

**ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES DE UNA MARCA CORPORATIVA  
GLOBAL: UNA LIMITANTE PARA EL POSICIONAMIENTO DE UNA  
MARCA COMPETITIVA A NIVEL LOCAL**

**EDUARDO LONDOÑO SARMIENTO**

**SERGIO ADOLFO BETANCOURT TORRES**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**

**FACULTAD DIRECCIÓN DE POSGRADOS**

**ESPECIALIZACIÓN EN MERCADEO DE SERVICIOS**

**Bogotá, 2010**

**ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES DE UNA MARCA CORPORATIVA  
GLOBAL: UNA LIMITANTE PARA EL POSICIONAMIENTO DE UNA  
MARCA COMPETITIVA A NIVEL LOCAL**

**EDUARDO LONDOÑO SARMIENTO**

**SERGIO ADOLFO BETANCOURT TORRES**

**Ensayo de grado presentado a la Dra. Clara Inés Domínguez**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**

**FACULTAD DIRECCIÓN DE POSGRADOS**

**ESPECIALIZACIÓN EN MERCADEO DE SERVICIOS**

**Bogotá, 2010**

**Dedicatoria:**

A todos los que hacen parte de nuestro presente  
y que ayudarán a construir nuestro futuro

**Agradecimientos:**

A la profesora Clara Inés Domínguez  
Al profesor Juan Carlos Illera

## **Resumen**

*Cómo una política de marca corporativa, puede limitar la implementación de una estrategia de comunicaciones exitosa?* Con este interrogante se da inicio al trabajo de investigación, que busca presentar una propuesta para reorientar y mejorar la estrategia de marca competitiva de Movistar. Cuando se hace un análisis de la categoría de telefonía móvil en Colombia, se identifican 3 competidores (Movistar, Comcel y Tigo) que aunque son muy similares entre sí, implementan estrategias de comunicación diferentes que les permite posicionarse dentro del mercado. Este trabajo se basa en la revisión de esas estrategias de comunicación en televisión, con el fin de diagnosticar el por qué Movistar a pesar de ser una de las compañías más fuertes del mercado, no logra alcanzar una mayor penetración y cercanía con los consumidores de la categoría. En este ensayo se realizará un recorrido por las principales metodologías del branding, por algunas de las campañas publicitarias ejecutadas por Movistar, Comcel y Tigo y por el dilema de cuándo se debe usar la marca corporativa y cuando la marca competitiva.

### **Palabras claves**

Branding, marca, imagen, posicionamiento, arquitectura de marca, línea de comunicación, mercado, investigación de mercados, comunicación corporativa y comunicación competitiva

## **Abstract**

How can a corporate brand policy limit the implementation of a successful communication strategy? That is the beginning questioning of this paper which proposes a reorientation and improvement of the strategy of the competitive brand Movistar. An analysis shows the existence of 3 competitors (Movistar, Comcel y tigo) which share some common elements, but implement different communication strategies to position themselves inside the market. The present paper evaluates all the tv communications strategies hoping to diagnose the reason why Movistar has not acquired a better penetration and closeness with the consumers of the category even though it is one of the strongest companies in the market. We will start by reviewing the main branding methodologies, then we will evaluate some publicity campaigns of the competitors and finally we attend de dilemma of when to use the corporate brand and when the competitive brand.

## **Key words**

Branding, brand, image, positioning, Architecture of brand, line of communication, market, investigation of markets, corporate communication and competitive communication

## Tabla de contenido

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	9
<b>1. Objetivos</b> .....	11
1.1 Objetivo General .....	11
1.2 Objetivos específicos .....	11
<b>2. Estructura metodológica</b> .....	11
2.1. Delimitación del ensayo.....	12
<b>3. Marco de referencia</b> .....	12
3.1 Comunicación corporativa .....	12
3.2 Qué se entiende por posicionamiento .....	14
3.3 Arquitectura de marca .....	15
3.4 Línea de comunicación.....	16
<b>4. Estructura temática</b> .....	17
4.1Cuál es la propuesta .....	21
<b>CONCLUSIONES</b> .....	22
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	24
<b>ANEXOS</b> .....	25

## Glosario:

1. **Marca:** Es la mezcla de todas las características tangibles e intangibles de un producto o servicio, que crean una propuesta única y que manejadas correctamente generan valor e influencia. La marca busca generar relaciones que aseguren la preferencia y lealtad de los consumidores<sup>1</sup>.
2. **Identidad corporativa:** Es el conjunto de atributos asociados a la historia, el proyecto empresarial y la cultura corporativa que define tanto la esencia de la organización, como la identificación y diferenciación de la misma.
3. **Personalidad corporativa:** Es la imagen que proyecta la marca entre sus públicos. Se expresa mediante la comunicación y también a través de la identidad visual corporativa. (o personalidad pública).
4. **Imagen corporativa:** Es el estado de opinión que resume la percepción que un determinado público tiene de una organización a partir de la el comportamiento de la organización, su cultura y su personalidad corporativa.
5. **Reputación:** son “las múltiples pero relacionadas percepciones y estima colectiva que se han forjado los stakeholders sobre una organización”. Juan Antonio Guzmán (2005)
6. **Arquitectura de marca:** tiene como objetivo plantear estructuras (organigramas y jerarquías) que contribuyan al desarrollo de la estrategia.
7. **Línea de comunicación:** el mensaje central que debe ser activamente comunicado por una marca específica. Esta deberá implementar los

