



Contratexto

ISSN: 1025-9945

contratexto@ulima.edu.pe

Universidad de Lima

Perú

Mayorga Escalada, Santiago  
Planificación estratégica, herramienta clave para la gestión de las marcas en el nuevo  
contexto publicitario

Contratexto, núm. 25, enero-junio, 2016, pp. 47-61  
Universidad de Lima  
Surco, Perú

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=570667368009>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org



Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# **Planificación estratégica, herramienta clave para la gestión de las marcas en el nuevo contexto publicitario**

**Santiago Mayorga Escalada**  
**(Universidad Pontificia de Salamanca, España)**

Recibido: 1/2/2016

Aprobado: 1/3/2016

---

**RESUMEN:** La nueva coyuntura del mercado, unida al constante desarrollo tecnológico en el sector de la comunicación, obliga a las marcas a tomar decisiones para garantizar su viabilidad. Este proceso de adaptación lleva a que las corporaciones tengan que replantearse sus formas de comunicación publicitaria. El consumidor también ha cambiado, es una persona informada y con criterio de compra, lo que obliga a las marcas a construir relaciones relevantes que les permitan posicionarse a través de conexiones potentes con sus públicos, generando valor añadido. Estas nuevas condiciones exigen que las marcas profesionalicen su gestión, apostando por el desarrollo práctico de un proceso integral de planificación estratégica que administre la construcción de su imagen a través del 'mix' de *marketing*, también llamado *branding*.

**Palabras clave:** branding / planificación / gestión estratégica / marca / publicidad

***Strategic Planning, Key Tool for Brand Management in the New Advertising Context***

**SUMMARY:** New market conditions combined with continuous technological development in Communication, push brands to take decisions in order to ensure viability. This adaptation process makes corporations to rethink new methods of Advertising Communication. Consumers have also changed, they are well informed and discerning buyers, a fact that forces brands to build relevant relationships with their audiences letting brands to develop powerful positioning connections and create added value. These new conditions lead brands to professionalize their management practices, developing comprehensive strategic planning process to manage their brand image building through the marketing mix also called branding.

**Key words:** branding / planning / strategic management / brand / advertising

---

## Introducción

Los cambios de paradigma que se han acelerado con la llegada del siglo XXI en nuestras sociedades, en el sector de la comunicación y en el desarrollo de las nuevas tecnologías, imponen a las marcas adaptarse a la coyuntura con el fin de garantizar su visibilidad. Este concepto se convierte en diferencial a la hora de garantizar la viabilidad y supervivencia de la empresa. A diferencia de lo ocurrido hasta comienzos del siglo XXI, ahora la competencia es salvaje dentro del mercado. Esta situación provoca una saturación comercial excesiva que se extiende a los diferentes canales que conforman el sector tradicional de la comunicación (Wilensky, 2006).

Ante las nuevas condiciones, las marcas se sumergen en un proceso constante de adaptación que les hace replantearse –una y otra vez– todas sus formas de comunicación publicitaria, especialmente las más tradicionales. Ya no hay certidumbre en cuanto a su eficiencia, ni siquiera en la posibilidad de asegurarse impactar sobre un gran número de consumidores/audiencia pasiva.

El consumidor, al igual que ocurre con las condiciones del mercado y las propias del sector de la comunicación, también ha cambiado. Susana Rueda (2016) esgrime que el *target* de consumo pasivo al que se le vendían productos a través de impactos publi-

citarios masivos muere ante la interrelación de tú a tú que se da entre marca e individuos, que son personas perfectamente informadas y que tienen criterios propios en su toma de decisiones de consumo. Esta nueva realidad es identificada también por el experto español en *branded content*, Eduardo Prádanos (2013), quien señala que las marcas actualmente deben construir relaciones relevantes con las personas que les permitan posicionarse a través de conexiones potentes con sus públicos, generando así una experiencia de marca que se traduce en valor añadido. Este hecho es una variable más que provoca el replanteamiento de la comunicación publicitaria clásica y su efectividad dentro de las marcas.

Las nuevas condiciones llevan a las marcas, por lógica, a tener que adaptarse a la nueva coyuntura actual. Para ello profesionalizan su gestión apostando por un proceso integral de planificación estratégica que administre la construcción de su imagen de marca a través de comunicaciones integradas, también llamado *branding*. Este hecho es diferencial y supone un cambio paradigmático a la hora de tomar decisiones en el ámbito de la comunicación publicitaria. Las marcas que no están entiendo estos cambios, y no hacen *branding*, están quedando fuera de la mente de sus públicos precisamente por no tener una estrategia que sepa visibilizarlas, posicionarlas y conectarlas con los públicos.

