



ADMINISTRACIÓN DINAMICA Y CONSTRUCTIVISTA DE LA CONTINUIDAD
HISTÓRICA DE LAS MARCAS

Juan Francisco Alvarez Villa
Daniel Ricardo Muñoz Salazar
Germán Eduardo Gómez Osorio

Colégio de Estúdios Superiores de Administración – CESA -
Maestria em Direccion de Marketing

Bogotá

2015

ADMINISTRACIÓN DINAMICA Y CONSTRUCTIVISTA DE LA CONTINUIDAD
HISTÓRICA DE LAS MARCAS

Juan Francisco Alvarez Villa
Daniel Ricardo Muñoz Salazar
Germán Eduardo Gómez Osorio

Directora:
Isabel Perez

Colégio de Estudios Superiores de Administración – CESA -
Maestria em Direccion de Marketing
Bogotá
2015

INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

Título de la propuesta	Administración dinámica y constructivista de la continuidad histórica de las marcas.
Estudiantes	Juan Francisco Alvarez Villa– Daniel Ricardo Muñoz Salazar- Germán Eduardo Gómez Osorio
Director de proyecto	Isabel Perez de Alcantara
Lugar de ejecución	Bogotá D.C., Colombia
Duración del proyecto	Doce(12) meses
Área de conocimiento	Marketing

Figura 01. **Información General del Proyecto** . Elaborado por los Autores.

Tabla de contenido

1. Introducción	8
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.2. Resumen del proyecto	11
1.3. Palabras clave.....	16
1.4. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	17
1.5. Objetivos.....	17
1.5.1. Objetivo General	17
1.5.2. Objetivos Específicos.....	18
2. Marco Teórico.....	19
2.1. La marca y gestión de mercadeo.....	19
2.2. Patrimonio y herencia de marca	22
2.3. Valorización de Marca.....	25
2.4. Administración del conocimiento	27
3. Metodología Propuesta.....	28
3.1. Tipo de investigación	28
3.2. Técnicas a desarrollar en la investigación descriptiva	29
4. Resultados de la investigación.....	31
5. Abordando el problema	53
5.1. Desarrollo de Competencias organizacionales para administración constructivista de marca:54	
5.1.1. Administración de información vs administración de conocimiento:	54
5.1.2. La importancia de la administración constructivista:	55
5.2. Gestión de marca a la luz de planeación estratégica de la organización:	60
5.3. Investigación forense para reconstrucción de historia de marca:.....	64
5.3.1. Identificación de las fuentes de información	66
5.3.2. Recolección de la información	67
5.3.3. Análisis de la información	74
6. Conclusiones.....	74
7. Sigüientes pasos	75
Bibliografía.....	77

Índice de tablas y graficas

Ilustración 1 - Top 20 Brandz / Marcas más valiosas de Colombia - Elaborado por Brandz.	13
Ilustración 2 Inversion Publicitaria por Industrias en Colombia en 2013. Elaborado por los Ibope.	14
Ilustración 3 Ranking de las 50 marcas más valiosas de consumo. Elaborado por Revista PYM.	15
Ilustración 4 Distribución de Volumen de Cervezas en Colombia. Elaborado por Nielsen.	16
Ilustración 5 Mapa de palabras claves del presente trabajo de investigación. Elaborado por los Autores.....	17
Ilustración 6 Q5 Cual es el nombre de la marca sobre la cual va a diligenciar la encuesta? Elaborado por los Autores	32
Ilustración 7 Q6 Escriba el nombre de la Agencia Creativa que maneja dicha marca. Elaborado por los Autores	33
Ilustración 8 Q7 Escriba el nombre de la agencia BTL que maneja la marca. Elaborado por los Autores.....	34
Ilustración 9 Q9 Escriba el nombre de la agencia digital que maneja la marca. Elaborado por los Autores	35
Ilustración 10 Años de existencia de las marcas evaluadas. Elaborado por los Autores	36
Ilustración 11 Q11 Hace cuánto tiempo trabaja usted con esta marca? Elaborado por los Autores	37
Ilustración 12 Q12 Tiene usted conocimiento del valor de su marca como activo intangible dentro de su empresa? Elaborado por los Autores	37
Ilustración 13 . Q15 Existe en su empresa un proceso formal (sistema) o infraestructura informática para guardar registro histórico de las campañas de la marca? Elaborado por los Autores.	38
Ilustración 14 Q16 Sabe usted como se almacena la historia de las marcas en la empresa en la que trabaja? Elaborado por los Autores.....	39
Ilustración 15Q17 Las campañas de las marcas se almacenan en? (Seleccione varios de ser necesario). Elaborado por los Autores.....	40

Ilustración 16 Q18 En su mejor supuesto, de cuantos años considera usted que se tienen registradas campañas completas de marca? (Completas hace referencia a una campaña con TODAS sus piezas y referencias, planteamiento estratégico, objetivos, inversión y resultados). Elaborado por los Autores.	41
Ilustración 17 Q19 Si la anterior respuesta equivale a menos de la mitad de la historia completa de la marca, que tan útil consideraría usted tener documentado el 100% de la historia de la marca? Elaborado por los Autores.	42
Ilustración 18 Q20 En caso de haber respondido la pregunta anterior reconociendo algo de utilidad, que tan fácil considera usted reconstruir la historia completa de la marca desde sus inicios? Elaborado por los Autores.	43
Ilustración 19 Q21 Usando su mejor criterio, que porcentaje de las piezas de comunicación	43
Ilustración 20 Porcentaje de ejecutivos que recibieron de forma estructurada la historia de la marca. Elaborado por los Autores.	44
Ilustración 21 Q23 Cuando entró a su ultimo rol, cuál fue el principal recurso para tener acceso a la historia de la marca? Elaborado por los Autores.	45
Ilustración 22 Q24 Conoce usted exactamente cuáles eran los objetivos estratégicos que tenía la marca hace 10 años? Elaborado por los Autores.	45
Ilustración 23 Q25 Conoce usted exactamente cuáles son los indicadores básicos de su marca hace 10 años? Elaborado por los Autores.	46
Ilustración 24 Q26 Que tanto considera usted que los retos que su marca enfrenta hoy los ha enfrentado alguna vez en el pasado? Elaborado por los Autores.	47
Ilustración 25 Q27 Que tan de acuerdo o no esta usted con estas frases, siendo 5. Totalmente de acuerdo, y 1 Totalmente en desacuerdo. Las personas con más años en la organización siempre tienen información importante aprendizajes claves sobre las marcas. Elaborado por los Autores.	47
Ilustración 26 Q28 Que tan de acuerdo o no está usted con estas frases, siendo 5. Totalmente de acuerdo, y 1, Totalmente en desacuerdo. La marca en su historia ha tenido piezas memorables de publicidad que son difíciles de conseguir. Elaborado por los Autores.	49

Ilustración 27 Q29 Que tan de acuerdo o no está usted con estas frases, siendo 5. Totalmente de acuerdo, y 1, Totalmente en desacuerdo. Comerciales, cuñas o impresos de hace más de 10 años, son difíciles de conseguir o están en muy mala calidad Elaborado por los Autores.....	50
Ilustración 28 Q30 La historia es cíclica, los retos de hoy de la marca, han sido retos en el pasado. Elaborado por los Autores.	51
Ilustración 29 Q 32 Considera usted, que en su empresa las acciones de marketing de los últimos 10 años han estado desarticuladas y cambian su enfoque estratégico con cada responsable de marca a su turno. Elaborado por los Autores.....	52
Ilustración 30 Esquema de modelo de administración constructivista de la marca	54
Ilustración 31 el modelo de administración constructivista de la marca.....	61
Ilustración 32 Clasificación de las fuentes de información. Elaborado por los autores.	67
Ilustración 33 Guía de identificación de marca. Elaborada por los autores	68
Ilustración 34 Imagen referencia de página www.etiquetasdecervezascolombianas.blogspot.com.....	70
Ilustración 35 Pieza publicitaria #1 Pilsen 2009 campaña 105 años de recompensa	71
Ilustración 36 Pieza publicitaria #2 Pilsen 2009 campaña 105 años de recompensa	71
Ilustración 37 Pieza publicitaria #3 Pilsen 2009 campaña 105 años de recompensa	72
Ilustración 38 Pieza publicitaria #4 Pilsen 2009 campaña 105 años de recompensa	72
Ilustración 39 Estructura de información básica de evidencias encontradas.....	73
Ilustración 40 Sistema de codificación de piezas	73

1. Introducción

1.1. Planteamiento del problema

Las compañías a través del tiempo se han esforzado por preservar la historia de las variables que consideran más importantes y tangibles. Es por esto que se crean instrumentos para hacer seguimiento y poder controlar el negocio de la mejor manera posible. Algunos ejemplos de esto son los estados financieros; con esta información la gerencia puede tomar decisiones que generen mayor valor porque tienen el entendimiento desde cómo se está comportando la venta, de donde viene, sus costos y sus gastos.

Las áreas de las empresas tienen definida una forma de llevar registro de la historia de su desempeño, normalmente números y bases de datos, que se recopilan automáticamente con los sistemas centrales de las organizaciones, ejemplo, el área de ventas tiene información histórica por canal, por cliente, por región hasta por SKU (*Stock Keeping Unit* – unidad de referencia de inventario o facturación), finanzas por medio de los estados financieros y así el resto de las áreas.

Para mercadeo, y considerando las marcas como valor intangible de las organizaciones, no es suficiente con almacenar los números detrás de los estudios, sino también las piezas que trajeron a la vida las estrategias de cada ciclo de la marca; los resultados de estas piezas a la luz de la estrategia de la marca, las opiniones de consumidores o empleados, y así, mucha información que comprende la historia de la marca y por lo tanto se convierte en la representación de lo que la esta es.

El problema se empieza a evidenciar cuando se trata de buscar historia de las marcas con muchos años en el mercado, pues las piezas de campañas terminan repartidas en los

medios, agencias, computadores de gerentes que nunca hacen entregas formales a sus sucesores, CDs y DVDs que reposan en cajones y que luego de años terminan en la basura, en los puntos de venta de los clientes e inclusive materiales que terminan en las fincas de ciertas personas a manera de decoración, entre otras. Así terminan esparcidas las piezas claves del rompecabezas de la historia de la marca sin nadie que las consolide.

De igual manera, con el pasar del tiempo, el olvido hace que se pierdan los aprendizajes y el conocimiento que reposa en la memoria de empleados de la empresa, de las agencias, de los consumidores y de los clientes, los cuales, si se tuvieran disponibles, podrían resultar en una estratégica información para la toma de decisiones y mejor gestión del profesional de marketing de manera que se fortalezca el posicionamiento y conexión emocional con los consumidores y de ahí, su valor.

Tratar de devolverse 10 años en la historia de las marcas y analizar las campañas, los objetivos y resultados, es difícil, y más en marcas Colombianas que cuentan con más de 100 años de historia. Inclusive, es común oír de personas con muchos años en una organización, que las marcas entran en ciclos que se repiten, y que el objetivo estratégico del momento, es muy similar al que se tenía hacía años; el problema radica en que esto sucede sin que el profesional de mercadeo se entere.

¿Porque es un problema no recopilar la historia de las marcas de manera consiente y metódica? Por dos razones principales:

- a. Porque las marcas tienen un rol estratégico en los objetivos de las compañías, ellas son el medio por el cual la empresa se conecta y construye vínculos entre los producto y los consumidores; de ahí que es de suma importancia entender la historia de la marca, pues como dijo Jorge Santayana (1905), Aquellos que no recuerdan el pasado, está condenados a repetirlo.

- b. Segundo, porque dentro de las grandes organizaciones, el valor de marca es un activo intangible de gran valor, y como activo, debería ser administrado con orden y cuidado. Para esto se debe contar con información relevante que haga más efectiva la labor de mercadeo, de manera que se optimice el rendimiento de la marca, la conexión con los consumidores, el desempeño de los productos, y como resultado, se incremente el valor de la marca.

Con la convicción de que en donde hay un gran problema hay una gran oportunidad y un gran reto, se dirigió la atención a validar la existencia del problema, su impacto y proponer una metodología para solucionarlo.

Los siguientes, son los casos más comunes evidenciados y que se desarrollarán más adelante.

- a. Se carece de una metodología para la recolección e integración continua de la historia de la marca, que permita recolectar la historia de las campañas y la evaluación de estas. La historia de la marca está fragmentada, es decir unos eventos históricos reposan en archivos físicos, otros en la mente de empleados de agencias publicitarias, otros en los computadores, otros en los medios masivos de comunicación, otros en las paredes de las tiendas, y otros en el cerebro de algunos empleados de la empresa.
- b. En la evolución de las marcas, pocas veces se remonta al pasado para aprender, cometiendo así errores que se pudieron haber evitado, y dejando de hacer cosas que pudieron hacer más eficientes ó efectivas las estrategias. Según Al Ries la onceava ley inmutable del mercadeo dice, “Los efectos del marketing son a largo plazo” (Rise & Trout, 1994).
- c. Empresas de consumo masivo en Colombia, quienes administran algunas de las marcas más valiosas del país, no tienen procesos de administración y gestión de historia de sus marcas, aun cuando el valor de estas supera los miles de millones de dólares.

- d. Para administrar la historia de una marca no basta con diseñar un sistema informático repositório de información, deben además desarrollarse competencias organizacionales para administrar el conocimiento adquirido, y el constante aprendizaje de los empleados, agencias y consumidores.

1.2. Resumen del proyecto

Por medio de este proyecto de investigación, se propone una metodología para proteger las marcas vistas como patrimonio intangible de las organizaciones. Dicha metodología pretende que las compañías desarrollen competencias para recopilar, administrar, compartir y usar información, que les permita aprender del pasado y planear el futuro; logrando una mejor administración de la marca que la haga más valiosa y relevante para sus consumidores.

Para establecer dicho procedimiento, el problema se aborda desde 4 ópticas que serán extrapoladas al mercadeo y articuladas de manera integrada así:

- **Gestión de Marca:** Como objetivo principal del mercadeo, según Philip Kotler, es “el proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios” (Kotler, Armstrong, Saunders, & Wong, 2002).
- **Patrimonio y herencia:** Evaluar la marca desde su historia, como un patrimonio histórico de la misma y de la compañía y luego desde el valor intangible de ésta en los estados financieros de la empresa.
- **Administración del conocimiento:** Como la habilidad para recopilar el conocimiento de los trabajadores, agencias y consumidores de manera constructivista, para transformarlo en un activo intelectual útil que se comparta para crear nuevo conocimiento.

- **Arquitectura y Herramientas:** Visto como un procedimiento que incluya metodologías, procesos y/o sistemas, aplicadas al mercadeo. De manera similar a como por ejemplo los periódicos administran la historia de la sociedad.

Marcas más valiosas de Colombia:

Para evaluar el estado de la historia de marcas colombianas, este proyecto comenzó por identificar las marcas más valiosas de Colombia; según Millward Brown (Millward Brown WPP, 2014), dentro de las 20 marcas más valiosas de Colombia hay: 6 entidades financieras, 4 cervezas, 4 alimentos, 2 de telecomunicaciones, 1 petrolera, 1 cementera, 1 cadena de supermercados y 1 aerolínea.

Top 20 Brandz / Marcas más valiosas de Colombia en el 2014

#	Brand	Brand Value (US\$ Mil.)		Brand Contribution Index	Brand Value Change 2013-2014	
		2014	2013			
1		3,565	3,903	5	-9%	Beer
2		3,446	5,137	1	-33%	Energy
3		3,006	3,009	5	0%	Financial Institutions
4		2,457	2,466	3	0%	Financial Institutions
5		2,365	2,487	4	-5%	Beer
6		2,084	2,094	3	-1%	Financial Institutions
7		1,379	1,281	4	8%	Financial Institutions
8		988	992	3	0%	Financial Institutions
9		931	-	3	N/A	Communication Providers
10		824	-	2	N/A	Financial Institutions
11		811	479	3	69%	Communication Providers
12		794	1,286	4	-38%	Retail
13		675	-	4	N/A	Beer
14		640	-	3	N/A	Airlines
15		620	-	5	N/A	Food
16		400	-	1	N/A	Cement
17		387	-	5	N/A	Food
18		362	-	5	N/A	Food
19		330	-	5	N/A	Food
20		303	-	5	N/A	Beer

Source: Millward Brown Vermeer and BRANDZ™

Ilustración 1 - Top 20 Brandz / Marcas más valiosas de Colombia - Elaborado por Brandz.

El sector con mayor número de marcas dentro del ranking es el financiero; en este sector las marcas no representan un producto específico, representan a toda la institución y bajo su sombrilla existe un portafolio de productos que no necesariamente se manejan como marcas.

Al observar la inversión publicitaria por categorías, según Ibope, acumulado a Julio del 2014, el 9% lo hacen entidades financieras y el 30% categorías de consumo masivo, compuesta por: bebidas, alimentos, golosinas, tabaco y aseo personal. Lo anterior significa que las empresas de consumo masivo son las que por su mayor inversión en medios,

generan más contenidos publicitarios y campañas que hacen parte de la historia de la marca, lo que hace que sea aún más retadora la administración del patrimonio de estas.