---

<sup>1</sup> Brandingdang. Compañía de “Branding” colombiana. Se fundó en el 2002 y ha realizado importantes proyectos con clientes como: Bavaria, Casa Luker, Imusa, InterBolsa, Tiendas “Juan Valdez”, Postobón, Totto y Via Baloto entre otros.



parámetros generales para la comunicación, expresados a nivel de bocetos y textos con el fin de plasmar la personalidad y el estilo de la comunicación.

8. **Marca Sombrilla:** Acoge y protege a cada una de sus submarcas
9. **“Blind cues”:** Corresponde a aquellos elementos que le dan a la gente claves sobre la compra cuando se siente ignorante frente a la categoría

## **Estrategia de comunicaciones de una marca corporativa global: Una limitante para el posicionamiento de una marca competitiva a nivel local**

### **INTRODUCCION**

Hasta el 2008 la estrategia construida para la marca Movistar buscó el liderazgo en el mercado basándose principalmente en dos ejes: el eje funcional y el eje emocional. En el eje funcional, se centró en atributos como calidad, precio, servicio e innovación; el eje emocional por su parte, buscó centrarse en los atributos de cercanía, juventud y capital humano<sup>2</sup>.

Y fue a partir de esta estrategia corporativa que se emprendieron las acciones de publicidad para posicionar la marca; con mensajes que evocan un ambiente internacional, paisajes novedosos, y personajes aspiracionales o de fantasía, Movistar busca convertirse en el líder de la categoría de telefonía móvil en Colombia. Sin embargo, al analizar las cifras que arroja la compañía (tanto económicas como de posicionamiento), se evidencia que la estrategia no se ha cumplido y que los ejes funcionales y emocionales no han logrado transmitirse al grupo de interés.

Al analizar la estrategia de Movistar, no es difícil identificar que su objetivo apunta a mostrarse como una empresa multinacional que ofrece productos y servicios de calidad superiores gracias a su tradición y experiencia, pero sobre todo, al respaldo que tiene de su marca corporativa, Telefónica. Y aunque esta estrategia es válida, surge la inquietud de si aportará a la meta final de Movistar que es convertirse en el líder del mercado en Colombia.

Este trabajo se centrará entonces en generar una propuesta que permita reorientar la estrategia de marca competitiva de Movistar, con el fin de disminuir las brechas existentes con el grupo objetivo. Esto se realizará a través de la revisión de algunos comerciales emitidos en televisión por Movistar y su competencia, con el fin de identificar la estrategia implantada y los resultados de la misma.

---

<sup>2</sup> Información suministrada por Movistar. Millward Brown. Informe de resultados Telefónica Móviles. 2009, Colombia.

Para efectos de este trabajo, se entenderá a Telefónica como la marca corporativa o la “marca sombrilla”<sup>3</sup>, la cual acoge y protege a cada una de sus submarcas. Y se entenderá a Movistar como una submarca o como la “marca competitiva”<sup>4</sup>, que tiene como fin ser la marca (servicio o producto) visible en un mercado de consumo. Según Joan Costa, comunicador y experto en Imagen e Identidad Corporativa, la marca competitiva es la encargada de hablarle directamente al público, y en muchas ocasiones, es la responsable de alcanzar y mantener la lealtad; esta marca es la más visible y por ende una de las que más trabajo requiere, pues al tener contacto frecuente con los clientes puede convertirse en una marca de poca credibilidad y que al final empantanará la imagen consolidada de la empresa.

Línea de investigación: De acuerdo con las líneas de investigación establecidas por la Universidad Militar Nueva Granada: Servicio, Gerencia y Mercadeo, la línea de investigación para este ensayo corresponde a MERCADEO

Y cuál es el problema? Al revisar algunos informes de mercado, se evidencia que Movistar es percibida como una empresa de calidad<sup>5</sup>, pero que a su vez es lejana y no mantiene vínculo con su público (más adelante se hará profundización en estos estudios); esta inexistencia de un vínculo puede llevar a que la penetración en el mercado resulte más compleja, pues sus grupos de interés se inclinarán no sólo hacia marcas y empresas más cercanas, sino hacia aquellas que sientan que responden a sus necesidades (Ver Anexo 1: Distribución del mercado colombiano en la categoría de telefonía móvil)

