.UBAsociales
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

Repositorio Digital Institucional

Tipo de documento: Tesina de Grado de Ciencias de la Comunicación

Título del documento: Procesos de construcción de marca y nuevos enfoques del marketing digital con estrategias cross-channel

Autores (en el caso de tesistas y directores):

Marina Ryan

Nayla Micol Tirado

Diego Ontiveros, tutor

Datos de edición (fecha, editorial, lugar,

fecha de defensa para el caso de tesis): 2022

Documento disponible para su consulta y descarga en el Repositorio Digital Institucional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.
Para más información consulte: http://repositorio.sociales.uba.ar/

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Argentina.
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 4.0 (CC BY 4.0 AR)
La imagen se puede sacar de aca: https://creativecommons.org/choose/?lang=es_AR

Repositorio Digital Institucional

.UBAsociales
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

Tesina de Grado

Licenciatura en Ciencias de la Comunicación

.UBAsociales

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

Procesos de construcción de marca y nuevos enfoques del marketing digital con estrategias cross-channel.

Informe de Investigación

Integrantes: Marina Ryan y Nayla Micol Tirado

Tutor: Diego A. Ontiveros

Fecha de entrega: Diciembre 2021

DESARROLLADO DENTRO DEL GIC MARCAS Y BRANDING

Agradecimientos

A la Universidad de Buenos Aires, que nos dio el lugar y las herramientas para desarrollar nuestra formación académica en la mejor institución del país.

A Pablo Porto López, Docente de Semiótica I de la cátedra Fernández de la carrera, por fundarnos la pasión por la comunicación sociosemiótica y prendernos la chispa por el interés de la investigación comunicacional.

A nuestros amigos, compañeros y familiares que estuvieron presentes durante todo el proceso de investigación de la tesina y la carrera en general, siempre acompañando y apoyando nuestras decisiones.

Pero por sobre todo, a Diego Ontiveros. Quién nos guió en el camino del branding comunicacional, siendo nuestro tutor y gran inspiración para la creación de la tesina.

Marina Ryan y Nayla Micol Tirado

ÍNDICE

Introducción

- ¿Qué es una marca?
- ¿De qué hablamos cuando hablamos de "*Branding*"?
- Construí mi marca, ¿y ahora qué?
- Claves para el desarrollo de una estrategia de Marketing Digital.

Capítulo 1: "Branding: el proceso de construcción de una marca"

- Etapas de una estrategia de branding.
- ¿Cómo construyo mi marca? Definición del universo marcario: brand purpose, brand personality, naming y estética de marca.
- ¿Para qué construyo mi marca? La importancia de una estrategia de posicionamiento.

Capítulo 2: "Customer Centricity: el consumidor en el centro de la estrategia"

- Introducción al Buyer Persona
- En pos de una estrategia Customer Centricity
- Buyer Persona
- ¿Cómo construir tu Buyer Persona?
- ¿Cómo crear un Customer Journey Map?

Capítulo 3: "Estrategias de marketing digital: hacer que todo funcione"

- Marketing Analítico
- Marketing Operativo
- Marketing Estratégico

Capítulo 4: “Performance Marketing: la carrera por el retorno de la inversión”

- Del Funnel al Loop
- Social Media
- Paid Media
- Automation Marketing
- Las nuevas campañas de “brandformance”

Capítulo 5: “Ecommerce: el gran aliado de la comunicación”.

- Hoy en día, las marcas se vuelcan al ecommerce.
- La digitalización de las tiendas físicas.

Capítulo 6: “Caso práctico y conclusiones finales”

- Caso práctico: **47 Street**, la marca cuya comunicación digital dio un giro y hoy tiene al usuario en el centro de su estrategia integral.
- Análisis del marketing digital en el contexto de la mundialización:
- Cierre (recapitulación de ideas).

Bibliografía y Referencias.

Introducción

A lo largo de la presente tesina, abordaremos un nuevo enfoque del Marketing Digital, un nuevo mindset que trae consigo una nueva forma de concebir la comunicación, con nuevas herramientas y nuevos conceptos que no han sido profundizados por la teoría comunicacional. Nuestro objetivo principal es abordar estos nuevos modos comunicacionales vigentes a partir de la segunda década del siglo XXI, de modo tal que podamos dar a conocer el que a partir de ahora llamaremos “Nuevo enfoque del Marketing Digital” y entender cuáles son sus principales modos de existencia en el mundo actual.

En un mundo que de por sí venía siendo cambiante, la pandemia COVID 19 aceleró esta transformación. Este nuevo mundo “post pandémico” ha traído diversos cambios no sólo en el ámbito de la salud, la educación y la política, sino que también ha afectado profundamente los modos de comercializar y de hacer lo que hoy en día llamamos “Marketing”. Los tiempos cambiaron y hoy la velocidad de Internet, junto con la iteración constante de las plataformas digitales, exigen adaptarse a los cambios, ser flexibles y experimentar.

El gran desafío dentro del mundo del mercadeo es desaprender lo aprendido: seguir haciendo marketing con un enfoque nuevo y renovado. Para eso, abordaremos: los fundamentos del marketing digital propio del contexto de un mundo globalizado.

Este nuevo enfoque del marketing propone ciertas claves de innovación frente al marketing tradicional: trae consigo un nuevo mindset donde lo más relevante es el aprendizaje constante mediante un proceso de testing continuo, lo cual conlleva a basarse en datos para tomar decisiones y comenzar a dejar de lado las opiniones o subjetividades. De este modo, introduce una nueva forma de emprender y de escalar a través de la generación de nuevos espacios, nuevas dinámicas y formas diferentes de pensar y construir: con un seguimiento constante para analizar los datos.

Esta nueva visión marketinera es sinónimo de crecimiento, dinamismo y velocidad, es un enfoque de marketing que se adapta a los modelos de negocio de la nueva economía digital. ¿Cómo lo hace? *Propone una evolución en los esquemas*

desarrollados por el marketing tradicional, que originalmente supo servir a empresas que crecían a ritmos más lentos y que no se enfrentaban al nivel de competencia y dinamismo que hoy vivimos.

Con foco en el branding y la identidad de marcas, a lo largo del proyecto revisaremos los conceptos esenciales del marketing, pero abordado desde este nuevo enfoque al que tanto hemos referido. Temáticas que van desde qué es una marca y cómo se construye su identidad hasta comprender cómo a través de estos conceptos podemos inspirar y gestionar la lealtad de las comunidades, y por ende, de nuestros consumidores, serán el principal foco de estudio en esta tesina. Buscaremos comprender la importancia que tiene el análisis del consumidor y del entorno competitivo para poder crear una marca actual, la relevancia de encontrar insights en el mercado y en las audiencias por medio de Customer Journeys y la identificación de amenazas y oportunidades.

A la hora de abordar esta investigación, consideramos fundamental tener presente el abordaje comunicacional que haremos sobre el marketing digital. Partiremos desde la base que las marcas comunican y son de los principales elementos significantes que existen en la sociedad actual. Es por esto que a lo largo de nuestro estudio tendremos en cuenta autores tanto del campo comunicacional y de la investigación social/comunicacional cómo propios del ámbito del marketing.

¿Qué es una marca?

Cómo ya lo dijo Diego Ontiveros, ***toda acción social está protagonizada por marcas****, el mundo de las marcas se aplica en todos los aspectos de la vida* (Ontiveros: 2013, p.91) y es por esto que debemos comprender el por qué hablamos de las marcas cómo un proceso que atraviesa la vida en la sociedad, un proceso de comunicación. El marketing debe ser entendido cómo un gran proceso de comunicación, al internalizar cómo tal, podremos inferir que las marcas comunican, y dicen mucho más de lo que uno cree.

Una marca construye la identidad de una corporación, sienta las bases no sólo del qué y cómo se comunicará, sino también de su manera de ser dentro del mercado. Los pilares fundamentales de una marca son la gestión y la estrategia. En el proceso de construcción de una marca, es fundamental tener en cuenta varios elementos, desde las famosas 4P del marketing (Producto, Precio, Promoción (que aquí llamaremos - publicidad -, y Distribución). hasta los denominados 5 pilares del marketing estratégico: la Segmentación, el Posicionamiento, la Cartera de Productos, la Transvección y la Inteligencia Comercial. Aunque podamos inferir que estos términos ya no se encuentran tan vigentes en el mundo del marketing del siglo XXI, y puntualmente de los años '20 del siglo XXI, partiremos de la base tradicional del marketing para que, a lo largo de este informe, podamos abordar las prácticas más novedosas y revolucionarias del marketing digital, o marketing de contenidos cómo lo conocemos en la actualidad.

No es posible una excelente administración del branding sin esta perspectiva del marketing como un gran proceso de comunicación.

(Ontiveros, 2013: p. 92)

¿De qué hablamos cuando decimos "*Branding*"?

Cuando decimos "Branding" nos referimos al proceso de construcción de una marca. Según la definición de la Real Academia Española, un proceso es la "*Acción de ir hacia delante", o bien "*transcurso del tiempo". Hablamos de procesos cuando nos referimos a todas aquellas acciones que implican ir hacia adelante y que implican tiempo. Con esto entendemos que las marcas no nacen de un día para el otro, más bien implican ciertos pasos que no pueden explicarse en un manual de "¿Cómo crear tu marca?" ya que son únicos según cada corporación. Sin embargo, a lo largo de esta tesis intentaremos dilucidar ciertos elementos indispensables para lograr un buen proceso de creación de marca.

Inicialmente, debemos comprender que la marca es aquello que ella representa para sus clientes. Una marca es mucho más que un nombre y aún mucho más que un logo. Si bien es cierto que el nombre y el logo de la marca son signos que emiten su identidad y permiten a la sociedad identificarla, no sientan las bases de cómo es

y cómo se comporta. Es fundamental comprender que una marca va mucho más allá de lo que muestra visiblemente. La marca debe ser entendida cómo una máquina semiótica, donde todo lo que está dentro de ella comunica. El proceso de construcción de una marca, representaría el motor de la marca, ya que no podemos decir que una marca "termina" de construirse en algún momento, sino que más bien se trata de un proceso que, extendiéndose en el tiempo, nunca llega a su fin. Las marcas construyen su identidad constantemente, con lo que dicen y muestran de sí mismas, con lo que otros, ya sean sus competidores o sus clientes, muestran o dicen de ellas.

En una marca, y más aún, en el proceso de construcción de una marca, todo comunica, nada escapa al proceso comunicacional, y no debe reducirse a la puesta en marcha de una acción de publicidad, difusión, ventas, logotipo, o envase (Ontiveros: 2013). La marca es mucho más que ello. Es más que un enunciado discursivo, más que un símbolo gráfico, más que sus colores.

Hablar del proceso de construcción de marca implica tener en cuenta no sólo lo que la marca dice de sí misma y lo que muestra de ella, sino también debemos considerar la identidad que ella construye dentro del mercado y la que crea de cara a sus clientes. Al construir una marca sòlida, buscamos realizar una asociación de significados y significantes, donde se entrelaza el campo de lo visual (el diseño gráfico) junto con lo perceptivo a nivel sensorial: la personalidad de la marca, sus atributos y beneficios, su misión y visión, etcétera.

Construí mi marca, ¿y ahora qué?

Una de las cuestiones más importantes a tener en cuenta a la hora de lanzarse al mercado es tener en consideración que una marca jamás finaliza su proceso de construcción. Una marca no debería autolimitarse y plantear que ha finalizado su autoformación. Cómo bien es sabido, muchas marcas han cambiado a lo largo de la historia, las marcas deben hacerlo para poder mantenerse en pie. Esto no quiere decir que el branding de una marca deje de ser sólido por no estar terminado, más bien es al contrario, un branding sólido es aquel que logra conectar emocionalmente al consumidor con tu marca (Ontiveros, 2013: pág. 97) y esto sólo se logra siempre y cuando la brand se adapte a los cambios socioculturales que afectan al mundo.

Cómo si no fuera poco, el mundo post pandemia ha traído consigo miles de cambios en prácticas sociales que han hecho que las marcas cambien. Un claro ejemplo de ello es el cambio en el logo de la reconocida marca argentina MercadoLibre, que el 18/03/2020, dos días antes del anuncio de la cuarentena obligatoria en Argentina, decidió modificar su clásico logo de apretón de manos por dos codos chocando. Esto cobra sentido si tenemos en cuenta que las principales recomendaciones para paliar el virus SARS-COV-2 (más conocido cómo coronavirus) es justamente la de no saludar con las manos, sino con los codos. Otro cambio a considerar en Mercado Libre es su nuevo claim “codo a codo”. Si bien no fue un cambio 360º que la marca debió hacer para sobrevivir, es un leve ajuste necesario que trajo consigo el reconocimiento no sólo de los consumidores y los medios de comunicación locales, sino también del mundo de las marcas a nivel global.

Bajo la nueva campaña “Codo a codo”, que ya lleva más de un año vigente y parece no tener punto de retorno, Mercado Libre ajustó su logo en todas sus plataformas de redes sociales, aplicaciones y páginas web. Louise McKerrow, Branding Director

Latam de la compañía, afirmó en una entrevista a Dossier Net[1]: *"Mercado Libre es una marca que logra llegar a mucha gente, por eso nos comprometimos a ayudar a nuestros usuarios y colaboradores con distintas iniciativas de prevención, solidaridad y consumo responsable. Cambiar nuestro clásico logo de un saludo de manos a un saludo codo a codo es parte de estos nuevos hábitos que intentamos fomentar porque estamos convencidos que entre todos podemos ayudar a colaborar con esta problemática"***.** Teniendo cómo ejemplo a una de las marcas más importantes a nivel país, consideramos que ya ha quedado claro que el temor de las marcas por cambiar su logo o arriesgarse a hacer pequeñas adaptaciones en su imagen o tono de comunicación debe dejarse atrás. Este nuevo enfoque del marketing, y fundamentalmente del marketing digital, trae consigo una visión 360º que supone aplicar Comunicación Total más allá de la construcción discursiva en los mass media (Ontiveros, 2013 p.97).

Claves para el desarrollo de una estrategia de marketing digital

Una de las principales cuestiones a considerar a la hora de plantearse la idea de generar una estrategia de marketing, ya sea tradicional o exclusivamente digital, es que ***hay tantos planes de marketing cómo empresas hay en el mundo,*** por lo que no debemos limitarnos a pensar que hay un manual de creación de estrategias que nos asegurará el éxito de nuestra empresa. Más bien, consideramos que este es uno de los principales errores en el ámbito de la enseñanza del marketing y qué, limitarse a seguir el paso a paso de una estrategia, puede llevar al total fracaso de la compañía.

Nuestra postura considera que a la hora de diseñar una estrategia de marketing o publicidad, debemos tener en cuenta una gran cantidad de aristas. Por un lado, debemos considerar el tipo de empresa a la que estaremos dedicando nuestro tiempo y conocimiento para realizar el plan de acción, ya que la estrategia jamás será la misma para una pequeña empresa que para una multinacional. También cambiará según el modelo de negocio, ya que son muy diferentes los modos de

[1] Dossier Net es una editorial encargada de la edición de las principales publicaciones del marketing y las comunicaciones en la Argentina. Nota recuperada de: https://www.dossiernet.com.ar/articulo/mercado-libre-cambio-su-logo-handshake-para-concientizar-sobre-el-coronavirus/22484

accionar de empresas B2B (Business to Business), B2C (Business to Consumers), A2C (Administration to consumers) o B2G (Business to Government).

Sin embargo, sí consideramos que existen diferentes pasos que ayudan a la definición de una estrategia de marketing, que son genéricos y que aplican a todo tipo de compañías. Estos, se dividen en tres:

- Marketing Analítico
- Marketing Estratégico
- Marketing Operativo

Marketing Analítico

Durante esta primera etapa, debemos contemplar un análisis interno de la compañía, revisando la misión, la visión, los valores, la capacidad productiva e incluso los elementos internos disponibles para el desarrollo del producto o servicio. Esta revisión interna es importante que provenga desde la empresa, sin embargo, si la compañía no cuenta con una clara definición de cuáles son sus valores de marca, es importante que mediante una consultoría se puedan esclarecer estas cuestiones ya que, sin ello no podría comenzar a pensar su estrategia de marketing. "*Las organizaciones deben orientar sus esfuerzos a establecer una Identidad Corporativa fuerte, coherente y distintiva (de sus productos y/o servicios y de la organización en sí misma) y comunicarla adecuadamente a sus públicos." (Capriotti, pág 40. 2009).* En términos de Paul Capriotti, docente e investigador en Comunicación Estratégica y Corporativa, este proceso de gestión, donde debemos realizar una identificación y estructuración de la compañía, nos brinda los atributos que hacen a la identidad de la marca y sirven para *"crear y mantener vínculos relevantes con sus públicos" (Capriotti, pág 40. 2009).* Para él, esto es lo que generalmente se conoce cómo "branding".

La clave del análisis interno consiste en evaluar y reconocer cuáles son las competencias de la empresa, en qué aspectos encuentra sus fortalezas y en cuáles sus debilidades. Aquí se trata de realizar una investigación completa y exhaustiva para agotar todo tipo de dudas sobre cómo funciona la compañía. Asimismo, es imprescindible acompañarlo con un análisis externo, es decir, contemplar variables

socioeconómicas y legales. Y un amplio conocimiento del mercado que permita proyectar y tener una mirada integral.

Para ello, es importante realizar un análisis FODA, donde podamos abarcar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa para poder enfrentarse a la competencia y posicionarse de una manera óptima frente a sus consumidores. De esta forma, al hacer un análisis FODA podremos reconocer de qué manera nuestra empresa podrá sacar virtud de sus debilidades, de qué manera aprovechará sus oportunidades y cómo podrá potenciar sus fortalezas y así, resaltar sus puntos fuertes y mejorar en los más débiles.

Marketing Estratégico

Otra de las claves para el desarrollo de una estrategia es realizar un análisis exhaustivo de los **consumidores**.

"Manejar estratégicamente el negocio implica el poder responder claramente a preguntas tales como dónde "queda" nuestro mercado? ¿Cuál "es" ese detonante crucial que hace que nuestro producto sea preferido por un segmento de consumidores? ¿Por qué nos compran y más aún, qué nos compran?" (Wilensky; 45 1991). Una de las claves es contar con una visión que permite entender el negocio y el por qué del consumo para tomar decisiones estratégicas en dos niveles indisociables: el simbólico y el descriptivo.

Los consumidores de nuestro producto no siempre son aquellos que los compran, es por esto que nosotros elegimos reemplazar el término "clientes", "compradores" o "consumidores" por "buyer persona". Un buyer persona es una representación ficticia del cliente ideal, un cliente es aquel quien compra nuestro producto, pero no necesariamente será quien lo consuma. Este es un punto muy importante a tener en cuenta a la hora de definir a quién orientaremos nuestros esfuerzos dentro de nuestra estrategia de comunicación y marketing. Tener bien definido a nuestro buyer persona nos permitirá formular el mensaje adecuado, para enviarse en el momento y el canal adecuado, a la persona que se encuentra interesada en el producto/servicio que mi compañía ofrece y así lograr una estrategia exitosa.

Marketing Operativo:

Este es el punto en el que debemos empezar a poner en marcha el plan de marketing. Aquí, podemos hablar de tres conceptos claves: objetivos - estrategia - tácticas. Cuando pensamos en nuestros objetivos, debemos preguntarnos qué es aquello que buscamos lograr, qué es lo que pretendemos lograr con nuestra acción de marketing. Por ejemplo, un objetivo en un plan de marketing podría ser “Lograr el crecimiento del 50% de las ventas de mi empresa en un plazo de 2 años”, o bien “Aumentar el market share de mi compañía en los próximos seis meses”. Una vez tengamos definido qué es aquello que queremos lograr, podremos empezar a pensar en la estrategia en sí. En otros términos, podemos plantear qué es lo que haremos para lograrlo, y junto con ello, iremos definiendo las tácticas que nos llevarán a cumplir la estrategia, encaminados en lograr el objetivo en cuestión. Las tácticas, son aquellas acciones y pasos que debemos llevar a cabo para lograr la estrategia.

De esta forma, hay ciertas tácticas o acciones concretas que permiten dar los pasos para cumplir con la estrategia y así alcanzar los objetivos. Para poder medir la efectividad de la misma, se vuelve indispensable definir KPI (Key Performance Indicator) o indicadores de forma idónea con las tácticas definidas y así comprobar el avance de los objetivos.

A lo largo de la presente tesina, nuestro objetivo principal será el de identificar los conceptos y metodologías del marketing tradicional que hoy empiezan a ser replanteados y cuya forma de ser o existir ya tiene una nueva versión, adaptada a la velocidad e innovación que exige la nueva economía digital. De esta forma, buscaremos comprender los conceptos más importantes de los últimos tiempos en materia de marketing digital, desglosar el branding y el proceso para construir el ADN de una marca. Por otro lado, desarrollaremos los conceptos de Buyer Persona y Customer Journey, entendiendo su importancia dentro del marketing digital.
Otro de los puntos claves de este ensayo, será el análisis de la nueva modalidad del Marketing, llamada Performance Marketing para así ahondar en el nuevo mundo de las estrategias cross-channel y full funnel. Por otro lado, buscamos observar qué rol ocupan las marcas en contexto de nueva economía digital pos pandemia, teniendo al eCommerce o comercio electrónico como gran protagonista.

Capítulo 1: “Branding: el proceso de construcción de una marca”

Tal cómo mencionamos en el capítulo introductorio, no podemos administrar nuestra estrategia de branding sin considerar al marketing cómo un gran proceso de comunicación. En este punto, nos resulta interesante dar a entender nuestra perspectiva y la de los autores que hemos tenido en cuenta a lo largo de este análisis sobre qué es el marketing.

Cuando hablamos del marketing o comercialización, lo debemos entender cómo un proceso que provee las herramientas necesarias para la satisfacción de bienes y servicios que, mediante un gran trasfondo comunicacional, hace que los consumidores prefieran o elijan el producto/servicio de una empresa antes que el de otra. El marketing entonces debe ser considerado cómo aquella actividad realizada por las empresas que busca las herramientas necesarias para satisfacer las diferentes necesidades que hay en el mercado. Si hablamos de diferentes necesidades, también hablamos de diferentes tipos de marketing. Existe el marketing político, el marketing deportivo, el marketing social o marketing comercial, entre otros. Todos ellos tienen algo en común: buscan la mayor cantidad de adherentes/clientes/socios mediante una estrategia de seducción para llegar al otro.

En la presente tesina, abordaremos puntualmente las estrategias de marketing comercial. Uno de los primeros pasos a tener en cuenta cómo empresa a la hora de emprender nuestro camino hacia el mercado es plantear una estrategia de branding adecuada a mis necesidades. Al igual que el marketing, una estrategia de branding puede desarrollarse en distintos niveles. El branding debe ser considerado cómo un proceso que puede abarcar diferentes sectores. Este, podrá ser aplicado desde en un producto o servicio, un país, una organización, un equipo deportivo, un partido político, etcétera. El branding es la base y parte fundamental de una estrategia de marketing.

Etapas de una estrategia de Branding

El Doctor en Comunicación Paul Capriotti plantea la existencia de diferentes ejes dentro de una misma estrategia de Branding que consta de 3 grandes etapas:

1. *Análisis Estratégico de Situación,*
2. *Definición del Perfil de Identidad Corporativa, y*
3. *Comunicación del Perfil de Identidad Corporativa.*

Al realizar un análisis estratégico de la situación de nuestra empresa, debemos considerar un análisis global, tanto interno cómo externo a la empresa. En este sentido, Capriotti (2012) nos lleva a considerar un análisis de la organización, del entorno, de los públicos y de la imagen corporativa, para así poder realizar un diagnóstico de identidad e imagen de nuestra marca. Una vez que se tenga plena conciencia de la identidad de la marca, se podrá proceder a la definición del perfil de identidad corporativa, es decir, a sentar las bases de identidad de la marca. Una vez que se definen las bases de la identidad de la marca recién podremos comunicarla. Sólo considerando que tenemos 100% establecida la identidad de la marca podrá empezar a gestarse una estrategia publicitaria pertinente para empezar a comunicar la marca y seducir a nuestros futuros clientes.

Cuando definimos el perfil o identidad corporativa, es decir, cuando recreamos el proceso de branding donde definiremos a nuestra marca, debemos tener en cuenta que una marca no es sólo lo que hace, sino que es la relación que ella tiene con la persona que la consume. Una marca se define a sí misma mediante la relación que su target tiene con ella, un bien o un servicio. La marca tiene más que ver con la **experiencia** que tiene el consumidor, y que lo lleva a consumir nuevamente ese producto que con concretar una venta. El principal objetivo de una marca no debería ser vender, sino tener un espíritu y una conexión con sus consumidores. Aunque claro está que si una marca no vende, no sobrevive. Pero es fundamental tener en cuenta que si una marca no ofrece una experiencia agradable a su público objetivo, este no volverá a considerar invertir nuevamente en ella.