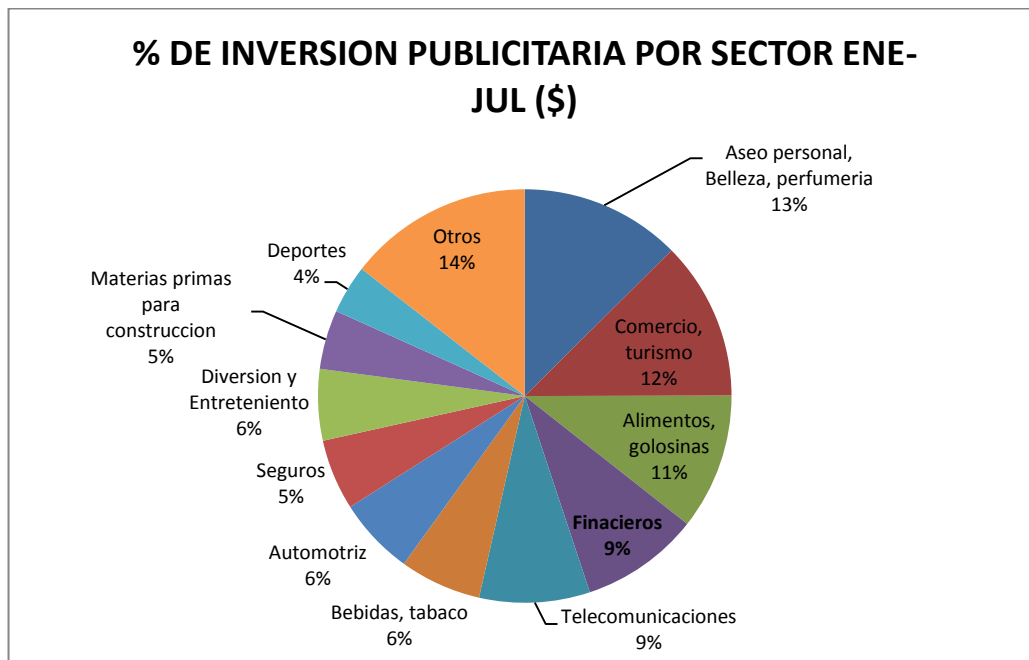


Ilustración 2 Inversión Publicitaria por Industrias en Colombia en 2013. Elaborado por los Ibope.

Teniendo en cuenta que las marcas del segmento consumo tienen la mayor participación en el total de inversión en medios en Colombia, se investigó luego el ranking de las marcas más valiosas del segmento consumo masivo.

Según la revista P&M, en su edición de diciembre de 2012, basado en una investigación hecha por Compass branding, las marcas más valiosas de consumo masivo en Colombia son las que se relacionan en la siguiente tabla:



Ilustración 3 Ranking de las 50 marcas más valiosas de consumo. Elaborado por Revista PYM.

En este ranking, dentro del top 10, 5 de las marcas más valiosas de consumo son cervezas, y 4 de estas hacen parte también del ranking de marcas más valiosas de Colombia.

Teniendo en cuenta entonces lo anterior, el segmento financiero se ha descartado para este estudio por su menor participación en inversión de medios y por su naturaleza institucional más que de producto, y se procedió a seleccionar a cervezas como el foco de este trabajo por las siguientes razones principales:

- Porque es el segundo sector con mayor número de marcas en el ranking del total de marcas más valiosas de Colombia.
- Porque dentro del ranking de las marcas de consumo más valiosas las cervezas participan del 50%.
- Por su alta participación en inversión de medios.
- Por qué los integrantes de este trabajo están o han estado vinculados a Bavaria, empresa cuyas marcas según Nielsen hacen el 98% del mercado de cervezas en Colombia.

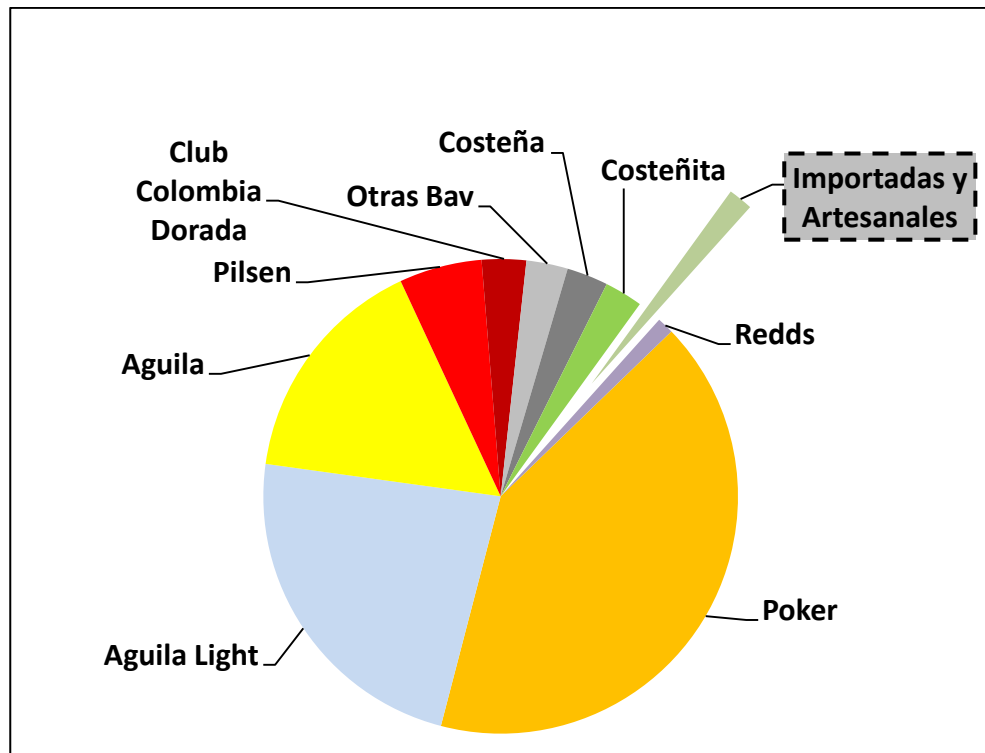


Ilustración 4 Distribución de Volumen de Cervezas en Colombia. Elaborado por Nielsen.

Adicionalmente, según David Roth (Millward Brown WPP, 2014) en el estudio BrandZ top 50 most valuable latin american brands 2014, en comparación con el resto de estudios de valor de marca realizados por Millward Brown en el mundo, sorprende la fortaleza de las marcas latinoamericanas de cerveza, a niveles que no se ven en ninguna otra parte del mundo.

1.3. Palabras clave

Valor de marca, marca, mercadeo, cerveza, patrimonio, intangible, administración del conocimiento, constructivismo, consumidor, posicionamiento, información, herencia, patrimonio, historia.

Mapa de palabras claves del presente trabajo de investigación – Creado en wordle.net



Ilustración 5 Mapa de palabras claves del presente trabajo de investigación. Elaborado por los Autores

1.4. Pregunta de investigación

¿Es importante para la administración estratégica de la marca, vista como patrimonio intangible de la organización, recopilar y aprender de su propia historia con el fin de posicionarla en los consumidores, suplir las necesidades de estos e incrementar su valor?

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Identificar en el sector de cervezas en Colombia si existe la oportunidad de administrar mejor las marcas, entendiendo estas como patrimonio de las organizaciones y proponer una metodología para protegerla donde la organización desarrolle competencias para recopilar, administrar, compartir y usar información, que les permita aprender de manera dinámica y

constructivista del pasado y planear el futuro; logrando una mejor administración de la historia marca para hacerla más valiosa y relevante para sus consumidores.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Identificar los procesos actuales que siguen marcas de cerveza en Colombia para administrar la historia de la marca como patrimonio de la organización, e identificar oportunidades en dichos procesos.
- Identificar la relación entre patrimonio y herencia cultural con la administración y gestión de marca para garantizar sostenibilidad y crecimiento.
- Proponer un modelo organizacional basado en la administración del conocimiento donde empleados, agencias y consumidores, se involucren en documentar la historia de la marca de manera que el resultado sea un dinámico aprendizaje y documentación de la historia de la marca al servicio del valor de la misma.

2. Marco Teórico

2.1. La marca y gestión de mercadeo:

Para lograr “la continuidad histórica de la marca” resulta pertinente la puesta en práctica de la “ley de la perspectiva” (ley 11) una de las “22 leyes inmutables de la marca”, formuladas por Al Ries y Jack Trout (Ries & Trout, 1994) y mencionada anteriormente.

Esta ley está formulada de la siguiente manera: “Los efectos del marketing son a largo plazo. Esta ley nos indica que dependiendo de las estrategias de marketing que se use en un producto, pueden surgir efectos negativos en el futuro de dicho producto”. Las acciones tomadas por el profesional de marketing con relación a una marca tienen efecto sobre la misma y por ende sobre los productos que lleven dicha marca; poder decidir sobre acciones en el presente, desconociendo aquellas decisiones tomadas en el pasado, incrementan la incertidumbre de los resultados a obtener. “Aquellos que no recuerdan el pasado están condenados a repetirlo” (Santayana, 1905) Moraleja. Al estudiar esta ley, la primera idea que brotó de la mente de los autores de este trabajo, fue la de la mutua relación entre “continuidad” y “largo plazo”, siempre en ascenso y nunca con quiebre hacia abajo. Ya no basta con una correcta gestión, comercialización, comunicación, publicidad del producto-servicio.

Además, si como se afirma en la anterior ley, los efectos del marketing son a largo plazo y si largo plazo conlleva renovación de personal, renovación de mentalidad, renovación de cultura institucional y de la cultura circundante, y si estas renovaciones son indeseables cuando se dan por inercia, entonces la gerencia de la empresa debe poner intencionalidad allí donde hay inercia. ¿A qué debe ser dirigida la intencionalidad?: debe ser dirigida a “lograr que la marca sea una “marca amada” (= LOVEMARK), haciendo referencia al concepto acuñado por Kevin Roberts (Roberts, 2005), quien lo define de la

siguiente manera: “lovemark es una marca armada sobre la base de los afectos del consumidor, marca que logra ser “amada” por ellos.

La marca debe ser amada por el empleado también, porque ella es parte inseparable de lo que él hace, es decir, del producto-servicio. ¿Para qué hacer que la marca sea amada?; las marcas amadas se mantienen en el punto más alto del entorno competitivo cuando tienen una alta conexión emocional con sus clientes. El amor de marca esta apalancado por el embudo de la marca en donde los consumidores tienen clara su preferencia por la marca y los siguientes atributos: ¿Sabe de la marca? ¿Considera comprarla? ¿Está dentro de las principales opciones? ¿La prefiere? ¿La compra? ¿Solo compra esa marca? El amor de marca se construye con ingenio, autenticidad y una verdadera experiencia única de marca, pero los consumidores solo la seguirán amando si esta los sigue amando de vuelta.

Compañías que aman realmente a sus consumidores y generan una conexión emocional fuerte, son las que verdaderamente fidelizan sus clientes. También es importante ser el primero en la mente del consumidor (interno y externo). ¿Por qué aspirar a ese primer puesto? La respuesta está en la ley 3 (ley de la mente), otra de las 22 leyes inmutables de la marca (Rise & Trout, 1994), ley que se formula de la siguiente manera: *"Es mejor ser el primero en la mente que el primero en el punto de venta. Un producto que tiene presencia en la mente de los consumidores debe ser preferido ante un producto del cual no se tiene ningún tipo de información aunque haya llegado primero a la tienda"*.

Si el profesional de marketing, además de haber logrado que su marca sea amada y primera en la mente del consumidor, logra intervenir las percepciones de éste, entonces habrá establecido la plataforma más firme y duradera para lograr y mantener la fidelidad del cliente. Cuán importante es la percepción del consumidor, está descrito en la ley 4 (ley de la percepción), de los autores antes mencionados (Rise & Trout, 1994), que dice así: "El marketing no es una batalla de producto, es una batalla de percepciones “No hay mejores productos. Lo únicos que existe en el mundo del marketing son percepciones en las mentes de los clientes actuales y potenciales. La percepción es la realidad. Todo lo demás es una

ilusión. Según esta ley, la percepción de un producto es como la fidelidad a la mente, lo que el cliente o consumidor crea, será lo que imperara a la hora de elegir”. En este caso el mayor poder para crear, modificar o conducir percepciones en la mente de los miembros de las colectividades (= nichos de mercado o grupos de trabajadores), está en que el proveedor logre una presencia empática entre él y sus clientes, fruto: del apoyo en los medios, las redes sociales, de la actitud intencional, el *insight* correcto y los mensajes adecuados.

En la administración de marca existe una conciencia sobre la importancia de la adecuada ejecución de la estrategia en el largo plazo para garantizar posicionamiento y conexión emocional con los consumidores objetivo. En el libro “Diferenciarse o morir”, Trout (Trout, 2001) menciona como “es crucial para el éxito continuo, el hecho que empresas de todo tipo han pasado los últimos años ingeniándose nuevas tácticas de mercadeo que mezclan la tradición con progresividad”, y esto lo extrapola al marketing cuando dice “reconocer que la marca ha estado presente por mucho tiempo, le da a los consumidores un sentimiento de que están tratando con el líder de la categoría”.

Hoy en día la gestión de mercadeo se ha convertido en eje estratégico de las organizaciones, donde son las marcas el medio para capitalizar o crear oportunidades de mercado que permitan lograr los objetivos de las organizaciones, estableciendo un posicionamiento que permita en los consumidores: reforzar un comportamiento, cambiarlo o crearlo. Es además una gestión que a diferencia de hace 30 años no se centra en pocos medios tradicionales de alto alcance sino en muchos medios de menor alcance con mayor relevancia o impacto, y que a diferencia de hace un par de décadas, hoy se enfrenta a un consumidor exigente, interconectado, empoderado, que cuestiona y que espera ser sorprendido; como dijo Vivek Kundra en la conferencia global 2013 Dreamforce, “estamos viviendo el cambio de poder más grande de los últimos tiempos, el poder del consumidor”, lo anterior hace de la gestión de mercadeo, una mucho más estratégica y exigente que hace unas décadas.

2.2. Patrimonio y herencia de marca:

Como dice Mark Ritson (Ritson, 2009), realmente entender y respetar la herencia de marca, significa respetarla y usar todo el conocimiento en el corazón y eje de cada una de las decisiones importantes. Este concepto de marca es extensamente estudiado, pero se aborda desde una mirada estratégica y de posicionamiento, desde la mente del consumidor, pero no desde un punto de vista meramente procedimental de como preservar esta herencia.

Trout (Trout, 2001) también presenta a la herencia por ejemplo como un sustituto de liderazgo, así la marca no sea la número 1 en ventas, haber estado en el mercado por mucho tiempo, le da a los prospectos, el sentimiento de que están tratando con el líder de la industria. Ejemplos de esto hay muchos, Sotheby's, la famosa casa de subastas, se apalanca en que fue fundada en 1744 o Budweiser, es la "Lager clásica americana desde 1876".

No quiere decir lo anterior que herencia es solo haber estado en el mercado más tiempo que los demás, sino también consiste en el diferenciador que tenga la marca en la mente de los consumidores, es por esto que Trout (Trout, 2001) también dice que si se ignoran los atributos únicos de la marca, y si se trata de ser muchas cosas para los consumidores, se debilita este diferenciador, se debilita por lo tanto esta herencia que la caracteriza, y es por esto que en "el cementerio de marcas se pueden ver muchas lápidas con marcas que fueron alguna vez líderes del mercado" (Trout, 2001).

Si bien es importante refrescar esta herencia, el reto es no convertirse en una constante en el tiempo y transmitir siempre con el mismo mensaje; es ahí cuando se debe entender muy bien lo que el consumidor valora de la esencia, qué es lo que está en su mente?, qué él considera importante?, con esta información, la marca se apalanca para el futuro para comunicar y dar fortaleza a nuevos mensajes, para tomar aprendizajes del pasado y mensajes que están en la mente del consumidor, para poder modificar efectivamente variables claves que permitan evolucionar.

Es justo ahí donde este trabajo investigativo cobra importancia, si las marcas no administran el contenido del pasado y el conocimiento de quienes administraron dicho contenido, el ejecutivo del presente tomará acciones sin contemplar este pasado, y corre el riesgo de modificar irreparablemente variables fundamentales que reposan solo en la mente de los consumidores. La mente de los consumidores equivale a un archivo que, quienes han manejado una marca, saben que no es fácil de acceder, es un laberinto intrincado de información que esta sesgada por emociones y percepciones, por presente y pasado, la mente es selectiva, solo toma lo que es relevante, no se complica procesando mucha información, y se apalanca en pocas cosas que conoce y cree para tomar decisiones.

También patrimonio y herencia se deben evaluar como términos aislados del mercadeo. La herencia es importante desde la psicología del ser humano, según Dr. Carol Moog, citado en el libro *Differentiate or Die* (Trout, 2001), habla de la importancia de la herencia así: “la herencia, vista como el poder de participar en una línea continua de tiempo que conecta y une al ser con el derecho a estar vivo, y con la historia que se arrastra desde el pasado hacia el presente, hasta la muerte y a través de las futuras generaciones. Es un lazo hacia la inmortalidad. Sin un sentido de herencia, de ancestros conocidos, el ser humano es vulnerable a sentirse aislado, abandonado y emocionalmente separado del resto. Sin una línea con el pasado, es difícil creer en una línea con el futuro”.

Ahora, si nos remontamos a la historia del ser humano, la forma y la razón por la cual este administra el conocimiento, los bienes y su historia, convirtiéndolo en patrimonio cultural, se puede hacer un comparativo con el valor histórico de la marca visto como patrimonio de esta.

Desde el principio de la historia conocida, el ser humano ha tratado de marcar la historia mediante diferentes formas de comunicación y administración de información: textos en piedra, esculturas, dibujos y otras evidencias. La historia del humano inicia en África central y austral, actualmente en el desierto de Níger y el área del Congo. En esta área, miles de años atrás la expansión lingüística del grupo Bantú dominaba la zona, aquí se

registran las primeras esculturas de la edad de piedra de la humanidad. Existe evidencia de esta cultura gracias al trabajo arqueológico realizado en el siglo VIII por historiadores árabes de Tombuctú. El rol del historiador a través del tiempo ha sido clave para de alguna u otra forma entender los actos del hombre y de la sociedad.

Entidades como UNESCO se dedican a salvaguardar el patrimonio cultural al través de la creación, la creatividad y la preservación de las entidades culturales y tradiciones orales, igualmente con la promoción de la lectura. Se dedican también a promocionar el pluralismo mediante la circulación de ideas, la libertad de prensa y la diversidad de medios de información. Un concepto en el cual se podría circunscribir la marca como patrimonio histórico, es la dimensión que llaman complementaria o inmaterial, que abarca el conjunto de formas culturales tradicionales y folclóricas. Son tradiciones que se transmiten oralmente o mediante gestos y varían a través del tiempo, por lo que es tan difícil su recolección y recreación, igual que las percepciones de marca en consumidores, tenderos ó empleados. Según la UNESCO, el patrimonio testimonia la experiencia humana y sus aspiraciones y debe ser una experiencia compartida que ofrece a cada ser humano la oportunidad del descubrimiento propio como otra persona en ese caudal de conocimiento que no es el propio. El valor más importante del patrimonio cultural es la diversidad e identificación de diferenciación, de igual manera que las marcas buscan diferenciarse de las demás a través de su historia.