## Evolución histórica en la gestión publicitaria de las marcas

Debido a la intrínseca naturaleza de supervivencia y búsqueda de clientes por parte de las marcas, estas siempre han intentado adaptarse de la mejor manera posible a las coyunturas de cada época. Al igual que buscan optimizar sus modelos de producción, por ejemplo, también invierten en comunicar con el fin de que su mensaje llegue de la forma más eficaz a su *target* (público determinado al que se dirigen las acciones de comunicación realizadas por la marca). Este proceso implica una investigación constante dentro del sector de la comunicación con el fin de saber adaptar el mensaje y la comunicación publicitaria, buscar los canales y medios más eficaces para trasladar la imagen de la marca al público, y ser enormemente eficientes a la hora de establecer conexiones potentes entre la propia marca y 'su gente'.

Esta constante búsqueda de las marcas por adaptarse a cada circunstancia ha ido construyendo a lo largo del tiempo diferentes momentos dentro del sector de la comunicación publicitaria. Así podemos distinguir tres grandes etapas reconocibles: publicidad clásica: producto y funcionalidad; identidad de marca: intangibles e interacción en la comunicación, y gestión estratégica de marca: la búsqueda de experiencias y conexiones relevantes.

## *Publicidad clásica: producto y funcionalidad*

La consolidación de la economía posterior a la revolución industrial provoca que el sistema económico evolucione de una forma exponencial en la primera mitad del siglo XX. Se termina de implantar una economía de mercado que lleva implícito un sistema de producción en cadena y masivo (Jones, Roos y Womack, 1992). Este hecho provoca la necesidad de mucha mano de obra, que va a traducirse en una mejora sustancial en el nivel de vida ciudadana, así como un mayor índice de poder adquisitivo en la sociedad. La prensa escrita goza de una gran salud, la penetración de un medio como la radio no para de crecer, y la televisión irrumpie en la sociedad de una manera muy potente y masiva, reduciendo costes y llegando a los salones de las familias norteamericanas. Gracias a estos cambios se produce, a su vez, una transformación total en los hábitos y tendencias de consumo que giran en torno a los medios de masas tradicionales.

El clima de paz que se da en el periodo de entreguerras ayuda a consolidar todos los cambios coyunturales que se producen en la sociedad, y muy particularmente en el sistema económico y productivo. Hay sectores industriales determinados que experimentan crecimientos espectaculares gracias a una incipiente demanda masiva de sus productos, pues "el creci-

miento de las economías de posguerra y la expansión de la clase media son el factor que impulsó el desarrollo de las marcas y el ascenso del consumismo” (Davis, 2010, p. 17).

Todas estas nuevas variables económicas y sociales provocan que el producto como tal se convierta en el protagonista indiscutible del mercado. Los productos pasarán a ser las referencias de visibilidad de las diferentes empresas para sus clientes. Esta filosofía corporativa “se consolida en la década de los cincuenta del siglo pasado de la mano del gigante de la higiene Procter & Gamble” (Fernández, 2013, p. 14).

La comunicación publicitaria clásica va a poner el foco en las cualidades funcionales y familiaridad del producto como motor de compra del perfil medio del consumidor. En torno al estudio de este nuevo perfil de consumidor va a rotar toda la investigación del *marketing*, disciplina que experimenta un fuerte crecimiento gracias a la coyuntura económica y a las múltiples oportunidades de crecimiento que ofrecen los diferentes sectores del mercado. Todas las comunicaciones publicitarias derivadas van a dar forma a lo que se conocerá como *marketing mix* (término acuñado por el profesor e investigador Kevin Keller). El *mix* de comunicaciones intencionales va a centrarse en presentar las ventajas funcionales que poseen los productos, poniéndolas en valor frente a la cada vez más abundante competencia. La mercadotecnia, de la mano de la comunicación publicitaria,

pondrá de manifiesto, a través de las conclusiones de sus estudios de investigación, que el producto se configura como piedra angular del proceso de compra (Keller, 2008).

El protagonismo del producto, y sus beneficios funcionales/racionales, dinamizan la conformación de ese gran mercado donde la demanda se dispara. Estas tácticas publicitarias resultan muy eficaces a la hora de llegar al público objetivo, provocando un aumento del consumo de estos productos, al mismo tiempo que se lucha contra la publicidad de la competencia. Se produce un intercambio de golpes mediático.

Todo este negocio de la comunicación provoca la visibilización de las grandes agencias clásicas de publicidad como un nuevo sector muy potente dentro de la economía estadounidense. Estas agencias, con los denominados *mad men* a la cabeza, desarrollarán campañas en las que el protagonista indiscutible será la marca-producto. Estos hitos profesionales que se vienen produciendo dentro del *marketing*, junto a su estudio teórico, llevan a los expertos Al Ries y Jack Trout a acuñar el concepto de ‘posicionamiento’ asociado a la marca-producto (Ries y Trout, 2000).