Ahora bien, este proceso de branding no será en vano. Una vez que creamos el perfil de la marca, debemos llevarla puertas afuera y darla a conocer en el mundo. Este “mundo” del que hablamos son los medios de comunicación. Es bien sabido que los medios de comunicación tradicionales (prensa, radio, televisión) se caracterizan por llegar a audiencias más masivas pero, con la evolución de la

tecnología y el crecimiento de internet, las marcas han conseguido un espacio más accesible para darse a conocer, y estos son las redes sociales.

Hoy en día es imposible pensar una marca exitosa sin comunicación digital en Social Media. La evolución de los medios trae consigo un gran desafío para ellas, ya que en las redes no solo se trastocan diferentes formatos de comunicación (visual/audiovisual) sino que debemos pensarlas cómo un punto de inflexión entre culturas, donde todos los aspectos de la vida se ven mediatizados. La vida en plataformas es, sin dudas, el nuevo orden comunicacional que engloba por igual a todos y todas.

La vida en plataformas se ha vuelto un verdadero reto para las empresas, ya que todo el tiempo deben pensar cómo comunicar y dónde hacerlo. Deben mantenerse siempre al día respecto a lo que comunican y las vías que tienen para ello. Podemos decir que aquí sí hay un **antes y un después en la comunicación**. Antes, la publicidad de una marca consistía meramente en crear una campaña estratégicamente creativa y explotarla en los medios de comunicación tradicionales (vía pública, radio, tv, prensa) para que cumplan sus objetivos. Hoy en día, plantear una estrategia de comunicación va mucho más allá. Desde el momento que empezamos a pensar nuestra marca debemos considerarla cómo un agente más que jugará dentro de la vida en plataformas.

¿Cómo construyo mi marca?

La difusión masiva de internet ha supuesto un cambio en la manera en que nos comunicamos con las marcas, y es por esto que a la hora de definir nuestra marca, debemos pensarlo desde una manera holística. Hay tres puntos claves que debemos considerar a la hora de definirla: **Brand Purpose** (propósito de marca), **Brand Personality** (personalidad de marca) y por supuesto, el **Naming** (nombre de nuestra marca).

El **propósito de la marca** significa hacer que la marca exista más allá de su fin comercial. Esto hace que la marca logre que la gente le tome cariño y hasta hacer que la marca esté viva. Según el método del Golden Circle definido por Simon Sinek[2], las marcas que tienen éxito se basan en el PORQUÉ, en por qué existen.

[2] **Simon Sinek** (1973) es un gurú del liderazgo, profesor de la Universidad de Columbia y fundador de Sinek Partners (Corporate Refocusing). Es mejor conocido por popularizar el concepto de "**Círculo Dorado**" y "**Comenzar por el por qué**".

Pasan al CÓMO hacen realidad su razón de existir y terminan en el QUÉ, en la descripción de lo que hacen.

Pensar la personalidad que tendrá nuestra marca es muy importante ya que definirá cómo nos verán nuestros futuros consumidores. Hay que pensar en nuestro target de una manera emocional (cuáles son sus pasiones, qué marcas o actividades los apasionan, a quién le creen, a quién no, etc) + Valores socioeconómicos. A partir de la definición del target, tenemos que definir la personalidad de la marca. Primero definimos la personalidad de quien queremos enamorar, luego tenemos que definir cómo vamos a actuar.

Para definir la **personalidad** del mundo de la marca, hay que entender la personalidad de quienes son quienes me van a consumir y en base a eso definir a la personalidad de marca y cómo va a actuar. Independientemente de cómo queramos construir nuestra personalidad, la marca se encuentra adosada a ciertos arquetipos que influyen en los valores, la visión, la forma de actuar y hasta el posicionamiento de nuestra empresa.

Carl Jung, pionero de la psicología profunda, afirma la hipótesis de la existencia de un “inconsciente colectivo”. Para hablar de él, se basa en la teoría freudiana sobre el

inconsciente y lo postula cómo “el lugar de reunión de esos contenidos metales y reprimidos, que solo a causa de ellos tienen una función práctica” (Jung, 1970, p. 9). Este inconsciente colectivo es de índole universal. Jung (1970) afirma que “es idéntico a sí mismo en todos los hombres y constituye así un fundamento anímico de naturaleza suprapersonal existente en todo hombre” (p. 10). El inconsciente colectivo alberga lo que denominamos **arquetipos**.

Cuando hablamos de arquetipos, nos referimos a un conjunto de estándares o formas que son conocidas subjetivamente por todas las sociedades. Se encuentran dentro del inconsciente colectivo, por lo que son iguales a todas las personas. Estos surgen y se repiten una y otra vez en todo tipo de culturas y a lo largo de la historia. Se ven reflejados en todo tipo de construcciones narrativas, en la pintura, la literatura, las obras teatrales, los cómics, el cine, la publicidad y cualquier otra manifestación creativa del ser humano.

No se debe confundir un arquetipo con un estereotipo. Mientras el estereotipo es una convención exagerada sobre algo/alguien, cuya cualidad es superficial, el arquetipo tiene una mayor carga simbólica, su estructura es más rica y profunda y además tiene múltiples caras de lectura. El estereotipo tiene un origen social y surge en un momento histórico determinado, pero el arquetipo tiene un origen psicológico y atemporal. Este último, tiene la capacidad de generarnos emoción interna y evocar inmediatamente una imagen en nuestra mente. Para bajarlo a tierra, podemos pensar ejemplos. Un estereotipo equivale a decir “Todas las mujeres rubias son tontas”. Un arquetipo se puede reconocer en una gran cantidad de personajes de relatos, por ejemplo Jack Dawson, el personaje principal de la película *Titanic* (Cameron, 1999). Este personaje cumple con todas las cualidades del arquetipo del “Amante” que representa al amor y todas sus expresiones.

Existen distintos tipos de arquetipos que han sido reconocidos universalmente y que aplican al mundo de las marcas. Los arquetipos más destacados son:

- El inocente

Remite a marcas que valoran la pureza y la simplicidad por encima de todo. Transmiten transparencia y felicidad. Demuestran ser honestas y confiables, siempre buscan llevar el bienestar a los demás. Ejemplos: Coca Cola y Disney.

- El explorador:

Este arquetipo entiende la vida cómo un viaje de aventuras, siempre va en búsqueda de nuevas experiencias. Son auténticos y libres, temen quedar encasillados en una situación o lugar concreto. Algunos ejemplos son marcas cómo Jeep, Red Bull o Discovery Channel.

- El héroe o guerrero:

Define a marcas que representan el esfuerzo y la superación. Demuestran lograr metas inalcanzables. Son valientes, transmiten motivación y disciplina. Ejemplos de este arquetipo son marcas cómo Nike o Tag Heuer.

- El sabio:

Este es un arquetipo que define a un mentor o maestro. Considera que el mejor camino de crecimiento personal para el ser humano es el de descubrir las verdades del mundo que lo rodea. Buscan posicionarse cómo referentes en su ámbito, mediante la expansión de su conocimiento. Para entender mejor este arquetipo, podemos pensar en marcas cómo Apple, Samsung, Google o la cadena informativa CNN.

- El rebelde:

Este arquetipo se corre de las reglas del juego. Construye su propia identidad al margen de la sociedad en la que nació. Se escapa de sus propias reglas, es provocador y exhibicionista. Algunos casos de marcas de este tipo son MTV, la revista Rolling Stones o Harley-Davidson, que se caracterizan por ser marcas que desafían lo convencional.

- El mago:

Aspira a crear nuevas realidades, transporta a sus consumidores a lugares nuevos. Son imaginativas e inspiradoras. Construyen alrededor de sí mismas un universo narrativo que convence a su público que ellas transformarán el mundo. Para entender mejor este arquetipo, remitimos a marcas cómo la saga de Harry Potter, Axe o Absolut Vodka.

- El amante:

Ya pusimos el ejemplo de Jack de Titanic (Cameron, 1999) pero, para llevarlo al mundo de las marcas, podemos pensar en L'oréal o Dolce & Gabbana. Son marcas románticas, cuya misión es seducir. Buscan disfrutar la mayor cantidad de experiencias profundas, tanto sensuales cómo intelectuales. Este arquetipo transmite entusiasmo y el deseo de complacer.

- El hombre común

Este arquetipo se vuelve “uno más” en la sociedad, ya que logra integrarse muy fácilmente. Respeta las normas sociales y es fiel al grupo. No buscan ostentación, sino conectarse a través de la empatía. Son realistas, empáticas y fáciles de entender. Ejemplo: Visa, Nivea, Ford o Lacoste.

- El bromista:

Es aquel que busca disfrutar el momento al máximo. Parte de la alegría y la diversión y busca llevarlo a todos lados donde vaya. Es irreverente y original. Podemos pensar en marcas cómo Fanta o Playstation, que claramente siguen el arquetipo del bromista.

- El protector:

Marcas que ayudan a los demás, los protegen de su sufrimiento y del daño son caracterizadas por el arquetipo del protector. Tiene una vocación maternal o paternal. Podemos ejemplificar este arquetipo con marcas cómo Nestlé, Volvo, General Electrics o PyG.

- El creador:

El arquetipo del creador representa a marcas que han construido un mundo donde los demás pueden vivir. Son innovadoras en lo suyo, han organizado una cultura propia bajo una mirada extremadamente creativa. Ejemplos de este tipo de marcas son Apple, Microsoft, Google, Lego.

- El soberano, rey o gobernante:

Se caracteriza por ser líder y controlador. Generalmente, este tipo de compañías marcan las reglas del juego para el resto del mercado. Otorgan garantía vitalicia de estabilidad. Podemos pensar en marcas cómo American Express o Mercedes Benz.

Podemos preguntarnos ¿son realmente necesarios los arquetipos dentro de las marcas? Y la respuesta es sí, son necesarios. Vivimos en relatos, por ende se vuelven fundamentales para los relatos o narraciones. Hoy en día, habitamos un mundo transmedia, en el cual cada marca crea su universo e invita a ingresar.

Siempre necesitamos modelos a imitar, y los arquetipos repiten cualidades a lo largo de la historia. Esta repetición no es en vano, sino que nos ayuda e inspira en momentos vitales de la historia. Un relato construido con personajes arquetípicos supera las barreras de los países, las culturas y las clases sociales. Considerando que todo lo que dijimos hasta el momento sobre la construcción de una marca va en consonancia con una construcción de un relato de marca, el uso de arquetipos se vuelve fundamental. Además, bajo el contexto del mundo globalizado, la superación de fronteras no es un hecho menor, ya que hoy en día con todos los recursos que internet ofrece (principalmente el comercio electrónico y redes sociales) todas las marcas desean expandirse a otros países, y de hecho, muchas de ellas lo tienen al alcance de sus manos, cómo nunca antes había sucedido.

Por último, tenemos que pensar cómo queremos que sea conocida nuestra marca. Este es el proceso de "**naming**". Aquí, es clave considerar varias aristas. Primero, debemos ser conscientes que los nombres malos no necesariamente existen, lo que sí existen son nombres difíciles de leer, escribir, pronunciar, etcétera. Por lo que siempre es importante pensar un nombre que sea simple de recordar para nuestro target, así estaremos más presentes en la mente de nuestros consumidores. Lo ideal es que el nombre de nuestra brand perdure para toda su vida. En base a esto, algunas buenas prácticas para elegir el nombre que pondremos a nuestra marca son:

- Dedicar tiempo y esfuerzo para pensar el nombre de nuestra marca.
- Ser breve y conciso. Los nombres más extensos son difíciles de recordar.
- Buscar la innovación. De nada sirve elegir un nombre ya existente, o similar al de nuestra competencia ya que de este modo no lograremos diferenciarnos del resto.
- Transmitir un mensaje. Podemos basarnos en los territorios o cualidades en las que se maneja nuestra brand para pensar su nombre.

Al margen de definir nuestro **Brand Purpose** (propósito de marca), **Brand Personality** (personalidad de marca) y el **Naming** (nombre de nuestra marca), nuestra empresa debe mantener una unidad de estilo ¿Qué implica esto? Una unidad de estilo quiere decir que nuestra marca debe tener una definición de diseño, debe mantener su identidad visual de acuerdo a la estrategia. Hacer una auditoría de diseño en marcas que ya existen o planificar el estilo visual de nuestra nueva compañía es muy importante ya que uno tiene que decir cosas de acuerdo al contexto y a la realidad de la identidad de marca antes de pensar siquiera en hacer un brainstorming o lluvia de ideas para el diseño de nuestra marca.

Lo más importante es que el diseño responda a la estrategia, este puede ser lindo o no, pero debe ser complementario a la proyección que planificamos. **La gente necesita que los códigos se mantengan para poder reconocer a las marcas.**

Estos elementos se determinan de forma precisa a través de los llamados manuales de marca. Y si bien en muchos casos llegan a ser muy exhaustivos y excesivos, constituyen las verdades reglas y límites para usar las marcas.

Los elementos que componen la identidad de marca son:

- LOGOTIPO
- PALETA CROMÁTICA
- ESTILO TIPOGRÁFICO
- ESTILO FOTOGRÁFICO
- SISTEMA GRÁFICO (La manera en que la identidad de una marca empieza a ser memorable sin la necesidad de la presencia de su logo o marca)

Es importante saber cómo comunica la marca ¿Cómo es su logotipo? ¿Tiene una paleta de colores definida? ¿Hay alguna regla sobre las tipografías que utiliza? ¿Existe un sistema gráfico?

Para pensar nuestro logotipo, debemos hacer un estudio sobre el símbolo y la palabra. Hay que entender cómo funciona en cada contexto, dispositivo y plataforma. El logotipo será el signo gráfico que identifica a nuestra empresa, con el que nuestro target relacionará a la marca. La paleta cromática refiere a los colores

que componen la identidad de nuestra marca. Hay que investigar si los colores se reconocen en los lugares donde comunica la marca, si hay algún comportamiento de color. La clave está en aprovechar un color que la competencia no use, y empezar a comunicar desde ahí. En cuanto a la familia tipográfica, debemos considerar que las marcas poco desarrolladas suelen ser verbales. Basta con ver el ejemplo de Coca Cola, marca a la cual con solo nombrarla ya imaginamos el estilo tipográfico que utiliza, ya que esta se ha diferenciado por su estilo. Suele suceder que las marcas que no dedican tiempo a su desarrollo utilizan siempre las mismas tipografías. Otra cuestión importante es elegir variantes para combinar los estilos tipográficos que utilizaremos. Identificar si hay cambios en la tipografía, ¿es la misma la del logo y la de las piezas? ¿Hay un pensamiento tipográfico detrás? El comportamiento de la tipografía define la identidad.

La fotografía y el sistema gráfico de nuestra marca también son variables muy importantes. Hay que analizar cómo se comportan nuestros competidores en cuanto a la fotografía que utilizan y saber cuál es su estilo nos ayudará mucho de cara a la planificación sobre las imágenes que mostraremos y que nos identificarán. Por último, no hay que pasar por alto el sistema gráfico. Es aquí dónde el diseñador logra que la identidad de marca se reconozca más allá que el logotipo. El sistema gráfico es el espacio que permite identificar los códigos de la marca. Todas las piezas tienen que ser apropiadas, tienen que ser identificables todas entre sí.

¿Para qué construyo mi marca? La importancia del posicionamiento

Contemplar una buena estrategia de branding es muy importante para que nuestra marca pueda posicionarse en la mente de los consumidores. En términos de Jack Trout y Al Ries (2002, p. 7) "*El posicionamiento comienza en un «producto». Un artículo, un servicio, una compañía, una institución o incluso una persona. Pero el posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes o personas a las que se quiere influir; o sea, cómo se ubica el producto en la mente de éstos*."

Hoy en día, vivimos en una sociedad sobrecomunicada por lo que volvernos los primeros en aparecer en la mente de nuestros consumidores cuando se habla de un

producto, se ha vuelto realmente un desafío. Lo que una empresa debe hacer es no sólo pensar en sí misma, debe pensar sus fortalezas y debilidades cómo así también las de sus competidores. Los autores Trout y Ries, plantean una serie de pasos que nos permiten pensar cómo posicionarnos en primer lugar en la mente de nuestros consumidores. Se trata de seis simples preguntas que son difíciles de responder pero que nos ayudarán a la hora de pensar nuestra marca desde el interior y evitar caer en los riesgos de no cumplir con el manual de marca (y por ende, quebrar el posicionamiento). De todas formas, es sabido que, las crisis son emergentes y naturales durante todo el ciclo de vida de la marca.

1. ¿Qué posición se ocupa?

Esta pregunta no debe buscarse al interior de la marca, sino en el mercado. Se debe reconocer qué es lo que piensa mi consumidor sobre la marca, para poder tomar decisiones estratégicas que nos lleven al lugar donde queremos estar. Se trata de pensar a la inversa, empezando por la mente de los consumidores, entendiendo qué es lo que ellos piensan de nosotros. "*Cambiar las mentes en nuestra sociedad sobrecomunicada es una tarea en extremo difícil. Es mucho más fácil trabajar con lo que ya está en ellas."* Jack Trout y Al Ries (2002, p. 97)

2. ¿Qué posición se quiere ocupar?

Según Al Ries y Trout, no se trata de querer abarcar todo el espectro dentro de la mente de nuestros consumidores. La clave está en posicionarse cómo especialistas, para ser únicos en la mente de nuestros consumidores. "*Si se intenta ser todo para todos, se acaba sin ser nada. Es mejor estrechar el enfoque de la propia capacidad. Establecer una posición única como especialista, no ser generalista multiuso."* Jack Trout y Al Ries (2002, p. 98)

3. ¿A quién debe superar?

Muchas veces, las marcas deben enfrentarse a sus competidores en la mente de los consumidores. Claro que esto no es tarea fácil, si se trata de correr del juego a un gran competidor que ya está establecido en el mercado y en la mente de nuestro target. Aquí, volviendo a la pregunta número 2, podemos reposicionar nuestra marca cómo una empresa diferente, valorar su diferencial y empezar a pensarla desde su carácter único, para plantear así su estrategia de posicionamiento.

4. ¿Tiene dinero suficiente?

"Un gran obstáculo para lograr posicionamiento airoso es buscar lo imposible. Cuesta dinero conquistar una porción de la mente. Cuesta dinero establecer una posición. Cuesta dinero mantener una posición, una vez que se ha establecido" Jack Trout y Al Ries (2002, p. 98) Mantener una estrategia de posicionamiento conlleva una inversión grandísima. Esto sucede, y se ha incrementado en los últimos años, debido a la sobre comunicación existente en la sociedad. Una persona recibe una gran cantidad de mensajes publicitarios diariamente, y esto se incrementa aún más si consideramos los diferentes canales de comunicación que existen (medios tradicionales, no tradicionales y digitales).

5. ¿Puede resistir?

El mundo de la sobrecomunicación, y sobre todo la comunicación digital, ha traído consigo numerosos cambios en la manera en la que se mantiene vigente una marca. Esto implica que las empresas se mantengan siempre sometidas a las nuevas tendencias comunicacionales del marketing digital. La inversión se vuelve cada vez más grande. Es por esto, que debemos pensar las estrategias de posicionamiento de las marcas a largo plazo, y entender que no solo se trata de posicionarnos en un determinado momento en la mente de nuestros consumidores. Debemos contemplar contemplar la mantención de nuestra estrategia, cómo también el hecho de someterla a los cambios que sean necesarios.

6. ¿Está a la altura de su posición?

Por último, Al Ries y Jack Trout nos plantean la incógnita sobre estar a la altura de la posición que queremos ocupar. No podemos, cómo empresa o marca, socavar nuestra posición. Lo que ofrecemos cómo marca debe ser igual o mejor que la posición que queremos ocupar en la mente de nuestros consumidores, de otra manera, la comunicación no será coherente y estaremos cavando la propia tumba de nuestra empresa.

Hoy en día, debemos pensar al posicionamiento cómo un juego donde el mejor competidor es aquel que logra introducirse dentro de la mente de sus consumidores. Se trata de un juego que se disputa en el mercado. Hoy en día, las personas se enamoran de las marcas, no de los productos. Los productos se construyen en las

fábricas, y las marcas en la mente. Es por esto que hoy en día, la clave del éxito está en la creación de brands mediante estrategias de posicionamiento.

Existen 4 preguntas claves en el proceso de posicionamiento.

1. Quién es nuestra marca y qué defendemos.
2. Quién es nuestro target y qué quiere, o qué necesita.
3. Quiénes son nuestros competidores y qué le ofrecen a nuestro target.
4. Qué nos diferencia de ellos.

Para entender quién es nuestra marca, debemos ya haber transitado todo el camino de su definición. Es decir, haber pasado el proceso de branding del que hablamos anteriormente. Ya en este punto habremos comprendido cuál es la personalidad de la marca y su propósito, pero también es importante saber las verdades de la marca y sus valores. Es importante considerar cuál es su historia, cuáles son sus atributos (ya sean positivos o negativos), qué cualidades tiene, qué productos ofrece, etcétera. Así cómo también debemos conocer cuales son los principios que posee nuestra brand, y qué es aquello que los guía.

El target es el perfil al que apuntamos. Este se compone por un perfil psicográfico y un perfil sociodemográfico. Debemos conocer por un lado quién es, cómo se comporta, cuáles son sus principales hábitos de consumo, y por otro lado, dónde vive, cuántos años tiene, qué nivel de ingresos tiene, que nivel de estudios ha cumplido, etcétera. Numerosas variables entran en juego a la hora de definirlo, pero es muy importante hacer un análisis profundo para luego obtener insights de su consumo y tomar decisiones estratégicas que apunten a cumplir nuestro objetivo. Debemos saber cuáles son aquellas necesidades insatisfechas en nuestro target, qué es lo que nosotros tenemos al alcance para cumplirlas (aquello que podemos ofrecer). Luego, es clave saber qué medios consume, dónde compra, qué le interesa a la hora de hacer una transacción, etcétera. Una vez que conozcamos nuestro público objetivo, podemos empezar a pensar insights para apuntar a él.

Tener un panorama sobre nuestros competidores será muy útil al momento de planificar nuestro proceso de posicionamiento. Debemos conocer qué productos ofrecen y qué necesidades cumplen. Entender cómo se posicionan en la mente de

sus consumidores, y cuál es su propuesta diferencial. Saber qué es lo que hace mejor frente a nosotros, qué es lo que hace que nuestro público objetivo los elija frente a nosotros.

Así, con todo este análisis, podemos resolver nuestra propuesta de marca y concretar cuál es nuestra propuesta diferencial que permitirá captar nuevos clientes y consolidarnos en su mente cómo la primera elección al pensar una marca de nuestra categoría. La clave está en ofrecer a nuestro target razones para creer en nosotros, ofrecerle todos los valores de la brand y que el sienta que coinciden con los suyos, lograr la identificación de marca - público objetivo es uno de los caminos para lograr una estrategia exitosa.

En resumen, el posicionamiento se vuelve la percepción por parte de nuestra audiencia sobre cómo es nuestra marca. Esta se logra a través de una identidad de marca definida y una propuesta de valor diferencial y relevante.

El discurso de una marca, todo lo que ella nos dice y nos enseña de sí misma, hace que la marca se vuelva identificable para quienes la consumen (y quienes no también) y permite que de alguna manera esta se posicione en la mente de quienes la conocen. La manera de construir el discurso de una marca, todo el proceso de branding, influye directamente dentro del proceso de posicionamiento, y de aquí deviene su importancia. La comunicación que hace una marca de sí misma va dejando huellas dentro de la mente de los individuos de una sociedad, y permite que estos construyan su propio discurso sobre una determinada marca. Son los consumidores quienes, a fin de cuentas, deciden cómo percibir una compañía, pero siempre basándose en las herramientas que cada una de ellas les brinde.

Carlos Ávalos (2010) dice *“Por cuestiones inherentes al proceso de comunicación, los públicos construyen una personalidad para la marca … siguiendo los datos que obtienen de la comunicación de ella, y en eso influyen en país de origen de la organización, el sector en el cuál desempeña sus actividades, su envergadura, el estilo de su comunicación, la imagen del vocero y de los usuarios de la marca”* (p. 79)

Numerosas variables influyen en el valor de cada marca pero, tal cómo lo define Ávalos (2010) *“al dar comienzo la comunicación debemos tomar en cuenta tres ejes*

que son realidades. Tendremos un emisor con algo para decir y lo hará determinada manera, utilizando ciertos recursos, tomando en cuenta un público receptor con determinadas características y expectativas" (p. 67)

Qué comunica, cómo comunica y a quién comunica son los primeros elementos a considerar al momento de pensar la creación de una marca. El futuro de la comunicación de las marcas se encuentra en el punto donde ellas puedan englobar todo este proceso con coherencia, y logren construir un universo comunicacional que unifique su discurso, tanto dentro de la compañía cómo al exterior de ella. De esta manera, las marcas se encontrarán adaptadas al contexto de globalización actual que tanta expansión mundial obliga.