Patrimonio específicamente se refiere a la herencia de bienes materiales e inmateriales, que se heredan en el tiempo y que definen la identidad de las culturas, estableciendo quienes son las personas que componen la cultura y de donde vienen. De la misma manera, los bienes materiales e inmateriales de las marcas, vistas como campañas y percepciones que definen su identidad, es decir su posicionamiento.

Cada cultura se compone por personas que hacen parte no solo de una familia sino de una comunidad, religión y país, las cuales cada una en su núcleo va heredando la cultura, lengua, religión, costumbres, valores, danzas, música y otros que caracterizan la sociedad

que las circunscribe, esta herencia colectiva es el patrimonio cultural. El patrimonio de la marca vista como cultura, se compone de las percepciones de los involucrados: tenderos, consumidores, empleados, creativos, así como de lo que la marca representa en las diferentes regiones a través del tiempo, sus campañas, su iconografía, sus jingles, sus personajes y mensajes, en general su historia, no solo por las campañas vigentes sino por la herencia y legado de esta durante su existencia.

Y así como cada país tiene una herencia y patrimonio cultural que lo diferencia de los demás países, las marcas tienen una herencia cultural, que en términos de mercadeo se asemeja a su posicionamiento, ese imaginario que hace que dicha marca sea diferente de las demás; este diferencial existente en la mente del consumidor, debe ser lo más cercano posible al posicionamiento deseado por la empresa, para convertirlo así en su propuesta de valor relevante para el consumidor. De ahí que es posible ver la “cultura de la marca”, es decir su posicionamiento, como lo que la marca ha heredado en la mente de los consumidores a través de la historia, y por lo tanto, el rol del profesional de marca es apalancarse y reforzar las percepciones deseadas y ajustar las no deseadas.

Según lo anterior, las organizaciones deben tener un proceso que funcione como la UNESCO de la marca, que vele por recopilar los materiales que la trajeron a la vida en otras épocas, el conocimiento de quienes los administraron, las estrategias que los motivaron y demás información que luego permita mirar hacia adelante y tomar mejores decisiones, con el único fin, de fortalecer cada vez más ese posicionamiento deseado en la mente de los consumidores para ser más relevantes y competitivos, incrementando por lo tanto su valor.

2.3. Valorización de Marca:

Sobre valorización de marca, aunque podría creerse que existe un modelo financiero único y estandarizado para valorizarlas, resulta en realidad que el tema que puede verse desde muchas ópticas diferentes, dado que lo que se está valorizando es en realidad un

intangibles, que no solo se ve influenciado por variables medibles como ventas presentes, proyección de ventas y utilidad futura, inversiones, patentes, valor de acción, etc., sino por el valor de esta en la mente de los consumidores y a su vez en la valorización del poder de la marca en influenciar decisiones en el consumidor en relación con los competidores.

Según Virvilait y Jucaityt (Virvilait & Jucaityt, 2008) existen corrientes tradicionales económicas que se enfocan básicamente en la diferencia entre el valor que el mercado está dispuesto a pagar (Según valor de acciones) y el valor de los tangibles, este tipo de valoración se enfoca en empresas mono marca principalmente. Autores mencionados también por Virvilait y Jucaityt, quienes han estudiado estas corrientes son Simon and Sullivan (Simon & Sullivan, 1993), Sander (1994, 1995), Bekmeier-Feuerhahn (1998), Repenn (1998), Kern (1962), Crimmins (1992) y Herp (1982). Otra corrientes son orientadas en el consumidor, desde su percepción de la marca, de manera psicológica y comportamental, resaltando en esta corriente, Aaker (1991), Kapferer (1992) y Keller (1993).

Otra corriente es compuesta entre el modelo económico y el de consumidor, el cual ha sido principalmente estudiado por Schulz, Brandmeyer (1989), Semion (1998), Sattler (1997) BekmeierFeuer-hahn (1998) e Interbrand, una consultora mundial que se ha convertido, junto con Millward Brand, en referentes de valorización de marcas, las cuales son consultadas por las grandes empresas del mundo que buscan un referente objetivo y confiable que además pueda ser utilizado como punto de comparación en el tiempo pues hacen entrega anual de esta información.

Millward Brown, genera anualmente informes de las 100 marcas más valiosas de China, las 50 marcas más valiosas de la india y las 50 marcas más valiosas de Latinoamérica. Según el informe de marcas más valiosas de Latinoamérica del 2014 (Millward Brown WPP, 2014), lo que hace de la metodología BrandZTM única y confiable, es que es el único ranking que usa datos de consumidor para establecer la contribución de la marca, como un componente vital de valoración pues mide la influencia de las acciones de marca en las

utilidades; y complementar esta medición con rigurosos análisis financieros para complementar la metodología.

Pocas veces el responsable de la función de mercadeo es medido por valor de marca, según David Roth, CEO de The Store WPP (Millward Brown WPP, 2014), las marcas de hoy deben apalancarse en 5 estrategias para incrementar su valor:

- a. Las marcas que están ganando en el mundo, son aquellas con una propuesta de valor que supera las expectativas de los consumidores.
- b. Acercarse al consumidor para ayudarlo a sentirse y actuar más inteligente.
- c. Los jóvenes son personas que desean lo mejor y más nuevo, son menos adversos al cambio, más abiertos a ensayar, es más difícil complacerlos y son poco leales a las marcas. Debemos estudiar a los jóvenes para ver el futuro.
- d. Las marcas deben embarcarse en el mundo social, digital y móvil, en diálogos reales con sus consumidores.
- e. Y por último, ser diferentes, relevantes y construir confianza con el consumidor.

A nivel mundial el estudio encuesta más de 2,2 millones de consumidores, con más de 10.000 marcas en 30 países.

2.4. Administración del conocimiento:

Podría entenderse como la evolución de la administración de la historia y el conocimiento aplicado a las empresas. El conocimiento ha sido estudiado desde Protágoras (480-411 A.C.), Platón, (428-347 A.C.) que decía *“la existencia de un mundo de ideas, invariables e invisibles sobre las que es posible adquirir un conocimiento certero.”* y Aristóteles (384-322 A.C.), que define el conocimiento como *una adquisición vía directa, mediante la abstracción, o de forma indirecta deduciendo nuevos datos de aquellos ya sabidos, mediante las reglas de lógica”*. En los años 1600, nace *Gnoseología* como teoría formal del conocimiento, fundada por Valentine Fromm (1601-1675) una rama de la

filosofía que estudia la naturaleza, el origen y el alcance del conocimiento. Pero no es hasta la mitad de los años 90, cuando se empieza a hablar de administración del conocimiento como parte de la administración organizacional, como por ejemplo Davenport en su libro de 1998, “Working Knowledge: How organizations manage what they know” o Belly en 2005 con su libro, “El shock del management”, las cuales evidencian la diferencia entre un computador que puede recolectar grandes cantidades de información, pero no aprender ni usarla para tomar mejores decisiones, mientras que los seres humanos pueden “convertir estos datos y esa información, en conocimiento” (Davenport & Prusak, 2000) y al compartir dicho conocimiento dentro de la organización, se logra “que cada uno en la empresa sepa lo que el otro conoce con el objeto de mejorar los resultados del negocio” (Belly, 2005).

Mas adelante en el desarrollo de este trabajo investigativo, se profundizará en como la administración del conocimiento, y otras técnicas de pedagogía, se pueden extrapolar para desarrollar competencias organizaciones para administrar la historia de la marca, no solo como recopilación de información, sino administración de conocimiento.

3. Metodología Propuesta

3.1. Tipo de investigación

Se ha identificado la necesidad de implementar una investigación que arroje nuevos conocimientos que sirvan para resolver la pregunta investigativa planteada. Aun cuando existen diferentes propuestas de clasificar los tipos de investigación según lo expone Bernal (Bernal, 2006) en donde pueden encontrarse más de ocho clasificaciones diferentes, se encuentra como clasificación general que existen 3 diferentes tipos de investigación científica: estudios exploratorios, descriptivos y explicativos como lo explica Hernández Sampieri (Hernandez, 2007) citando a los autores Selltiz, Jahoda, Deutsch y Cook, 1965; y Babbie, 1979.

Dentro de las técnicas a implementar para la realización de la investigación se pueden diferenciar dos metodologías para la extracción y análisis de datos, las cualitativas caracterizadas por examinar comportamientos y fenómenos en dimensiones verbales, subjetivas, como consecuencia del tamaño de las muestras y por su susceptibilidad a cambios durante el tiempo o de contexto, y las cuantitativas que están fundamentadas en los cálculos matemáticos hechos sobre datos recopilados mediante sistemas estadísticos.

Según Van Dalen (Deobold & William, 2006) en Manual de técnica de la investigación educacional, el objetivo de una investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción de las actividades, objetos, procesos y personas, lo cual es el fundamento y brújula de este trabajo investigativo pues consiste en identificar las percepciones, actividades y procesos actuales de los profesionales de mercadeo. Según (Hernandez, 2007) los factores que influyen para que una investigación inicie como Exploratoria – Descriptiva son: el estado del conocimiento en el tema de investigación que nos revele la revisión de la literatura y el enfoque que el investigador pretenda dar a su estudio. Es así como en este proyecto, se entiende que los investigadores han definido un enfoque descriptivo para adentrarse en el la administración de la historia de las marcas, específicamente en el sector cervecero colombiano, así mismo las fuentes de información analizadas en la revisión de la literatura y antecedentes encontrados para el caso de la gestión del patrimonio histórico, gestión de marca, valor de marca y administración del conocimiento, se consideran fundamento y guía para definir el proceso a ser diseñado.

La propuesta es iniciar con una fase de investigación de tipo Exploratoria y una segunda fase Descriptiva.

3.2. Técnicas a desarrollar en la investigación descriptiva

Una investigación descriptiva puede implementar diferentes tipos de estudio dependiendo de la necesidad de información, normalmente estos son: Estudios de Encuestas, Estudios Interrelacionales y Estudios de Desarrollo (Hernandez, 2007).

Dentro de los estudios de encuestas se caracterizan principalmente por la recolección de datos de una población o muestra mediante cuestionarios que pueden ser implementados por diversos medios (Ej.: entrevista personal, telefónica, online, correo, etc.) y por la posibilidad de estimar conclusiones sobre una población de acuerdo a las restricciones estadísticas de la muestra. En este caso se harán entrevistas personales y encuestas online.

En los estudios interrelacionales se pueden identificar tres metodologías diferentes: Estudios de Casos, Estudios Causales y Estudios de correlación.

Desde el siglo XX se ha venido desarrollando el estudio de caso como un método de investigación con amplio alcance como lo afirma (Bernal, Pág. 116, 2006), este se ha aplicado con gran frecuencia a las ciencias sociales, especialmente a la psicología, la educación y recientemente a la administración.

Los estudios de casos intentan resolver una necesidad de información mediante el entendimiento de las relaciones en un marco social en determinado momento, lo cual cobra relevancia en el momento en que en adición a recopilar grandes cantidades de información de los individuos que hacen parte del marco social, se analizan las interacciones y relaciones de los mismos, un método ventajoso sobre estudios meramente cuantitativos al integrar fuentes cuantitativas y cualitativas como documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación de los participantes e escenarios, objetos entre otros en referencia a (Yin, 1989 y a Chetty, 1996).

Para el presente estudio, y soportados en las afirmaciones de (Bernal, 2006) cuando dice que “Las principales fuentes para la obtención de la información en el estudio de caso,

son las personas directamente relacionadas con el caso o la unidad de análisis y documentos válidos de toda índole que contengan información sobre el caso”, por lo tanto se ha identificado que las técnicas a desarrollar de acuerdo a la naturaleza del problema serán los análisis de fuentes de información primaria como grupos focales, entrevistas de profundidad a sujetos de gran relevancia, estudios de documentos internos de la empresa, análisis de estudios contratados por la marca, agencias de investigación y contacto con los consumidores.

4. Resultados de la investigación:

Tabla 1 Ficha Técnica de Investigación

Ámbito geográfico	Colombia
Encuestados	20 Ejecutivos de Marketing de las marcas cerveceras incluidas en el Top 10 de las marcas más valiosas de Colombia que son: Cerveza Águila, Cerveza Póker, Cerveza Club Colombia, Cerveza Costeña, Cerveza Águila Light y Cerveza Pilsen.

Técnica	Encuesta
Instrumento	Cuestionario Único para el universo seleccionado.
Fecha de realización	Septiembre de 2014

Los resultados que serán presentados a continuación son el producto de un estudio realizado a 20 ejecutivos de marketing de Bavaria, que trabajan con 6 de las marcas 10 marcas más valiosas de Colombia (Póker, Águila, Pilsen, Costeña y Club Colombia.) y que representan el 94,6 % del volumen total de cervezas en Colombia. Adicionalmente, los encuestados, equivalen al 100 % de los ejecutivos encargados hoy en día de las marcas mencionadas y representan el 70 % de los últimos tres años pues se entrevistó a ex funcionarios de las marcas.

Datos demográficos:

- 77% hombres 23 % mujeres.
- El 53% son del grupo de 26 a 35 años, mientras que el 47% hacen parte del grupo de 36 a 45 años.
- 31% son directores de grupos de marca, el 38% son gerentes o jefes de marca y el restante 31% lo ocupan asistentes de marca.

Marcas entrevistadas:

Póker 38%, Águila 38%, Club Colombia 15% y Costeña 8%. (Ver Ilustración 6)

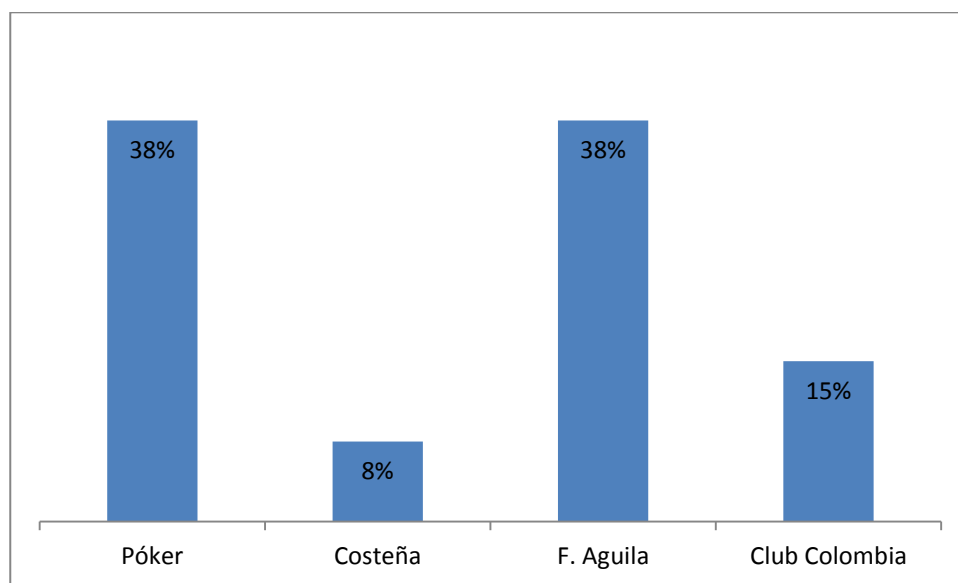


Ilustración 6 Q5 ¿Cuál es el nombre de la marca sobre la cual va a diligenciar la encuesta? Elaborado por los Autores

Agencias creativas:

Las agencias creativas de las marcas seleccionadas para la encuesta en su mayoría son DDB 54%, seguido por Lowe 23%, Leo Burnett 15% y Fantástica 8%. (Ver Ilustración 7)

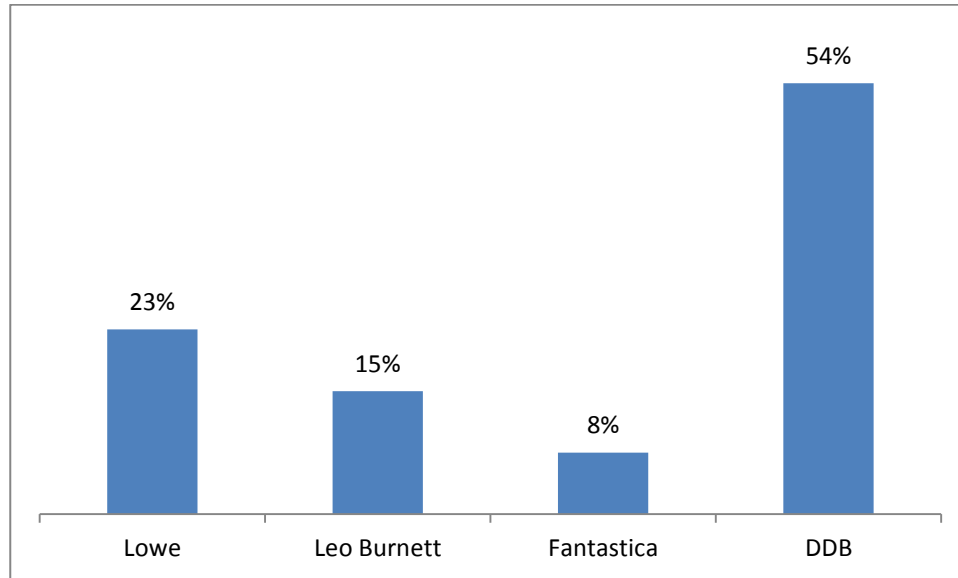


Ilustración 7 Q6 Escriba el nombre de la Agencia Creativa que maneja dicha marca. Elaborado por los Autores

Agencias BTL:

Las agencias BTL de las marcas seleccionadas son Key People 46%, Lowe 23%, seguidas por Mejia, Fantástica y Go Together con el 8% cada una. (Ver ilustración 8)

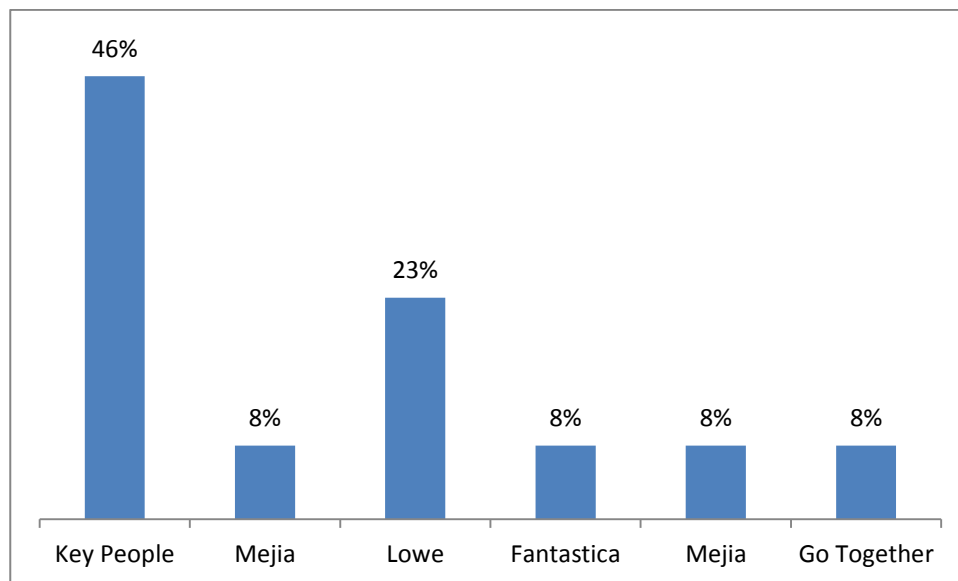


Ilustración 8 Q7 Escriba el nombre de la agencia BTL que maneja la marca. Elaborado por los Autores

Agencias de medios:

Las marcas seleccionadas solo cuentan con una agencia de medios, que es ARENA. Esto lo hace Bavaria para conseguir mejores negociaciones con los proveedores de medios.