### ***Identidad de marca. Intangibles e interacción en la comunicación***

El final de la década de 1960 se caracteriza por una rápida evolución, tanto de las condiciones del mercado como del uso de herramientas de comunicación persuasiva. El *marketing* se so-

fística, encontrando nuevos cauces de especialización. La prensa escrita y la radio pierden protagonismo frente a la televisión, que se consolida como el gran medio de masas.

El mercado comienza a saturarse de productos similares de una forma masiva, por lo que es difícil seguir con la táctica racionalista y funcional de la etapa anterior, que pierde efectividad. Estamos en la década de 1970 y las lógicas en la decisión de compra del consumidor han evolucionado, son más complejas y estudiadas, lo que provoca, a su vez, un cambio en la gestión de las corporaciones y sus formas de comunicarse (Keller, 2008).

Hay una nueva forma de entender la publicidad. Las técnicas de investigación en comunicación (*marketing*) se centran en conocer de forma más detallada las preferencias de compra del consumidor, los gustos que les motivan a realizar la compra, la forma de actuar, sus inquietudes, necesidades, etc. (Mayorga, 2014, p. 8). Estas cuestiones, unidas al desarrollo del concepto de posicionamiento, llevan a las corporaciones a indagar dentro de los intangibles. Los estudios de mercado experimentarán una evolución notable, centrando su foco en la búsqueda de la diferencia con la competencia; ya no desde una perspectiva funcional del producto, sino desde las características intangibles que evoca la marca. Estas características, según indica el experto Wally Olins, conectan con el *target* (perfil intangible) y generan valor desde la percepción del consu-

midor, lo que implica una construcción de la imagen de la empresa como marca (Olins, 2003).

Se ha producido un salto cualitativo importante, que va de lo material y tangible (el aspecto funcional del producto) hacia la introducción de intangibles basados en la construcción de identidad con valores asociados a la propia personalidad de sus públicos, lo que lleva a reforzar la conexión marca-*target*. Se dota a la marca de identidad para que sea reconocible por el perfil intangible que representa ahora el cliente:

La identidad de la marca suministra dirección, propósito y significado. Es vital para la visión estratégica de la marca y conduce a una de las dimensiones más relevantes de su valor: las asociaciones –corazón y alma de la empresa-. (Aaker, 1998, p. 71)

Todas estas nuevas características asociadas a la marca y a su gestión, llevan a la aparición del término 'imagen de marca'. Este concepto complementa y da valor al de posicionamiento unido a las nuevas características que definen la identidad de la marca. La imagen de marca fue popularizada por el publicista David Ogilvy a partir de mediados de la década de 1960, como concepto estratégico de naturaleza holística. Wally Olins, por su parte, toma la teoría de Ogilvy para llevar el concepto de imagen de marca hasta nuestros días. Esta visión publicitaria se encamina de forma certera hacia un proceso estratégico de gestión de marca.

Como síntesis de las características de esta etapa se encuentran las siguientes dos citas de David Aaker (1998):

Las marcas poderosas, usualmente, se mueven más allá de los atributos del producto y basan su identidad de marca en la personalidad y relaciones que mantiene con los clientes... Implementada adecuadamente esta relación, la personalidad de marca resultante presenta el potencial de crear una intensa y duradera fidelidad. (p. 51)

Para comprender la naturaleza de la marca –relaciones con el cliente–, es útil considerar la metáfora de la marca como persona que tiene personalidad y relaciones interpersonales con el cliente. (p. 54)

### **Gestión estratégica de marca. La búsqueda de experiencias y conexiones relevantes**

Jorge David Fernández (2013) expone que con la llegada de la década de 1980 se vuelven a producir cambios bruscos en los hábitos de consumo que vuelven a exigir un replanteamiento de las marcas a la hora de conectar con su *target*. El mercado se dirige a un colapso de productos mientras no paran de surgir numerosas marcas, donde la tecnología es la protagonista principal que cambia por completo la lógica tanto de los propios medios de comunicación como del consumo que se va a hacer de ellos. Wally Olins (2009) señala que toda esta serie de hitos apuran la profesionalización de un proceso de gestión estratégica para las

marcas que consiga controlar –en la medida de lo posible– tantas variables.

En la década de 1990 este proceso comienza a verse como una actividad indispensable para las marcas; así, de la unión entre varias disciplinas ejecutivas, que mezclan comunicación y gestión corporativa, surge el *brand management* (Healey, 2009).