Capítulo 2 - "Customer Centricity: el consumidor en el centro de la estrategia"

"La identificación y definición del sector de la audiencia a quien se va a dirigir concretamente el mensaje publicitario (target o público objetivo), se convierte en uno de los aspectos más importantes de la estrategia publicitaria" (Caridad Hernández Martinez, p.121; 1999)

El nuevo enfoque del marketing digital nos propone ir más allá de los productos que ofrecemos y centrarnos en las necesidades y los deseos a satisfacer para los clientes a quienes deseamos servir. Para esto, se vuelve clave movernos del espacio de la solución para situarnos en el espacio de los problemas, es decir, definir el por qué hacemos lo que hacemos, así como las emociones y experiencias que queremos provocar. Una vez que entendamos cuáles son las necesidades que tienen nuestros potenciales consumidores, es que podemos realmente comprender cómo podemos ayudarlo y cuáles son las herramientas que tenemos al alcance cómo compañía para hacerlo.

"Manejar estratégicamente el negocio implica el poder responder claramente a preguntas tales como: ¿dónde queda nuestro mercado? ¿Cuál es ese detonante crucial que hace que nuestro producto sea preferido por un segmento de consumidores? ¿Por qué nos compran y más aún, qué nos compran?" (Wilensky, p 45: 1991).

En la sociedad, en nuestra vida cotidiana, encontramos que, el mercado ya está "segmentado", por lo cual la tarea de marketing consiste en reconocer e interpretar cada uno de esos segmentos. No se trata de una partición sino de una agrupación. Así, la estrategia solo puede surgir de una correcta evaluación y determinación del segmento que constituirá el blanco a atacar.

Cada segmento está conformado tanto por un conjunto de factores estructurales y subyacentes que constituyen el núcleo de la diferencia. *"La tradicional segmentación de mercado se focaliza en esas características "manifiestas" tales como el nivel socioeconómico, la edad o la localización geográfica"* (Wilensky, p.51;1991).

Históricamente, no se estudiaron los deseos del consumidor, sino las preferencias con respecto a cosas que ya se habían ofrecido anteriormente. Para lograr un crecimiento sostenido, el foco del negocio no debe estar en el producto como tal, sino en la satisfacción de las necesidades. El foco está en los consumidores y no en la variedad de productos. La excelencia técnica no es suficiente y la obsolescencia es de los productos, no de las necesidades.

Introducción al Buyer Persona

A la hora de segmentar audiencias y pensar en los consumidores, se incursiona en algunos otros aspectos tales como el "estilo de vida" del consumidor o los "beneficios buscados" en el producto. En la permanente búsqueda por precisar cada vez más los factores intervinientes en las decisiones de consumo, la investigación de mercados estableció una serie de categorías "cualitativas".

Existen métodos de segmentación para captar la esencia cualitativa de los mercados, cómo por ejemplo el método VALS (valores y estilos de vida) que clasifica en cinco grupos fundamentales: integrados, émulos, émulos realizados, realizados socioconscientes y dirigidos por necesidad. Sin embargo, esta macro segmentación es valiosa sólo para escenarios globales. No aplica a negocios particulares.

Estos métodos no son suficientes: ni la segmentación por relación consumidor-productos unidireccional y sobresimplificada, ni tampoco la combinatoria global que conjuga rasgos del consumidor, atributos del producto, estilos de vida y relaciones emocionales o racionales con los productos. La clave está, entonces, en las estrategias de Customer centricity, es decir; identificar a los clientes más valiosos y centrar los esfuerzos de adquisición, desarrollo y comercialización en ellos.

Diremos que en el consumo, el sujeto y el objeto se presentan en una relación tan estrecha que es imposible considerarlos en forma separada. Con un mindset fundado en el Customer Centricity; *"El consumo, es entonces, un particular vínculo entre un sujeto y un objeto, entre un consumidor y un producto. En el vínculo se aprecia nítidamente como toda conducta humana está siempre ligada a un objeto.*

La conducta es siempre un vínculo con "otros", una relación interpersonal". (Wilensky, 53:1991).

El problema del marketing respecto a cómo segmentar, es decir, como llegar a determinar cuál es el producto ideal para un consumidor se convierte, desde la óptica profunda del deseo, en el problema de cuál es el objeto que le permite a ese consumidor alcanzar su ideal u óptimo de sujeto. *"En definitiva, el problema del marketing estratégico es conocer cuál es el "sujeto óptimo" que para el consumidor representa un estado de total plenitud y satisfacción imaginaria"* (Wilensky, 54:1991).

En este sentido, la segmentación permite a las marcas dividir a sus consumidores en categorías específicas, basadas en características específicas que surgen de sus comportamientos como clientes y la información que puede obtenerse de sus interacciones. "Si la gente piensa, siente y (lo más crítico) se comporta de forma diferente dependiendo del entorno, si actúa de forma distinta en función de quien está presente en aquel momento, y si el subconsciente filtra el entorno de tal modo que las personas se ven influidas subconscientemente por él, el lugar donde entenderlas es su hábitat natural" (Graves;112:2011)

Entonces, para introducir el concepto de Buyer Persona se vuelve clave comprender lo que Wilensky presentaba bajo el término "segmentación vincular" como una herramienta para entender la decisión del consumidor a través de encontrar la raíz misma del consumo: la relación sujeto-otro motorizada por el deseo. *"Las compañías se encuentran en la bienaventurada posición de tener que proveer al mercado simplemente, en vez de tener que encontrar un mercado y de tener que describir lo que el mercado necesita y desea, sino simplemente ver al cliente acercarse voluntariamente con demandas de nuevos productos específicos" (Levitt, p. 14; 1972)*

Una compañía con una efectiva orientación hacia el consumidor requiere mucho más que simples buenas intenciones o trucos promocionales; están implicados profundos aspectos de organización y liderazgo de personas. *"Eso es, como cada marca debe compatibilizar con las expectativas generadas por cada uno de los diferentes vínculos posibles. Cada marca consolidará su posicionamiento en cada*

segmento siendo, por ejemplo, la que más "acompaña", la que más "reúne" o la más "técnica" (Wilensky, 81,1991).

Con un enfoque simbólico, todos los mercados diferentes e incluso opuestos conviven bajo la ficción irreal del mercado total del producto genérico. Los consumidores trazan un "sujeto óptimo" que define como esperan verse reflejados en el espejo a través de los productos. Cómo y con qué se sienten completos en el desempeño de su rol. *"Ese sujeto óptimo es el que definirá al objeto óptimo para ese consumidor"* (Wilensky;87;1991).

Cada uno de nosotros es simultáneamente varios consumidores del mismo producto genérico según sean las funciones del sujeto que surgen de nuestros roles sociales y psicológicos ante los otros. Cada uno de nosotros tiene muchas demandas a la vez. Aun para un mismo producto y aun para un mismo consumidor tenemos que entender el negocio para hablar de mercados y no de mercado. Nuestro negocio depende de estos mercados. Los diferentes vínculos que como consumidores establecemos con los productos y con las marcas determinan la posición estratégica de cada empresa y sus posibilidades de maniobra futura.

Diremos entonces que el Buyer Persona es una representación semi-ficticia del cliente ideal; es decir, una construcción de un perfil o personificación con el objetivo de sintetizar las características propias del consumidor final y de entender cuáles son esos segmentos de clientes a los que la marca quiere dirigirse. Este arquetipo puede crearse a partir de cruzar información sociodemográfica, con posibles actitudes, comportamientos, hábitos, demandas y motivaciones. El Buyer Persona se construye a través de datos y no por medio de suposiciones subjetivas.

En pos de una estrategia Customer Centricity

Bajo la premisa de poner al cliente en el centro de todas las decisiones, un mindset estratégico de customer centricity permitirá llevar a cabo un plan concreto y tangible para identificar necesidades y deseos (presentes y futuros) de los clientes.

La clave no está en tener un producto a vender sino en identificar un cliente a satisfacer de forma rentable y sostenida. Lo fundamental es comprender que no todos los clientes son iguales y que por eso, a través de una correcta

segmentación, conviene invertir más en los mejores clientes para así lograr mejor rentabilidad a largo plazo. No todos aportan el mismo valor, ni todos necesitan lo mismo.

Algunos puntos a considerar:

- Experiencias memorables y vínculos emocionales
- Excelente atención al consumidor; durante y pos venta.
- Entornos digitales amigables que faciliten la interacción

Identificar un segmento de clientes. Se centran en las necesidades y en base a eso, desarrollan soluciones. Transmitir las necesidades al área de desarrollo de productos. Estructura que fomenta la comunicación. Indicadores como el Customer LifeTime Value, tasa de retención.

¿Cómo construir tu Buyer Persona?

Con la intención de conocer a las audiencias, el primer paso siempre fue crear una representación del cliente ideal con preguntas tales como: ¿Cómo vive?¿Qué edad tiene?¿De qué trabaja? Ahora bien, ¿esas preguntas son suficientes?

Si respondemos a ese cuestionario y armamos un target para incluir a estas dos mujeres, veremos que ambas forman parte del mismo segmento. Ahora bien, si focalizamos en el armado de un "Buyer Persona" observamos que estas dos personas forman parte de dos segmentos diferentes.

La clave está en entender a la audiencia no sólo por datos duros, sino para comprender qué les gusta y qué los motiva. Para eso, se requiere un mínimo de dos perfiles de Buyer Persona, considerando a los "compradores reales" es decir, quienes ya nos compran y otro "comprador aspiracional" a quienes aún no llegamos, pero que si les ofrecemos el producto y logramos cautivarlos, muy probablemente puedan comprarlo.

La forma de lograr el armado de los perfiles de Buyer Persona es a través de la investigación de las audiencias y así analizar qué compran, quiénes ven los productos a pesar de no comprar e investigar también a las audiencias de la competencia. Hoy en día, no se requiere de grandes costos de inversión ni de estrategias de focus group, sino con el análisis de data 100% digital y herramientas como Facebook Ads y Google Analytics que permiten navegar en audiencias lookalikes e intereses personalizados.

> *"...Existe un tesoro de datos conductuales al que pueden acceder los vendedores virtuales, aparte del análisis de los datos de conversión y las ventas. Identificar cuánto tiempo pasan en cada página los visitantes de una web, cuando se considera dentro del contenido del papel que debe desempeñar esa página, puede revelar hasta qué punto cumple su función de ayudar al visitante a encontrar su destino final en la web y lo atractiva que esta le resulta cuando llega a ella"* (Graves, p.139; 2011).

Sería un error dejar de lado al "Buyer Persona real" y centrarse sólo en el "Buyer Persona Aspiracional". El Buyer persona Real es quien realmente nos compra y en quién deberíamos focalizar los esfuerzos para potenciar la tasa de conversión. Al fin y al cabo, son ellos quienes nos dan el presupuesto para seguir adquiriendo audiencias.

Ahora bien ¿cómo armar un Buyer Persona?

- Datos duros (Nombre - edad- ¿De qué trabaja? - ¿Tiene estudios?)

- Intereses o comportamientos (¿Que lo hace feliz? - ¿Qué hace en su tiempo libre? - ¿Dónde pasa más tiempo? - ¿En qué gasta su dinero?)

- Análisis de cómo se relaciona la audiencia con el producto (¿Cómo conoció la marca? - ¿A través de qué plataforma accede? - ¿Cómo se le puede impactar? - ¿Recomienda la marca?¿Por qué? - ¿Qué es lo que más valora de la marca? - ¿Qué situación haría que deje de comprar?)

Customer Journey Map; el recorrido del usuario

Esta herramienta nace del Design Thinking[3]; es decir, una metodología o proceso que permite o facilita la solución de problemas, el diseño y desarrollo de productos siempre teniendo al ser humano como el centro de atención. Así, permite plasmar todas las etapas, interacciones, canales y elementos por los cuales atraviesa un cliente durante todo un Ciclo de Compra. Este conjunto de momentos por los que pasa cada usuario es de vital importancia para el negocio. El Customer Journey Map sirve no sólo para conocer cada instancia por la que pasa el usuario durante su

[3] "Design Thinking, en español, pensamiento de diseño, es una metodología o proceso que permite o facilita la solución de problemas, el diseño y desarrollo de productos y servicios de todo tipo y sectores económicos, utilizando para ello equipos altamente motivados, y la innovación y creatividad como motores o mantras. Y siempre teniendo al ser humano como el centro de atención. Es por ello que muchas veces también se conoce como: *human-centered design* (diseño centrado en lo humano)." IT Madrid Digital School (2020). "Qué es y para qué sirve el design thinking". Recuperado de https://www.itmadrid.com/que-es-y-para-que-sirve-design-thinking/#dos.

Ciclo de Vida, sino también para averiguar exactamente dónde, cuándo y cómo actuar para lograr que la marca sea la elegida a la hora de concretar una compra.

La clave de este diagrama es que no se trata de un análisis objetivo de cada uno de los puntos que conforman el Ciclo de Vida, sino que el foco está puesto en cómo se siente el cliente en cada uno de ellos con relación a la marca. En síntesis, realizar un Customer Journey Map a conciencia puede servir para entender y rediseñar la experiencia de los clientes, conociendo la visión que ellos tienen con la tuya y así, co-crear de forma más efectiva.

Usuario .....
..... **necesita** ..... problema .....
porque..... Insight.

Martín es un ejecutivo que vive en Bariloche, tiene dos perros, Chiqui y Baco. Por su trabajo, viaja al menos dos veces por mes a Buenos Aires. Martín **necesita** encontrar al cuidador ideal que pueda mantener la rutina de sus perros, **porque** él piensa mucho en ellos y se siente mal cuando los deja con desconocidos mientras está de viaje.

¿Cómo crear un Customer Journey Map?

Dado que cada producto o servicio demanda de un ciclo de vida diferente, no existe un único modelo aplicable a todas las empresas. Sin embargo, podemos pensar en un estándar que comprende un gráfico en el que el Eje X muestran las fases por la que pasa el cliente a lo largo del tiempo y en el Eje Y, se define cómo siente las experiencias, desde la más negativa, en rojo, hasta la más positiva, en verde.

El mapa considera las etapas más críticas, desde que el cliente ingresa al local hasta que paga. Entonces, para conocer su experiencia en cada fase, se pensó en consultarle antes de retirarse cómo se ha sentido en cada una de ellas. Una vez plasmado todo esto en el gráfico, se une cada punto mediante una línea y se obtiene un **mapa de la experiencia del cliente**.

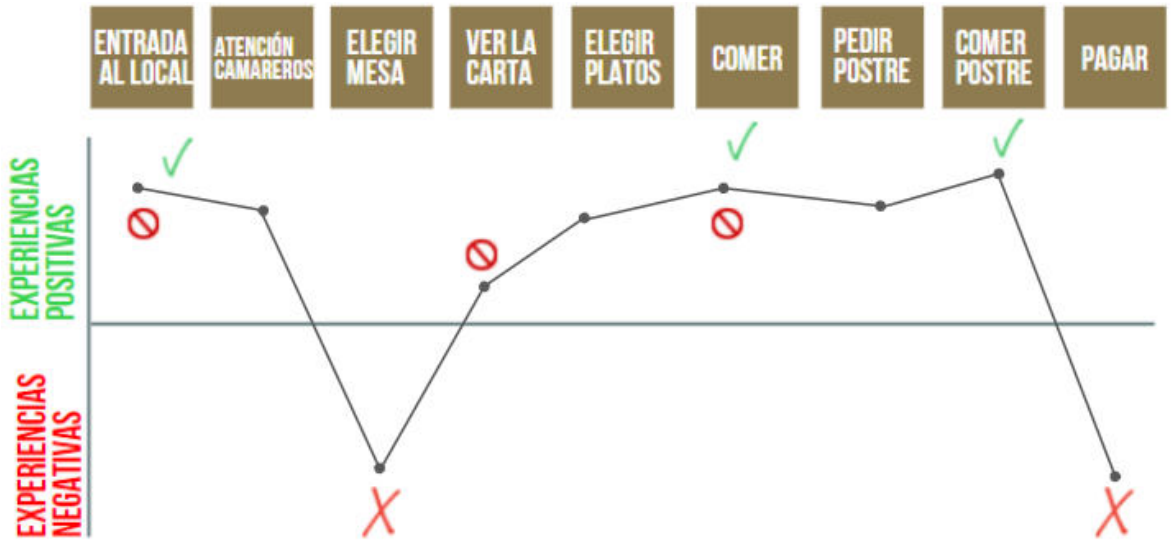
Otro dato a considerar, además de las fases y los sentimientos o sensaciones de los clientes, pueden ser los **puntos críticos del negocio**, ya que pueden determinar la concreción o no de la compra.

Entonces, en el gráfico se observan:

– Puntos positivos: Entrada al local, comida y comer postre.

– Puntos negativos: Elección de la mesa y pagar.

– *Stops* o puntos críticos: El primer vistazo al local, la carta y la comida.



A continuación, se analiza cómo se pueden mejorar los puntos negativos y qué está ocurriendo con los críticos. El objetivo es determinar cómo se sienten los clientes en estas fases clave y cómo se podría elevar el valor de sus experiencias. Por último, se definen las interacciones en las que la empresa toma parte. En este caso, se dividieron entre directas (visibles para el cliente) e indirectas (invisibles para él).

Entonces, el mapa quedaría así:

Muchas veces se revisan todas las instancias que atraviesa un cliente antes de efectuar la compra, pero no se tiene en cuenta cómo se siente, qué expectativas tiene o qué idea sobre tu negocio se lleva luego de finalizado el Ciclo. *"En el mundo de los negocios, los seguidores son los clientes. Para crear tales clientes hay que concebir la compañía entera como un organismo destinado a la creación y satisfacción del consumidor"* (Levitt, p.16; 1972). La dirección debe considerar que su tarea no es la producción de bienes, sino proporcionar satisfactores valiosos que hagan aparecer nuevos clientes.

Capítulo 3 - “Estrategias de marketing digital: hacer que todo funcione”

Luego de haber hecho un recorrido por la importancia del desarrollo y posicionamiento de marca, junto con el foco en los consumidores, es hora de adentrarnos en la estrategia de marketing. Se trata de una serie de decisiones estarán orientadas a dar soluciones a los problemas planteados por la marca que permitirán conseguir objetivos marcados a la publicidad y/o crecimiento de marca.

Entonces; *¿Cómo se compone una estrategia de Marketing?*

En primera instancia, diremos que hay tantos planes de marketing como empresas en el mundo. Sin embargo, a la hora de pensar en una estructura general, podemos definir tres grandes puntos que nos ayudarán a sentar las bases de nuestra estrategia:

- Marketing Analítico
- Marketing Estratégico
- Marketing Operativo

Marketing Analítico

Durante esta primera etapa se contempla un diagnóstico de situación, un análisis interno de la compañía, revisando la misión, la intención, los valores, la capacidad productiva e incluso los elementos internos disponibles para el desarrollo del producto o servicio.

Asimismo, es imprescindible acompañar con un análisis externo, es decir, contemplar variables socioeconómicas y legales. Y un amplio conocimiento del mercado que permita proyectar y tener una mirada integral. Además de, por supuesto, realizar un análisis exhaustivo de los consumidores.

En esta instancia contamos con determinadas herramientas, entre ellas se encuentran el análisis FODA, Matriz de Michael Porter, y las estrategias genéricas (cuadrada de M.Porter) que nos permitirán comprender cómo se comporta nuestra empresa, qué papel juega dentro del mercado (tanto para los consumidores cómo

para sus competidores) y qué herramientas tenemos para construir nuestra estrategia de crecimiento a futuro.

Para poder realizar un correcto análisis de la situación en la cual se encuentra mi empresa es necesario construir una matriz **FODA** (también conocido cómo SWOT por sus siglas en inglés). Esta nos permitirá conocer cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de nuestra brand. Si bien las matrices FODA son útiles en diversos contextos, la construcción de ella será clave a la hora de iniciar el proceso de creación de una marca.

El proceso de construcción de una matriz FODA debe considerarse cómo un paso de introspección donde el objetivo final es conocer al máximo nuestra empresa. Este es un paso que no debemos saltar a la hora de realizar nuestra estrategia de branding ya que sólo mediante él podremos saber con qué herramientas contamos y con cuáles nos encontramos en desventaja frente a las demás empresas para posicionarnos en el mercado. Se trata de una suerte de radiografía de análisis de la situación, donde se evalúa el estado de la brand en un momento/contexto puntual de su desarrollo. Las variables que entren en juego dentro del análisis serán exclusivas a ese momento, por lo que es recomendable realizar análisis de la situación luego de un tiempo prudencial, de modo que podamos evaluar a futuro si efectivamente nuestra compañía ha crecido o ha cumplido con sus objetivos.

Las **fortalezas** de una empresa son sus ventajas competitivas o los factores positivos que tiene frente al resto de las compañías que se dedican a satisfacer las mismas necesidades que hay en el mercado, es decir, sus competidores directos. Las fortalezas son elementos internos a la empresa, sobre los cuales ella tiene injerencia directa y puede actuar sobre las mismas.

Al igual que las fortalezas, las **debilidades** son internas a la empresa por lo que se volverá clave detectarlas para actuar y tomar decisiones sobre ellas. Las debilidades son las desventajas comparativas y competitivas que tiene nuestra brand frente a sus competidoras, y se miden según su grado de vulnerabilidad.

En cambio, las **oportunidades** son factores externos a la empresa, sobre los cuales ella no puede actuar pero sí tomar provecho. Las oportunidades se detectan cómo beneficios potenciales a mediano o corto plazo que nuestra compañía podría aprovechar.

Las **amenazas** también se encuentran cómo factores externos. Conociéndolas, podemos saber qué movimiento estratégico tomar para hacer que ella afecte lo menos posible a la marca. Se trata de un posible perjuicio que, si bien no sabemos si nos afectará o no cómo marca, podemos hacer que este tenga el menor impacto posible sobre la compañía mediante su detección temprana al realizar la matriz FODA.

De igual manera, es importante tener en cuenta que sólo se puede interferir en las amenazas y las oportunidades mediante movimientos estratégicos internos a la empresa.

Otro factor que nos permitirá conocer a nuestra compañía es el análisis conocido cómo **Cruz de Porter**. Michael Porter, el reconocido economista estadounidense, plantea un modelo de análisis situacional que consta de 5 fuerzas competitivas:

1. Sector Industrial
2. Amenazas de Productos Sustitutos
3. Amenazas de Nuevos Ingresos
4. Poder de negociación con los Proveedores

5. Poder de negociación con Clientes

El **Sector Industrial** abarca a todas las empresas que producen bienes y servicios iguales a los de mi compañía. Por ejemplo, en el caso del sector Industrial de las gaseosas sabor cola podemos encontrar diferentes marcas/compañías cómo por ejemplo: Coca Cola, Pepsi, Manaos, Cunnington Cola, etcétera. A la hora de realizar el análisis según la matriz de Porter, es importante conocer quiénes son, qué nivel de mercado abarcan, qué grado de participación tienen y cómo se posicionan en el mercado.

Los **Productos Sustitutos**, en cambio, son aquellos que satisfacen la misma necesidad que el producto de mi compañía pero son realizados mediante una tecnología diferente. Siguiendo el ejemplo anterior, podemos plantear cómo producto sustituto las bebidas energizantes de marcas cómo Gatorade, Powerade o aguas saborizadas cómo Awafruit, Levité, Baggio, etcétera. Estos productos cumplen la misma función y satisfacen la misma necesidad, pero se realizan con una tecnología o saber diferente (que puede o no ser superior al de mi compañía). A la hora de analizarlos, es importante considerar si cuentan con alguna ventaja o desventaja competitiva frente a nuestra brand, y tener en consideración el precio para saber si es un valor condicionante o no a la hora de compararlo con nuestra marca.

Las amenazas de **Nuevos Ingresos** implican a todas aquellas empresas que NO están en el mercado pero que potencialmente podrían ingresar y competir con nuestra brand. Están por fuera del sector industrial pero si ingresan cuentan con la misma tecnología y satisfacen las mismas necesidades que el producto o servicio que comercializa nuestra empresa. En el caso de las bebidas gasificadas, podríamos considerar que por ejemplo una marca productora de alimentos cómo lo es Molto, podría considerar lanzar al mercado su nueva línea de bebidas gasificadas sabor cola. Esta sería una amenaza de nuevo ingreso para todo el sector industrial descrito anteriormente. Al analizarlo, es importante considerar variables cómo el plazo en el que quiere integrarse al sector industrial, quién es, si conoce del mercado o no, si es o no una empresa de renombre y en tal caso, qué ventaja/desventaja competitiva tiene frente a mi compañía y qué posible perjuicio puede generar a mi empresa. De esta manera, podremos saber cómo reaccionar frente a un nuevo competidor que quiere ingresar al mercado y en consecuencia tomar decisiones estratégicas que apunten al crecimiento de mi marca o del producto/servicio que ella vende.