Agencias Digitales:

Las agencias digitales de las marcas seleccionadas para la encuesta son DDB 38%, seguido por Mass 23%, Leo Burnett 15% y Tribal, Dasigno y Fantástica con el 8%. (Ver Ilustración 9)

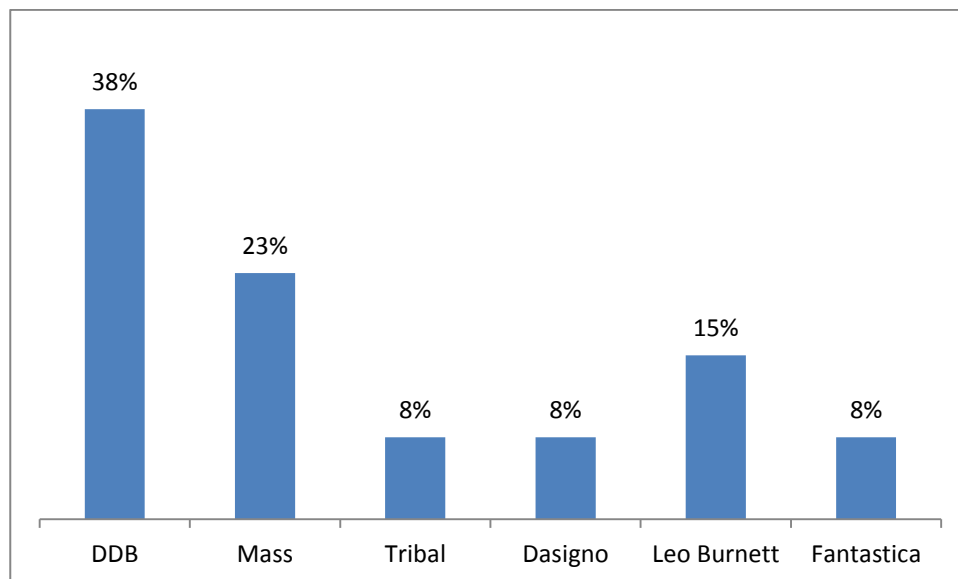


Ilustración 9 Q9 Escriba el nombre de la agencia digital que maneja la marca. Elaborado por los Autores

Años de existencia en el mercado:

Las marcas evaluadas son marcas con historia y tradición. Del listado de marcas de Bavaria que están incluidas dentro de las marcas más valiosas de Colombia, Club Colombia es la marca más joven, 60 años y la marca más antigua es Pilsen con 110 años de historia, validando entonces que es aún más retadora la administración de marcas con tantos años de historia. (Ver Ilustración 10)

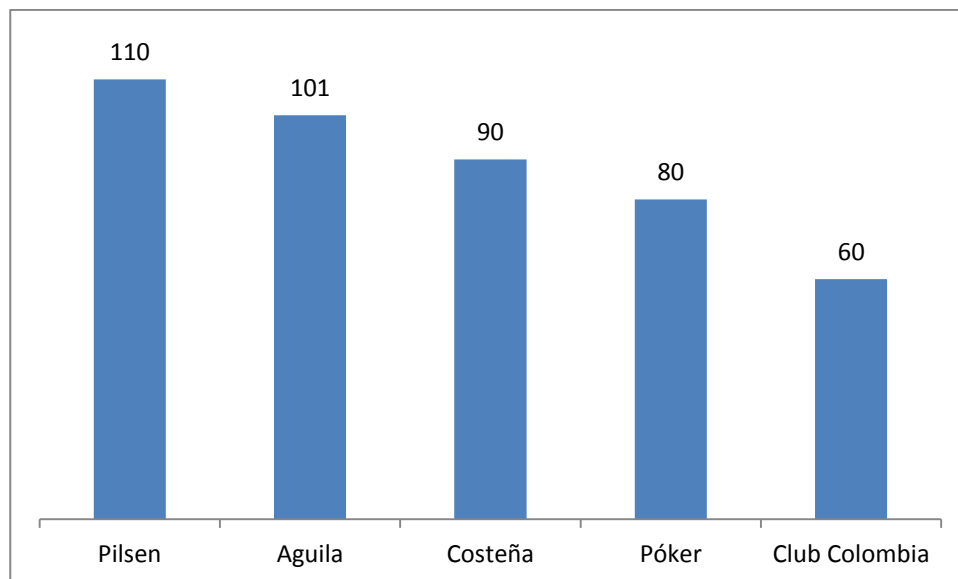


Ilustración 10 Años de existencia de las marcas evaluadas. Elaborado por los Autores

Los ejecutivos de las marcas evaluadas llevan máximo 5 trabajando en ellas. El 38% de los encuestados lleva 2 años trabajando en la marca, el 31% lleva 1 año 7 el 25% lleva 3 años. Se asume que la rotación en mercadeo en Bavaria entre marcas y para afuera de ellas es alta, y de la misma manera, es alto el nivel de fragmentación de la información de las marcas en poder de los profesionales de marca. (Ver Ilustración 11)

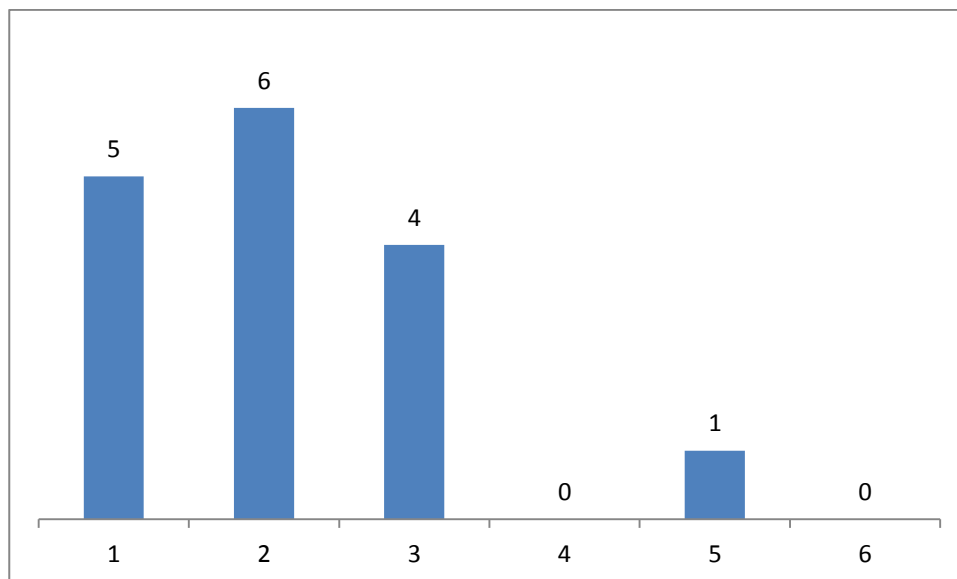


Ilustración 11 Q11 ¿Hace cuánto tiempo trabaja usted con esta marca? Elaborado por los Autores

El 81% de los encuestados dice conocer el valor de la marca con la que trabaja. Lo que significa que para Bavaria el valor de las marcas parecería importante.

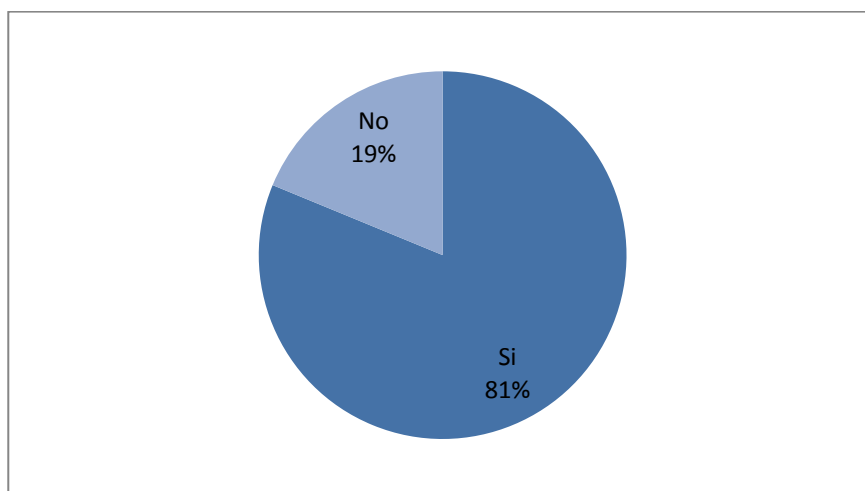


Ilustración 12 Q12 ¿Tiene usted conocimiento del valor de su marca como activo intangible dentro de su empresa? Elaborado por los Autores

El 94% de los encuestados es consciente que en Bavaria no existe un proceso formal para almacenar la información relevante a la marca. Ni tampoco un sistema de infraestructura informática para guardar las campañas de las marcas y sus aprendizajes.

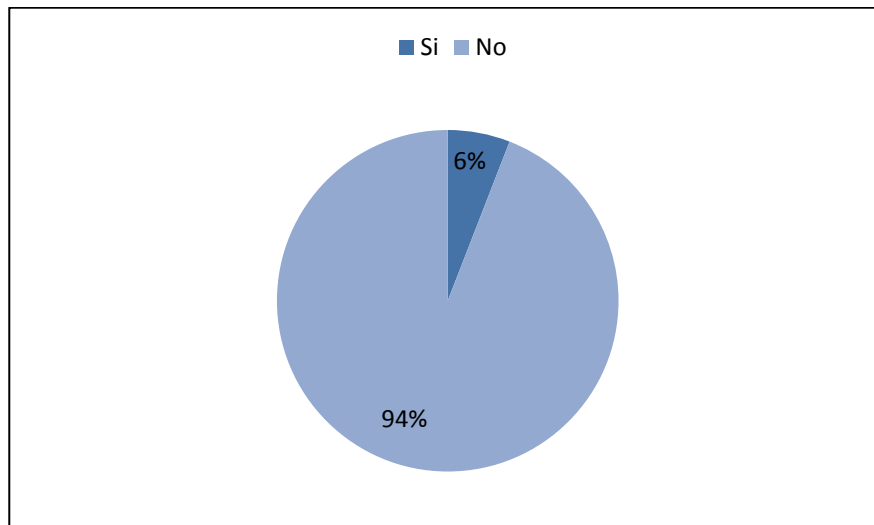
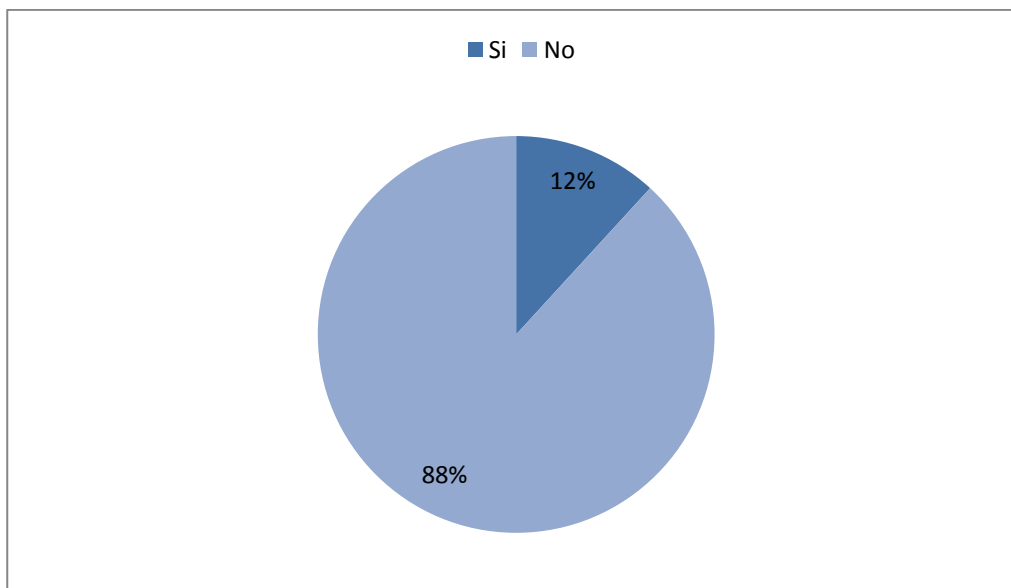


Ilustración 13 . Q15 ¿Existe en su empresa un proceso formal (sistema) o infraestructura informática para guardar registro histórico de las campañas de la marca? Elaborado por los Autores.

El 88% de los encuestados no conoce el método de almacenamiento que utiliza Bavaria para conservar la información de las marcas. Al no conocerlo, no lo aplica por lo que no se está almacenando estructuralmente la historia de las marcas. El 12% dice conocer el método de almacenamiento de la historia de las marcas.



**Ilustración 14 Q16 ¿Sabe usted como se almacena la historia de las marcas en la empresa en la que trabaja?
Elaborado por los Autores.**

El 82% de los encuestados piensa que las campañas de las marcas se almacenan en los computadores de los gerentes de marca, seguido por el archivo digital de la agencia de publicidad 76%. A pesar de esto, 53% piensa que no se almacena ordenadamente. Puede que la historia de las marcas se esté almacenando en el corto plazo, porque se almacena en el disco duro del gerente de marca. Pero este disco duro se puede perder ó la información que está adentro esta almacenada, no con el objetivo de conservar la historia de la marca, sino que el jefe de marca lo hace como parte de su trabajo (Ver Ilustración 15).

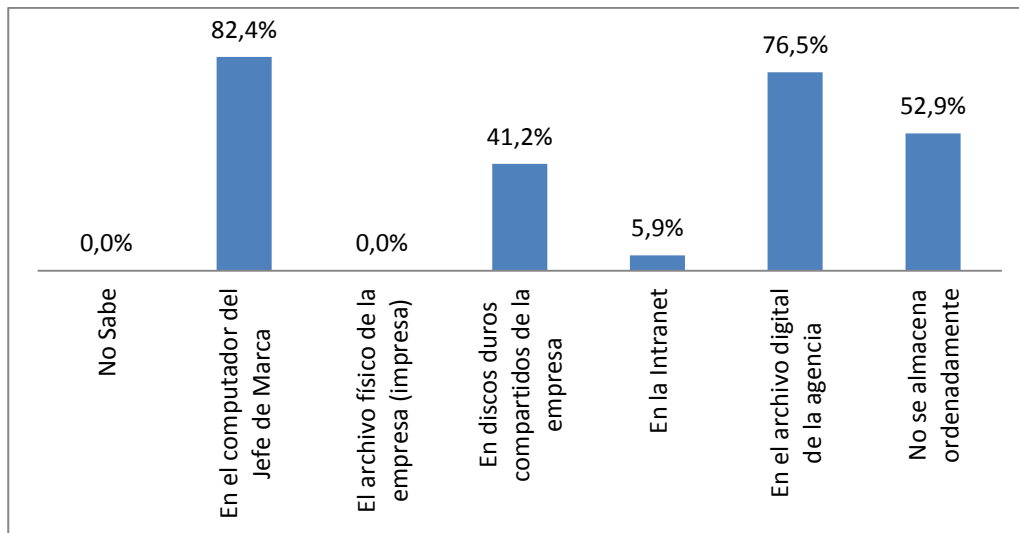


Ilustración 15Q17 ¿Las campañas de las marcas se almacenan en? (Seleccione varios de ser necesario). Elaborado por los Autores.

La mayoría de los encuestados piensa que solo se cuenta con de 2 a 5 años de historia de las marcas, 53% (Ver Ilustración 16). El 18% responde que existen entre 6 y 10 años de historia de las marcas. Teniendo en cuenta que las marcas que manejan en su gran mayoría tienen más de 60 años de historia, lo que se conserva es mínimo. Esto genera entonces el problema planteado, que al no existir registro de que se hace, que funciona y que no funciona, se cae en el error de no capitalizar aprendizajes del pasado y en repetir los errores, ya que muchos de los problemas de las marcas, los ha enfrentado en el pasado.