Las últimas dos décadas han sido cruciales para definir el entorno de las marcas tal como lo conocemos. Muchas de las marcas globales más famosas de la actualidad se han formado como resultado de una historia más reciente de fusiones y adquisiciones, en particular desde los años 90. (Davis, 2010, p. 18)

Karen McCabe señala –a finales de la década de los noventa– que:

Resultó toda una revelación que existiese una verdadera disciplina acerca de esta actividad. El término *branding* tiene un aura general de ceñirse solo al aspecto creativo, pero disponer de un verdadero proceso nos permitió ir más allá de los gustos y las aversiones personales. (McCabe citado en Healey, 2009, p. 16)

La profesionalización del proceso de planificación y gestión estratégica de marca supone un gran esfuerzo de mentalidad y adaptación para las empresas a la hora de asumir una forma nueva de trabajar: conjunta, coordinada y que resulte coherente a la hora de transmitir su identidad a los públicos (Healey, 2009). Por otro lado, esta profesionalización, al igual como lo hacía la

publicidad clásica y los primeros planes de *marketing*, se basa en la investigación como primer paso para desarrollar la futura estrategia. La investigación sitúa dentro de este contexto a la marca como elemento de primacía frente a sus productos, y al público (usuario activo, no consumidor pasivo) como el centro de todo el proceso (Davis, 2010; Healey, 2009; Ollins, 2009). Estas características suponen una gran diferencia con respecto a las otras dos etapas.

En el proceso de desarrollo de las marcas y el *branding* como una disciplina, ha madurado también la relación con el consumidor... La sofisticación del consumidor ha conducido al concepto de ‘experiencia de la marca’, expresión que recoge los elementos tangibles e intangibles de una marca en varios medios. Esta experiencia busca estimular al consumidor en tal medida que capture sus sentidos. La idea ayuda también a diferenciar a las marcas que compiten. (Davis, 2010, p. 20)

El concepto de imagen de marca, junto al de posicionamiento, siguen utilizándose por su visión intangible aunque adaptados ambos a los nuevos paradigmas (Ollins, 2009). Estos dos conceptos toman un cariz eminentemente estratégico. La posición de una marca representa su lugar en el mercado. Es el resultado de desarrollar la imagen de un producto o servicio de tal modo que ocupe un lugar específico y valorado en la mente del consumidor. El posicionamiento comprende una propuesta particular para el mercado, acorde con los valores de

la marca y las necesidades y los deseos del consumidor (Davis, 2010, p. 50).

Toda esta nueva política de marca viene dada, como se ha señalado, por los cambios suscitados en los medios y en las formas de comunicación. Se produce una saturación de las personas frente a los medios masivos clásicos, lo que supone una enorme pérdida de notoriedad de las marcas que continúan utilizando las acciones tradicionales de comunicación. Gracias al desarrollo tecnológico del sector de las comunicaciones, los ahora usuarios tienen la opción de saltarse la publicidad intrusiva que cada vez les resulta más molesta. Producto de esta coyuntura son los públicos los que de forma voluntaria buscan el contacto, la conexión con las marcas que les ofrecen diálogos pertinentes e interesantes (Calahorrano, 2013). Este nuevo modo de relacionarse, o comunicarse, entre las marcas y sus públicos hace que los procesos estratégicos de marca estén apostando por nuevas formas de comunicación. A su vez, los públicos buscan que las marcas, de manera no intrusiva (*storytelling* o *branded content*), les aporten una experiencia única que fidelice (*engagement*). Esta conexión pertinente y veraz entre la marca y sus públicos es lo que Melissa Davis (2010) denomina “experiencia de marca”.

## Nuevos paradigmas de la comunicación

La evolución en la forma de desarrollar tácticas de comunicación publicitaria

por parte de las marcas –señaladas en el punto anterior– vienen dadas por unas causas externas (mercado, procesos de producción, sistema, etc.) y otras internas a la propia lógica del sector de la comunicación.

La primera etapa de la publicidad clásica cuenta con un sector de la comunicación estático que se rige por una inflexible relación emisor-receptor. Es el canadiense McLuhan (McLuhan y Fiore, 1988) quien mejor analiza esta etapa, condensándola en su frase “el medio es el mensaje”. Nos encontramos con muy pocos medios y un mercado gigante de consumidores. El medio es la parte activa siempre (emisor del mensaje) frente a todos los consumidores que son parte pasiva (receptores). Esta lógica hace que la publicidad sea muy efectiva debido a que hay poca cantidad de medios y por tanto al insertar mensajes en ellos se llega a un amplio espectro de posibles consumidores.

La segunda etapa publicitaria comienza con el paradigma de la comunicación de McLuhan totalmente vigente. A medida que la etapa avanza, el sector de la comunicación se tendrá que ir adaptando a los cambios coyunturales. La saturación da paso a la búsqueda de perfiles personales para conectar con el público. La televisión se convierte en el medio de masas por excelencia y hay que adecuar el mensaje a este medio. La marca-producto pierde protagonismo en favor de la marca corporativa a la que se le atribuye identidad (características intangi-

bles). Todas estas nuevas perspectivas también vienen dadas por el cambio de paradigma que se produce en la comunicación. Gobé (2005) y, posteriormente, Keller (2008) señalan que la ley inflexible da paso a un consumidor mejor informado, que además quiere ser parte del proceso de comunicación. Este hecho lleva al comienzo de la interactividad entre marcas y públicos, lo que socaba los antiguos papeles inmóviles de la lógica de la comunicación. Las marcas buscan *feedback* en el consumidor, aunque realmente no están preparadas para perder su puesto hegemónico y activo que les permite llegar de forma masiva a un gran número de posibles clientes.