El **poder de negociación con los proveedores** o **clientes** influye fuertemente en el análisis de la situación según Michael Porter. Podemos llegar a considerarlos cómo una competencia ampliada, porque al conocerlos bien podremos saber cómo actuar con cada uno de ellos y qué decisiones tomar a la hora de realizar negociaciones estratégicas.

Los **proveedores** se encuentran antes en el principio de la cadena de producción. Ellos ofrecen las materias primas con las cuales mi empresa podrá crear el producto final que venderá. Ellos ofrecen los servicios que harán que se agregue valor a la marca. Aquí el poder de negociación con ellos entra en juego a la hora de poder conseguir el mayor beneficio a menor costo posible, y en este juego depende el tamaño del proveedor, la disponibilidad de materia prima que él tenga, y sobre todo la relación que hay entre la cantidad de proveedores y de clientes que quieran comprar sus productos haya en el mercado.

Los clientes, en cambio, se encuentran al final de la cadena de producción. Son nuestros consumidores finales dentro del mercado y conocerlos implica saber de ellos cuáles son sus hábitos de consumo, sus preferencias, qué tipo de

compradores son, pero sobre todo conocer sus necesidades, ya que ellos serán quienes hagan uso y paguen por los bienes que nuestra brand produce.

Ahora bien, según la matriz de Michael Porter, dentro del sector industrial interferirá barreras de ingreso y egreso. Estas no son fuerzas de la cruz de Porter pero sí tienen relevancia dentro del análisis situacional de nuestra compañía. Mientras más fuertes sean las barreras, más dificultoso será ingresar o salir del mercado. Esto suele darse por ejemplo por las grandes barreras impositivas, por los altos costos de producción, por las barreras gubernamentales/legales, etcétera. Puntualmente, las barreras de ingreso aplican a todo el sector industrial y pueden darse por la dificultad de ingreso a los proveedores o a los canales de distribución. Las barreras de egreso, en cambio, son exclusivas para mi empresa. Estas pueden ser, por ejemplo, los activos especializados con los que cuenta mi empresa: los empleados y la maquinaria; los costos fijos de salida; las restricciones gubernamentales; las interrelaciones estratégicas internas a la empresa y las barreras emocionales.

Otro de los grandes aportes del economista Michael Porter, es la teoría de las “Estrategias Genéricas”. Al hablar de ellas, Porter se refiere a los elementos que tiene una compañía para lograr una ventaja competitiva frente a sus competidores, y así obtener un mejor rendimiento. El realiza una distinción entre dos ventajas competitivas: liderazgo en costos y liderazgo en diferenciación, que se pueden dividir en cuatro a través de la segmentación de mercado.

En la teoría de estrategias genéricas de Michael Porter, existen tres tipos de ventajas a la que una empresa puede llegar: Liderazgo en costos, diferenciación de producto y segmentación de mercado. La primera de ellas se basa en que una empresa tenga costos de producción inferiores a los de sus competidores, a la hora de realizar un producto/servicio similar. De este modo, la empresa podrá reducir sus precios ventajosamente frente a sus competidores, sin necesidad de perder su inversión y logrando así la captación de nuevos clientes. La segunda de las estrategias aquí mencionadas, la de diferenciación de productos, se basa en el hecho de que aquello que mi empresa ofrece sea percibido cómo algo único por los clientes, siempre que lo compare con el producto del competidor. La ventaja aquí se encuentra en el momento en que el cliente se dispone a pagar más por mi producto, por lo que mi empresa puede aumentar su valor de mercado. La tercera de las

estrategias genéricas de Porter, la segmentación de mercado, es una de las más utilizadas. Esta, busca que las empresas reconozcan qué hace su consumidor a la hora de elegirlo. Es decir, la compañía se centra en un segmento limitado del mercado, en lugar de buscar apuntar a todos. Entonces, al tener un nicho limitado, es mucho más simple establecer la comunicación y todo tipo de esfuerzos de las empresas.

Igualmente, hay que tener en consideración que no todas las estrategias genéricas son recomendables a todas las empresas. Tampoco hay una estrategia puntual que sea mejor o peor que otra, ya que depende del tipo y tamaño de compañía, target al que apunta, producto o servicio que vende (entre otras variables) que influyen en el tipo de estrategia recomendada para una empresa.

Otros elementos contextuales a considerar al empezar a sentar las bases de la estrategia de la empresa son las variables **P.E.S.T.E.L.I.** Con esto, nos referimos a las variables externas a la empresa, que bajo ningún tipo de circunstancia ella puede controlar al 100%. Estas son las variables Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, Ecológicas, Legales e Internacionales.

Las variables **políticas** tienen que ver con el sistema político y de gobierno en el cual se encuentra el país donde nuestra empresa se desarrollará. Aquí, influyen quienes ocupan el poder, cómo quienes intentan hacerlo. También aparecen

agentes importantes cómo los sindicatos y la fuerza que ellos representen en determinado momento o contexto sociopolítico. Las variables **económicas**, en cambio, refieren al nivel de ingreso que tienen los habitantes y la capacidad de compra que tendrán del producto que ofrece mi empresa. En los factores económicos, entran en juego las tasas inflacionarias, el Producto Bruto Interno del país, los impuestos que debe abonar mi empresa, el mercado laboral, etcétera.

Las variables sociales o, mejor dicho, **socioculturales** son aquellas que tienen que ver con los usos y costumbres que tiene la población. Aquí, hay que tener en consideración los cambios sociales, el estilo de vida y la situación demográfica donde se desarrolla mi empresa. Las variables **tecnológicas** refieren al desarrollo tecnológico externo a mi empresa, el grado de conocimiento que hay a nivel país y a nivel mercado laboral sobre las nuevas tecnologías, cómo también la inversión existente en Investigación y Desarrollo (ID). La aparición de nuevas tecnologías relacionadas al proceso productivo de mi empresa pueden tener injerencia en la estrategia que ella abordará. Es por esto que es de vital importancia tenerlas en cuenta a la hora de pensar cómo se desempeñará nuestra compañía dentro del mercado en su ejecución estratégica.

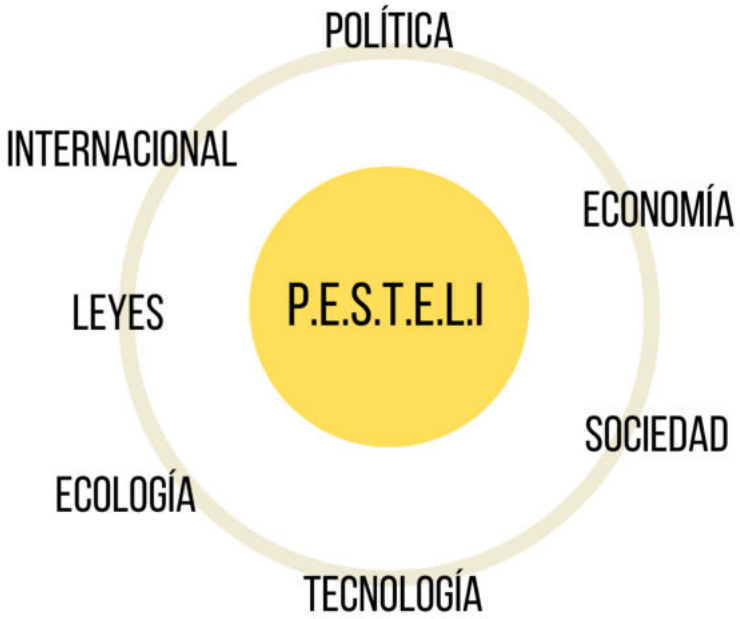
Hoy en día, las variables **ecológicas** son extremadamente importantes de considerar al realizar una estrategia de comunicación para cualquier empresa. El mundo en el que vivimos y el contexto bajo el que se encuentra, ha traído consigo la preocupación sobre la cuestión ecológica y son cada vez más las marcas que se involucran de manera consciente en el cuidado del medio ambiente. Más allá de la consciencia que una marca pueda o no tener sobre la cuestión medioambiental, dentro del factor ecológico entran en juego variables cómo las regulaciones o leyes medioambientales que existan en el país en el que mi marca se desempeña, el nivel de conciencia e involucramiento de la población o del público objetivo al que mi compañía apunta y las condiciones medioambientales que rodean físicamente a mi empresa.

Las variables **legales** refieren a toda la normativa legal que puede llegar a interferir en el desempeño de nuestra empresa. El peso que puede llegar a tener en la estrategia de marca es variado, ya que depende de qué tanta influencia tienen las leyes sobre nuestra empresa. Las leyes a considerar son las del mercado laboral,

las de propiedad intelectual, regulaciones o imposiciones estatales y todo el marco jurídico que llegase a alcanzar a nuestra empresa.

También, existen variables **internacionales**. Externas a la organización y que limitan su accionar.

El análisis P.E.S.T.E.L.I es una herramienta muy simple, que no requiere conocimientos previos más allá de un análisis completo de la situación en la cual mi empresa se encuentra situada y que trae consigo información muy valiosa, que nos será útil a la hora de delimitar la estrategia para la toma de decisiones de la compañía.



Todo lo mencionado hasta ahora deviene en el marketing del siglo XXI cómo herencia del marketing tradicional. Hemos notado a lo largo del análisis realizado para la tesina que, si bien las estrategias de marca deben adaptarse al cambio que obligadamente ha llegado con el auge de internet y la globalización, la base concreta sobre cómo generar una estrategia de marca no se ha modificado.

Marketing Operativo

Una vez realizado el análisis o diagnóstico de situación hay aún más variables a tener en cuenta. Por un lado, es clave que al realizar un proceso de autoconocimiento interno a la empresa se tengan en cuenta las famosas **4P del**

Marketing. El tan conocido Marketing Mix fue desarrollado teóricamente en 1950 pero no fue sino hasta 1984 que la Asociación Americana de Marketing (AMA) la incluyó bajo el halo de las definiciones del marketing. Se considera a las 4P cómo el conjunto de herramientas que forman a la estrategia de marketing de cada una de las empresas y hacen cumplir los objetivos de dicha compañía.

Las clásicas 4P refieren a Producto, Precio, Promoción (o impulsión, publicidad) y Plaza o distribución (Place en inglés). Cuando hablamos de Producto nos referimos a todo aquello que cómo marca queremos vender, ya sea un bien material o un servicio. No necesariamente debe ser tangible ya que incluso, hay marcas que se dedican a la venta de ideas o valores, cómo por ejemplo, los partidos políticos. A la hora de plantearnos una estrategia de marketing, debemos intentar delimitar de la manera más detallada posible el producto que mi empresa pondrá en el mercado. Para ello, debemos conocer de qué se trata, cuales son sus características principales, qué beneficios le otorga a mis clientes y cuáles son las necesidades que este satisface, qué papel juega dentro del mercado, quiénes son mis competidores y toda la información que creamos pertinente para responder a la pregunta de ¿qué vendo?.

El **precio** es otra de las variables a tener en cuenta a la hora de empezar a sentar las bases de nuestra estrategia. El valor que asignaremos dentro del mercado a nuestros productos determinará, entre otros factores, el valor que le asignan los

consumidores a lo que vendemos. Conocer cuál es el valor de mercado de nuestros competidores nos servirá cómo análisis previo para poder determinar nuestros precios. Es importante saber qué cambiaría si aumentara o disminuyera el valor de venta de mi bien/servicio de cara a los clientes para poder tomar decisiones estratégicas de comercialización.

Otra variable considerada dentro del Marketing Mix es la **distribución** del producto, también conocida cómo punto de venta. Al considerar las variables de distribución, es importante entender el proceso mediante el cual el producto que vendemos llega a la mano de nuestros clientes, ya que hay productos cuya cadena de distribución es mucho más escueta que otras, y esto puede influir notablemente en nuestro margen de ganancia si no logramos una organización correcta. Si pensamos en una estrategia de distribución de nuestro producto, debemos evaluar variables de almacenamiento, transporte, costos y tiempos de envío para entender cuáles son los canales más pertinentes para vender nuestro producto: si conviene realizar ventas al por mayor, ventas directas en puntos de venta propios y exclusivos de nuestra marca, a través de distribuidores, mediante tiendas en línea o e-commerce (y aquí entra en juego nuevamente si vendemos desde una tienda propia o un canal de distribución masiva cómo lo es Mercado Libre, por ejemplo), etcétera.

Cuando hablamos de la promoción de un producto nos referimos a todos aquellos canales que tenemos para comunicar aquello que queremos vender. En el contexto actual, donde nos encontramos imbricados por múltiples medios de información y comunicación, es importante realizar una diferenciación (al menos superficial) de los diferentes medios que, cómo marca, tenemos para dar a conocer nuestro producto.

<u>Medios tradicionales:</u>

- Llegan a grandes audiencias
- Son los llamados “medios masivos”: prensa, radio y tv.
- Difunde los mensajes de la llamada “publicidad tradicional”: aquella que consiste en la compra de espacios físicos o tiempo dentro de un medio, que puede llegar a ser vista por nuestro target.

<u>Medios Digitales:</u>

- Son las tecnologías de la información y comunicación (TIC'S) que, gracias a la expansión masiva y la difusión de internet, han logrado instalarse cómo un nuevo medio de comunicación y han supuesto un cambio en las estrategias de comunicación de todas las empresas.

- Los medios no tradicionales: las redes sociales y páginas web, tienen la particularidad de que al publicitar en ellos se puede medir los resultados obtenidos. Se trata de una gran ventaja comparativa por sobre los medios tradicionales, mediante los cuales no podes conocer cómo resulta nuestra campaña o estrategia de comunicación.

Marketing Estratégico

Una vez que hayamos realizado un diagnóstico de situación, tanto a nivel interno cómo externo a la empresa y que conozcamos al 100% cómo se operacionaliza nuestra compañía, debemos empezar a pensar ya en definir los lineamientos principales de la estrategia de la marca. Se puede hablar de tres conceptos claves: estrategia - objetivos - tácticas. *"Manejar estratégicamente el negocio implica el poder responder claramente a preguntas tales como dónde "queda" nuestro mercado? ¿Cuál "es" ese detonante crucial que hace que nuestro producto sea preferido por un segmento de consumidores? ¿Por qué nos compran y más aún, qué nos compran?"* (Wilensky; 1991). Una visión que permite entender el negocio y el por qué del consumo para tomar decisiones estratégicas en dos niveles indisociables: el simbólico y el descriptivo.

El reciente auge de la tecnología ha creado una era digital. El crecimiento explosivo de las computadoras, las comunicaciones, la información y otras tecnologías ha ejercido una enorme influencia en la manera en que las compañías ofrecen valor a sus clientes. (Kotler & Amstrong, p. 25: 2012). Cómo bien lo explica Kotler en su decimocuarta edición de "*Marketing*", debemos tener en cuenta a la hora de pensar nuestras estrategias de marca el auge de la tecnología. Aún más, consideramos que uno de los principales puntos a tener en cuenta a la hora de crear nuestras estrategias es que el mundo ha llegado al punto extremo de la mundialización y eso atraviesa a todos por igual, ya sean personas físicas, marcas o gobiernos. Hoy en día, todos estamos conectados con todos. Con un solo clic podemos saber, e

incluso ver, qué está sucediendo al otro lado del mundo. Esto se vuelve clave para las compañías porque el target al que apuntan se ha visto "ampliado" de alguna manera. Un producto es susceptible de ser consumido en cualquier parte del mundo.

> *Ahora, más que nunca, todos estamos conectados entre nosotros y con la información en cualquier parte del mundo. Si alguna vez se requirieron días o semanas para recibir noticias sobre acontecimientos mundiales importantes, ahora sabemos de ellos mientras ocurren, gracias a las transmisiones en vivo vía satélite y sitios web de noticias. Si alguna vez tomó semanas mantener correspondencia con otros individuos en lugares distantes, ahora están a segundos de distancia a través del teléfono celular, correo electrónico o cámara web. Para bien o para mal, la tecnología se ha convertido en una parte indispensable de nuestra vida*. (Kotler & Amstrong, 25: 2012)

No sólo ha cambiado la forma en que comunican las empresas, o la forma en la que distribuyen sus productos (gracias al e-commerce) sino también las bases y/o el espíritu de las empresas ¿a qué nos referimos con esto? Esta idea nos permite pensar que bajo el mundo globalizado, pero puntualmente el mundo post pandémico, las empresas se han permitido cambiar su visión en cuanto a la organización interna de la compañía y de sus empleados. Aunque pensemos que no es así, el conjunto de elementos que forman parte de una empresa hacen a toda la estrategia de la marca. Cómo ya lo afirmó Philip Kotler (2012), en un mundo cada vez más pequeño, las compañías ahora están conectadas globalmente con sus clientes y con sus socios de marketing (p. 25), por lo que es clave considerar (o reconsiderar) dentro de las estrategias de marca el desempeño y cómo influye la globalización tanto al interior cómo al exterior de la compañía.

> *En la actualidad, casi cualquier compañía, grande o pequeña, de algún modo se ve afectada por la competencia global. Un florista del vecindario compra sus flores a un vivero mexicano, en tanto que un gran fabricante estadounidense de artículos electrónicos compite en sus mercados domésticos con rivales coreanos gigantescos. Un nuevo vendedor minorista en Internet recibe pedidos de todas partes del mundo, al mismo tiempo que*

> *un productor estadounidense de bienes de consumo lanza nuevos productos en mercados emergentes en el extranjero. (Kotler & Amstrong, 27: 2012)*

Entendemos por Planeación Estratégica el proceso de creación y manutención de una concordancia estratégica entre los objetivos y las capacidades de una organización y sus cambiantes oportunidades de marketing. *(Kotler & Amstrong, 2012).* Cómo bien dijimos en el inicio del capítulo, hay tantos planes de marketing cómo empresas hay en el mundo, es por ello que cada una debe encontrar su camino dentro de la definición estratégica, considerando la situación en la que se encuentra (para lo cuál debió haber realizado un análisis situacional, tanto interno cómo externo, previo al armado de la estrategia), las capacidades o elementos que las hacen únicas (sus propias 4P del marketing) y los objetivos que tiene, su razón de existir o qué es lo que busca cómo marca.

Los **objetivos** son aquellos estados que una empresa quiere lograr a futuro. Para cumplir con estos objetivos, la empresa debe reconocer cuál es su estado actual y qué elementos tiene para cumplirlos. Para ello, la empresa delimitará su **estrategia** de marca. La planeación estratégica constituye la base para el resto de la planeación en la empresa. Kotler y Amstrong afirman que *"las compañías suelen elaborar planes anuales, de largo alcance y estratégicos. Los planes anuales y de largo alcance conciernen a los negocios actuales de la compañía y a la forma de tenerlos en marcha. En cambio, el plan estratégico implica adaptar la empresa para obtener ventajas de las oportunidades que haya en su entorno cambiante." (p. 38 - 2012).* Las estrategias de una marca deben estar diseñadas para conducir a la empresa a cumplir dichos objetivos. Esa es su función dentro del plan.
Una herramienta útil es la definición de objetivos SMART. Estos objetivos, por sus siglas en inglés, significan Específico (Specific), Medible (Mesurable), Alcanzable (Assignable), Realista (Realistic) y En tiempo (Time-related).

El término fue mencionado por primera vez en 1981 por George T. Doran, quien afirmó que "Hay una manera S.M.A.R.T (inteligente) de lograr los objetivos y metas de una empresa" [4] El criterio de medición de objetivos "SMART" es útil ya que,

[4] *George T. Doran, There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives.*
Doran, G. T. (1981). "There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives". Management Review. **70** (11): 35–36.

además de dirigir los objetivos de una empresa a cumplirlos, nos permite saber cuáles son coherentes y cuáles no. Es decir, nos permite saber cuáles son potencialmente alcanzables, de manera que podamos saber dónde debemos poner el foco de nuestros esfuerzos y así, determinar las prioridades del equipo que maneja la empresa.

Pero, ¿cómo se conforma una estrategia de marca? Existen ciertas tácticas o acciones concretas que permiten dar los pasos para cumplir con la estrategia y así alcanzar los objetivos. Estas tácticas son los pasos concretos a seguir que conducirán a la compañía a cumplir sus objetivos y que, en conjunto, hacen a la estrategia. Para poder medir su efectividad se vuelve indispensable definir KPIs[5] o indicadores de forma idónea con las tácticas definidas y así comprobar el avance de los objetivos.

A la hora de pensar la estrategia, debemos tener en cuenta dos puntos claves más: la segmentación y el posicionamiento de la marca.

La **segmentación** hace referencia a la delimitación del público objetivo al que apuntaremos nuestros esfuerzos estratégicos. Un segmento es un grupo de personas o empresas que comparten determinadas características entre sí que los difieren de otros grupos de personas/personas. Existen dos tipos de segmentación: tradicional y vincular. La primera de ellas trata de variables duras, que no dan lugar a cambios. Son datos concretos del target al que me dirijo a nivel socioeconómico y perfil psicográfico. Son la edad y el sexo de nuestro público objetivo, su nivel de ingresos, su nivel educativo, religión, ocupación y zona geográfica en la que reside. Si pensamos un ejemplo, podemos decir que el público objetivo de una marca de ropa vintage para mujer del barrio de Palermo, Buenos Aires podría ser - y decimos “podría” por que siempre depende del enfoque y la estrategia que cada marca define para sí misma - todas las mujeres de entre 20 y 35 años que de nivel socioeconómico medio que disfrutan de un estilo de vida ecofriendly y sustentable.

[5] KPI: Indicadores Claves de Actuación o Key Performance Indicator por sus siglas en inglés. Son aquellas métricas que nos permiten saber si nuestra estrategia de marca va o no por buen camino. En el ámbito de las redes sociales, y bajo el auge de la comunicación digital, se vuelven factores claves dentro de la estrategia de comunicación de las marcas. Hoy en día, los KPI nos permiten saber de una manera simple y rápida si nuestra estrategia está o no funcionando correctamente, y tomar las decisiones necesarias para lograr cumplir nuestros objetivos.

Se trata de mujeres que han culminado o se encuentran transitando sus estudios universitarios, que trabajan part time o freelance y que encuentran interesante este tipo de consumo de moda vintage.

Por otro lado, la segmentación vincular significa que el consumidor establece un vínculo con el producto. El sujeto compra un objeto concreto, luego se compra un objeto ausente para darles una imagen a los otros. El consumidor establece un vínculo con el producto, el cual completa al sujeto para mostrarse a los demás. Toda persona que compra un producto, se vincula con ese producto para dar una imagen a otros o a sí mismo. Para entender mejor la segmentación vincular, volvamos al ejemplo de la marca de moda vintage de Palermo. Es bien sabido que la pandemia ha acelerado el crecimiento de la conciencia medioambiental y que además ha traído consigo una fuerte crisis económica. Ambos, han abierto el lugar para la llegada de nuevas generaciones de consumidores acostumbrados al mundo digital y al intercambio de productos, donde el mundo de la moda vintage o mejor dicho, usada, se ha instalado cómo una oportunidad de venta muy fuerte. Mostrarse cómo una persona sustentable, que cuenta con prácticas que cuidan el medioambiente se ha vuelto algo “chic” o “interesante” y hasta podríamos decir “de culto” en los jóvenes/adultos de clase socioeconómica media/alta de la Capital Federal. Es por esto que, el hecho de consumir prendas a las que pueda dársele una segunda vida útil hace que se genere un vínculo entre el producto (la prenda) y el consumidor (la joven de Palermo) en el cuál ella sienta que al estar consumiendo dicho producto está aportando al cuidado medioambiental y eso la hace mejor persona.

Luego de comprender los elementos básicos de la segmentación vincular, podemos empezar a pensar el **posicionamiento** de una marca, que tiene que ver con lo que hemos dicho.

Dentro de la estrategia de una marca, el posicionamiento juega un rol muy importante. Se trata del lugar que queremos que nuestra compañía ocupa dentro de la mente de los consumidores ¿Cómo se logra? No hay una regla única mediante la cuál podamos posicionar nuestra marca de la forma en que queramos en la mente de otro, ya que no tenemos modo alguno de ingresar en la cabeza de nuestro público objetivo. Sin embargo, siguiendo las tácticas que nos lleven a cumplir

nuestra estrategia será mucho más fácil posicionarnos cómo la marca que queremos ser.

Capítulo 4 - “Performance marketing: la carrera por el retorno de la inversión”

Ya hemos definido nuestra estrategia de Marketing Digital. En términos de Caridad Hernández Martínez, *“esta partida proporciona información relativa a las diferentes acciones que lleva a cabo la empresa, tanto en el ámbito estricto del mercado, como en el de la comunicación, sí, además de la publicidad, se emprenden otras acciones comunicativas”* (p. 115; 1999). Con el objetivo de llevar las estrategias a su máximo auge y exprimir los presupuestos en pos de los mejores resultados, cabe comenzar a hablar de performance marketing o bien, estrategias orientadas a resultados.