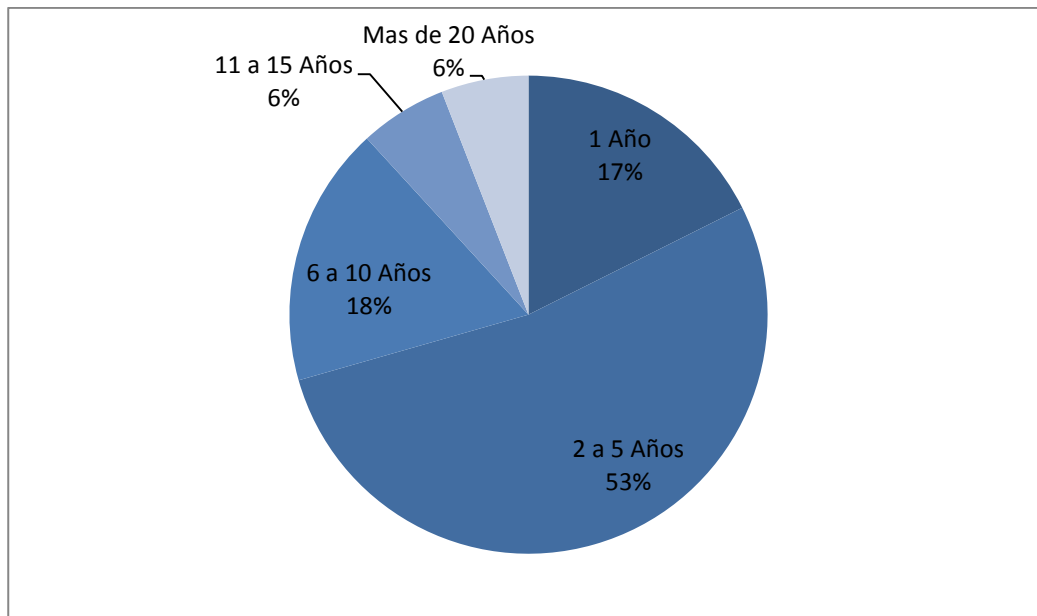


Ilustración 16 Q18 ¿En su mejor supuesto, de cuantos años considera usted que se tienen registradas campañas completas de marca? (Completas hace referencia a una campaña con TODAS sus piezas y referencias, planteamiento estratégico, objetivos, inversión y resultados). Elaborado por los Autores.

El 82% de los encuestados piensa que tener el 100% de la información es muy útil, esto debido a que con toda la información va a poder entender los factores más claves que han influido sobre el posicionamiento actual de la marca, identificar cuales son sus activos más importantes, lo que ha funcionado y lo que no. El posicionamiento y el insight detrás de la marca, la plataforma creativa de la misma y la ejecución de las campañas. Solo el 18% piensa que es algo útil. Ninguno de los encuestados piensa que es poco o nada útil contar con esta información (Ver Ilustración 17).

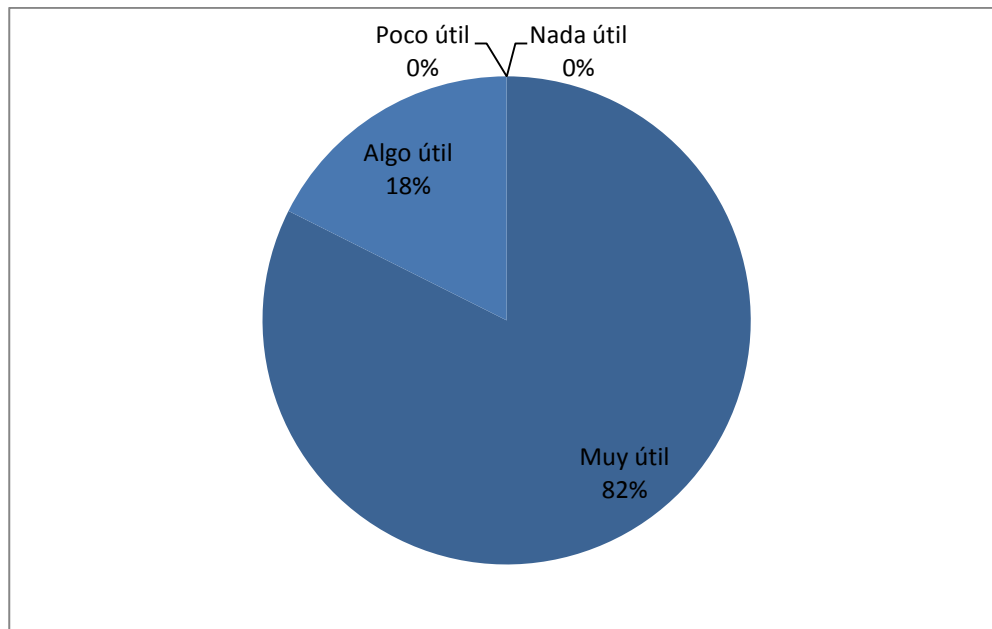


Ilustración 17 Q19 ¿Si la anterior respuesta equivale a menos de la mitad de la historia completa de la marca, que tan útil consideraría usted tener documentado el 100% de la historia de la marca? Elaborado por los Autores.

El 65% de los encuestados piensa que es difícil consolidar la historia de las marcas. Esto debido a que está dividida en varios discos duros de empleados que trabajaron con la marca, en discos duros de la agencia, en discos duros de los medios en los que se pautaron las campañas y es posible que se encuentren en el área de comunicaciones de la empresa. El 18% de las personas encuestadas piensa que es muy difícil recopilar la historia de las marcas. Nadie piensa que es fácil o muy fácil recopilarla.

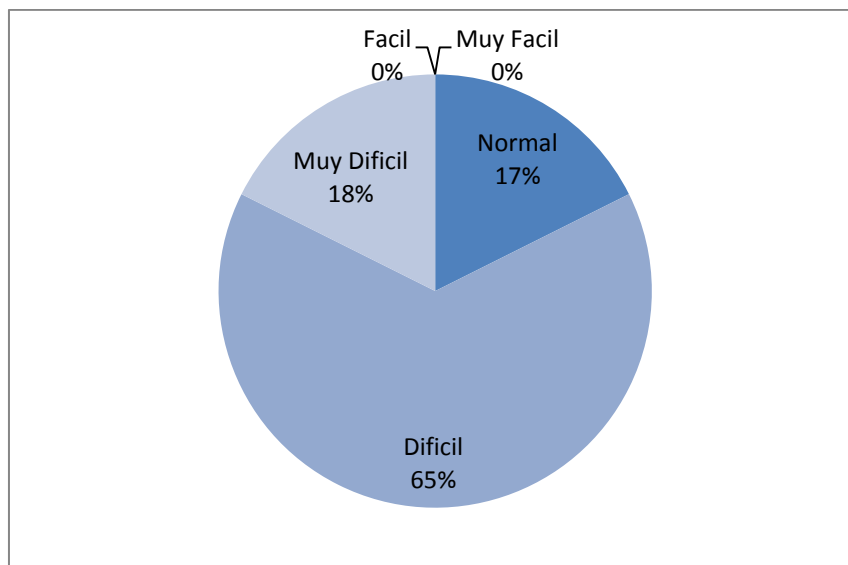


Ilustración 18 Q20 ¿En caso de haber respondido la pregunta anterior reconociendo algo de utilidad, que tan fácil considera usted reconstruir la historia completa de la marca desde sus inicios? Elaborado por los Autores.

Según las respuestas de los encuestados, es evidente que entre más pasa el tiempo es más difícil construir la historia de las marcas. Los profesionales afirman que cuentan 2 años de historia detallada de las marcas. A los 10 años afirman que cuentan con menos del 50% de la historia de la marca. De 20 años en adelante los encuestados dicen que cuentan con menos del 20% de la historia de la marca.

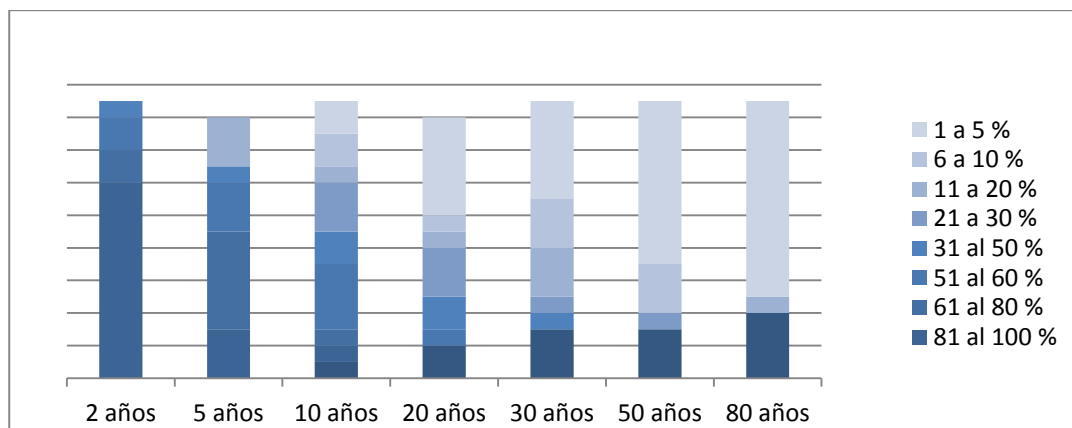


Ilustración 19 Q21 Usando su mejor criterio, que porcentaje de las piezas de comunicación de campañas pasadas cree usted que se puede conseguir para los siguientes períodos (En caso que haya un rango de tiempo que no aplique para su marca dado que este número supera la edad de la marca, marcar N/A). Elaborado por los Autores.

Como al pasar los años no se almacena correctamente la historia de las marcas, los ejecutivos en un 82% no reciben de forma estructurada su historia. Son pocos los que reciben la información estructurada y esta, como pudimos ver en la gráfica anterior, reciben los últimos 2 años de historia (Ver Ilustración 20)

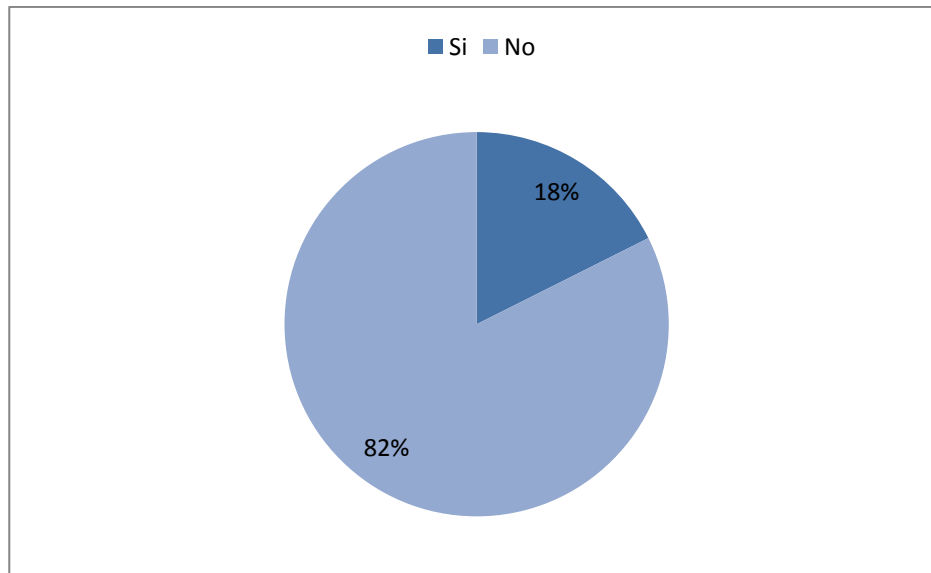


Ilustración 20 Porcentaje de ejecutivos que recibieron de forma estructurada la historia de la marca. Elaborado por los Autores.

No solo los ejecutivos no entregan la historia de las marcas y la información de una forma estructurada. El 59% de los nuevos ejecutivos reciben la información en el computador del jefe de marca anterior, de manera desorganizada, sin procesos ni estructura. El 17% afirma que la puede encontrar en el archivo digital de la agencia (Ver Ilustración 21).

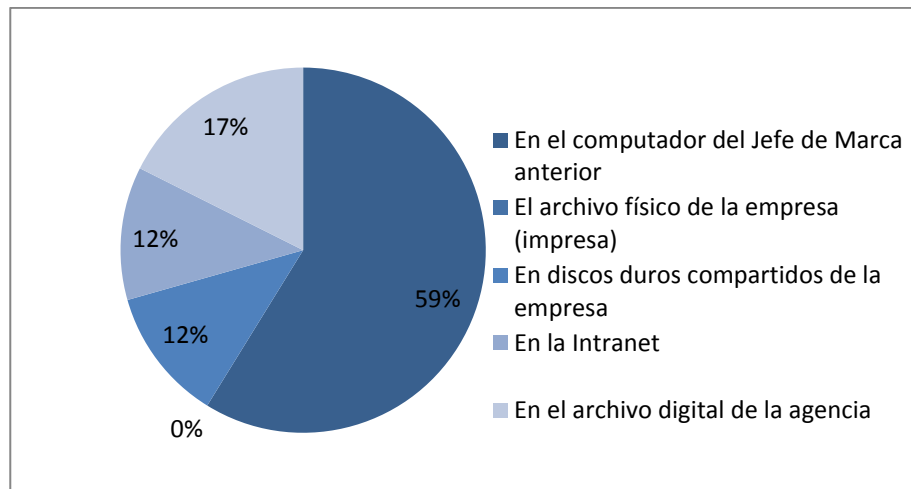


Ilustración 21 Q23 ¿Cuando entró a su ultimo rol, cuál fue el principal recurso para tener acceso a la historia de la marca? Elaborado por los Autores.

El 71% de los encuestados afirma que no conoce la estrategia de la marca de los últimos 10 años, mientras que el 29% afirma que si los conoce. Muchas veces la historia de las marcas y de las compañías es cíclica, por lo que es importante tener conocimiento de la situación, eventualidades y toma de decisiones del pasado. Esto para tener más herramientas a la hora de tomar decisiones y lograr optimizar los recursos de la forma más adecuada (Ver Ilustración 21).

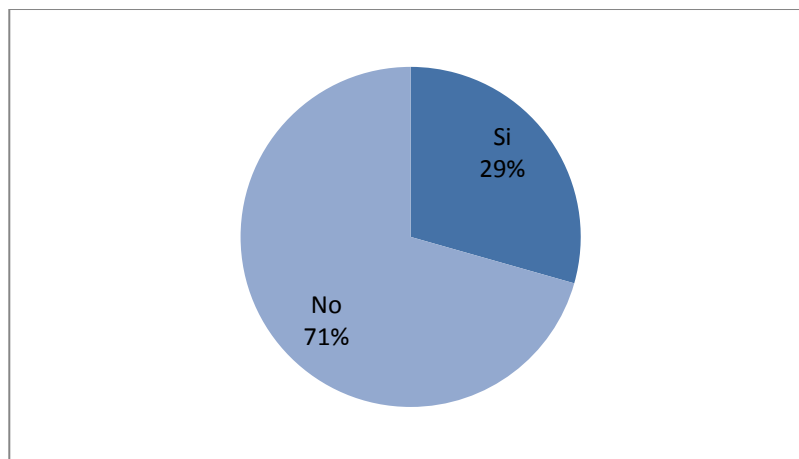


Ilustración 22 Q24 ¿Conoce usted exactamente cuáles eran los objetivos estratégicos que tenía la marca hace 10 años? Elaborado por los Autores.

Al no conocer los objetivos estratégicos tampoco se conocen los indicadores de la marca. En un 71% los ejecutivos responden que no conocen los indicadores de los últimos 10 años de la marca. No saben ni cuales eran, ni el seguimiento que se les hacía. Generalmente las empresas conversan el archivo de ventas de las marcas o de los productos, pero no almacenan más indicadores que esos(Ver Ilustración 23).

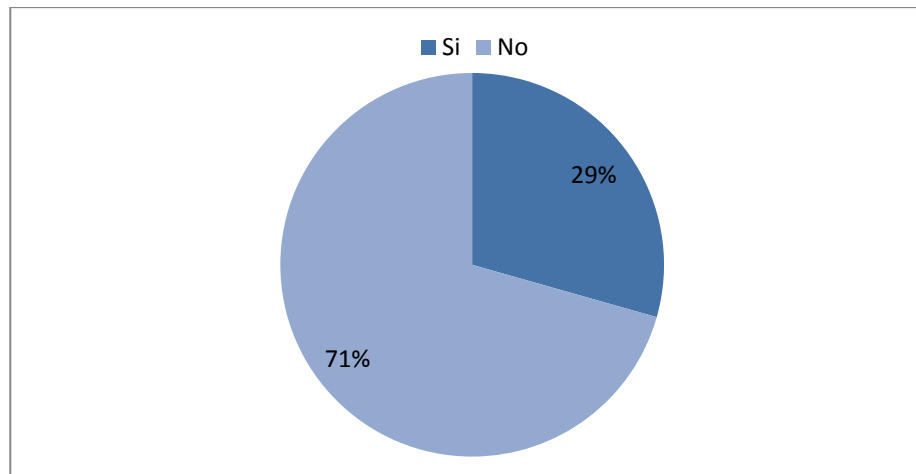


Ilustración 23 Q25 ¿Conoce usted exactamente cuáles son los indicadores básicos de su marca hace 10 años?
Elaborado por los Autores.

El 65% de los ejecutivos considera que en muchos casos los problemas actuales de las marcas han sido enfrentados en el pasado. Para esto es importante almacenar la información histórica de las marcas, porque, como vimos anteriormente, la información es la mejor herramienta a la hora de tomar decisiones y si se enfrentan los mismos problemas es ideal tener los datos de cómo era el problema y de cómo se enfrentó (Ver Ilustración 24).

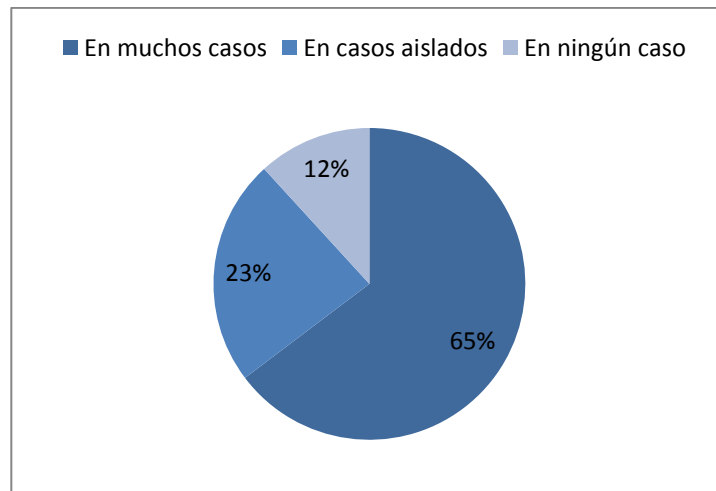


Ilustración 24 Q26 ¿Que tanto considera usted que los retos que su marca enfrenta hoy los ha enfrentado alguna vez en el pasado? Elaborado por los Autores.