Los profesionales del siglo XXI contamos con una serie de herramientas novedosas para poder acceder a las masas. Los medios de comunicación han cambiado su fisonomía permitiendo el acercamiento cada vez más popular a las funciones de receptor y, cómo no, de agente de dicha comunicación. (Caldevilla, 2009, p. 75)

Con la tercera etapa encontramos unos cambios en los paradigmas más bruscos que –además– son acelerados por el corto tiempo en que estos van desencadenándose. Las características que lo componen ahondan en la necesidad de las marcas de establecer un proceso de planificación y gestión estratégica de marca, que intente controlar la imagen a través de comunicaciones integradas y formas de construir experiencias que conecten a la marca con sus públicos (Ollé y Ríu, 2009).

Debemos tener en cuenta que en la década de 1990, como señala Gobé (2005), la interactividad de los medios comienza a convertirse en una realidad y este hecho obliga a las marcas a buscar el lado más emocional con el cual llegar a su perfil (intangible como persona) de consumidor. Al iniciarse el siglo XXI, Internet experimenta un salto cualitativo; los medios tradicionales entran en una crisis endémica, y la televisión intenta mutar aprovechando los avances tecnológicos. Todos estos cambios implican una mayor relación de diálogo “de tú a tú” entre marcas y público. La oferta se multiplica y los diferentes modos de consumo de comunicación también, lo que implica una mayor segmentación del mercado y el fin de la panacea en que con un par de medios se llegaba a todo el público a través de un mensaje (Cabrera y Cea, 2009).

El consumidor pasa a ser un usuario perfectamente formado e informado, que no está dispuesto a perder el tiempo con comunicación publicitaria intrusiva. Ahora tiene opciones para no estar expuesto a este tipo de mensajes, puede cambiar de medio, de canal, elegir la hora para ver un contenido, o simplemente puede ponerse en contacto con la marca para expresar una queja. Las marcas deben establecer relaciones verdaderas, interesantes, pertinentes y que aporten un valor añadido a las personas (Rueda, 2016). En la publicidad clásica, las personas eran denominadas por su rol como consumidores o público objetivo. Ahora estos términos

han caducado y están fuera de la realidad; han muerto con los paradigmas clásicos de la comunicación.

Sin la identificación de estos cambios de paradigma en el sector de la comunicación es imposible entender cómo las marcas renuncian a la conocida publicidad clásica, cada vez menos eficaz y rentable, en favor de una planificación estratégica que les lleve a crear un mensaje integral coherente, el cual pueda distribuirse de manera *transmedia* sin resultar intrusivo. Estas nuevas comunicaciones integradas buscan crear ‘experiencias de marca’ (evolución de la parte intangible y emocional) que establezcan relaciones potentes y duraderas con las personas.

### **Holística y Gestalt. Epistemología para comprender la naturaleza del proceso**

Como hemos podido deducir en el punto anterior de este artículo, el proceso de planificación y gestión estratégica de marca se va construyendo bajo la premisa intrínseca de administrar un todo de carácter eminentemente multidisciplinar. Así, se hace necesario utilizar principalmente dos corrientes de análisis científico que se adaptan a esta realidad: la holística y la Gestalt (teorías de la percepción). Estas corrientes desarrollan el conocimiento existente a la hora de entender su conformación multidisciplinar a través de una perspectiva de gestión integral de la disciplina.

## **Holística**

Como sostiene Plata (2006):

La investigación holística ha venido ganando aceptación en diversos contextos, en especial en el académico, principalmente por su versatilidad y el amplio rango de aplicabilidad que tiene. Este tipo de investigación invita a apreciar las cosas en su contexto, en su conjunto, con una mayor aprensión con criterio integrativo, de manera que se favorezca un tipo de saber nutrido por las potencialidades de cada evento. (p. 248)

Según Hurtado de Barrera (1998), la holística como actitud integradora tiene una serie de implicaciones importantes en los distintos campos del saber y de la vida humana. Las implicaciones antropológicas enfocan la comprensión del ser humano; también tiene implicaciones educativas: la comprensión de la educación y del proceso de aprendizaje como una manera de ver el conocimiento y la investigación.

La RAE (2014) define el holismo como la doctrina que propugna la concepción de cada realidad como un todo distinto de la suma de las partes que lo componen. En este sentido, sobre la holística Jacqueline Hurtado de Barreira (1998) plantea que la realidad –más que estar constituida por cosas con límites propios– es una totalidad única de campos de acción que se interfieren.