En marketing digital, independientemente del canal de comunicación en el que se desenvuelva la campaña, **el foco está en los resultados**. ¿Qué queremos decir con esto? Gracias a la medición estadística que hoy en día los canales de social media permiten, podemos conocer fácilmente si una estrategia de marketing digital está bien direccionada o no. Con observar críticamente las métricas que ofrecen nuestras campañas, conociendo valores básicos cómo por ejemplo el alcance de nuestra pauta publicitaria o las conversiones (compras) que se obtienen mediante ella, podremos tomar decisiones coherentes y hacer que los resultados sean positivos para la empresa, es decir, que cumplan con los objetivos que nos hemos impuesto al iniciar la estrategia.

En Marketing Digital, las **métricas** son aquellos datos expresados numéricamente que nos ayudan a comprender el rendimiento de nuestra estrategia. Existen una gran cantidad de métricas, dependiendo de cuál sea el objeto a analizar. Estas métricas nos permiten actuar en tiempo real sobre nuestra estrategia/campaña, para así lograr cumplir nuestros objetivos de la manera más determinante posible. Las métricas, o indicadores, varían según la plataforma y el estadío de la estrategia que estemos analizando. A grandes rasgos, podemos distinguir: de tráfico, de conversión o de interacción y de generación de clientes potenciales o leads.. Mediante ellas, podemos conocer datos cómo por ejemplo la cantidad de usuarios únicos que visitaron nuestro sitio web, o que lograron ver nuestra publicación en redes sociales. Este tipo de información no existía (o al menos, no era tan precisa) en los medios de comunicación tradicionales y este es el gran diferencial que tiene

el marketing tradicional vs el marketing digital: la posibilidad de la medición exacta de los resultados de campaña y las decisiones pasan a estar basadas en datos.

Si bien, no existe un único tipo de métrica y no podemos hacer un análisis estandarizado para cada estrategia, a continuación nombraremos aquellas que consideramos cómo las más importantes y globales a todo tipo de estrategias.

Por un lado, contamos con las **métricas de tráfico**. Estas refieren al análisis numérico que podemos obtener de nuestro sitio web. Aquellas que son mayormente consultadas son: visitas (o sesiones) que refieren a la cantidad de veces que diferentes usuarios han ingresado a nuestra web en un periodo determinado de tiempo. Las visitas deben de diferenciarse de la métrica de usuarios, ya que estos son los visitantes únicos que han ingresado a nuestra página en un determinado momento. Para simplificar esta diferencia, pensemos un ejemplo. Un sitio web puede tener 10 visitas en un día, pero sólo 9 usuarios totales. Esto sucede cuando un usuario ha visitado dos veces el mismo sitio web en el período de tiempo que delimitamos, por lo que su visita se ve duplicada. Otra métrica interesante en lo que a páginas webs refiere es la tasa de rebote. La tasa de rebote o bounce rate, mide la interacción que tienen los usuarios en nuestra página, ya que nos permite conocer si los usuarios ingresan a la web y realizan una acción o no. Una alta tasa de rebote siempre será algo negativo en nuestra estrategia, ya que demuestra que nuestros visitantes no han demostrado interés en el contenido que nuestra página ofrece. Al tener este dato, podremos tomar decisiones concretas y dar el giro que nuestra estrategia necesita para mejorar su operacionalización.

Por otro lado, contamos con las **métricas de inversión y conversión**. Son aquellas que nos permiten saber qué costo ha tenido generar una campaña publicitaria y qué ingresos nos ha traído. Algunas de las métricas de inversión y conversión que nos gustaría repasar son: Costo por Clic (CPC), Costo por mil impresiones (CPM), Costo por Adquisición (CPA), Click-through rate (CTR) y Retorno de la Inversión (ROI).

El CPC hace referencia al valor que cuesta que mi campaña obtenga un click de un usuario único. El CPM, refiere al monto que cuesta que mi campaña tenga más de mil impresiones, es decir que tenga más de mil visualizaciones. El CPA refiere al valor que cuesta a mi empresa generar una conversión o venta y muestra los fondos se está usando dentro de tu campaña. Cuando hablamos de CTR, no nos

referimos más a “costos”, sino al porcentaje de clics que ha tenido nuestra campaña si lo comparamos con la cantidad de impresiones. Mientras más alto sea el CTR, mejor estará performando nuestra campaña.

Por último, el ROI o Retorno de la Inversión nos permite conocer si estamos gastando más dinero en nuestra campaña del que estamos facturando. En Marketing Digital, existe la métrica “ROAS” que significa “Retorno a la Inversión Publicitaria”. Mientras el ROI mide las ganancias globales, tanto en canales online cómo offline, el ROAS se enfoca pura y exclusivamente en los ingresos de canales digitales de comercialización.

Por otro lado, las **métricas de interacción** o redes sociales, nos permiten conocer si nuestras estrategias de branding tienen un buen performance. Las métricas de Social Media no nos brindaran información referente a la venta que hemos realizado, o a los costos que nos han obligado dichas ventas, sino que refieren más a información tal cómo el alcance o interacción que mi contenido ha obtenido, es por esto que las relacionamos con las estrategias de branding, ya que mediante ellas podremos saber si nuestra marca se ha logrado dar a conocer y ha alcanzado su objetivo. Existen una gran variedad de métricas en redes sociales y estas varían según el canal en que estemos dando a comunicar nuestra campaña. Las métricas principales que se mantienen en la gran mayoría de las redes son: alcance, impresiones, interacción (me gustas, reacciones, comentarios) y tasa de share (o compartidos).

Por último, podemos medir la generación de contactos potenciales o leads, clave en estrategias B2B dirigidas a la obtención de contactos (y no tanto a ventas directas). En este sentido, se analizará CPL (costo por lead) métrica que se calcula dividiendo el total del importe gastado durante un período específico entre los clientes potenciales que se produjeron durante ese período.

Cuanto más integral sea la estrategia, mayor poder cobertura y mayores posibilidades de optimizar la comunicación. Así, surgen las llamadas **estrategias cross-channel**, es decir, que abarquen más de un canal, siempre en sintonía, en coherencia, con el mismo mensaje y los mismos objetivos, pero con la posibilidades de impactar a los usuarios en distintas instancias del funnel de conversión.

Las estrategias cross-channel cómo la misma palabra lo define, abarcan diferentes canales. Cuando nuestra marca adopta este tipo de estrategias, se enfoca en canales digitales y canales tradicionales. En el ámbito del marketing digital, la carrera por el ROI[6] se vuelve la métrica más importante para conseguir rentabilidad a corto plazo y al mismo tiempo, desarrollar experiencias digitales innovadoras que faciliten la creación de relaciones leales a largo plazo al brindar descubrimientos, conexión y diversión a la experiencia del cliente. En esta perspectiva, toda acción de marketing digital debe ser medible, con foco en resultados, independientemente de cual sea el objetivo final. He aquí la novedad del marketing digital: todo se vuelve medible, cuantificable y optimizable.

Ahora bien, comencemos por comprender cuales son los medios disponibles en el entorno digital. En principio, podemos abarcar tres grandes canales:

- Own Media
- Paid Media
- Automation Marketing

[6] "El ROI es la sigla en inglés para "Retorno Sobre la Inversión". Es una métrica usada para saber cuánto la empresa ganó a través de sus inversiones. Para calcular el ROI es necesario levantar los ingresos totales, sustraer de estos los costos y, finalmente, dividir ese resultado por los costos totales". RDStation (2018) "¿Qué es el ROI? Aprende cómo calcular el Retorno sobre la Inversión". Recuperado de: https://www.rdstation.com/es/blog/roi/

El foco está en los resultados conjuntos y coherentes, logrando que cada canal potencie al otro y viceversa. De este modo, no se trabaja en estrategias aisladas ni diferenciadas, sino con planes de acción que persiguen un mismo objetivo y pregonan por los mismos resultados. Estrategias coherentes en todos sus canales. Si bien es cierto que cada canal y cada campaña específica ofrece KPIs diferentes, también es cierto que todo debe estar alineado al propósito de la marca en el estadío correspondiente.

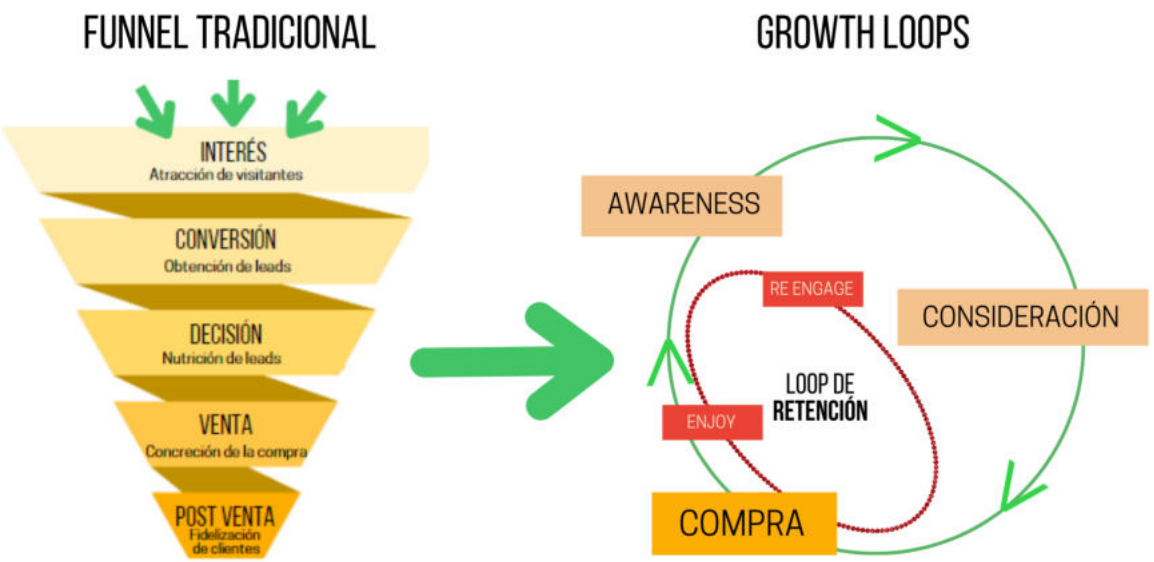
Hoy en día, hay empresas que tienen presencia 100% digital, sin embargo, aún siguen existiendo otras marcas que nacieron de forma tradicional, con tiendas físicas, y hoy deben lograr una estrategia 360° y cross channel que les permita lograr la coherencia en todos sus canales de venta.

Del Funnel al Loop

Tradicionalmente, se solía pensar las estrategias de Marketing a través de los llamados “Funnels de Ventas” y sus 3 etapas fundamentales: awareness, consideración, y conversión. Sin embargo, en este nuevo contexto, esta dinámica no es suficiente. Hoy diremos que estos funnels se están quedando cortos. De hecho, se comienza a hablar de “Growth Loops”.

Mientras que el funnel tradicional analiza las etapas por las cuales pasa un nuevo usuario desde el momento en que llega al producto o servicio, hasta el momento en que realiza la acción principal (compra o contacto), **los Growth Loops son sistemas donde las entradas generan salidas a través de la realización de determinadas acciones.**

Los resultados o salidas, en lugar de abandonar el sistema, reinvierten el proceso dando lugar a nuevas entradas o inputs. En pocas palabras, se trata de un ciclo infinito.



Muchas marcas organizan su estrategia en base a awareness y consideración. Y en otros casos, se enfocan solo en la etapa de compra sin considerar las etapas anteriores.

En la práctica, para llegar a la etapa de compra hay que repensar el camino que recorre el usuario y hacer foco en el re-engagement: en diseñar estrategias con la visión de un ciclo permanente y no en un camino con meta de principio y fin. Los Loops de Retención ó Growth Loops, nos llevarán a generar recompra y establecer relaciones de largo plazo. La clave estará en el Lifetime Value[7] o valor de vida del

[7] El Lifetime Value es la métrica usada para calcular la ganancia que un cliente proporciona a una empresa durante todo el tiempo que dura su relación con la marca.

cliente que nos permite medir las ganancias en el total de la relación con la marca. Esta métrica da cuenta del valor de vida del cliente.

Diremos entonces que, una estrategia que sólo analiza los funnels tradicionales, puede caer en:

- **Silos estratégicos:** Se crea una estrategia para cada etapa del funnel. El problema de planificar una estrategia de retención o captación, es que muchas veces están diseñadas por equipos diferentes con distintas metas, por lo que lleva a inconsistencias en la experiencia del usuario.
- **Silos funcionales:** Los equipos se estructuran por cada etapa del funnel. Marketing adquiere, Producto retiene, Ventas monetiza. Cada equipo reacciona a determinadas métricas lo cual da lugar a optimizaciones a costa del rendimiento de otros equipos.
- **Una única dirección:** La regla general que rige los funnels es que cuanto más pones arriba, más sacas debajo (Más usuarios → más ventas). Pero no dice nada sobre cómo reinvertir los resultados (usuarios ya adquiridos) para tener más nuevos usuarios. Es decir, para crecer con un funnel si querés obtener más, tenes que poner más recursos arriba. En este escenario el crecimiento es lineal, no es escalable y puede llegar a ser insostenible al no tomar ventaja de los efectos compuestos.

De esta forma, la estrategia debe contemplar un gran foco en retención por sobre adquisición y comprender que el camino no termina cuando se concreta la compra, sino que este es recién el comienzo de un vínculo que requiere de esfuerzos y trabajo concreto en el re-engagement. Esta perspectiva permite trabajar los mensajes por etapas del funnel sin limitarse sólo a las ofertas, de hecho, es mucho más alto el costo de estar adquiriendo clientes constantemente que de fidelizar a los usuarios ya cautivos.

Para abarcar todo el loop en profundidad, se vuelve necesario conocer profundamente al consumidor actual y al aspiracional y de esta forma desarrollar una estrategia que contemple variedad de canales, contenidos y formatos.

El cambio de paradigma no implica dejar de optimizar las distintas etapas del funnel, sino, por el contrario, ofrecer una visión más holística sobre el sistema completo sobre el cual los usuarios operan y contribuyen al crecimiento del producto. Los Growth Loops, entonces, buscan responder al interrogante sobre cómo la adquisición de un nuevo usuario influye sobre la adquisición de futuros usuarios

Los Growth Loops tienen una relevancia más estratégica mientras que los funnels tienen un mayor enfoque práctico. Como regla general, el funnel puede ser aplicado a la experiencia de cada usuario mientras que los Loops se encuentran en el sistema general sobre el cual los usuarios influyen en el crecimiento, al traducir y vincular sus acciones dentro del producto en estrategias de nuevos clientes.

Supongamos que todo comienza a partir de un solo usuario. Tenemos la siguiente información: un usuario en promedio realiza 4 posteos, que obtienen 5 clicks cada uno desde los motores de búsqueda al ser indexados. El usuario entonces está generando 20 clicks al sitio a partir de su contribución de contenido. El 40% del tráfico son nuevos usuarios, por ende, este usuario nos trajo 8 nuevos usuarios. Estos usuarios repiten el mismo proceso que el primer usuario, y traen 64 (8^2). Estos 64 traen a 512 (8^3), que a su vez traen 4096 (8^4) y finalmente estos 4096 traen a 32.768 (8^5). Evidentemente, este es un ejemplo exagerado, pero he aquí la esencia de los Loops: generar crecimiento exponencial.

Pensar en Growth Loops es dejar de ver el crecimiento en una relación lineal, más recursos, más usuarios, y tener una nueva perspectiva sobre cómo reinvertir efectivamente los resultados que obtenemos.

Entonces, ¿Cuáles son las claves para desempeñar una estrategia digital integral?

Sin duda, la tecnología y las automatizaciones son las herramientas necesarias para lograr un mayor control del funcionamiento de las acciones publicitarias. Luego, la planificación permitirá el orden de la estrategia a largo plazo, permitiendo un control permanente con iteraciones constantes. A su vez, la personalización, integrada con los resultados de la campaña y el compartimiento de información transversal, permitirá enfocar cada creatividad al comportamiento histórico del usuario.

La aparición de cada vez más canales tanto en el entorno online como offline a través de los cuales el consumidor puede interactuar con la marca, obliga a crear

una estrategia enfocada en la omnicanalidad. En este contexto, el usuario tiene la capacidad de interactuar con la marca en distintos contextos, momentos y dispositivos. El desafío es identificar a ese cliente y comunicarle con constante innovación y una adecuada gestión del manejo de los datos. Para ello, existen soportes especializados y herramientas que permiten impactar al usuario adecuado a través de mensajes personalizados en el momento indicado.

Entender que los usuarios tienen comportamientos omnicanal permitirá entender cuál va a ser el punto de contacto y así mejorar su experiencia con el universo de la marca. Análisis inteligente de datos, integración de tecnologías y una visión a mediano y largo plazo, permitirán entender el ritmo al cual se mueven los consumidores.

Social Media

Las redes sociales, en el mundo virtual, son sitios y aplicaciones que operan en niveles diversos – vínculos profesionales, familiares, amistades o simplemente ocio– pero siempre permitiendo el intercambio de información entre personas y/o empresas. En palabras de Serrano Puché (2012), las redes sociales se vuelven el espacio de interacción y comunicación interpersonal donde los usuarios construyen una identidad personal a través de sus usuarios. El ciberespacio, como ámbito comunicativo cotidiano, se vuelve el espacio de interacción, con interactividad, colaboración y participación.

En este caso, contempla la presencia de la marca en redes sociales, principalmente a través de contenidos orgánicos. A la hora de diseñar un Social Media Plan, se requiere pensar en un calendario de temáticas variadas que permita maximizar el alcance, *“asimismo, significa coordinar las acciones publicitarias con el resto de acciones de marketing para lograr, de manera conjunta, una mayor eficacia en el mercado”* (Caridad Hernández Martinez, p.123; 1999), es decir, fijar acciones en las que se deben llevar a cabo las principales acciones en coherencia con la estrategia integral.

Una vez definido el Buyer Persona, orientado a aspectos sociales y culturales, podremos tener claros los valores, creencias e incluso la ideología potencial de los seguidores que componen la comunidad de la marca. Así, cada marca logra su

territorio de interés con tendencias culturales y valores sobre los cuales trabajar y desarrollar los contenidos. Esta es la base del social branding, característico de las redes sociales. Todo se vuelve social, se pueden dar nuevas relaciones, nuevos vínculos o consolidar relaciones anteriores.

En el siguiente gráfico, podemos entender cómo se compone una estrategia digital. Podemos definir en un primer momento nuestros objetivos estratégicos, que buscarán cumplirse a partir de objetivos tácticos que nos ayudarán a llegar a nuestra meta. Estas tácticas se desempeñarán mediante el contenido que plasmamos en el mundo digital, ya sean publicaciones de diversos formatos en redes sociales, automatizaciones de mailing, campañas de publicidad en redes sociales o en Google Ads, etcétera.

Para definir objetivos medibles y cuantificables, conviene identificar el estadío de la marca y comprender en qué parte del funnel hacer foco en cada momento. Así, a la hora medir los esfuerzos en las redes sociales, el tener unos objetivos claros y que estén alineados con los marcos de medición cuantitativos de marketing más amplios, ayudará a evitar que se pierdan en el pozo de la atribución o que se convierta en una medición en silos. He aquí la importancia de desarrollar unos KPIs que concuerden con las metas generales y con las expectativas de la organización.

Las redes sociales son, sin dudas, una parte del recorrido del cliente, y raramente va a existir una línea recta entre el conocimiento y la acción. En esta perspectiva, las redes deben ser concebidas como parte del proceso de investigación de los consumidores, un punto de toque o touchpoint del embudo de conversión.

En 2021, las métricas de vanidad o vanity metrics, como impresiones, alcance, likes y shares, pasan a estar en segundo plano, pues toman relevancia “las métricas que importan y convierten” como el tráfico web o la tasa de rebote. Así, de acuerdo al objetivo, si estás intentando crear conocimiento de marca, deberías centrarte en las interacciones globales, y en cuánto tiempo se queda una persona que accede a visitar tu web. Estos datos pueden ser muy útiles para evaluar otros esfuerzos en marketing y entender mejor si están conectando a un buen nivel con tu público.

Los esfuerzos deben dirigirse a la recopilación de datos cuantificables de las interacciones en redes sociales y para eso, se vuelve esencial fijar parámetros UTM básicos que permitan obtener datos de las campañas orgánicas y pagadas. Sólo con datos se podrá entender mejor qué canales y contenidos están funcionando.

Ahora bien, ¿en qué redes sociales puede tener presencia mi marca?

No existe una única respuesta a esta pregunta. Cómo bien dijimos al principio de esta investigación, existen tantos planes de marketing cómo empresas en el mundo. La elección del canal de comunicación de cada una de las marcas dependerá siempre del objetivo que desee cumplir.

De igual manera, lo que sí es cierto es que existen redes sociales “más relevantes” que otras. En el sentido que tienen un alcance más global. Sin embargo, no hay que dejar de tener en cuenta que una marca siempre deberá ir donde esté su nicho, su target o buyer persona, y desde allí comunicar.

Instagram, Facebook, Twitter, TikTok y Youtube son las estrellas. Empresas e individuos pueden tener grandes oportunidades al utilizar esos medios de manera organizada y estructurada. Algunos de los principales beneficios de tener una estrategia en redes sociales son:

- Ayudan a aumentar el tráfico a tu sitio web, ya que puedes generar contenidos que se dirijan a tu sitio. También puedes compartir información directamente desde tu sitio en tus redes sociales.
- Aumentan el conocimiento de las marcas. Casi todas las redes sociales ofrecen funcionalidades para empresas, las cuales les ayudan a construir comunidades de marca, darle mayor difusión a sus mensajes, etc.

- Generan nuevas conexiones en general. Las redes sociales nos ayudan a hacer nuevos contactos, que pueden tratarse de nuevos clientes, proveedores, socios, etc.
- Favorecen la comunicación directa con los usuarios. Además de contribuir a brindar un mejor servicio, esto facilita mucho la relación con los clientes y ayuda a escucharlos mejor para saber atender adecuadamente sus necesidades.
- Ayudan a aumentar las ventas. Especialmente los negocios pequeños y medianos pueden valerse de las herramientas que ofrecen varias redes sociales para vender directamente a través de estas.
- Son una herramienta para hacer social listening y conocer mejor a los usuarios.

Paid Media

El Paid Media, también conocido en español como medios de pago, es todo aquel medio de comunicación en el que los anunciantes deben pagar a la hora de publicar sus anuncios. En 2021, más de la mitad de las empresas (60%)[8] planean aumentar su presupuesto de Instagram, y casi la mitad planea hacer lo mismo para Facebook, YouTube y LinkedIn. Y esto se debe a que el alcance publicitario de Instagram creció un 7,1% en el último trimestre, más de tres veces por encima de Facebook con un 2,2%.

Sin lugar a dudas, los medios pagos digitales se vuelven tan atractivos y rentables, por sus mayores posibilidades de segmentación frente a los medios offline. A través de los mismos, se logra llegar a las audiencias según sus intereses, en el momento justo en que la persona está buscando determinado producto o servicio.

Entonces, algunas de las ventajas más importantes son:

Ø Costos más bajos

Ø Gran variedad de formatos

[8] Fuente: Hootsuit, Social Trends 2021. https://www.hootsuite.com/es/pages/social-trends-2021

Ø Mantener una comunicación cotidiana y directa con los usuarios.

Ø Flexibilidad y velocidad al tiempo de implementar, extender o frenar campañas.

Ø Optimización constante de las campañas y los precios.

Ø Medición de impacto de las campañas.

Ø expandirse desde un mercado local a mercados nacionales e internacionales

Google Ads y Facebooks Ads son las principales plataformas de publicidad online y todas aquellos funcionan únicamente cuando les asignamos dinero.

A la hora de pautar, existen diferentes objetivos para las distintas instancias del funnel de conversión; desde adquisición de clientes (basadas en awareness y reconocimientos), hasta conversión para públicos tibios y calientes y finalmente, retargeting para todos aquellos usuarios que ya conocen la marca y han interactuado en más de una ocasión.

Todos los equipos de marketing ponen sus esfuerzos en la generación de ráfagas rápidas de ROI a través de anuncios en el embudo inferior para mantener el negocio en 2021, pero también se vuelve esencial brindar experiencias innovadoras que encajen con los comportamientos de compra fundamentales y las necesidades del cliente.

Por eso, para multiplicar el ROI se requiere agregar canales, es decir, más puntos de contacto que permitan ampliar el touchmap que se le ofrece a los usuarios. Las campañas multicanal tienden a tener un mayor ROI que las campañas de un solo medio. De hecho, por cada canal que agregues, puedes mejorar tu ROI y efectividad hasta en un 35%, según Analytic Partners[9].

Conocer perfectamente la North Star Metric[10] y el objetivo general de la empresa, permitirá enfocar todos los esfuerzos en pos de un mismo fin y así tomar decisiones basadas en datos. El hecho de compartir herramientas y datos entre los distintos

[9] Fuente: Analytic Partners y Think with Google. Rethink the mix. 2020.