Al no existir un método de almacenamiento específico por parte de la empresa, los empleados con más antigüedad cobran mucha importancia, porque son quienes conocen historia de las marcas. El 53% de los encuestados está totalmente de acuerdo y el 41% de acuerdo con que los empleados con antigüedad son un buen insumo para aprender sobre las marcas (Ver Ilustración 25).

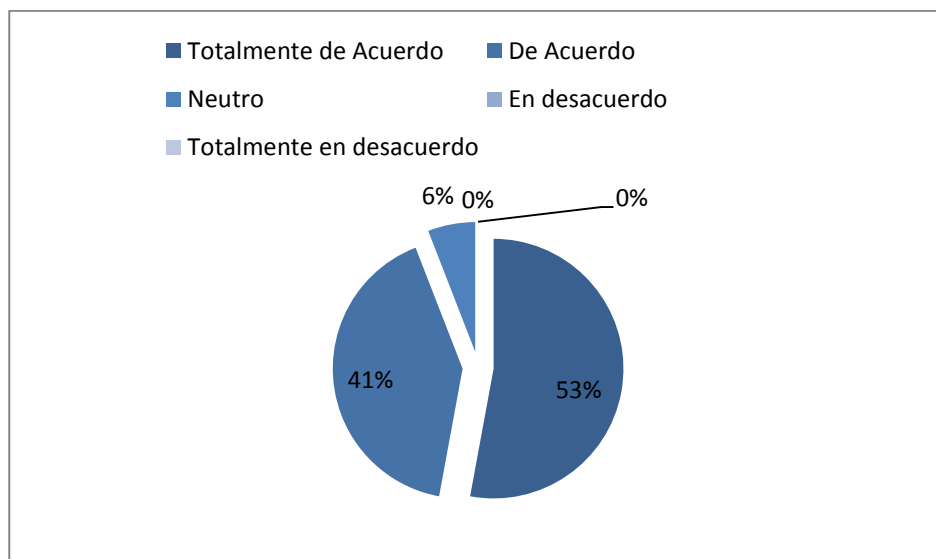


Ilustración 25 Q27 Que tan de acuerdo o no está usted con estas frases, siendo 5. Totalmente de acuerdo, y 1 Totalmente en desacuerdo. Las personas con más años en la organización siempre tienen información importante aprendizajes claves sobre las marcas. Elaborado por los Autores.

En muchas ocasiones, las marcas generan campañas o piezas que son memorables o muy llamativas para los consumidores, hasta el punto de volverse parte de su cotidianidad. El 35% de los encuestados está totalmente de acuerdo y 47% de acuerdo con esta afirmación (Ver Ilustración 26).

Según Natalia Torres, Coordinadora de Marca, Pilsen ha trabajado muchas campañas durante su historia que han llegado a los consumidores de cerveza antioqueños. Durante la mayor parte de la historia de la marca, ha sido reconocida como la marca de cerveza “Paisa”, hablando de orgullo a través de plataformas de amigos. La Fanfarria Pilsen es una canción que se utilizó desde hace más de 30 años. En Medellín, muchas personas se acordaban de la letra y música original de la Fanfarria Pilsen pero nadie tenía la pieza en su poder. Natalia cuenta que para que Pilsen pudiera utilizar la Fanfarria de nuevo, fue necesario volver a grabarla, con la memoria de los tonos de la canción y letra de los consumidores y empleados porque no fue posible encontrarla. Se buscó en los discos duros de los ejecutivos de Bavaria, en las agencias de publicidad, en los medios donde se pauto la Fanfarria y no se encontró, a pesar de haberse dejado de usar hacía solo 6 años, sin embargo muchas personas la recordaban. **Anexo auditivo # 1.**

Alvaro De Luna, Gerente de Marca Poker, nos cuenta que la campaña icónica de la marca en los años 90 “Por mi Tierra, Por mis Amigos” se buscó en archivos comunicación interna de Bavaria, en las agencias de publicidad, en los discos duros de los ejecutivos de marketing y no fue posible encontrarla. Para él era importante acceder a esta pues Poker, hoy siendo la marca líder de cervezas en el país, y con una plataforma clara y exitosa acerca de amigos con el slogan “Poker, el amigo que une a los amigos”, ha trabajado este terreno emocional desde hace más de 30 años, así que conocer campañas como “Por mi tierra, por mis amigos”, es una forma de reconectarse con las raíces de la marca y entender que hay elementos tradicionales que están en la mente de los consumidores mayores de 48 años.

Alvaro nos cuenta que cuando él entró a su rol actual dentro de Bavaria, recibió la información de 2 años de historia en carpetas almacenadas en el disco duro del Gerente de Marca anterior.

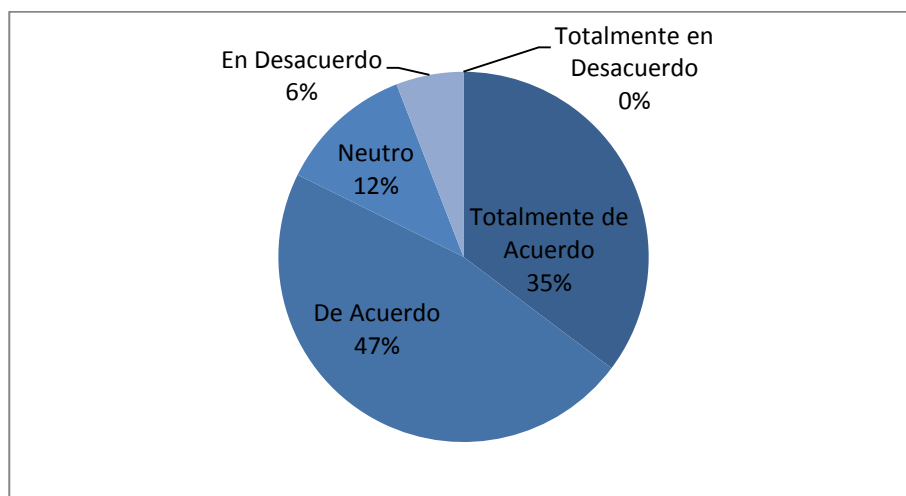


Ilustración 26 Q28 Que tan de acuerdo o no está usted con estas frases, siendo 5. Totalmente de acuerdo, y 1, Totalmente en desacuerdo. La marca en su historia ha tenido piezas memorables de publicidad que son difíciles de conseguir. Elaborado por los Autores.

Las piezas más memorables de las marcas son las que se conservan con el tiempo, porque medios o consumidores deciden grabarlas de alguna forma, no porque las empresas se dediquen a almacenar esta información. Alejandro Molina, Gerente de Marca Águila nos cuenta que para ellos fue muy difícil conseguir la emotiva campaña del patrocinio de la selección Colombia de 1990. “Solo encontrábamos el comercial en Youtube porque un consumidor lo subió”. “Consultamos con la agencia del momento y ya no tenían las piezas, fuimos a medios a pedirlo y tampoco, creímos que no lo íbamos a encontrar.”

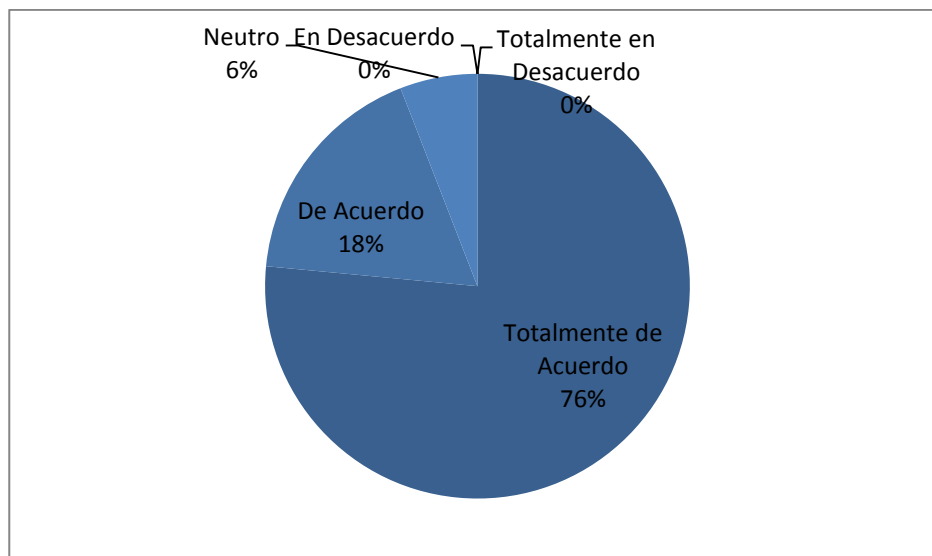


Ilustración 27 Q29 Que tan de acuerdo o no está usted con estas frases, siendo 5. Totalmente de acuerdo, y 1, Totalmente en desacuerdo. Comerciales, cuñas o impresos de hace más de 10 años, son difíciles de conseguir o están en muy mala calidad Elaborado por los Autores.

En muchas ocasiones las empresas o las marcas enfrentan retos a los que se enfrentaron en el pasado (Ver Ilustración 28). Para esto, como lo vimos anteriormente, es importante contar con la mayor cantidad de información para poder tomar las decisiones más acertadas. Alejandro Molina nos cuenta que para el último mundial en el que participo la Selección Colombia querían retomar todos los comerciales que habían pautado para los mundiales anteriores y entender aprendizajes. “Nos pusimos en la tarea de recopilar todos los comerciales de la Selección Colombia para entender cómo podríamos aprovechar mejor la oportunidad. Vimos piezas muy emocionales que rescataban la historia de la selección Colombia y de esta forma generamos la pieza que más emoción ha generado en la historia de los comerciales de la selección Colombia, rescatando los valores de marca de Cerveza Águila y de esta forma generando un vínculo muy cercano con el consumidor. Además se encontró un insight poderoso, Águila, es la única marca que tiene las credenciales para decir TE AMO MI SELECCIÓN, pues a través de Bavaria, es la única que ha patrocinado la selección toda su vida”

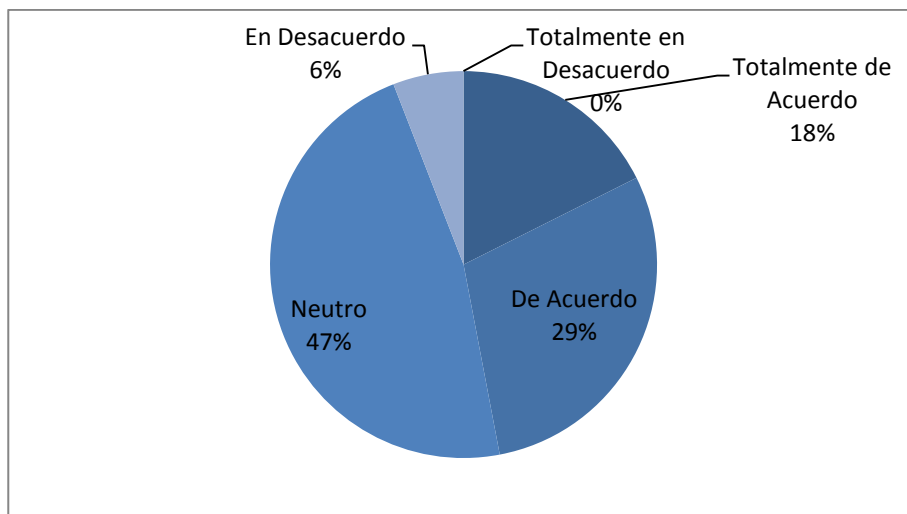


Ilustración 28 Q30 La historia es cíclica, los retos de hoy de la marca, han sido retos en el pasado. Elaborado por los Autores.

No solo existen pocas piezas de las campañas, tampoco existen resultados de evolución del consumidor ni de su desempeño. German Giraldo, Gerente de Marca de Club Colombia, afirma que de la campaña “Club Colombia, Perfecta” consiguieron varias piezas que se conservaban en los archivos digitales de la agencia que realizó la campaña y otras estaban en el disco duro del Gerente de Marca de esa época, quien todavía trabaja en Bavaria. “Conseguimos las piezas de una de las campañas más reconocidas de la historia de la marca, desafortunadamente no entendemos sí que indicadores de marca movió, o cual fue el resultado con el consumidor más allá de su gran recordación.”

La mayoría de los encuestados consideran que cuando hay cambios de Gerentes en marcas, la estrategia de la compañía y de las marcas continúa siendo alineada. Esto se debe a que, a pesar que en Bavaria no hay un método para almacenar las piezas de las campañas, si hay procesos estructurados para almacenar y administrar la estrategia de la compañía en el corto y en el largo plazo. Maribel Gomez, Gerente de Marca Pilsen, afirma que gracias a los procesos establecidos a largo plazo de las marcas, la estrategia, la plataforma creativa y los conceptos continúan en el tiempo así los empleados cambien. “Pilsen es una marca que durante la mayor parte de su vida ha hablado de orgullo Paisa y de la amistad. Gracias a

esto el consumidor Paisa se ha identificado con Pilsen y esto nos ha permitido que seamos los líderes de Antioquia por más de 100 años.”

Póker también vive un caso de éxito similar, lleva más de 30 años hablando acerca de la amistad y esto ha permitido que, además de su gran sabor, los consumidores confíen en su propuesta de marca. Benjamin Perez, Gerente de Marca Póker, nos contó que “Póker hoy en día es la marca líder a nivel nacional por su constancia a través del tiempo. Nunca ha dejado de ser la marca que habla de la amistad, no ha sido cambiada su fórmula nunca y esto ha permitido que el consumidor confíe en ella, al punto que es la marca líder a nivel nacional en este momento.

A pesar de esto, el 35% de los encuestados está de acuerdo que cuando los ejecutivos cambian, puede que la estrategia de la marca cambie, no se observa una gran mayoría, por lo que la estructura organizacional de planeación estratégica, permite alineación de las iniciativas (Ver Ilustración 30).

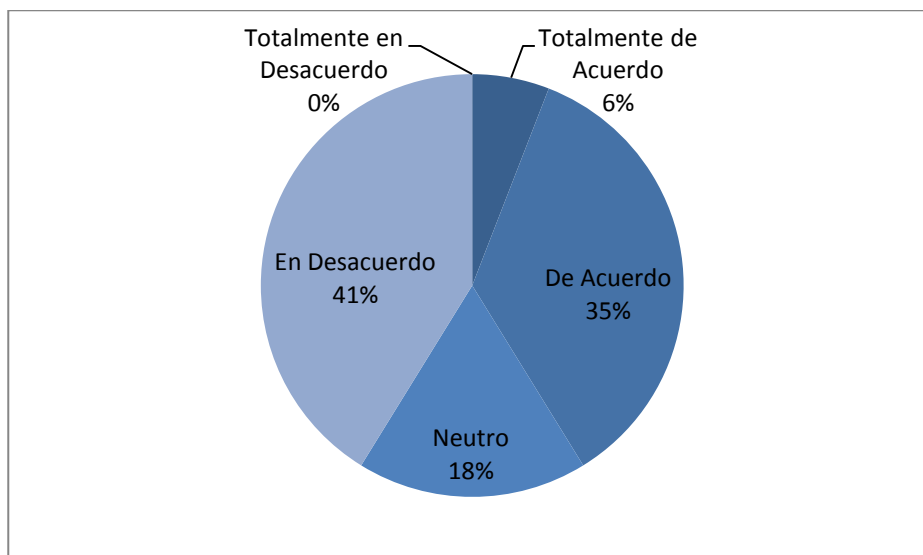


Ilustración 29 Q 32 Considera usted, que en su empresa las acciones de marketing de los últimos 10 años han estado desarticuladas y cambian su enfoque estratégico con cada responsable de marca a su turno. Elaborado por los Autores.

Según los anteriores resultados, son los siguientes puntos los que mejor describen el problema:

1) Se carece de una metodología para la administración continua de la historia de la marca ni reglamentación referente a recolección de los hechos relacionados con esta ni evaluación de esos hechos ó sobre acciones posteriores a la evaluación. La historia de la marca está fragmentada, es decir unos eventos históricos reposan en archivos físicos, otros en la mente de empleados de agencias publicitarias, otros en los computadores, otros en los medios masivos de comunicación, otros en las tiendas, otros en el cerebro de algunos empleados de la empresa.

2) Se carece de una estructura administrativa que estimule y oriente (a todos los actores involucrados en la marca) a construir y mantener una historia integrada e integral de marca

4) Se carece de un proceso administrativo-técnico que estimule a la comunidad laboral a participar creativamente en la “vida de la Marca”. Se cree que la gestión de marca es asunto de un puesto de trabajo, cuando en realidad debe ser un componente de la cultura.

5. Abordando el problema:

Esquema de modelo de administración constructivista de la marca

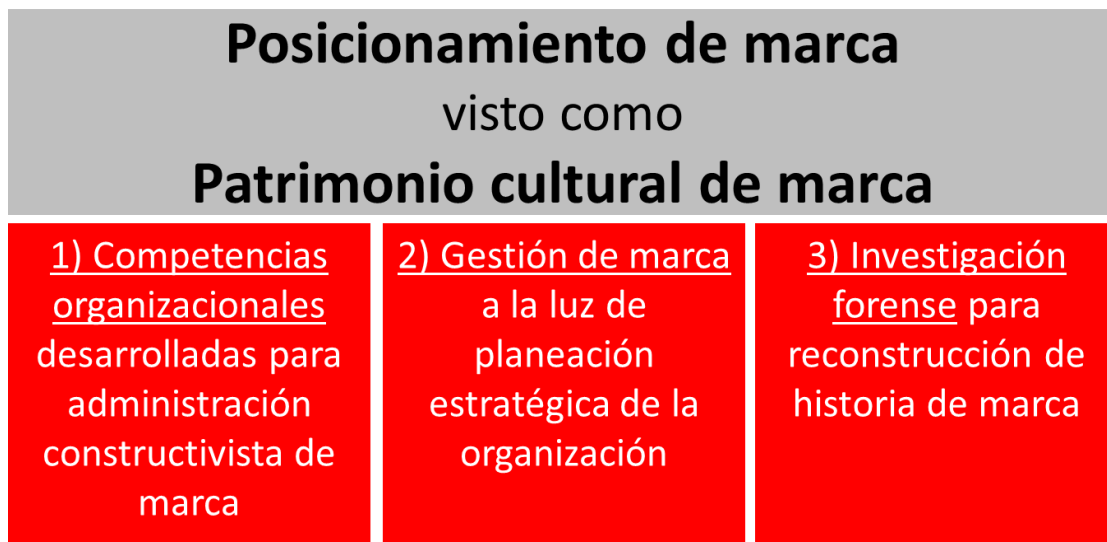


Ilustración 30 Esquema de modelo de administración constructivista de la marca

Posicionamiento de marca visto como patrimonio cultural de marca:

Según el marco teórico y la investigación realizada en este proyecto, el posicionamiento de una marca se asemeja al patrimonio histórico de las culturas como la identidad heredada, es por esto que se propone elevar conciencia en los profesionales de mercadeo de la importancia de conocer y administrar la historia de la marca, para entender que es lo que hace de la marca única y diferente de las demás; se establece como base y rector de esta metodología el entendimiento del patrimonio de la marca para entender el posicionamiento de la marca como una imagen construida en el tiempo en la mente de los consumidores.