## **Gestalt**

En lo relativo a la ‘psicología de la percepción visual’, la Unitat de Do-

cència de la Universidad de Barcelona (2015) argumenta que la Gestalt surge en Europa en el año 1912, como una reacción frente al elementarismo y atomismo del estructuralismo, centrándose particularmente en el ámbito de la percepción.

En su página web, los investigadores del departamento de publicidad de la Unitat de Docència, mencionada en el párrafo anterior, precisan que:

El término Gestalt se traduce literalmente como forma, sin embargo tiene la connotación de estructura configuracional y define el enfoque adoptado por esta escuela, que se centró en el problema de la organización perceptual... El principio básico de la organización perceptual es que el todo es más que la suma de las partes, es decir, que las propiedades de la totalidad no resultan de los elementos constituyentes, sino que emergen de las relaciones espaciotemporales del todo. Dichos procesos son entendidos como ‘campos de fuerza’, que interactúan y mantienen un equilibrio del que resulta una totalidad o configuración; al ser un campo una unidad dinámica, el cambio de una parte modifica a las demás. (Unitat de Docència, 2015)

Joan Costa (2013) se acerca a estos puntos de vista mediante la comparación por oposición entre diferentes corrientes científicas a lo largo de la historia:

No voy a insinuar siquiera aquí una mínima historia del pensamiento. Pero si es justo señalar que, a las teorías reduccionistas como el atomismo, el cartesianismo, el conductismo y el taylorismo, también por otra parte, muchas escue-

las de signo contrario han aportado visiones diferentes y opuestas. Al pensamiento divisionista de Descartes se le opone el pensamiento integrador de su coetáneo Pascal (1623-1662), que afirma que no se puede conocer las partes sin conocer el todo, y a la inversa. En esta línea surgen movimientos como el holismo (holos significa ‘todo’ en griego), la fenomenología o el gestaltismo (teoría psicológica de la percepción) que niegan la dualidad cartesiana de ‘todo’ y ‘partes’, y proclaman que ‘el todo es más que la suma de sus partes’. Y que el todo no es posible reducirlo a partes porque todas ellas son independientes y es así como toman sentido al formar el todo. Está comúnmente aceptado en física y en biología que, en un campo integrado –como el campo electromagnético o el cuerpo humano–, un cambio en cualquier punto de este campo produce una reacción, una redistribución de la energía y establece un nuevo equilibrio en todas las partes y en el conjunto. (p. 14)

Además de Joan Costa (2013), este argumento es esgrimido por la mayoría de expertos e investigadores en gestión estratégica de marca que utilizan la corriente de la Gestalt y la holística para explicar el fenómeno de una forma científica. Se entiende la disciplina como un sistema conformado por numerosas partes que llegan a la mente de los públicos en forma de percepciones (Gobé, 2005). Esta psicología perceptiva decodifica todos esos impactos para llegar a la construcción de una determinada imagen de marca.

Lo que sucede con la percepción de los públicos también ocurre con la

propia gestión estratégica de la marca, lo que engloba a muchas disciplinas que requieren de una visión completamente integral (Mayorga, 2014).

### **Planificación estratégica de las marcas en el nuevo contexto publicitario**

Una vez que se ha tomado perspectiva de la situación coyuntural (mercado, marcas y publicidad) gracias al desarrollo bibliográfico presentado en este artículo, debemos centrarnos finalmente en la planificación estratégica como motor del proceso de gestión de marcas.

Se hace necesario, en primer lugar, establecer una definición de planificación estratégica:

La planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al qué hacer actual, y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia y eficacia. (Armijo, 2009, p. 5)

La propia naturaleza del concepto se funde con las necesidades de las marcas por ser relevantes. Para ello tienen que ser conscientes de que deben plantearse establecer procesos eficientes integrales que de una manera coherente generen valor añadido en el mediano y el largo plazos, lo que les permitirá crear lazos de unión firmes con su *target*. De no ser así, la marca se quedará descolgada y avanzará irre-

mediablemente a la desaparición: primero, en un plano de posicionamiento y visibilidad en la mente de sus públicos (*brand awareness*); y finalmente, en una situación de crisis comercial en las ventas que acabará con su actividad.

El nivel de formación y crítica adquirido por el consumidor hace que las marcas tengan que construir experiencias relevantes en sus comunicaciones. Para conectar la marca con sus públicos –sin ser intrusivos– debe contar con unos objetivos claros que conformarán su personalidad. Todo este trabajo va desde la investigación a la construcción de un plan que gestionará la marca. Esta es la propia naturaleza de la planificación estratégica.

Planificar estratégicamente una marca consiste en llevar a cabo un ejercicio, siempre desde una visión integral, de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario para la compañía. La característica principal de este proceso debe ser el establecimiento de acciones tácticas coherentes a través de diferentes disciplinas que persigan alcanzar dichos objetivos estratégicos. Desde esta perspectiva, la planificación estratégica debe convertirse en la herramienta clave para la toma de decisiones de las marcas.