[10] El concepto de North Star Metric proviene del nuevo enfoque de marketing “Growth Marketing” y sostiene que es una métrica que captura el valor que aportamos a nuestros clientes y también predice el rendimiento futuro de nuestro producto.

departamentos de la empresa, permitirá ganar visibilidad y detectar los momentos clave del recorrido de sus clientes, creando así nuevas oportunidades comerciales.

Automation Marketing

En pos de mejorar los resultados, tener más control y mayor continuidad, las automatizaciones aparecen como el conjunto de acciones que se hacen mediante solución de software para automatizar tareas repetitivas que tradicionalmente se hacían de forma manual.

El gran aporte de valor está en la posibilidad de realizar procesos complejos aumentando la eficiencia al mismo tiempo que disminuye la exigencia de dedicación, inversión y horas de trabajo manual. El hecho de tener campañas automatizadas y flujos de contacto que funcionan por sí solos, aporta más control y mayor capacidad de seguimiento, permitiendo así mejorar el impacto de las acciones y relacionarlo con la inversión.

Se buscará entonces, planificar acciones que estén en flujos de trabajo completamente automatizados y así, impactar al usuario y al consumidor en tiempo real.

Con la oportunidad de generar bases de datos inteligentes, es posible crear procesos de aprendizaje automático, lo que posibilita enviar contenidos personalizados para cada usuario, en el momento adecuado. Y a nivel equipo humano, el tiempo que se ahorra en envíos manuales, se invierte en análisis de datos y toma de decisiones inteligentes.

Aún así, yendo un paso más atrás, cabe mencionar la construcción de las bases de datos y pensar en el sistema de canales on y offline (eCommerce, CRM e incluso Tiendas Físicas) que tiene el cliente a su disposición y en cada uno ellos, nos brinda una serie de datos sumamente valiosos. Como marca, es fundamental tomar conciencia de la relevancia de los mismos y construir una base de datos que reúna: datos del cliente-dónde compro-cuando-datos de compra - ticket - producto. En pos de detectar oportunidades, se busca entender el time-to-market para llegar al consumidor en el momento en el cual nos está buscando. En un contexto en el cual

los usuarios están sofocados de comunicación, se buscará impactar con relevancia para lograr el click que buscamos.

eMail Marketing: la estrella del Automation Marketing

Sin dudas, el marketing a través de correos electrónicos, también conocidos como newsletters, es el protagonista de estas estrategias que permiten trabajar tanto con contactos fríos, que aún no han concretado su primera compra o contacto, al mismo tiempo que permite fidelizar a los contactos más calientes y potenciar la recompra.

Objetivo de segmentación vs. "mandale a todos"

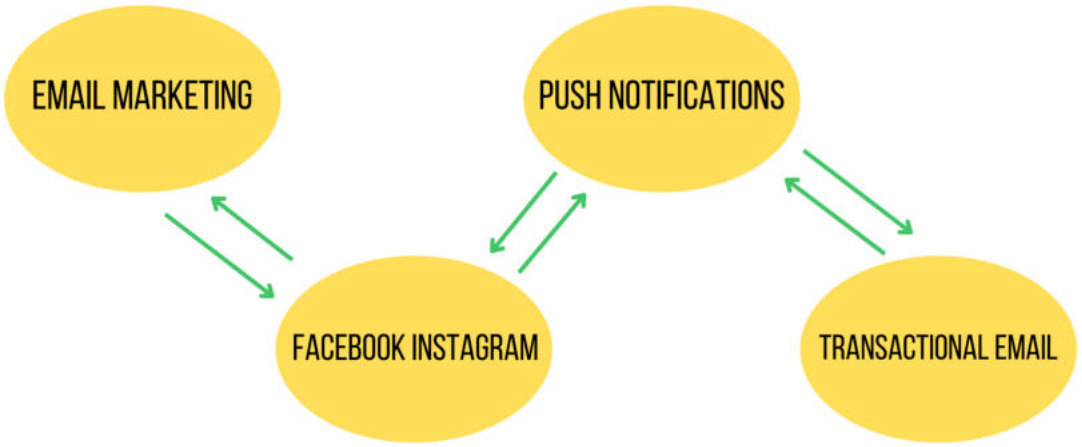
La regla número uno será: no planificar acciones sin preguntarle al consumidor qué es lo que quiere recibir. Para esto, se puede hacer uso de encuestas vía Social Media para entender qué categorías son de su interés o con qué frecuencia le gustaría recibir actualizaciones. Entonces, jamás enviar la misma campaña a toda la base de contactos. No enviar todo a todos, sino entender al consumidor. Entender quién está del otro lado y que quiere recibir. Con esa data, ir directo a la acción.

El canal de email marketing tiene la característica de ser una las herramientas más medibles y analizables del marketing digital. Así podremos analizar cuáles son las audiencias activas (aperturadores frecuentes), quiénes abrieron los correos en los últimos 90-120 días, quiénes clickean (y quienes no). Entonces, si estamos impactando a audiencias que no tienen una respuesta positiva ni activas, las claves son: identificar quienes son los inactivos, generales acciones específicas y hacer campañas de win-back (recupero de base de datos) y hacer los últimos esfuerzos para reactivarlos antes de eliminarlos. De lo contrario, se sugiere limpiar las bases e ir eliminando poco a poco a los usuarios que no demuestran interés.

El accionar en tiempo real será esencial para llegar al consumidor y ofrecerle lo que está buscando en el momento justo. El compromiso como marca será mantener un tráfico de calidad cuidando a los clientes con objetivo de conversión.

A través de las automatizaciones podremos generar micromomentos que interpelen directa y personalmente a los usuarios en sus diversas plataformas. Así, daremos puntapié a una estrategia que vaya de punta a punta en el funnel.

La sincronización de canales en tiempo real permitirá optimizar los esfuerzos y combinar herramientas y plataformas. Por ejemplo, la integración de audiencias lookalike o custome audiencies en Facebook para, al mismo, tiempo, correr campañas de email marketing.



Las nuevas campañas de brandformance

Bajo esta perspectiva, hablaremos de “brandformance”, es decir, estrategias conformadas por dos términos claves como lo son, el branding y el performance, los cuales son importantes definir para avanzar y explicar en qué se centra este mercado de resultados que incita a las personas a realizar una acción rápida. Consiste, entonces, en trabajar la comunicación de manera que podamos construir marca, generando un impacto para la consecución de objetivos medibles a través del posicionamiento y la obtención de resultados, que sería concretar una venta. Creemos firmemente que la creación de una marca influye totalmente en las ventas, pero también que el Brandformance se diferencia de otros modelos, porque se miden efectivamente los resultados y en tiempo real. Recordemos que, a pesar de que piensen que el branding y el performance son distintos, siempre irán de la mano, formando parte de una estrategia de mercado y proponiendo una sostificación de los procesos.

Del impacto inicial al retorno de la inversión, podemos medir el éxito de las campañas de marca. El principal objetivo de las campañas de brandformance, que se puede expresar en diferentes KPIs dependiendo de la naturaleza y modelo de negocio, así como de nuestras capacidades de parametrización, es el número de conversiones, o ROAS o valor de conversiones, entre otros.

Las estrategias de brandformance también incluyen Influencers dentro de su planning. Ahora bien, se vuelve esencial medir y preguntarse si realmente funcionan, es decir ¿generan retorno de la inversión? ¿Además del awareness y sesiones al sitio web, están generando ventas? ¿Cuántas sesiones terminan en ventas? He aquí la importancia de medir las acciones y analizar los KPIs.

A la hora de generar contenido aparecen cientos de formas de producir material sin necesidad de recurrir a grandes inversiones. Algunas de las formas de trabajar el branding de forma orgánica pueden ser las playlists de spotify. Sin saturar a la audiencia. Ir más allá de los formatos tradicionales.

En pos de desarrollar una estrategia cross-channel, con canales y objetivos integrados, el Buyer Persona es el centro y todos los esfuerzos estarán dirigidos a conducir su viaje, desde que conoce la marca hasta que hace su primera compra o contacto y continúe la relación.

El cross channel marketing es la forma más inteligente de generar expansión de la tienda online y es, a su vez, la forma más contundente de aprovechar todos los canales disponibles en Internet. Y si bien es cierto que no existe una receta certera para combinar todos los factores, los principios para tener éxito son: claridad de objetivos, conocimiento profundo del cliente ideal, una marca fuerte, personalización de los mensajes de acuerdo al medio, recopilación de data, organización y análisis continuo.

Capítulo 5: “Ecommerce: el gran aliado de la globalización”

La radio tardó 38 años en tener 50 millones de usuarios; la televisión alcanzó esa cifra en 13 años. Internet tardó 4 años. Facebook sólo 3 años y medio. Twitter 9 meses y Pokemon Go tan sólo 22 días. El mundo se aceleró y nuevos actores aparecen día a día en todos los mercados desafiando los diferentes modelos de negocio.

Las nuevas tecnologías digitales transforman los modelos de negocios para permitir un incremento de las actividades transfronterizas que implican un mayor acceso a los mercados mundiales, el monitoreo remoto, y más estrategias y operaciones comerciales. Es así como, la pandemia del Covid-19 aceleró y trajo consigo nuevas reglas que, desde entonces, hay que seguir para comprar y vender.

Bajo este contexto de crisis sanitaria la Argentina tuvo, durante el 2020, el mayor crecimiento a nivel global en comercio electrónico. Es cierto que se profundizaron algunos procesos que ya estaban en curso, entre ellos la digitalización de muchas facetas de la vida humana que hacen que pasemos cada vez más tiempo conectados frente a las pantallas, adaptando nuestro entorno por y para la tecnología.

Yendo unos siglos hacia atrás, la proliferación de los grandes almacenes, los supermercados y, posteriormente, de los centros comerciales durante el siglo XX representaron un cambio importante en la manera de “comprar”. El cliente, en lugar de pedir al vendedor lo que quería y que este lo fuera a buscar, tenía al alcance de su mano varios productos, de categorías distintas, expuestos con sus respectivos precios, para que le fuera sencillo escoger. Ahora bien, en el siglo XXI, gracias a internet, vivimos una nueva «revolución» en el consumo. Los consumidores pueden realizar sus compras desde cualquier lugar y en cualquier momento del día. Además, tienen la posibilidad de recibir el pedido en su domicilio o enviarlo a un punto de recogida cercano.

Hoy en día, las marcas se vuelcan al ecommerce

Es así como, la pandemia aceleró aquello que ya se venía gestando, el comercio electrónico y junto a esto, el consumo de productos se vio completamente revolucionado. Las empresas, más o menos desarrolladas, todas se vieron **obligadas** a evolucionar, a dejar atrás los viejos estándares de venta y acomodarse entonces a la nueva tendencia de venta online que empezó a crecer sin descansos. Llegaron los tiempos de renovarse, generando nuevos formatos y adaptándose a las nuevas tecnologías para poder crecer, escalar, en ventas vía web. En muy poco tiempo, cientos y miles de compañías tuvieron que repensar su rol frente al cambio del consumo y, sin dudas, algunos de los grandes cambios estuvieron ligados a la logística y a los procesos en que llevaban sus negocios adelante.

Con los datos como principal sostén de nuestra teoría, el 2020 fue un año récord, en el cual las ventas online en la argentina aumentaron en un 79%[11]. Este periodo considerado el boom del ecommerce, logró que durante los primeros seis meses del último año los negocios online vendieran, a nivel local, un total de 92 millones de productos. Esto significa que 9 de cada 10 argentinos hicieron una compra online y que 1 de cada 10 lo hizo por primera vez durante la pandemia.

Al analizar las estadísticas, podemos focalizar en cuáles fueron los rubros más vendidos y es así como destacamos indumentaria como principal segmento, que se posicionó en primer lugar con un 46%. Le siguieron, al igual que en 2019, accesorios de Moda y Salud y Belleza (ambos en segundo lugar, con un 8%). De todas formas, la gran revelación del 2020 fue la aparición del segmento de Alimentos y Bebidas, que también, como consecuencia directa de la cuarentena, representó un 8% de la facturación anual y disputó el puesto número dos de segmentos que más facturaron durante 2020 en tiendanube. Por último, en el tercer puesto, se ubicó Casa y Jardín con el 6%.

Ahora bien, en tan solo un año, los retailers físicos se digitalizaron del 40 al 70% y hasta el 100% en algunos casos. Se han dado pasos enormes y en muy poco

[11] De acuerdo a lo publicado por TiendaNube, la plataforma de Ecommerce que monitorea la actividad de 40.000 comercios argentinos. TiendaNube es un producto digital que ofrece, entre otros servicios, el soporte de tiendas en línea.

tiempo. Los consumidores lo requerían, el contexto lo impulsaba y otros actores más pequeños lograron ser parte de esta cadena de valor

Ante un nuevo contexto, surgieron nuevos clientes, ahora digitales, para los cuales se vuelve esencial diferenciarse, responder más rápidamente y con mayor precisión. El 85% de los usuarios abren sus teléfonos móviles durante los primeros 15 minutos después de haberse levantado y así, las visitas a los sitios web eCommerce desde dispositivos móviles llegaron al 82%, mientras que el otro 18% lo hace por computadora.

El cliente está en el centro de la escena y es así, como resuena cada vez más la idea de sostener estrategias Customer Centric, con ciclos de feedback continuo que permitan otorgar valor y satisfacer a un cliente que se vuelve cada vez más demandante.

Las redes sociales son, entonces, las principales aliadas a la hora de vender por Internet. “Si bien el crecimiento de estas redes como canales de venta fue de apenas 2% en relación a 2019, estamos frente a opciones que conviene aprovechar al máximo por su masividad y penetración en el mercado argentino. Del total de las ventas realizadas, el 34% se concretaron por redes sociales, mientras que el resto por otros canales. Del total de estas ventas, Instagram se lleva el 87% mientras que Facebook completa el total con el 13%.”, precisaron los directivos de TiendaNube.

El índice de conectividad global 2020 resalta que la transformación digital de las industrias ayuda a los países a aumentar su productividad, estimulando la recuperación económica y el desarrollo de la competitividad futura. Sin embargo, la región Latinoamericana necesita entender los fundamentos detrás de este fenómeno y así aprovechar la revolución digital del comercio. Se necesita, aún, mayor inversión en infraestructura de telecomunicaciones, gobiernos más transparentes y digitales, mejores marcos regulatorios y de políticas y al mismo tiempo, invertir en talento humano y capacitaciones constantes.

Al interior de cada compañía, hubo que reajustar recursos e infraestructura. Los envíos ecommerce, por ejemplo, se incrementaron al mismo tiempo que las empresas y los transportistas, por ende surgieron nuevos retos de logística. “Los países de las Américas experimentaron, en promedio, un 33% más de envíos por

día en el primer trimestre de 2021, en comparación con el año anterior. En Argentina, los volúmenes de envíos crecieron un 124% en comparación con 2020 y el e-commerce crece a triple dígito" señalaron los directivos de DHL Express. Se expande, entonces, la visión con respecto al uso de los inmuebles y se comenzó a pensar en depósitos premium, con mayores comodidades, teniendo siempre, como foco: buenas ubicaciones para lograr practicidad y seguridad al realizar los accesos.

La digitalización de las tiendas físicas ante el auge del 'e-commerce'

Esta rápida digitalización del consumo transformó todas y cada una de las fases del proceso de compra tradicional, presentando ventajas tanto a los consumidores como a los empresarios ya que maximiza la seguridad, optimiza recursos y mejora la experiencia del cliente al mismo tiempo que potencia la omnicanalidad.

A pequeña escala, podemos señalar que los primeros hitos comienzan por crear una web para vender por Internet o facilitar el pago a través de métodos de transacción inmediata. Pero, en el caso de compañías más grandes, el cambio es mayor y abarca desde la automatización de procesos con proveedores y clientes, hasta grandes incorporaciones y desarrollos como la realidad aumentada en probadores para garantizar aún más beneficios que la rapidez y la facilidad.

A su vez, los sitios eCommerce funcionan como grandes muestrarios en tiempo real, sin límites de espacios ni tiempo. De hecho, la tendencia indica que muchas de las tiendas se van a convertir en espacios donde el producto esté muy bien expuesto, con excelente iluminación y música de fondo. Entonces, muchos clientes van a acudir a las tiendas solo a ver los productos, para luego concretar la compra de forma online. Este fenómeno se conoce como showrooming y procede del término en inglés showroom que alude a un lugar de exposición y no tanto de venta. Esta forma de adquirir productos, basada en la omnicanalidad y la sinergia de la comunicación, evita momentos tediosos como el hacer una cola para conseguir un nuevo producto.

En este sentido, podemos seguir listando otros ejemplos de fenómenos generados por la digitalización que optimizan la experiencia del cliente e incorporan tecnologías de última tendencia.

- Nespresso empezó a procesar pedidos de café a través de Whatsapp, solicitudes que las mismas tiendas preparaban y enviaban. Esta dinámica se extendió a todos los locales para brindar un servicio centralizado.

- Starbucks, por su parte, permite al cliente pedir un café con todas las particularidades desde su app, pagarlo y retirarlo en el establecimiento sin hacer cola.

- Viena, la cadena de restauración, permite, en Barcelona, el pago con reconocimiento facial.

Sin lugar a dudas, la celeridad, la velocidad de la información y la revolución tecnológica de hoy en día, generan un ecosistema cada vez más incierto e interconectado. En nuestra vida cotidiana, nos movemos seleccionando índices y elaborando abducciones y conjeturas, creando entonces un banco de datos del inconsciente donde actúan los cinco sentidos con una gran carga cultural e histórica operando en conjunto. *"Estos conjuntos (índices-abducción-cuerpo), como campo de análisis, permiten entrar en zonas críticas de importantes procesos culturales…*" (Ford:1994, p.79). Efectivamente, nos encontramos frente a un gran proceso cultural donde se han modificado no sólo las prácticas de venta e intercambio de bienes o servicios, sino también la forma en que comunican las marcas y las acciones e interacciones que tienen los consumidores.

Ya no hablamos más de personas, sino de usuarios que interactúan en la red. Ya no hablamos más de "locales", sino de tiendas en línea o ecommerce. Con esta ampliación y reestructuración de los medios, ya no son mensajes consumidos simultáneamente por audiencias masivas. Y una vez afectado el sistema perceptivo y de construcción del sentido, se exigen nuevas competencias en el receptor que rompen la linealidad. Ya a comienzos del siglo XXI podríamos afirmar que se estaban dando procesos de diversificación y fragmentación, con nuevos ordenamientos culturales y nuevas formas de conocernos a nosotros mismos.

El ecosistema entero del capitalismo se ha visto modificado, y existen numerosos autores que lo ven bajo una perspectiva profundamente pesimista. De hecho, podemos pensar este engranaje tal como lo definió Nick Srnicek (2018) "capitalismo de plataformas" donde los datos son vistos como materia prima y fuente de riqueza.

Hoy en día, vivimos la era en que los cuatro grandes: Google, Amazon, Facebook y Apple almacenan, de forma cada vez más barata, nuestros datos, donde la importancia está en la red, en el procesamiento de datos y no en los dispositivos. *"Con los efectos de red, en el ADN de las plataformas se constituye una tendencia hacia la monopolización: a mayor cantidad de usuarios que interactúan en una plataforma, más valiosa se vuelve para cada uno de ellos toda la plataforma"* (Srnicek, 2018, p.88).

Pese a esta óptica negativa frente a los cambios que el capitalismo del nuevo siglo y de las redes sociales ha traído, nosotros optamos por ver una oportunidad favorable en este cambio. La existencia de la vida en plataformas ha obligado a las empresas a migrar a un sistema mucho más sostenible. Hoy en día, el ecommerce es accesible para muchísimas pequeñas y medianas empresas que anteriormente no tenían la posibilidad de establecerse con un local a la calle. El comercio electrónico y la expansión de las redes sociales permite llegar a muchísimas personas, gracias a la interconexión de la red.

El modelo de negocio migró y a su vez, surgen nuevos valores, nuevas disciplinas y nuevas monedas de cambio. Por ejemplo, la reputación en redes sociales, donde todo lo que hacemos queda registrado, generando así un histórico de nuestro comportamiento en línea. Ahora podemos conocer a las marcas de un modo mucho más transparente, y elegir qué consumimos y la manera en que lo hacemos. Estas nuevas disciplinas ponen al usuario en el centro, nuevos profesionales especialistas en la interacción entre personas e interfaces, hacen que la figura que verdaderamente importa en las estrategias de marketing sea el consumidor. Vemos que bajo el nuevo modelo de negocios que trajo consigo la globalización y la vida en plataformas, se le da mucho más interés y protagonismo a los consumidores.

Hoy, nuestras relaciones están mediadas por la imagen, perdiendo cada vez más las formas de interacción física. Mientras muchos autores lo ven cómo una desventaja, muchos otros no lo consideran cómo tal. Con una pandemia de por medio, el aislamiento físico ha sido una de las principales recomendaciones para erradicarla, y el comercio electrónico su gran aliado. Sin la existencia de este ni de las redes sociales, difícilmente podríamos haber subsistido esta pandemia ni superarla del modo en que lo hicimos. Cómo formamos parte de la sociedad del

espectáculo, que todo lo ve y todo lo comenta, las redes sociales nos han permitido tener un espacio de conexión con el otro, que hubiese sido imposible si esto sucedía 20 años atrás, donde sólo contábamos con los medios tradicionales, donde no podíamos tener un contacto con el otro virtualmente.

Capítulo 6: Caso práctico y conclusiones finales.

Para concluir, hemos decidido hacer un recorrido por un caso real, para así poder analizar las diferentes aristas que hemos tenido en cuenta a lo largo de la tesina. A continuación, observaremos cómo se aplica el proceso de construcción de marca en el caso de 47 Street y cómo esta empresa supo adaptarse al nuevo enfoque del marketing digital bajo estrategias cross-channel.

Caso práctico: 47 Street, la marca cuya comunicación digital dio un giro y hoy tiene al usuario en el centro de su estrategia integral.

Una vez hecho el recorrido por las bases de una estrategia coherente y eficiente de Marketing Digital, nos sumergimos en un caso práctico. **47 Street,** la marca cuya comunicación digital dió un giro y hoy tiene al usuario en el centro de su estrategia integral.

LOGO 47 STREET

47 Street es una marca argentina de venta de indumentaria, calzado y accesorios para adolescentes, que nació hace más de 30 años. Su fundador fue el empresario textil Gustavo Kogan, quien encontró la posibilidad de ingresar en el mercado de los jóvenes, un nicho que aún no estaba explotado. Hoy en día, es reconocida por ser la marca que mejor supo apostar al universo teen en el mundo de la moda. Actualmente son sus hijos Kevin y Michelle Kogan quienes trabajan en el proyecto.

LA NACION | ECONOMÍA | CONSUMO

La marca que apostó al universo teen

En sus comienzos, no existían marcas destinadas específicamente a un público “teen” por lo cual las adolescentes se encontraban en la encrucijada de comprar ropa de niña o de mujer. Fue así como tuvieron la visión de crear un local que se pareciera al cuarto de una chica, que tuvo como resultado la formación del imperio que hoy tiene más de 170 sucursales en todo el país e incluso algunas tiendas en el resto de Latinoamérica. Desde sus inicios, la marca supo estar en el top of mind posicionándose como la marca líder en indumentaria para teens ¿Y cómo lo logró? Con un universo marcario muy fuerte, convirtiéndose en algo mucho más grande que una marca, un logo o una línea de indumentaria.

Todo 47 Street comunica, a partir de lo que dice de sí misma y al mismo tiempo, la identidad que la construye dentro del mercado y de cara a sus clientas, que ya se pueden considerar fanáticas o fieles seguidoras. Construye y re-construye una marca sólida, con asociaciones de significados y significantes que entrelazan el campo de lo visual junto con lo perceptivo a nivel sensorial: la personalidad de la marca, sus atributos y beneficios, su misión y visión, etcétera.

Siempre ligada a líderes de opinión, vistiendo a las celebrities del momento y siendo parte de las telenovelas del prime time. La estrategia de marketing se basaba en pauta en programas de televisión donde aparecían adolescentes. Poco tiempo después, supieron desarrollar su propia revista que se vendía en todos los kioscos del país. Una marca que supo hacer uso de los medios offline, posicionarse y

generar un sentido de pertenencia inmenso con “las insta stories del pasado”. Luisana Lopilato y su protagonismo en Rebelde Way, Verano del 98 y Floricienta fueron algunas de las telenovelas que acompañaron el posicionamiento de la marca en el universo teen.