5.1. Desarrollo de Competencias organizacionales para administración constructivista de marca:

5.1.1. Administración de información vs administración de conocimiento:

Según Giovanni Solimini (Solimini, 2012), en su escrito titulado “El conocimiento bien común y el papel de las bibliotecas” solicita que se tenga en cuenta la distinción que separa “la información” de “el conocimiento”: retomando los términos “crudo” (asimilable a información) y “cocido” (asimilable a conocimiento) introducidos por Claude Lévi-Strauss (1964) en la sociología del conocimiento; es así como el problema de administración de la historia tiene dos matices, la falta de infraestructura tecnológica para documentar “la información”, es decir las piezas y datos de las campañas de manera organizada y cronológica, pero también la falta de procedimientos y herramientas para documentar “el conocimiento” de los involucrados: empleados de la empresa, agencias, clientes, medios y consumidores entre otros.

En muchas ocasiones este conocimiento queda perdido en la mente de las personas, en cajones y computadores, escondidos e inalcanzables para los gerentes de marca responsables de la estrategia, quienes podrían apalancarse en este para transformar y hacer más potente y efectiva la marca, para evitar caer en errores del pasado, capitalizar éxitos, apalancarse en fortalezas, aprovechar oportunidades, fortalecer las debilidades y sortear las amenazas.

Por lo tanto, para administrar la historia de la marca, se debe garantizar que no se dé a la tarea de vaciar información, cuñas, artes y gráficas a un sistema, sino también garantizar la administración del conocimiento.

Sin embargo, crear una cultura de administración del conocimiento, es una tarea de gestión de cambio, de transformación organización y de educación, y profundizando sobre la administración del conocimiento, el proceso investigativo nos enfrenta a otro concepto que es útil extrapolar hacia las organizaciones para garantizar construir conocimiento y no solo administrar información, el constructivismo.

5.1.2. La importancia de la administración constructivista:

Del presente capítulo es de donde se desprende el nombre de este proyecto de investigación, ADMINISTRACIÓN DINAMICA Y CONSTRUCTIVISTA DE LA CONTINUIDAD HISTÓRICA DE LAS MARCAS; el adjetivo “administración” se entiende en este trabajo como la gestión de la cual es responsable el profesional de mercadeo, el adjetivo “dinámico” se entiende como un proceso interiorizado que hace parte del día a día de la organización, el adjetivo “constructivista” se utiliza para decir que la función que va más allá de recopilar y custodiar el activo publicitario de la empresa pues debe incentivar la construcción de conocimiento más allá de los números; y por “continuidad histórica” se refiere a la construcción de dicha historia como el patrimonio de la marca.

Constructivista es una característica importante del proceso, pues lo importante no es la disponibilidad del conocimiento sino lo que se haga con él.

El constructivismo según la filosofía, es una forma de acercarnos a la verdad pero sin la posibilidad de alcanzarla, en este caso el posicionamiento actual de la marca e historia de la misma, pues se plantea que la realidad se construye a partir de la percepción y datos empíricos de quien la observa.

Desde el constructivismo pedagógico, se entregan al aprendiente herramientas que le permitan crear sus propios procedimientos para resolver una situación problemática, lo cual implica que sus ideas se modifiquen y siga aprendiendo, por lo que el proceso de aprendizaje se desarrolla como un proceso dinámico, participativo e interactivo, de modo que lo conocido, es decir el conocimiento, es una construcción gestionada por las personas que aprenden. Llevando esta teoría a la marca, y tomando la verdad como el posicionamiento de la marca en el consumidor, entenderemos que conocer exactamente el posicionamiento de una marca es imposible al 100%; por eso el profesional de mercadeo debe utilizar las herramientas a su mano para aprender continuamente sobre el posicionamiento de la marca pues tal y como se plantea en el constructivismo, la realidad, al igual que el posicionamiento de marca, se construye a partir de la percepción y datos

empíricos de quien la observa. Y acuñando del constructivismo pedagógico, en el proceso de administración del patrimonio histórico de la marca, debe garantizar dinamismo, participación e interactividad.

Es por lo tanto útil mencionar algunos de los principales autores del constructivismo y extrapolarlos a la administración de la marca (Rosas & Sebastian, Piaget, Vigotski y Maturana: Constructivismo a tres voces, 2001):

Jean Piaget: Puede crearse un contexto favorable al aprendizaje, con un clima motivacional de cooperación, donde cada alumno reconstruye su aprendizaje con el resto del grupo. Para Piaget, la inteligencia está formada por esquemas de conocimiento que al integrarse forman una estructura, la cual se basa en organización y clasificación; lo anterior aplicado a este proyecto, significa que la organización debe crear un clima motivacional de cooperación y además armar un esquema organizado de información que desarrolle la inteligencia organizacional de administración de marca. Y al buscar un esquema organizado de información dentro de la empresa, se establece que es el modelo de planeación estratégica el más adecuado.

Piaget también se refiere a la adaptación como una característica de la inteligencia, y adaptación es una característica necesaria para las organizaciones lograr adoptar modelos de administración de patrimonio de marca. La adaptación se basa en dos procesos, la asimilación y la acomodación.

La asimilación va a permitir que las organizaciones adicione nuevos elementos a los esquemas existentes entendiendo su funcionalidad y utilidad, robusteciendo el conocimiento, asimilando su significado y explicando información cualitativa.

La acomodación permite a la cultura organizacional adaptarse al proceso y coordinar los diversos esquemas de asimilación.

Lev Vygotski: Su trabajo dice que el desarrollo de los humanos únicamente puede explicarse a la luz de la interacción social, pues el consiste en la interiorización de instrumentos culturales como el lenguaje y otras tradiciones que no le pertenecen al individuo sino al grupo humano al que pertenecen. Es decir que para interiorizar la marca, debemos entenderla a la luz de la interacción de otros, para entender cuál es el patrimonio cultural de marca que el profesional de mercadeo debe interiorizar para entender esta desde su esencia cultural y hacerla parte de su forma de pensar y gestionar. Este proceso según Vygotsky se llama internalización, cuando se logra la transformación de fenómenos sociales en fenómenos psicológicos de autoconstrucción de lo que se sabe y es.

Según Rosas y Sebastian (Rosas & Sebastian, Piaget, Vigotski y Maturana: Constructivismo a tres voces, 2001), Piaget, Vygotsky y Maturana, representantes de la teoría constructivista del aprendizaje y/ de la producción del conocimiento, dicen que en todo nuevo proceso de aprendizaje o de construcción de conocimiento, intervienen los “conocimientos previos”, así que, ¿qué mejor manera que construir estrategias de marca a partir de “conocimientos previos”?

Isaac Mao, empresario de la República Popular de China, autor del libro “Sharismo: Una revolución de la mente”, refiriéndose a compartir conocimiento, afirma: “Hay un hecho clave: los que comparten están acumulando capital social y una superabundancia de respeto por parte de la comunidad”, se espera entonces que al compartir el conocimiento de la marca, se acumule capital de marca, y además una superabundancia de respeto=amor por parte de la comunidad=consumidor hacia esta.

Desarrollo de administración del conocimiento, del patrimonio de marca como competencia organizacional:

Es entonces tarea de los líderes de la organización, el gestionar un proceso de cambio para desarrollar competencias de administración del conocimiento, pues como ya se mencionó y según la teoría de Piaget (Rosas & Sebastian, Piaget, Vigotski y Maturana:

Constructivismo a tres voces, 2001), no es suficiente con recolectar información, sino que se debe lograr asimilación y acomodación de todos los involucrados, para lograr adaptación y por lo tanto equilibrio, de manera que se establezcan esquemas que formen una estructura de administración de conocimiento que eleve la inteligencia organizacional sobre las marcas como un intangible de alto valor.

Para establecer dicha estructura la organización podría establecer las siguientes etapas dentro de la organización:

- 1) Tomar la **DECISIÓN** de administrar el conocimiento.
- 2) Redactar una **POLÍTICA** sobre administración del conocimiento, documentarla y difundirla.
- 3) Elegir **EQUIPO** administrador de conocimiento.
- 4) Establecer cuál es la **HERRAMIENTA** adecuada para la administración del patrimonio de marca.
- 5) Identificar a los **CONOCEDORES** sobre los diferentes tópicos, ventas, trademarketing, comunicaciones, mercadeo, etc.
- 6) Extraer el **CONOCIMIENTO** que tienen los conocedores sobre la marca: validarlo, documentarlo y sistematizarlo.
- 7) Reglamentar la **USABILIDAD** del conocimiento recopilado.
- 8) Garantizar **CONTINUIDAD** evidenciando los beneficios de la gestión para la organización e incentivando la participación de la comunidad organizacional.

El responsable de administración de patrimonio histórico de marca puede ser gestionado por el área de servicios de mercadeo o cualquier otra que tenga una labor transversal dentro del área quien es el pregonero de la filosofía detrás del proceso y de los beneficios de dicha gestión y quien se puede definir bajo las siguientes competencias:

COMPETENCIAS	CONDUCTAS EVIDENCIADORAS DE CADA COMPETENCIA	Director	Administrador
--------------	--	----------	---------------

COMPETENCIAS	CONDUCTAS EVIDENCIADORAS DE CADA COMPETENCIA	Director	Administrador
Pensamiento analítico	Entiende las situaciones. Divide las situaciones complejas en varias partes. Establece vínculos entre las partes y analiza las relaciones entre ellas. Establece relaciones causa-efecto. Reconoce las posibles causas de los hechos. Reconoce la información significativa. Crea criterios propios-	X	X
Pensamiento estratégico	Comprende los cambios del entorno, las oportunidades y las amenazas. Identifica la mejor respuesta estratégica. Detecta nuevas oportunidades para la Institución. Identifica oportunidades para el desarrollo institucional.	X	
Liderazgo	Orienta la acción de los grupos de trabajo en una dirección determinada. Estimula a la acción, fija objetivos, realiza su seguimiento y da retroalimentación. Es dinámico y transmite este dinamismo a todos, en pos de un objetivo común. Genera un clima positivo y de seguridad en los colaboradores.	X	
4 Toma de decisiones	Establece relaciones entre diferentes situaciones. Hace análisis cuantitativos y cualitativos. Recoge la información relevante, utilizando diferentes recursos para ello. Utiliza la información disponible. Elige una entre varias alternativas de acción de manera oportuna. Asume los riesgos que implican la decisión. Se anticipa a los hechos	X	
5 Solución de problemas	Comprende las situaciones. Identifica las partes constituyentes de los problemas y establece relaciones entre ellas. Plantea alternativas de solución de manera proactiva.	X	X
6 Impacto	Genera y mantiene una primera impresión favorable en los demás. Se desenvuelve con seguridad en ambientes y situaciones adversas. Transmite seguridad, confianza y fiabilidad.	X	X

5.2. Gestión de marca a la luz de planeación estratégica de la organización:

Según se mencionó anteriormente El proceso de integración de Historia, Patrimonio, Valor de marca, gestión de marketing, planeación estratégica y administración del conocimiento es el reto de este trabajo investigativo, cuya estructura se resume en el siguiente gráfico:

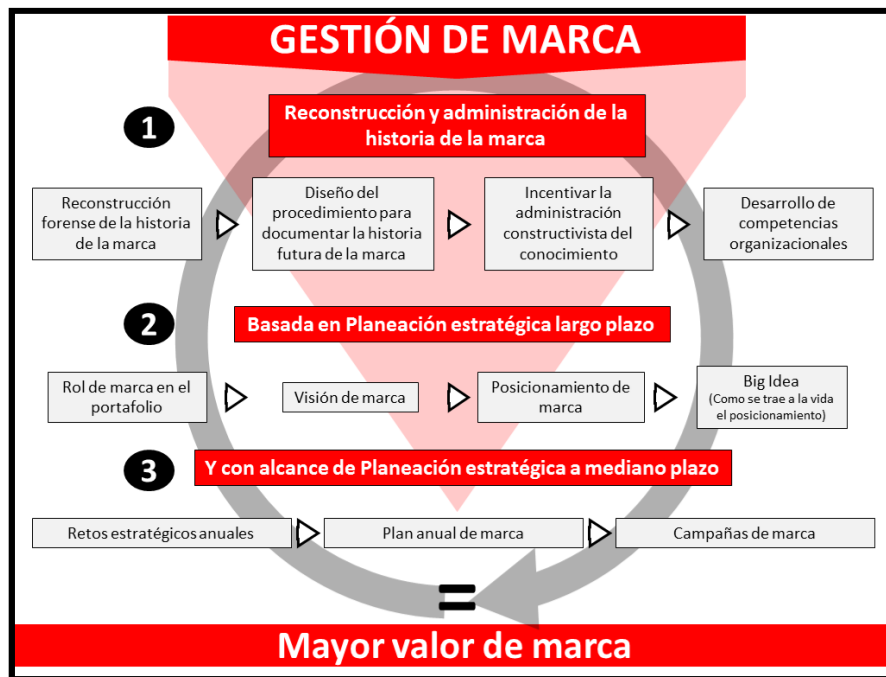


Ilustración 31 el modelo de administración constructivista de la marca

Como se muestra en la ilustración 32, la base sobre la cual construir el modelo de administración constructivista de la marca, es la planeación estratégica de la organización, más específicamente de la marca, objetivos anuales del plan de marca, actividades de plan de marca y seguimiento a objetivos estratégicos. Este será el marco para construir conocimiento entre los entes involucrados, permitiéndoles opinar, compartir, y debatir para generar realmente un proceso constructivista de administración de la marca.

Como menciona Ross Lovelock en su libro de estrategia *La única cosa que usted debe saber* y haciendo referencia a Leonardo Da Vinci “La complejidad es el refugio del mediocre, pero la simplicidad es el último nivel de sofisticación”, esto debe tenerse muy en cuenta en la construcción de este proceso, el reto es evitar caer en un sistema de recolección de toneladas de información sin uso y sin hilo conductor coherente que permita construir conocimiento.

Es así como el modelo debe identificar la información precisa y suficiente que permita construir la historia de la marca y debe tener siempre como referencia la estrategia de la compañía en el largo plazo, su rol, su posicionamiento y los objetivos estratégicos de la marca.

7 elementos claves de la estrategia a largo plazo según el modelo de planeación de marca de Bavaria:

Visión de la organización: Documentar la visión de la compañía en un lapso no menor a 3 años, esto ayuda a entender las acciones de la marca a la luz del objetivo general. No debe superar un párrafo.

Visión de la marca: Es una frase concreta que permite a cualquier persona que la lea, entender el rol de la marca a la luz del negocio y del consumidor. Es diseñada con una visión no mayor a 5 años.

Objetivos organizacionales estratégicos: Los objetivos estratégicos de la organización son descriptores accionables de lo que debe lograr la organización para lograr llegar a la visión deseada. Estos son claves para la definición del rol de la marca en el canal y consumidor. Cada objetivo estratégico debe tener un indicador de medición que también es importante documentar.

Rol de la marca: La estrategia de portafolio debe definir un rol para la marca a la luz de los objetivos estratégicos. Se debe definir el rol de la marca en la organización, en el canal y en el consumidor.

Segmentos u oportunidades: La gran mayoría de las compañías tienen segmentado el mercado, y la estrategia de portafolio debe definir segmentos prioritarios para cada marca, con el fin de garantizar una efectiva ejecución de los productos a la luz de las oportunidades

y segmentos. Esta información permite también entender las estrategias tácticas y estratégicas de la marca a la luz de sus segmentos prioritarios.

Posicionamiento: El posicionamiento es sin duda el documento más importante sobre la marca, el cual describe cual es la percepción que debe tener el consumidor sobre el producto, y el cual debe ser reflejado en cada una de las actividades del plan de marca.

Plataforma creativa: Después del posicionamiento, las marcas deben definir la manera como deben traer a la vida su posicionamiento, y para esto se establece una plataforma creativa, que normalmente define: El tono, la narrativa que debe contar y la iconografía que debe transmitir la marca. Todo lo anterior a la luz de su posicionamiento, target objetivo y rol dentro del mercado.

Estos 7 puntos son la base concreta y suficientemente aclaratoria para contextualizar a cualquier persona que consulte en el sistema sobre cualquier campaña independiente de los años que tenga de haber salido al mercado, pero brindando un panorama completo de porque se hicieron, y de que lograron a la luz de los objetivos.

Luego se debe documentar la información que concretamente defina la estrategia de la marca en el corto plazo. 3 elementos claves de la estrategia a corto plazo:

Retos y oportunidades principales del año: Aquí se deben documentar no máximo 10 retos y oportunidades, los cuales se desprenden del análisis de situación actual, la cual se puede guiar por este tipo de preguntas:

- Esta la marca logrando sus objetivos en el punto de venta?
- Esta la marca logrando sus objetivos en la mente de los consumidores?
- Esta la marca logrando sus objetivos en la mente de los compradores?
- Esta la marca logrando sus objetivos en las regiones?
- Esta la marca logrando sus objetivos vs la competencia?

- Cuáles son los factores internos, que Fortalezas y Debilidades tiene la marca?
- Cuáles son los factores externos, que Oportunidades y Amenazas tiene la marca y la categoría?

Objetivos estratégicos de marca: Son los objetivos que pretende enfocarse la marca para lograr superar los retos y aprovechar las oportunidades del mercado según el análisis de situación actual y contexto. Cada objetivo debe tener 3 indicadores principales.