Conociendo el concepto de planificación estratégica adaptado a la gestión de marcas, y el ajuste que se está haciendo desde el campo de la comunicación publicitaria para que esta continúe siendo eficiente, podemos llegar a una serie de conclusiones clave:

– Teniendo en cuenta el desarrollo teórico presentado en este artículo, las nuevas técnicas de comunicación publicitaria que ya usan las marcas más relevantes –y que va a tener que usar la mayoría si quiere adaptarse para sobrevivir a la competencia del mercado– pasan por establecer programas de planificación y gestión estratégica a mediano y largo plazos para buscar la conexión con sus públicos. En este sentido, las multinacionales del *branding* –de origen anglosajón, como por ejemplo Interbrand– intentan imponer esta visión en los mercados donde operan frente a las reticencias que se dan especialmente en las pequeñas y medianas empresas del ámbito nacional.

– Hay que señalar –además de la propia saturación del mercado en cuanto a volumen de demanda– los cambios paradigmáticos en la comunicación acontecidos en apenas una década. Los medios clásicos dejan de tener relevancia a pesar de su gran masa de impactos frente a los nuevos usos tecnológicos, que permiten al usuario controlar la programación en torno a sus gustos y disponibilidad de consumo. La audiencia se segmenta enormemente y es ahora el usuario quien decide qué comunicación consumir o no. Las técnicas clásicas intrusivas de impacto masivo pierden efecto frente a la nueva publicidad de nichos. Las marcas, a través de los nuevos medios y canales más

consumidos por sus públicos, apuestan por establecer relaciones de conexión intangible que construyan experiencias relevantes para su *target*. Las caducas técnicas clásicas de comunicación publicitaria se hacen a un lado frente a los nuevos contenidos como el *storytelling*, el *branded content*, la nueva condición del 'prosumer' como creador de contenido de marca, las comunicaciones de tú a tú, y toda una serie de baterías de acciones que reflejen la propia personalidad de la marca en unión con el estilo de vida e inquietudes de sus públicos (*storydoing*). Un caso destacado de planificación estratégica de marca que ha sabido posicionar su identidad adaptándose a los nuevos paradigmas de la comunicación es Red Bull. Desde su nacimiento (1987) ha pasado de realizar una publicidad clásica que vendía su producto en televisión –"Red Bull te da alas"– a un concepto de marca experiencial a través de acciones de *branded content* por fuera de los medios de comunicación tradicionales. El producto pierde el protagonismo en favor de la experiencia que representa la marca –riesgo, límite, superación-. El contenido se 'viraliza' a través de una planificación transmedia, la marca se convierte en una productora de contenidos. Son los públicos quienes buscan a la marca que vende una imagen perfectamente reconocible lo que le permite conectar con los perfiles –*way of life*– de sus públicos. Toda esta estrategia de marca se re-

sume en la acción que llevó a cabo Red Bull en 2012, lanzando a Félix Baumgartner desde la estratosfera hasta llegar a la superficie terrestre.

- Para establecer una determinada imagen intencional por parte de la marca e intentar controlar de la manera más coherente la mayoría de *outputs* generados, sean estos voluntarios o no, debemos tener siempre presente que la imagen se construye en la mente de los públicos a través de las percepciones. Este hecho corrobora la naturaleza multidisciplinar del proceso de construcción de marca, y nos obliga a apostar por una gestión desde un punto de vista eminentemente integral, que aúne todas las comunicaciones bajo una misma estrategia. Toda esta lógica viene apoyada de forma teórica, como hemos señalado en el punto anterior, por la holística y la teoría de la Gestalt. Un buen ejemplo de gestión integral de todas estas características fue el trabajo de *rebranding* que desarrolló Iberia (línea de vuelos española líder, que anteriormente fue de propiedad estatal) desde su departamento de *marketing* junto a Interbrand. Todos los cambios de identidad, y su nueva alineación estratégica, fueron testeados a través de *outputs* tanto de viajeros, trabajadores, directivos y diferentes oficinas de la agencia de *branding* en el mundo.
- Es necesario que las corporaciones sean conscientes de que deben