Google. (s.f.). [Imágenes de telenovelas: Rebelde Way y Floricienta]. Recuperado el 03 de diciembre, 2021, de https://www.google.com/search?q=FLORICIENTA+47+street&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=2ahUKEwi3yeiM58f0AhVMs5UCHU7_Ce4Q_AUoAXoECAEQAw

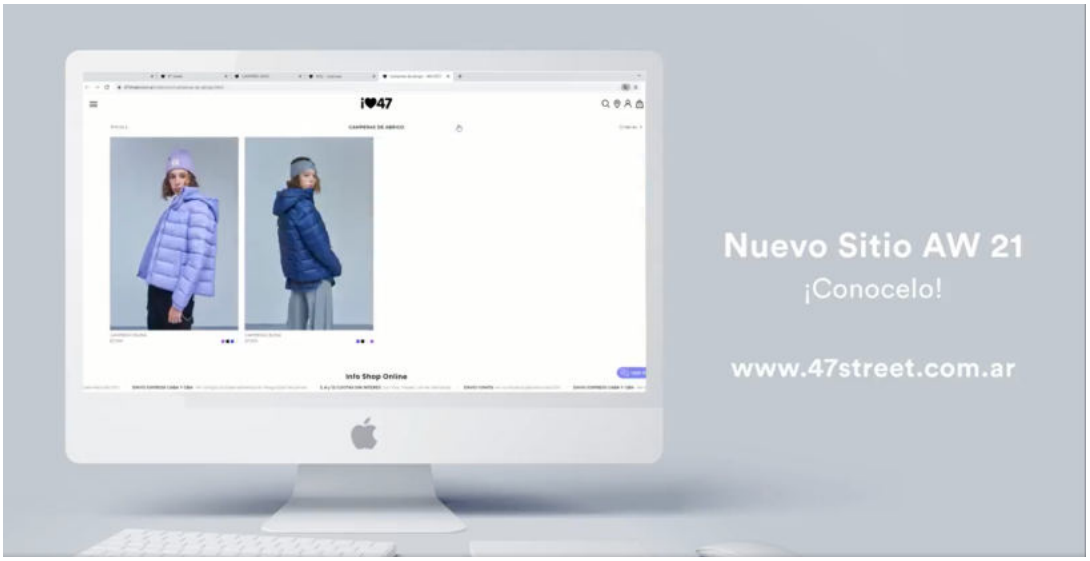
Google. (s.f.). [47 Street Revista]. Recuperado el 03 de diciembre, 2021, de

https://www.google.com/search?q=47+street+revista&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=2ahUKEwjylqqO-df0AhX9pZUCHTuBAPMQ_AUoAXoECAIQAw&biw=1366&bih=657&dpr=1

Asimismo, la marca ha llevado a cabo alianzas con firmas destacadas, líderes en su segmento, generando entonces prendas con licencias oficiales de Disney y Hello Kitty. El propósito siempre fue ofrecer un producto que acompañe al target en todas las ocasiones de uso, actualizándose constantemente. De hecho, hoy en día, muchas de las adolescentes que consumían la marca hace unos años, hoy logran verse identificadas en la línea de Mich Kogan, quién diseña para un público más adulto.

Imágenes obtenidas de las prendas publicadas en la tienda online de 47 Street. https://www.47street.com.ar/

Tradicionalmente, la distribución de sus productos se dió a través de locales exclusivos, sumado a la presencia en muchos locales multimarcas. Sin embargo, hace ya algunos años que la empresa apostó por el comercio electrónico como uno de sus principales canales de venta. Hoy en día, su Tienda Online se lleva gran parte de la facturación general de la empresa. Y en este sentido, el mundo post-pandemia trajo consigo cientos de cambios.



Fiorincino, M. E. (Marzo, 2021) "*Junto al dreamteam lanzamos el rediseño de home 💕 Para 47 STREET OFFICIAL 👋🏻 👋🏻" [post de LinkedIn] Recuperado de: https://www.linkedin.com/posts/emiliafiorincino_nuevo-sitio-aw-2021-activity-6777626932109438978-QzEK/*

Kevin Kogan, hijo del fundador de la marca, ingresó a la empresa justo en el momento en el cual los adolescentes dejan de enfocarse en lo televisivo para envolverse en la web 2.0. Así fue como vio un nicho sin explotar; las redes sociales. Migraron la estrategia de televisión y revistas hacia todo lo digital. 47 Street fue la primera marca de Sudamérica en llegar al millón de seguidores en Facebook. Tiempo más tarde, cuando la competencia estaba acercándose a esa cifra, alcanzaron los dos millones, y así sucesivamente, siempre superándose. El boom de Facebook les permitió generar contenido más allá de la venta de indumentaria, compartiendo entonces contenido de valor (maquillaje, recetas, sustentabilidad, detrás de escena, interior de la fábrica, frases inspiracionales, entre otros tópicos).

"Teníamos que trabajar online como lo hacíamos offline" señaló Kevin Kogan (2020) en el Webinar organizado por la agencia de publicidad Ukelele, bajo el contexto de la Growth Marketing Week de 2020. Llegaron al mundo digital y como fieles seguidores de las tendencias, la clave fue la comunicación wannabe, generando empatía y brindando un reason why.

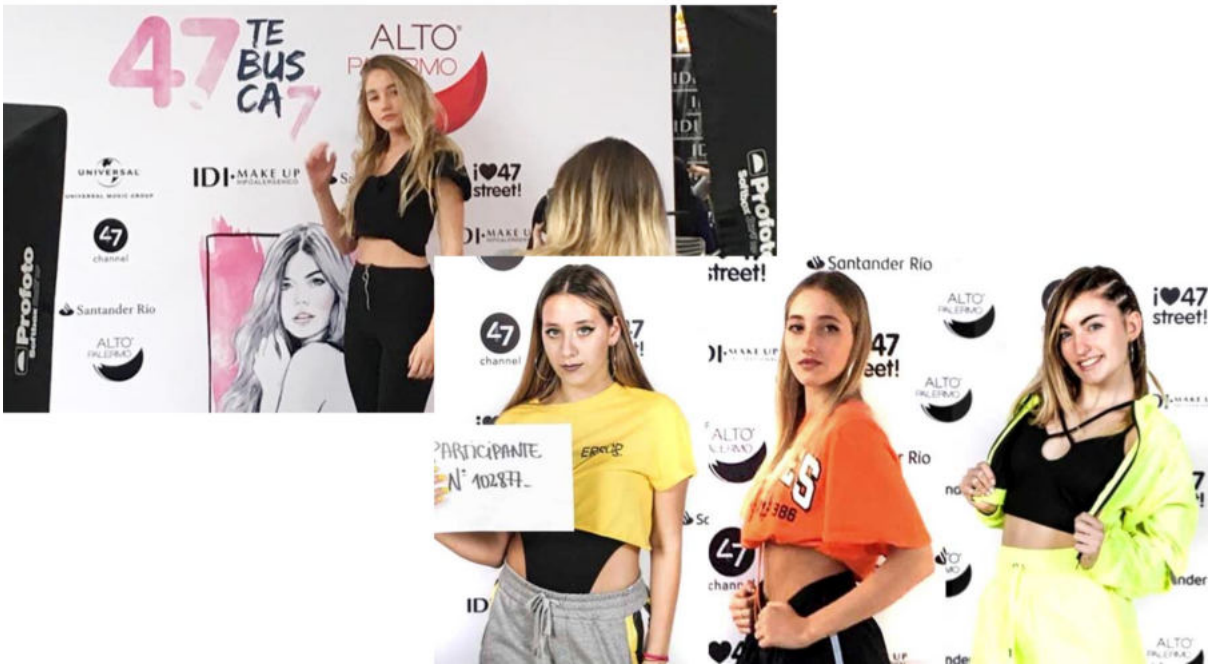
Esta necesidad de innovar constantemente se ve reflejada en todas sus acciones,

es decir que más allá de la venta de indumentaria, la marca desarrolla todo un plan de comunicación con distintos métodos para estar presente en muchos ámbitos, manteniéndose vigentes.

Se trata entonces, de un excelente caso de **estrategias cross-channels** puestas en marcha con una combinación entre medios off y online. Una marca que nació con Tiendas Físicas, supo adaptarse al entorno digital y asimismo, desarrolla eventos y acciones que van más allá de su producto. Brinda experiencias y un universo marcario inmenso.

Entre sus acciones más conocidas podemos mencionar:

- **47 Te Busca:** un concurso presencial para buscar “la nueva cara” de la marca entre sus consumidoras. Este concurso ha tenido un enorme éxito a través de las distintas redes y ha logrado un gran nivel de aceptación entre las jóvenes por su beta inclusiva. A su vez, una de las premisas era que las participantes vayan vestidas con prendas de la marca, generando entonces un evento de marketing al mismo tiempo que se daba un carácter comercial muy importante. El concurso tuvo tanta relevancia que no solo ocupa todos los pasillos de los shoppings, sino también de tres a cuatro cuadras alrededor.



Google. (s.f.). [47 Street Te Busca]. Recuperado el 03 de diciembre, 2021, de

https://www.google.com/search?q=47+street+te+busca&tbm=isch&ved=2ahUKEwj2_Z6R-df0AhVbspUCHavPAQIQ2-cCegQIABAA&oq=47+street+te+busca&gs_lcp=CgNpbWcQAzIECAAQGDIECAAQGDoGCAAQCBAeOgQIABCABDoGCAAQBRAeUIADWPkTYN0UaAFwAHgAgAF5iAHYDJIBBDEyLjWYAQCgAQGqAQtnd3Mtd2l6LWItZ8ABAQ&sclient=img&ei=TJuyYfanDdvk1sQPq5-DkA4&bih=657&biw=1366

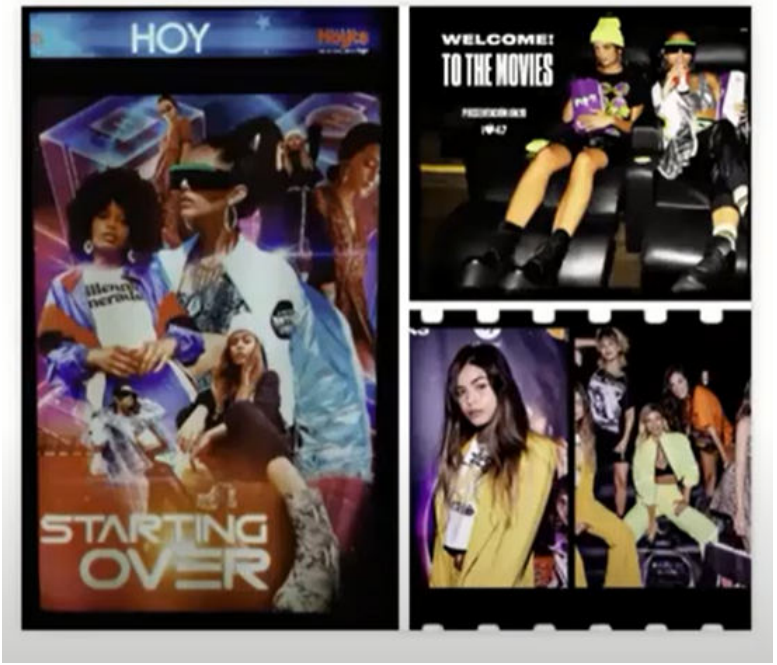
- **47 Game:** la app de videojuegos donde, a través de una estrategia de gamification, se logra presentar toda la colección de prendas. Los usuarios pasan su tiempo de ocio allí, juegan e interactúan al mismo tiempo que conocen los productos.

Youtube. (s.f.). [47 Street Game]. Recuperado el 03 de diciembre, 2021, de https://www.youtube.com/watch?v=fMtfTbPjWiq&t=731s

- 47 RUN: La marca ha organizado en varias ocasiones maratones para corredoras de la Ciudad de Buenos Aires y alrededores. La última fue realizada en 2015, cuya modalidad fue una carrera de 5 kilómetros con premiaciones en dos categorías: General Damas y Especial Damas. En esta última categoría, se encontraban invitadas a participar todas aquellas mujeres con disminución visual, no videntes o con discapacidad móvil y que se desplacen en sillas de ruedas.

Google. (s.f.). [47 Street Maraton]. Recuperado el 03 de diciembre, 2021, de https://www.google.com/search?q=47+street+MARATON&tbm=isch&ved=2ahUKEwjulefV-df0AhWrlJUCHfmPDgcQ2-cCegQIABAA&oq=47+street+MARATON&gs_lcp=CgNpbWcQAzoECAAQGDoFCAAQgAQ6BggAEAUQHjoGCAAQCBAeULACWOcfYKchaAVwAHgAgAHJAYgBgwqSAQYxMC4yLjGYAQCgAQGqAQtnd3Mtd2l6LWItZ8ABAQ&sclient=img&ei=3JuyYe43q6nWxA_5n7o4&bih=657&biw=1366

- 47 en HD: presentaron la campaña en los cines. Una acción que combinó medios off y online, ya que las entradas se conseguían por venta online. En ese entonces, lograron llenar todas las salas de los cines con un clip que no duraba más de 2 minutos. La audiencia acudía a ver a sus idolas: Michelle Kogan y Lali Esposito, por primera vez juntas, diseñando una colección de indumentaria.



Youtube. (s.f.). [47 Street HD]. Recuperado el 03 de diciembre, 2021, de https://www.youtube.com/watch?v=fMtfTbPjWig&t=731s

- 47 Channel: una forma diferente de mostrar la ropa. 47 Channel fue lanzado en 2017, se trata de una plataforma online, un canal digital, puramente dedicado a los millennials. *"Se trata de una plataforma gratuita, audiovisual, con contenidos cuidados y de alto vuelo creativo, con publicidad no intrusiva y videos de diversas duraciones, pero siempre de calidad*" comentan desde Total Medios, el portal de publicidad argentino, en su nota "NACE 47 CHANNEL, UN NUEVO CANAL DIGITAL PARA LOS MILLENIALS".

Youtube. (s.f.). [47 Channel]. Recuperado el 03 de diciembre, 2021, de https://www.youtube.com/watch?v=fMtfTbPjWig&t=731s

El co-branding como pilar de la estrategia

Tanto la cápsulas de Mich Kogan como las colección en alianza con Lali Esposito permitieron a los usuarios vestir la ropa de sus ídolos. La importancia de estas acciones reside en quienes están detrás de las marcas, ya no es solo el precio, sino quienes son esas personas, qué hacen por el medioambiente, por la comunidad, sus modales, etc.

La clave de su éxito es la pasión creada offline que hoy en día les permite mantener una masa enorme de adolescentes que enloquecen por la ropa de una marca que les habla directamente a ellas. El desafío es hablarle a estos "seres" que todo el tiempo quieren y exigen algo nuevo; no basta con tener diseños lindos, tampoco

alcanza con querer vender de forma insistente. La clave es ponerse en el lugar de esa amiga que podría aconsejarte sobre diversas prendas, conjuntos y al mismo tiempo, aprovechar al máximo las ofertas. 47 Street busca ser ESA amiga, que crece a la par. Así, supieron crear una enorme comunidad virtual que se basa en acciones y experiencias en la vida real. Buscan interpretar los sueños de una chica que busca verse reflejada en su marca ideal.

Además, para todas sus campañas publicitarias, buscan alianzas con actrices y modelos reconocidas, siempre aquellas personas del StarSystem que están vigentes. Es así, como actualmente nos interesa analizar la cápsula junto a la figura del momento: Lali Espósito, líder de opinión y referente del universo adolescente.

En Octubre de 2020, la actriz y cantante Lali Esposito lanzó junto a 47 street una colección cápsula llamada Warrior. Esta colección incluye prendas de todo tipo cómo remeras, tops, pantalones, monos y hasta accesorios. Podemos traerla a colación ya que nos permite realizar un análisis global sobre cómo 47 Street construye desde cero una brand exclusiva para esta colección, y que además, nos sirve cómo claro ejemplo para dar un cierre coherente a todo el análisis que hemos realizado.

Cómo ya hemos dicho anteriormente, la difusión masiva de internet ha supuesto un cambio en la manera en que nos comunicamos con las marcas, y es por esto que a la hora de definir nuestra marca, debemos pensarlo desde una manera holística. Hay tres puntos claves que debemos considerar a la hora de definirla: **Brand Purpose** (propósito de marca), **Brand Personality** (personalidad de marca) y por supuesto, el **Naming** (nombre de nuestra marca).

La colección lanzada por Lali Espósito en colaboración con 47 Street lleva cómo nombre Warrior, guerrero o guerrera en inglés. Desde que se lanzó, y durante el momento previo a hacerlo, la marca no ha hecho más que crear un universo marcario en redes sociales y esto podemos verlo en claros ejemplos.

A continuación, podemos apreciar los posteos realizados en redes sociales de la marca los días previos al lanzamiento de la cápsula. En ellos, constantemente se generaba expectativa y se invitaba a los seguidores a estar atentos a la novedad entre Lali y 47 Street.

Imagen 1

Imagen 2

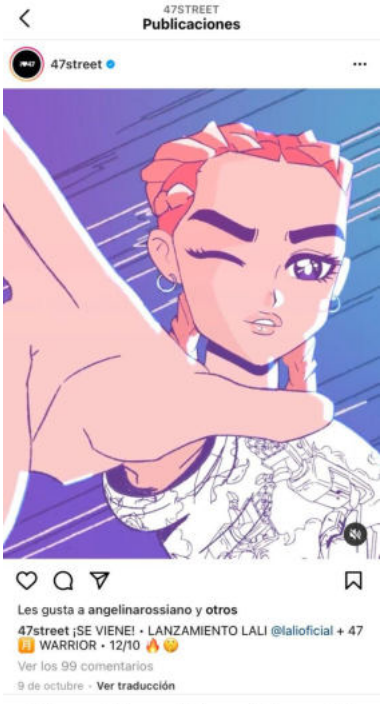


Imagen 3

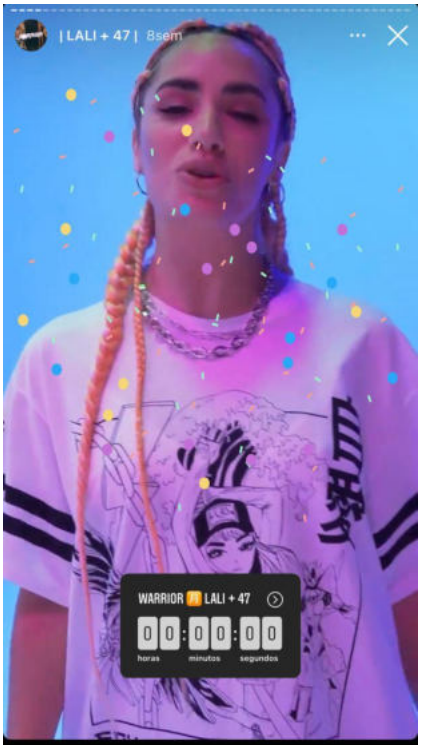


Imagen 4

Imágenes de posteos publicados en las redes de Instagram de 47 Street. Recuperado de: https://www.instagram.com/47street/

En las imágenes 1, 2 y 3 vemos posteos de Instagram previos al lanzamiento de la nueva colección. En el primero, se trata de un sorteo para ganar 3 remeras autografiadas por Lali, propias de la cápsula. En los posteos siguientes, vemos cómo se ve replicado el universo marcario. Este está compuesto por una estética retro/glitch, donde la protagonista cuenta además con un animé de sí misma y que aparece cómo personaje principal durante toda la cápsula. Warrior está representada por colores verdes y negros, en toda su gama. Cuenta con un logo que la representa.

Logo cápsula Warrior de 47 Street + Lali Espósito.

La personalidad de la cápsula Warrior se ve directamente relacionada con el público objetivo a quienes buscan vender estas prendas. Se dirigen a mujeres osadas, atrevidas, sensuales y seguras de sí mismas.

Anteriormente, hemos hablado sobre los arquetipos de marca. Aquí, nuevamente se ve reflejado. La cápsula en sí misma se puede identificar con el arquetipo del rebelde. Este arquetipo se corre de las reglas del juego. Construye su propia identidad al margen de la sociedad en la que nació. Se escapa de sus propias reglas, es provocador y exhibicionista. Esto, lo vemos claramente representado en los posteos que subió la marca sobre la cápsula y también si realizamos un análisis de cómo se comunica a sí misma Lali Espósito cómo marca.

Imágenes de posteos publicados en las redes de Instagram de 47 Street. Recuperado de: https://www.instagram.com/47street/

En ambas imágenes, la vemos representada cómo una mujer que se corre de lo convencional. Se muestra a sí misma cómo alguien rebelde, encima de una motocicleta y con rastas.

Toda la construcción de marca alrededor de la cápsula Warrior ayuda a 47 Street a mantener su posicionamiento en la mente de los consumidores. La marca es vista cómo amiga, en la mente de quienes compran y quienes aspiran comprar productos de 47 Street, es vista cómo una amiga canchera a quienes todos aspiran ser. Ese sentimiento de cercanía establecido entre 47 Street y su comunidad se da mediante las diferentes estrategias de marca que ellos plantean, y una de ellas es la cápsula Warrior.

A la hora de pensar en Buyer Persona a quién comunica la marca, podemos definir algunas características claves. En principio, características cuantitativas y demográficas, es decir, se trata de jóvenes mujeres entre 13 y 21 años, con un nivel socioeconómico C2 y C3.

Sin embargo, en pos de ir más allá de lo obvio y dejar de suponer sobre los consumidores, se vuelve esencial entender quienes son aquellos que consumen y acompañan a la marca en las estrategias en los diferentes medios.

En ese sentido, podemos identificar tres perfiles de Buyer Persona:

- Buyer Persona #1: las niñas “fans” que oscilan entre los 14 y 17 años y se acerca a la marca, en primera instancia, consumiendo productos de librería y perfumería.

- Buyer Persona #2: las “madres” de esas niñas-adolescentes, que son quienes finalmente toman la decisión de compra y confían en una marca que aporta calidad y seguridad a sus hijas.

- Buyer Persona #3: mujeres jóvenes adultas, es decir, el público más grande. Aquellas chicas que tienen entre 20 y 28 años y vuelven a enamorarse de la marca que las acompañó durante su infancia-adolescencia y hoy, vuelven a consumir a través de licencias y celebrities como Lali Esposito.

En este sentido, la estrategia integral de marketing se enfoca, no solo en la niña que desea la marca con todas sus fuerzas, sino también en su madre, quien finalmente concreta la compra. Al mismo tiempo, la comunicación apunta a interpelar a aquellas jóvenes mujeres que alguna vez adoraron la marca y hoy vuelven a sentir esa conexión que las hace parte del universo marcario.

A la hora de construir estos perfiles de Buyer Persona, se vuelve primordial pensar en cuáles son los intereses, las aspiraciones, el comportamiento online y la relación directa con la marca de cada una de las usuarias.

Por eso, 47 Street cuida el tono de comunicación y aplica diferentes tácticas para cada Buyer. Para el Buyer Persona #1, la niña “fan” aporta contenido del tipo stories en línea con contenido dinámico e innovación constante. Asimismo, interpelan al Buyer Persona #2 con perfiles empresariales claros que brindan información concisa para dar seguridad y confianza al momento de la compra. Y por último, el Buyer Persona #3 las jóvenes adultas son interpeladas con un lenguaje super canchero que las hace sentir parte del universo como si de una amiga se tratara.

Ahora bien, se vuelve relevante comprender cuál es el comportamiento de compra de cada segmento; por ejemplo cuál es la frecuencia de compra, el ticket promedio, los productos elegidos, entre otras variables. Este análisis sólo puede desplegarse a través del análisis de datos, es decir, leyendo las métricas y entendiendo las

herramientas del día a día. *"Solo el 80% de los usuarios del último año ejercían 1 a 2 compras. El 20% hacía más de 4 compras al año"* señaló Maria Emilia Fiorincino, Head of Digital Strategy de 47 Street durante la Growth Marketing Week organizada por la agencia Ukelele en 2020.

Solo una estrategia Customer Centricity, con foco en el usuario logra una fuerte segmentación, que permite ampliar la tasa de retención. 47 Street comenzó a enfocarse en la retención como un punto crítico de su estrategia, implicando entonces algunos cambios en sustacticas de mercadeo.

Para hablar de una estrategia de marketing cómo tal, debemos recordar que existen tantos planes de marketing cómo empresas en el mundo. El plan de Marketing que se ha planteado en 47 Street solo es funcional para ellos, y sería en vano replicarlo en otra empresa. Sin embargo, podemos pensar en los 3 elementos que componen una estrategia de marketing y que hemos explicado anteriormente para comprender cómo funciona su estrategia.