Plan de marca: Debido a que el plan de marca normalmente se divide en actividades grandes y principales y otras tácticas y más pequeñas, el sistema debe documentar y diferenciar este tipo de actividades. Esta parte del proceso es una de las más importantes, donde finalmente se documenta lo que la marca hace.

5.3. Investigación forense para reconstrucción de historia de marca:

Un paso clave del proceso de administrar marcas con décadas de historia, es reconstruirla por medio de un trabajo de investigación para escarbar los sucesos y evidencias desde una gran cantidad de fuentes como discos duros viejos, CDS, libros, repositorios de medios, puntos de venta, entre otros.

En la actualidad la investigación histórica ha recibido una denominación práctica para explicarla de manera práctica, la Historiografía, toda vez que el significado etimológico de la palabra se refiere al registro escrito de la historia y como lo resume Topolsky citado por Julio Arostegui en “La investigación histórica teoría y modelo” (Arostegui, 2001), la historiografía se refiere al resultado de la investigación.

De acuerdo a lo que expone Tamayo en el manual del ICFES “Aprender a Investigar Módulo 2” (Tamayo, 1999), la investigación histórica describe lo que era, a diferencia de la investigación descriptiva que explica lo que es y de la investigación experimental que

describe lo que será. Siendo así el presente estudio es una investigación descriptiva acerca de la necesidad de contar con investigación histórica.

La historiografía tiene la responsabilidad de reconstruir eso que “era” de la manera más precisa, objetiva y exacta para lo cual se vale de los sistemas de recuperación de evidencias. La historia debe tener 3 características básicas para que pueda ser confiable y relevante al momento de su estudio y uso para la toma de decisiones, estas características son: Rigurosidad, Sistemática y Exhaustividad, de lo cual se puede entender que la disciplina sea un hábito inherente para la recolección apropiada de la información.

Ahora bien en aras de garantizar la rigurosidad e independencia de la verdad, el investigador se debe remitir a su experiencia y a la información observada por otros tanto de las fuentes primarias (observación y experiencia propia) como de las fuentes secundarias, es decir a aquellas que fueron en primera instancia observadas por otros. Esto bien deberá ser evaluado y validado por agentes externos e internos, Los externos para el caso de la gestión de patrimonio de marca se puede referir a aquellos colaboradores de la organización que son transversales a la marca, los equipos de ventas, comunicaciones, inteligencia comercial entre otros, que darán soporte a la autenticidad de los resultados historiográficos y los internos serán aquellos del área de marketing no responsables directos sobre la marca investigada, que cuentan con conocimiento similar al profesional de marca y servirán como un polo a tierra para disminuir los sesgos posibles aportados por el autor, fruto de su involucramiento cercano con el tema investigado.

En cuanto a la metodología a seguir para lograr una referencia historiográfica válida, se debe seguir un proceso que defina el objeto de investigación que para el presente trabajo se resume en la reconstrucción histórica de los acontecimientos, efectos y sucesos resultantes de la toma de decisiones estratégicas y tácticas en el manejo de una marca. A continuación es necesario como en todo proceso investigativo formular las hipótesis u objetivos que brinden luces hacia donde orientar la investigación, estos por lo general serán los mismos a los que se hiciera referencia en los 7 elementos claves de la estrategia.

Finalmente se realizará el proceso de recolección de información para el cual se implementarán diferentes técnicas teniendo en cuenta la debida clasificación de las fuentes de información.

Para la fase de recolección de la información se debe implementar una metodología, explicada por Boudon y Lazarsfeld en Metodología de las ciencias sociales, (Boudon, 1985) como el “arte de aprender a descubrir y analizar los presupuestos y procedimientos lógicos en que se basa implícitamente la investigación”; esta metodología debe ser rigurosa pero no tediosa, completa sin que sea interminable y sobre cualquier cosa debe ser práctica y simple para facilitar la labor del investigador de manera que la interpretación de los datos pueda ser rápidamente almacenada y consultada.

Otra situación que debe ser tomada en cuenta al momento de recuperar la información es la de evitar anticipar los resultados, no se debe confiar en el sentido común. En la investigación histórica de la marca el resultado será la lectura natural a los indicadores y resultados efectivos en el contexto de los objetivos planteados cuando se definieron las acciones acontecidas.

Lo primero a realizar es identificar las diferentes fuentes de información, así será posible estructurar un proceso de recuperación de datos. Acto seguido la información debe ser clasificada para posteriormente ser analizada en un proceso de corroboración y control.

La tabulación debe ser realizada de manera cronológica para finalmente emitir un informe estructurado que resuma las variables accionables de la información.

5.3.1. Identificación de las fuentes de información

Para comenzar el proceso se deben identificar las diferentes fuentes de información, de acuerdo a las diferentes clases de fuente estas serán priorizadas y agrupadas de acuerdo a su naturaleza.

CRITERIO	TIPO			EJEMPLO
Cualitativos	Materiales			Piezas de comunicación, creatividad, gráfica <i>Key Visuals</i>
	Culturales	Verbales	Escritas	Blogs de consumidores, compradores, redes sociales
			Orales	Verbatims de consumidores, compradores, funcionarios de otras áreas
		No Verbales	Semiológicas	Expresiones gráficas, Logos, símbolos, Memes
			Audiovisuales	Videos y Audios comportamentales, cámaras escondidas, Canales digitales (ej: Youtube)
Cuantitativos /Formales	Serias			Estudios de investigación formal, auditorías de resultados (ej: Nielsen), Otros estudios sindicados
	No Serias			Investigación adhoc de campañas, Link, etc
Posicionales	Directas			Escritos de algún testigo Presencial, de un protagonista, de una documentación de los mismos
	Indirectas			Fuentes mediata o mediatizadas, información basada en otras informaciones no testimoniales

Ilustración 32 Clasificación de las fuentes de información. Elaborado por los autores.

5.3.2. Recolección de la información:

Iniciar el proceso de recolección de información dependerá del tipo de la misma y necesitará un soporte apropiado, es así que será adecuado para aquellas fuentes en que la información está en la cultura de los individuos y no se encuentra documentada, la aplicación de herramientas como las entrevistas estructuradas; y en aquellas en que la información ya hace parte de un documento, su almacenamiento y clasificación deberá hacerse de acuerdo a la naturaleza del medio en que se cuente con las evidencias (ej.: Transcripciones, archivos digitales, etc.).

Para las piezas de historia identificadas, se debe contar con: espacios de almacenamiento unificado, una estructura de archivamiento, consulta, referencia y actualización continua así como las políticas de administración.

Para realizar una adecuada recolección de información histórica se plantea la siguiente estructura:

Identificar la marca: Utilizando su nombre comercial actual y relacionando sus otros nombres empleados o asociados, es importante documentar allí el origen de la marca, su procedencia en caso de ser fruto de la adquisición o de la generación original de la empresa.

Nombre Comercial:	CERVEZA POKER
Otros nombres reconocidos:	POKER / Cinco Letras,
Propietario:	SABMiller plc.
Fecha de creación:	13/10/1914
Compañía creadora:	BAVARIA S.A.
Procedencia:	Propia desde su origen
País de Origen	Colombia
Ciudad de creación	Manizales

Ilustración 33 Guía de identificación de marca. Elaborada por los autores

Organizar las fuentes de información a consultar: De acuerdo a la clasificación de las fuentes de información, el profesional de marca debe listarlas en orden de prioridad, este listado le permitirá de forma disciplinada acceder a la mayor parte de la información existente y disponible, sin descartar que durante el proceso y en la medida de profundiza con los diferentes involucrados podrá descubrir nuevas fuentes que a la luz de la información recolectada tendrá la posibilidad de incorporar o descartar en términos de relevancia o duplicidad.

Ejemplos de fuentes de información:

- **Archivos de medios publicitarios tradicionales:** Radio, prensa y televisión. Hoy en día los periódicos inclusive comparten su historia en internet. Estos medios no solo almacenan las noticias y programas, sino también la publicidad, con una metodología de indexación y palabras claves que hacen más fácil su búsqueda.
- **Ex funcionarios responsables de marca:** Es normal en mercadeo la alta rotación de las personas, y estas suelen llevarse consigo los trabajos realizados. Es por lo tanto una oportunidad para contactarlos, sea que estén o no con la organización, para recibir de ellos documentos históricos de la marca. Inclusive una entrevista puede dar información importante del patrimonio histórico, valores y aprendizajes de la marca.
- **Sistemas de almacenamiento de información:** Recolectar todos los CDs, betacams, DVDs, USBs y cualquier otro sistema de almacenamiento magnético para descubrir materiales que parecían estar perdidos.
- **Archivos de publicaciones internas de las organizaciones:** Es común en multinacionales y empresas locales grandes, contar con un área de comunicaciones internas, quienes si bien no tienen como objetivo administrar las marcas, almacenan de manera disciplinada comunicaciones internas como boletines, los cuales también tienen historia importante.
- **Puntos de venta:** Es costumbre de los detallistas, especialmente en poblaciones, guardar materiales de la marca, como afiches, relojes, botellas, latas, relojes conmemorativos y demás, que no solo significan una pieza física, sino además la percepción del tendero sobre lo que era la marca vs lo que es hoy.
- **Historiadores especializados:** Buscar personas fanáticas a la categoría en cuestión, en el caso de cerveza, existen personas apasionadas por la categoría

quienes de manera independiente se proponen a coleccionar historia de las marcas, como por ejemplo el blog etiquetasdecervezascolombianas.blogspot.com, creado por Ernesto Arévalo quien ha recolectado cientos de marcas y sus respectivas etiquetas, y a la fecha cuenta con más de 1.100 de marcas nacionales y cervezas importadas vendidas en Colombia.



Ilustración 34 Imagen referencia de página www.etiquetasdecervezascolombianas.blogspot.com

- **Archivo fílmico nacional:** www.patrimoniofilmico.org.co, cuya misión es preservar y conservar el patrimonio audiovisual colombiano y propiciar el acceso a este, que hace parte de los “bienes de interés cultural de la nación”.
- **Agencias publicitarias:** Quienes suelen archivar los trabajos de la marca pero no siempre entregarlos al cliente.
- **Empleados:** En empresas sólidas como Bavaria no es extraño encontrar muchos empleados con 20, 30 y hasta 40 años en la organización, quienes con seguridad

sienten amor por estas marcas y han atesorado parte de su historia, bien sea en elementos físicos o en historias y anécdotas alrededor de estas.

- **Consumidores:** Acudir a redes sociales para invitar a través de concursos, a los consumidores a compartir historia que tengan de las mismas. Ejemplo de esto es la campaña de Pilsen 105 años, donde se incentivó a los consumidores a enviar fotos de grupos de amigos (De parche) disfrutando de unas Pilsen, y se lograron fotos con las siguientes:



Ilustración 35 Pieza publicitaria #1 Pilsen 2009 campaña 105 años de recompensa



Ilustración 36 Pieza publicitaria #2 Pilsen 2009 campaña 105 años de recompensa



Ilustración 37 Pieza publicitaria #3 Pilsen 2009 campaña 105 años de recompensa



Ilustración 38 Pieza publicitaria #4 Pilsen 2009 campaña 105 años de recompensa

Clasificación de la información: Sin importar la naturaleza de las diferentes piezas a recolectar, piezas de comunicación impresas, gráfica, testimonios verbales, material de punto de venta, material de merchandising, contenido audiovisual, resultados de investigaciones, etc., las evidencias deben ser clasificadas con el ánimo de facilitar la tabulación y conexión de los datos. Para esto se sugiere acuñar el mecanismo básico del manejo de bases de datos, las llaves, que no son más que elementos comunes que garantizan la conectividad entre los diferentes registros. La grafica presentada a

continuación ejemplifica una estructura de información básica de clasificación de las evidencias.

Código reseña	COCEPO84IVATLTV	
Nombre Comercial:	CERVEZA POKER	
Otros nombres reconocidos:	POKER	
Nombre de Campaña	Por los amigos	
Fecha de implementación	Año	Mes
	1984	Noviembre
Compañía responsable:	BAVARIA S.A.	
Profesional de marca:	No Registra	
Agencia creativa	Gomez Chica	
País	Colombia	
Alcance Geográfico	Nacional	
Tipo de Evidencia	Comercial de TV	
Breve detalle Evidencia	Tv 30', amigos en ferias, cabalgatas, consumo frío	

Ilustración 39 Estructura de información básica de evidencias encontradas

Teniendo la información recolectada deberá ser reseñada mediante un código único, este código servirá para encontrar de manera rápida la pieza dentro del archivo.

Código reseña	COCEPO84IVATLTV
País	CO Colombia
Categoría	CE Cerveza
Marca	PO Poker
Año	84 1984
Trimestre	IV Oct-Dic
Actividad	ATL Comunicación
Tipo elemento	TV Contenido TV

Ilustración 40 Sistema de codificación de piezas

5.3.3. Análisis de la información:

Este paso se realizará en el plazo estipulado al momento de definir el proceso de investigación histórica, resultante del cumplimiento de un tiempo definido o el alcance de determinadas cantidades de información considerada suficiente.

Siguiendo el sentido lógico empleado en el proceso de planeación estratégica los materiales resultantes de la recolección de información serán clasificados cronológicamente, así será posible contextualizar a la luz de los objetivos vigentes en el momento de la campaña la intensión y el resultado o efecto entregado por la implementación del mismo. Para emitir un concepto sobre el resultado individual o colectivo de los elementos pertenecientes a una campaña el control interno y externo definido para evitar los sesgos tendrá gran relevancia.

Informe de campaña: Entendiendo que el trabajo del profesional de marca sobre la administración y cuidados de la misma puede clasificarse mediante la agrupación de las ejecuciones en torno a una campaña, el resumen de la investigación deberá ser emitido bajo esa misma agrupación. Este informe deberá condensar las variables más relevantes de la campaña y sus indicadores de resultado, un concepto holístico en el cual se puedan exponer como cada uno de los componentes de la campaña impactó en el resultado final. Así mismo este informe deberá contener el inventario de códigos de reseña de la totalidad de las piezas almacenadas en el archivo de la marca.

6. Conclusiones:

Las marcas como activo intangible de las organizaciones representan un valor que puede llegar a ser más importante que las plantas de fabricación, las oficinas y demás instalaciones. Su administración enfocada a su gestión de generación de ingresos y de crecimiento en el tiempo demanda un trabajo estructurado y continuado a la luz de la estrategia de la organización.

Los profesionales de mercadeo son conscientes de la importancia de contar con una historia completa y rica en detalles de las marcas que tienen bajo su responsabilidad, aun así adolecen de prácticas estructuradas para preservar y construir dicha historia.

El posicionamiento de marca es el resultado del efecto generado por el patrimonio cultural de la marca en la mente de los consumidores, la suma de estímulos a través de la historia han derivado en la construcción del posicionamiento. Si se desea entender a profundidad el posicionamiento para accionar nuevas estrategias es imperativo conocer los sucesos desarrollados a través de la historia y los efectos causados en el consumidor

La estrategia de las compañías se construye con base en las oportunidades y las fortalezas, conocer en detalle la trayectoria de sus marcas permitirá aprovechar al máximo las experiencias exitosas y minimizar el riesgo de repetir errores pasados

7. Siguiendo pasos:

Aunque el objetivo de este proyecto no es diseñar el sistema como tal sino evidenciar el problema, argumentar el beneficio de administrar la historia y proponer a grandes rasgos una metodología, un siguiente paso para otro equipo investigador, basado en este trabajo, puede ser estructurar en detalle el sistema a implementar en una empresa de marcas de consumo masivo.

Si bien este trabajo se enfoca en marcas de cerveza y específicamente en Bavaria, un nuevo equipo investigador se puede enfocar en demostrar que el mismo problema lo tienen la gran mayoría de empresas de consumo masivo en Colombia, e inclusive en el mundo, para elevar conciencia de la importancia de la administración de la historia de la marca, sus beneficios y el camino a seguir, de manera que este proceso haga parte natural de la gestión del profesional de mercadeo.

Otro camino para profundizar en este trabajo de investigación, es abordarlo como el desarrollo de este como una idea de negocio, para convertirse en una potencial empresa de consultoría de administración del patrimonio histórico de las marcas, implementación del modelo, capacitación a profesionales y servicios de recopilación de piezas viejas de las marcas.

El valor de marca no debe verse solo como el valor intangible registrado en los indicadores financieros, sino también como un patrimonio histórico de la organización.

Bibliografía

- Belly, P. (2005). *El Shock del Management*. Mc Graw-Hill.
- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Prentice Hall (Segunda Edición).
- Davenport, T., & Prusak, L. (2000). *How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
- Deobold, V., & William, M. (27 de abril de 2006).
<http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>.
 Recuperado el 03 de Mayo de 2012, de <http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>
- Hernandez, R. (2007). *Fundamentos de metodología de la investigación*. Madrid: McGraw-Hill.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (2002). *Principles of Marketing*. Essex: Prentice Hall.
- Millward Brown WPP. (2014). *BrandZ Top 50 most valuable latin american brands 2014*. Millward Brown WPP.
- Rise, A., & Trout, J. (1994). *Las 22 leyes inmutables del mercadeo*. HarperCollins.
- Ritson, M. (02 de 06 de 2009). <http://www.marketingmagazine.co.uk>. Recuperado el 04 de 03 de 2014, de <http://www.marketingmagazine.co.uk/article/910046/mark-ritson-branding-importance-brand-heritage>
- Roberts, K. (2005). *LOVEMARK*. powerHouse Books.
- Rosas, R., & Sebastian, C. (2001). *Piaget, Vigotski y Maturana: Constructivismo a tres voces*. Buenos Aires: Aique.
- Simon, C., & Sullivan, M. (1993). *The measurement and determinants of brand equity: a financial approach*. Mark Sci.
- Solimini, G. (03 de Febrero de 2012). <http://eprints.rclis.org>. Recuperado el 12 de Julio de 2014, de <http://eprints.rclis.org/17615/1/142761-554511-1-PB.pdf>

Trout, J. (2001). *Differentiate or Die: Survival in Our Era of Killer Competition* . Wiley.

Virvilait, R., & Jucaityt, I. (2008). Brand Valuation: Viewpoint of Customer and Company.
ENGINEERING ECONOMICS, 56.