adaptarse a la coyuntura actual de la comunicación, apostando por la profesionalización y especialización en su gestión para construir una marca. Es la hora de hacer *branding*, visto como una oportunidad de inversión y no como un gasto sin sentido. Javier Suso señala que “podríamos decir que el *branding* se centra en la definición, construcción y gestión de las marcas” (Suso citado en Cuesta, 2012, p. 135). Esta definición recoge toda la evolución presentada en este artículo, haciendo hincapié en la nueva manera de establecer comunicaciones publicitarias a través de planes de *marketing* integrales desde la planificación estratégica. El ejemplo más paradigmático de esto es Apple, que desde su posicionamiento no ha dejado de generar valor para la marca conectando perfectamente con sus públicos, evangelizándolos y haciendo que se sientan parte del concepto experiencial y de estilo de vida que vende la propia marca. La alineación en la planificación estratégica de sus productos, comunicación y forma de actuar, provocan que esta coherencia genere una identificación total en sus públicos que encuentran conexiones relevantes no intrusivas tanto dentro como fuera de los canales tradicionales de comunicación. Como sostiene Davis (2010) “Tener una estrategia de marca es fundamental para determinar su dirección... Ésta debe basarse en una clara com-

prensión de las características del consumidor y su mercado (incluida la competencia) y ha de ajustarse a la visión de la compañía” (p. 26).

## Referencias

- Aaker, D. (1998). *Strategic market management*. Cornell University, Nueva York: John Wiley & Sons.
- Armijo, M. (2009). *Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. ILPES/CEPAL. Santiago de Chile: ONU.
- Cabrera, M. A., y Cea, M. N. (2009). Las mutaciones en la publicidad y su incidencia en el modelo de negocio de las empresas de comunicación. En *Retos del periodismo digital, reflexiones desde la universidad*, pp. 65-74. Zaragoza: Asociación de la Prensa de Aragón.
- Calahorrano, S. M. (21 de julio de 2013). El *branded content* es la nueva publicidad. *Expansión*. Edición electrónica. España. Recuperado de <http://www.expansion.com/2013/07/21/empresas/1374419136.html>
- Caldevilla, D. (2009). Las revoluciones de la red. En *Retos del periodismo digital, reflexiones desde la universidad* (pp. 75-88). Zaragoza: Asociación de la Prensa de Aragón.
- Costa, J. (2013). *Los cinco pilares del branding, anatomía de la marca*. Barcelona: Costa Punto Com.
- Cuesta, U. (2012). *Planificación estratégica y creatividad*. Madrid: ESIC Libros Profesionales de Empresa.

- Davis, M. (2010). *Fundamentos del branding*. Barcelona: Parramón, Arquitectura y Diseño.
- Fernández Gómez, J. D. (2013). *Principios de estrategia publicitaria y gestión de marcas. Nuevas tendencias de brand management*. Madrid: McGraw-Hill Education.
- Gobé, M. (2005). *Branding emocional. El nuevo paradigma para conectar las marcas emocionalmente con las personas*. Barcelona: Divine Egg Publicaciones.
- Healey, M. (2009). *¿Qué es el branding?* Barcelona: Gustavo Gili.
- Hurtado de Barrera, J. (1998). *Metodología de la investigación holística*. Caracas: Instituto Universitario de Tecnología Caripito/Sevicios y Proyecciones para América Latina (SYPAL).
- Jones, D. T., Roos, D. y Womack, J. P. (1992). *La máquina que cambió el mundo*. Madrid: McGraw-Hill.
- Keller, K. (2008). *Administración estratégica de marca*. México: Pearson/Prentice Hall.
- Mayorga, S. (2014). *Situación del branding en España. El proceso integral de planificación y gestión estratégica de marca a través de la bibliografía anglosajona*. VI Congreso Internacional Latina de Comunicación Social. Actas. Universidad de La Laguna. San Cristóbal de La Laguna, Tenerife, España.
- McLuhan, M., y Fiore, Q. (1988). *El medio es el mensaje, un inventario de efectos*. Madrid: Paidós Studio.
- Olins, W. (2003). *Brands. Las marcas según Wally Olins*. Madrid: Turner.
- Olins, W. (2009). *El libro de las marcas*. Barcelona: Océano.
- Ollé, R., y Ríu, D. (2009). *El nuevo brand management: cómo plantar marcas para hacer crecer negocios*. Barcelona: Gestión 2000.
- Plata, D. (2006). Aproximación teórica a la investigación holística como herramienta metodológica en el contexto universitario. *Revista Multiciencias*, 3,6, 244-249).
- Prádanos, E. (2013). El *branded content* es la nueva publicidad. *Expansión*. Madrid. Recuperado de <http://www.expansion.com/2013/07/21/empresas/1374419136.html>
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=KZWLkpD>
- Ries, A., y Trout, J. (2000). *Posicionamiento, la batalla por su mente*. Madrid: McGraw-Hill.
- Rueda, S. (2016). Atracción por la imperfección. Madrid. *Summa Brand*. [Blog]. Recuperado de <http://blog.summa.es/2016/01/atraccion-por-la-imperfeccion/>
- Unitat de Docència (2015). *Psicología de la percepción visual. La psicología de la Gestalt*. Universidad de Barcelona. Recuperado de <http://www.ub.edu/pal/node/gestalt>
- Wilensky, A. (2006). *La promesa de la marca*. Buenos Aires: Temas.