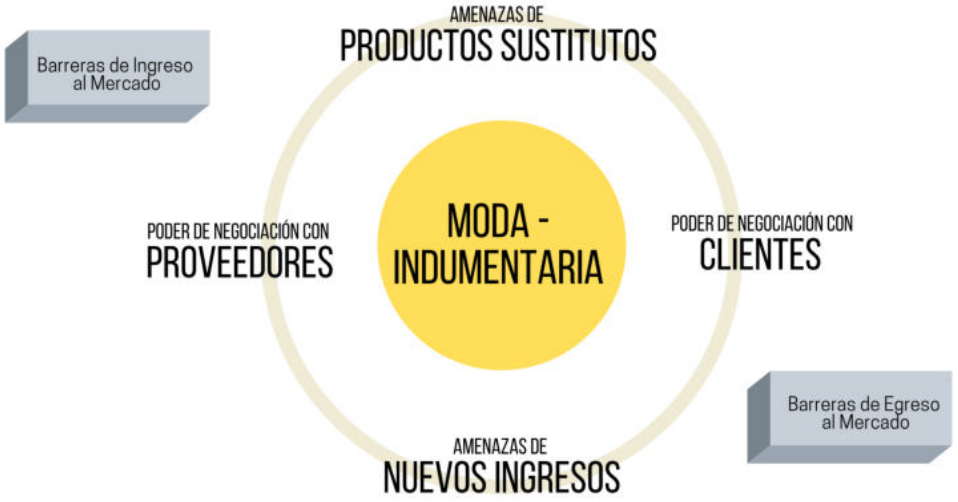
Ya hemos dicho que dentro de un plan de marketing existen 3 etapas o procesos a considerar, estas son: Marketing Analítico, Marketing Estratégico y Marketing Operativo.

En la etapa analítica, debemos contemplar la situación en la que se encuentra nuestra empresa. Para ello, contamos con herramientas cómo el análisis FODA, la Matriz de Porter, las estrategias genéricas de porter y las variables P.E.S.T.E.L.I. A continuación, veremos cómo el análisis FODA y la Matriz de Porter puede representarse en la marca elegida: 47 Street. Consideramos únicamente estas dos variables ya que su análisis resulta fundamental a la hora de entender el análisis estratégico de una marca. Si bien es importante considerar las estrategias genéricas y el análisis contextual (P.E.ST.E.L.I), omitiremos su análisis en esta ocasión para concentrarnos exclusivamente en FODA y Cruz de Porter.

FODA 47 Street.

FORTALEZAS	**OPORTUNIDADES**
- Diseños propios. - Buen posicionamiento en el mercado. - Reconocida a nivel nacional (e incluso en el resto de Latinoamérica)	- Aprovechan una audiencia poco explotada en el universo de la moda. - Expansión en otros mercados internacionales.
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
- Sus productos son de nicho, y se limitan en el ingreso a otros mercados. - Existe la creencia que considera que 47 Street no tiene una relación precio/calidad coherente.	- El público adolescente es difícil, cambiante, muy exigente. - Competencia internacional. - Competencia de venta online de otros países.

Cruz de Porter - 47 Street



La marca 47 Street forma parte del sector industrial de la moda, más precisamente de él de la indumentaria femenina. Aquí, no podemos plantearnos barreras de ingreso al mercado, ya que en términos reales y concretos, 47 Street ya se encuentra más que instalado en el mercado argentino. Igualmente, para ejemplificar este caso, podemos suponer que la marca aún no se encuentra vendiendo en el país. En tal caso, algunas de sus barreras de ingreso serían la inestabilidad del mercado, los altos costos de producción y mantenimiento en el país y la alta competitividad. Por otro lado, hoy en día 47 Street cuenta con fuertes barreras de egreso. Partiendo de la base de que se trata de una empresa familiar, pueden existir opiniones diversas sobre la salida de la marca del país. Además, por ser una marca tan grande y con tantas sucursales, se deben considerar las indemnizaciones que su salida requeriría.

Ahora bien, centrándonos en su poder de negociación, vemos que por un lado el poder de negociación con los clientes de 47 street es nulo. Los clientes no deciden el precio por el que compran sus productos, sino que se trata de la marca. 47 Street ya ha logrado un posicionamiento tal que le permite ofrecer sus prendas al monto que deseen, y su clientela es tan fiel, que siempre aceptará lo que la marca le ofrece y pagará por ello. El poder de negociación con los proveedores se relaciona, principalmente, al área de materias primas. Ante la gran demanda de avíos, telas e insumos, una suba de precios afecta altamente la rentabilidad de los productos. Así es como, durante la pandemia y el impacto en la economía de los proveedores,

muchos de ellos se vieron forzados a trasladar la baja de sus ganancias a los precios. Frente a la suba de precios, los factores a tener en cuenta son, entre otros: el volumen de compra, la existencia de otros proveedores potenciales, la situación del mercado, el nivel de organización de los proveedores, la importancia relativa del producto o lo que costaría cambiar de proveedor.

Si pensamos en las amenazas de productos sustitutos a lo que nos ofrece la marca vemos marcas más baratas de showrooms o tiendas de oportunidad, que no tienen el valor agregado marcario que 47 Street aplica a sus productos. Por este motivo, podemos pensar que los clientes de 47 Street podrían elegir otros productos que lo sustituyan. Por otro lado, existen amenazas de nuevos ingresos. Estas pueden ser marcas que estén en crecimiento, y que recién hayan aparecido en el mercado. Hoy en día con el auge de las redes sociales se ha vuelto mucho más fácil llegar a adolescentes, por lo que las marcas apuntan cada vez más a este público.

Ya pasando a una etapa propia del Marketing Operativo, podemos analizar cómo se comporta 47 Street en el Marketing Mix. Las 4 P del Marketing son: Producto, Precio, Promoción (o impulsión, publicidad) y Plaza o Distribución.

En 47 Street el producto es indumentaria femenina, ya sea ropa, calzado o accesorios. Todo aquello que sirva para vestir adolescentes. El precio será determinado por el producto, pero si lo relacionamos con los precios de otras marcas de la competencia se encuentra en un valor intermedio, accesible pero no para todas las personas. En cuanto a la promoción de 47 street, cómo hemos mencionado anteriormente, la marca cuenta con una estrategia cross-channel, ya que combina estrategias de comunicación en medios tradicionales, digitales y hasta alternativos (si consideramos por ejemplo los eventos que realizan, cómo 47 RUN). Si pensamos en la distribución de las prendas de la marca, esta se vende solamente en franquicias de 47 Street. Anteriormente, se veían prendas de la marca en locales multimarca, pero han optado por girar su estrategia hacia la exclusividad y esto ya no sucede más.

Ahora bien, pasamos a la etapa estratégica de nuestro plan de marketing. Cómo hemos mencionado anteriormente, entendemos por Planeación Estratégica el proceso de creación y manutención de una concordancia estratégica entre los objetivos y las capacidades de una organización y sus cambiantes oportunidades de

marketing. *(Kotler & Amstrong, 2012).* Cada marca debe encontrar su camino dentro de la definición estratégica, considerando la situación en la que se encuentra (para lo cuál debió haber realizado un análisis situacional, tanto interno cómo externo, previo al armado de la estrategia), las capacidades o elementos que las hacen únicas (sus propias 4P del marketing) y los objetivos que tiene, su razón de existir o qué es lo que busca cómo marca. 47 Street ha determinado sus propios objetivos que hacen a su estrategia, y los persiguen mediantes pequeñas tácticas que lo ayudan. Un claro ejemplo de una táctica es el lanzamiento de la cápsula Warrior de la que hablamos con anterioridad, que permite a la marca acercarse a sus consumidoras mediante una líder de opinión que es cercana a ellas y que al mismo tiempo representa el concepto de la marca.

Por último, volvemos al concepto que hemos trabajado a lo largo de la tesina y que nos parece el descubrimiento más importante que hemos realizado. En marketing digital, independientemente del canal de comunicación en el que se desenvuelva la campaña, **el foco está en los resultados**.

En pos de trabajar la última parte del funnel, se propone un nuevo enfoque, donde el diferencial se aporta desde la retención. Es decir, no esperar que todo el referral sea orgánico, sino, por el contrario, desarrollar una estrategia, esfuerzos, tiempos y tecnología a la llamada retención.

Cabe entonces preguntarse: ¿Cuál es la cantidad de compradores activos desde que se lanzó el eCommerce? De la base de clientes; ¿Qué porcentaje de ellos volvió a comprar?¿Cuántas compras hace un cliente por año?¿Cuál es la retención de esos usuarios? Aquí radica el análisis de la tasa de retención, tan importante para una estrategia con foco en el usuario.

"Las Organizaciones y los equipos tienden a despriorizar las iniciativas de retención, ya que la retención no se presenta inicialmente como el problema candente ni la oportunidad impactante que realmente es" señala Brian Balfou, fundador y director ejecutivo de Reforge.

Los costos de adquisición son cada vez más costosos e implican cada vez más esfuerzos, por eso es importante incluir en el plan de marketing digital: la retención. Bajo ningún término la estrategia puede basarse solo en adquirir nuevos clientes, esto no es sano ni para la marca ni para la rentabilidad del negocio.

Ahora bien, podemos ver cómo a través de diferentes medios podemos aplicar **estrategias de segmentación** que permitan clasificar e interpelar a los usuarios en el momento justo, con el mensaje adecuado. En este sentido, el email marketing (también llamado mailing) y las automatizaciones se vuelven el canal ideal para incrementar el retorno de la inversión y acompañar el ciclo de vida del consumidor en la parte más baja del funnel.

47 Street segmenta su base de datos con comunicaciones específicas para diferentes grupos de clientes-usuarios teniendo en cuenta su nivel de apertura, su antigüedad con el vínculo con la marca y su frecuencia de compra. Ellos, realizan la diferenciación entre:

- **Usuarios VIPS:** Se trata de aquellos clientes con alta tasa de apertura a todos los envíos y con alta frecuencia de compra. Esta base, no tan numerosa, recibe las comunicaciones de campaña, lanzamientos o categorías especiales mucho antes que el resto de la audiencia, justamente con el objetivo de lograr que se sientan fidelizados. Un trato especial de su marca amiga y una suerte de primicia.
- **Campañas de re-engagement:** Se trata de un segmento de la base que no suele abrir los mails, ni demostrar interés en las comunicaciones de la marca,

por ende, el objetivo es volver a insertarlos en el loop de retención con cupones de descuento o beneficios extra. Que vuelvan a ser parte de la comunidad.

- **Cross-selling y upselling:** en pos de aumentar la frecuencia de compra y el vínculo con los clientes, las comunicaciones apuntan a ofrecer más artículos de la cartera de productos. Es decir, identifican quién compró remeras en los últimos tres meses y ahora, salen a ofrecerle el resto del universo; jeans, camperas, zapatos, etc. Asimismo, si la marca identifica quiénes tienen interés en determinado producto, por ejemplo; la colección de Disney, destinará enunciados qué le cuenten más información sobre esto, con el objetivo de convencerlos y convocarlos con contenido afín a sus intereses.

- **Comparadores de eventos anteriores:** Esta segmentación es clave a la hora de pensar en personas que conocen la marca, estando cien por cien seguros de que conocen lo que hay para ofrecer y probablemente vuelvan a comprar si encuentran algo de su interés y/o algún beneficio especial.

En síntesis, segmentar las bases de datos se vuelve esencial para llegar a cada quién con el mensaje adecuado, en el momento indicado. Y no se trata sólo de segmentar para enviar newsletters, sino, por el contrario, en todos los canales disponibles. Para poder llevar a cabo este tipo de tácticas consistentes, es fundamental entender a quien le hablamos, cuales son sus necesidades y cuáles pueden ser las oportunidades de recompra para consolidar más de una adquisición. En este sentido, será importante revisar en qué etapa del negocio se encuentra cada quién y así pensar una estrategia sólida con alternativas para cada uno de los medios, al mismo tiempo que se definan las métricas para medir esa retención.

Conclusiones Finales

A lo largo de la presente tesina hemos analizado el nuevo abordaje del proceso de construcción de marca y los nuevos enfoques del marketing digital con estrategias cross-channel. En este sentido, logramos conocer un nuevo enfoque del marketing, ahora digital, que nos permite dar cuenta que los tiempos cambiaron y que hoy la velocidad de Internet, junto con la iteración constante de las plataformas digitales, exige adaptarse a los cambios, ser flexibles y experimentar.

Para repasar, hemos abordado temas diversos que hacen a las estrategias de comunicación de las marcas en la actualidad. Partimos desde el análisis y la comprensión del branding cómo proceso de construcción marcario, entendiendo los elementos que componen su universo: brand purpose, brand personality, naming y estética de marca. Comprendimos también la importancia de la mantención y respeto del manual de marca o key visual marcario, considerado este cómo el ADN de nuestra brand. Gracias a él, podemos posicionarnos en la mente de nuestros consumidores y potenciales compradores.

Por otro lado, llevamos a cabo el análisis de los consumidores. Aprendimos que bajo el nuevo enfoque del marketing digital el énfasis está puesto en los usuarios. En este sentido, hemos explicado nuevos conceptos cómo el Buyer Persona y Customer Journey, claves en contexto digital de la mercadotecnia.

Abordamos también los procesos de construcción de una estrategia y sus diferentes etapas: analítica, operativa y estratégica. Pudimos comprender cómo elementos tradicionales del análisis e introspección de una marca, tales cómo el análisis Foda, Matriz de Porter, Variables P.E.S.T.E.L.I., las conocidas 4P del Marketing y hasta la determinación de objetivos y tácticas para cumplir nuestra estrategia, continúan vigentes en este nuevo enfoque digital que hemos estudiado.

Sin embargo, notamos que algo ha cambiado en las estrategias de comunicación de las marcas. Hoy en día empezamos a hablar de estrategias **cross-channel**. Estas estrategias permiten combinar medios off y online, en pos de acompañar a los consumidores durante todo su vínculo con la marca, desde la etapa de reconocimiento de marca (awareness), pasando por las etapas de consideración y conversión. Ahora, empezamos a pensar en lo que pasa después de la compra: he aquí la importancia de la retención de los clientes, que nos permite fidelizarlos y establecer un vínculo mucho más personalizado con aquellos que nos eligen día a día, nuestros consumidores.

Un nuevo concepto que nos trae este enfoque digital del marketing, es la posibilidad de pensar en más de un objetivo de campaña comunicacional. Ya no nos limitamos en pensar en comunicaciones de reconocimiento de marca (branding) o de conversión (performance), sino que existen las llamadas campañas de ***Brandformance***. Estas nos permiten combinar nuestros objetivos y optimizar de

una mejor manera los resultados de nuestra campaña.

Lo más interesante es que toda esta o esta vorágine de cambios es que se da bajo la convergencia de diversos factores: la globalización, la expansión masiva de internet y la aparición de nuevos medios de comunicación, la difusión de nuevos canales de venta: el ecommerce, la digitalización de las marcas y la automatización de los procesos. Las marcas se han visto obligadas a afrontar el desafío de adaptarse a los nuevos tiempos, y en muchos casos han tenido que virar su estrategia comunicacional al ámbito digital, cómo es el caso de 47 Street.

Hoy en día, existe una carrera constante por estar en tendencia, por estar a la altura del contexto. El contexto de la globalización, donde las redes sociales y la comunicación digital exige a las marcas adaptarse a los nuevos formatos, nuevas redes, nuevos canales se ve también la oportunidad del nacimiento de nuevas marcas. Hoy en día, el lanzamiento de una marca está a un sólo clic, lo cuál lleva a una altísima competitividad de mercado, y una sobreexigencia de ser el mejor y el que más vende constantemente.

A costa de ello, todos los días las marcas miden y analizan datos, para ver qué funciona mejor qué no. De esta manera, pueden sacar insights de los usuarios y consumidores. El aprendizaje y la experimentación son constantes en el mundo digital. Ahora, vemos que existe un contacto directo y permanente con las audiencias: las marcas pueden escucharlas y trabajar en función de lo que ellas quieren.

A modo de cierre, queremos traer la idea de que no todo lo nuevo es necesariamente mejor ni peor. En un contexto que no para de cambiar, las estrategias comunicacionales también han hecho lo suyo, trayendo consigo una mayor exigencia de trabajo pero al mismo tiempo, un mundo de oportunidades: un mayor acercamiento a los consumidores y optimización en los resultados. El marketing digital trae entonces nuevas posibilidades de crecimiento y canales de venta. Es por ello que las marcas deben esforzarse cada vez más en consolidar su imagen marcaria, posicionarse en la mente de los consumidores, generar ventas y volver a captar a estos clientes, fortaleciendo el vínculo con los usuarios. El cambio es constante, y a las marcas aún les queda mucho camino por recorrer, la era del marketing digital recién empieza.

BIBLIOGRAFÍA // REFERENCIAS

- Antón, M. (30 de Junio de 2021) Publicidad digital, una opción en un mercado que está empezando a emerger. En *IProfesional*. Recuperado de: https://www.iprofesional.com/negocios/342133-publicidad-digital-opcion-en-un-mercado-que-empieza-a-emerger

- Ávalos, C. (2010). *La marca: identidad y estrategia*. Buenos Aires, La Crujía.

- Bachrach, E. (2012). “Cap 3: El proceso creativo”, pág 109 a 157. En *Agilmente*. Buenos Aires-Argentina, Editorial Sudamericana.

- Cameron, J. (Director). (1997). *Titanic* [Película]. Paramount Pictures.

- Canal Ukelele Growth Marketing (16 de Marzo de 2021). [GROWTH MARKETING WEEK] - Día 3: Retention, the real Growth | Ukelele Growth Marketing. [Archivo de video - Webinar]. Ukelele. Youtube. Recuperado de: https://www.youtube.com/watch?v=Ao699JN8VYI

- Cañeque, H (2008). Cap 4: Cómo resolver creativamente los problemas. Págs 111-150. En *Alta creatividad*. Buenos Aires, Prentice Hall-Pearson Education.

- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo: Fundamentos para la Gestión Estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago de Chile. Colección de Libros de la Empresa.

- Coderhouse (23 de Septiembre de 2020) *Buyer Persona: ¿Qué es y cómo crearla?* | *Guía Definitiva.* [Artículo en página web] Recuperado de: https://www.coderhouse.com/blog/buyer-persona-que-es-como-crearla?utm_term=&utm_campaign=14760151598&utm_source=google_performance_max&utm_medium=cpc&gclid=Cj0KCQiAkZKNBhDiARIsAPsk0Whw3JK54NetO31JLdzCAecaheeua3E7iA4mxVrJrVvS_UoLKmIfKV8aAiHXEALw_wcB

- De Bono, E (2003). “Cap 2: Diferencias entre el pensamiento lateral y el pensamiento vertical”, pág 47-71, en: *El pensamiento lateral*. Buenos Aires, Paidós.

- DHL (2021). Informe de Conectividad Global “HOW GLOBAL CONNECTEDNESS IS PASSING THE PANDEMIC “STRESS TEST” Recuperado de: https://www.dhl.com/global-en/spotlight/globalization/global-connectedness-index.html

- Dossier Net (18 de Marzo de 2020) *Mercado Libre cambió su logo “HandShake” para concientizar sobre el Coronavirus.* [Artículo en página web] Recuperado de*:* *https://www.dossiernet.com.ar/articulo/mercado-libre-cambio-su-logo-handshake-para-concientizar-sobre-el-coronavirus/22484*

- Fiorincino, M. E. (Marzo de 2021) “Junto al dreamteam lanzamos el rediseño de home 💕 Para 47 STREET OFFICIAL 👏🏻 👏🏻” [post de LinkedIn] Recuperado de: https://www.linkedin.com/posts/emiliafiorincino_nuevo-sitio-aw-2021-activity-6777626932109438978-QzEK/

- Ford, A. (1994) *Navegaciones. Comunicación, cultura y crisis.* Buenos Aires. Amorrortu Ediciones.

- Fondevila Gascón, J.; Del Olmo Arriaga, J. y Bravo Nieto, V. (Diciembre de 2012) “Presencia y reputación digital en social media: COMPARATIVA EN EL SECTOR DE LA MODA”*. Fonseca, Journal of Communication*, n.5, pp. 92-116.

- Fros Campelo, F. (2015) “No sabemos lo que queremos (hasta que nos lo muestran)” pág 23 a 57 en *El cerebro del consumo.* Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Ediciones B.

- Graves, P. (2011) “¿Por qué consumimos?”, en *¿Qué hacen los consumidores?* Pág. 89 a 140. España, Empresa Activa.

- Goldschmidt, O. (24 de mayo de 2017). La marca que apostó al universo teen. La Nación. (Recuperado de: https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/la-marca-que-aposto-al-universo-teen-nid2026693/)

- Gonzalez, J. (14 de enero de 2020) De lo tradicional a lo digital. La evolución de los medios. En *Medium.* Recuperado de: https://medium.com/@johanaagoonzalez/de-lo-tradicional-a-lo-digital-712ddfbe79d3

- Hall, S. (1996): "Las culturas nacionales como comunidades imaginadas". En *Hall, Stuart y otros (eds.): Modernity. An introduction to Modern Societies,* Cambdridge, Blackwell.

- Hernández Martínez, C. (1999) "Del paso previo a la creación: Del briefing a la estrategia" en *Manual de creatividad publicitaria*. Madrid, Síntesis.
- Hootsuit (2021) "Social Trends 2021". Recuperado de: https://www.hootsuite.com/es/pages/social-trends-2021

- Infobae (6 de Julio de 2021), Digital Report News 2021: la pandemia hizo que las audiencias confiaran más en los medios tradicionales para informarse. Recuperado de: https://www.infobae.com/sociedad/2021/07/06/digital-report-news-2021-la-pandemia-hizo-que-las-audiencias-confiaran-mas-en-los-medios-tradicionales-para-informarse

- IT Madrid Digital School (6 de Febrero 2020). "Qué es y para qué sirve el design thinking". En *IT Madrid*. Recuperado de: https://www.itmadrid.com/que-es-y-para-que-sirve-design-thinking/#dos.

- Jung, C.G. (1970). *Arquetipos e Inconsciente Colectivo.* Buenos Aires, Paidós.

- Kogan, K. (3 de Julio de 2020) *Reinventar las RRSS para lograr récords de ventas eCommerce* [Archivo de video - Webinar]. Ukelele. Youtube. Recuperado de: https://www.youtube.com/watch?v=fMtfTbPjWig

- Kotler, P y Armstrong, G. (2012) *Marketing*. México, PEARSON EDUCACIÓN.

- Lambin, J. (1987) "Cap 1. El marketing en la empresa y en la economía" pág. 1 a 65. en *Marketing Estratégico.* Universidad Católica de Lovaina. Tercera edición.

- Levitt, T. (1972). *Miopía en la mercadotecnia*. México, Publicaciones Ejecutivas de México.
- Matesa, D. (Diciembre 2020) Las más populares tendencias de Instagram en 2021 [Artículo en página web] Recuperado de: https://www.expertosnegociosonline.com/tendencias-instagram/
- Montaldo, G. (2016). *Museo del consumo: archivos de la cultura de masas en Argentina*. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Ontiveros, D. (2013) *La comunicación de las marcas. Branding.* Buenos Aires, Grupo DIRCOM.
- Parra Duque, D. (2003) "Cap 3: El Bloque Creativo", pág 123 a 147. En *Creativamente. Secretos para pensar de maneras impensables.* Grupo Editorial Norma, Bogotá.
- Peiro Ucha, A. (06 de agosto de 2015). *Estrategias genéricas de Porter*. [Artículo en página web] Recuperado de: https://economipedia.com/definiciones/estrategias-genericas-porter.html
- Porter, M. (1991) *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y de sus competidores*. México, Compañía Editorial Continental SA Décimo.
- RDStation (2018) "¿Qué es el ROI? Aprende cómo calcular el Retorno sobre la Inversión". Recuperado de: https://www.rdstation.com/es/blog/roi/
- Ries, A., & Trout, J. (2002) *Posicionamiento: La batalla por su mente* (2a. ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (Septiembre 2021) *Diccionario de la lengua española*, 23.ª ed., [versión 23.4 en línea]. Recuperado de: https://dle.rae.es/proceso
- Sardegna, M. (2003). "Parte 1: Introducción a la creatividad", pág 4 a 42. En *Manual de Creatividad Publicitaria.* Buenos Aires-Argentina. Editorial La Ley.

- Serrano-Puche, J. (2012). La presentación de la persona en las redes sociales: una aproximación desde la obra de Erving Goffman. En: *Análisis*. Vol. 46. Pp. 1-17.
- Sibilia, P. (2005) “Biopoder”, en *El hombre postorgánico. Cuerpo, subjetividad y tecnologías digitales*. Buenos Aires, Editorial Fondo de Cultura Económica.
- Sibilia, P. (2008) “El show del yo” y “Yo espectacular: la gestión de sí como una marca”, en *La intimidad como espectáculo*. Buenos Aires, FCE, 2008.
- Srnicek, N. (2018) “Capitalismo de plataformas” y “Las guerras de las grandes plataformas”, en *Capitalismo de plataformas*. Buenos Aires, Caja Negra.
- Think with Google (2020). Rethink the Mix: Creating impactful multimedia campaigns. Recuperado de: https://www.thinkwithgoogle.com/intl/en-aunz/collections/rethink-the-mix/
- TiendaNube (2021) Informe eCommerce. Informe anual de comercio electrónico durante 2020 y perspectivas para 2021 [6ª edición] Recuperado de: https://drive.google.com/file/d/1x17sfwKvJUK2SB7RVVS2tqB27vyIpAER/view?usp=sharing
- Wilensky, A. L. (1991). Marketing estratégico. FCE.Fondo de Cultura Económica; (Primera Edición)