El problema, radica en que la estrategia de comunicación corporativa se impone sobre la competitiva, llevando a que los mensajes tipo enviados a sus públicos se alejen de la estrategia de posicionamiento competitivo y lleven a que la meta de convertirse en los líderes de la categoría, esté cada vez más lejana (y a que se presente incluso una erosión en la marca sombrilla). En este caso, la estrategia de comunicaciones de la marca corporativa Telefónica, se

---

<sup>3</sup> García Manuel Martín. Arquitectura de marcas: Modelo general de construcción de marcas y gestión de sus activos. Esic editorial. 2005

<sup>4</sup> Ibidem

<sup>5</sup> Información suministrada por Movistar. Datos índice de satisfacción. Estudio interno basado en variables de calidad percibida. 2009.

convierte en una limitante para el posicionamiento de una de sus marcas competitivas a nivel local: Movistar.

## **1. Objetivos**

### **1.1 Objetivo general:**

- Realizar un diagnóstico de cómo la política de marca corporativa de Telefónica ha limitado la implementación de una estrategia de comunicación que permita mejorar el posicionamiento de la marca Movistar en Colombia (posicionamiento basado en los lineamientos de la empresa).

### **1.2 Objetivos específicos:**

- Realizar una propuesta que permita reorientar la estrategia de marca competitiva de Movistar, con el fin de disminuir las brechas existentes con el grupo objetivo
- Analizar la estrategia de comunicaciones de Movistar, a través de la publicidad emitida (concentrándonos en TV)
- Analizar la estrategia de comunicaciones de los competidores (concentrándonos en TV)
- Realizar recomendaciones que permitan delimitar la jerarquía de la marca corporativa y la marca competitiva.

## **2. Estructura metodológica**

Con base en lo anterior, se hace necesario identificar la percepción o la reacción que tiene el grupo objetivo frente a la imagen que está presentando la compañía; el confrontar la visión de los ejecutivos empresariales vs el call to action<sup>6</sup> del grupo objetivo, permite no sólo refinar los puntos débiles de la

---

<sup>6</sup> Por call to action entendemos la respuesta que genera un mensaje específico para adquirir un producto o servicio.

estrategia, sino eliminar aquellos que pueden tener una connotación negativa en la marca.

Para esto, se hará énfasis en metodologías de investigación, específicamente los estudios de investigación de mercados; el eje serán los algunos estudios cuantitativos que Movistar ha realizado a través de entrevistas presenciales a nivel nacional. Estos estudios a su vez, se basan en metodologías estadísticamente válidas, con un margen de error de + o – 5%, y con una distribución de muestras proporcionales a la población de cada ciudad del estudio.

En la práctica, este trabajo permitirá construir un mapa actualizado de la ubicación de la marca en la mente del consumidor, y de la posición frente a la intención de compra (comparado con sus competidores), a partir de las comunicaciones emitidas en televisión (que para esta categoría es el medio de mayor importancia y en el que se concentra la inversión publicitaria). De igual forma, permitirá identificar las respuestas que generan las estrategias actuales de comunicación.

## **2.1 Delimitación del ensayo:**

- Delimitación geográfica: Colombia.
- Delimitación de tiempo: Año 2009 – I trimestre 2010.
- Delimitación de análisis: Caso de análisis: Telefónica Movistar.
- Delimitación del medio: publicidad en televisión.

## **3. Marco de referencia**

### **3.1 Comunicación corporativa**

Aunque para algunos la comunicación corporativa radica exclusivamente en “*el conjunto de aspectos que conforman la personalidad de la empresa*”<sup>7</sup>, es necesario analizarla desde una perspectiva más detallada, con el fin de entenderla como una variable que influencia directamente la estrategia

---

<sup>7</sup> AAKER, David A. - "Construir marcas poderosas" - Editorial Gestión 2000 - Barcelona, 1996

competitiva de la compañía; esto qué quiere decir?, que se debe entender el mensaje corporativo y el competitivo como uno solo, en el sentido en que los dos deberán reflejar la estrategia definida por la compañía, a pesar de que posteriormente se expresarán de una forma diferente (depende del segmento al que se dirijan). La comunicación corporativa entregará los lineamientos de la estrategia global, sin embargo, no podrá dejar de lado la realidad del mercado competitivo; en este sentido, la estrategia corporativa *“contribuye a generar una ventaja competitiva puesto que permite mejorar la percepción del mercado destacando las cualidades (tangibles e intangibles) deseadas por los mercados, y por tanto ayuda a limitar las elecciones del grupo objetivo a través de la construcción de preferencias de marca”*<sup>8</sup>.

La función de la estrategia corporativa implicará no sólo la transmisión de mensajes sino que además debe preocuparse porque estos sean entendidos por sus grupos de interés en todos los niveles (se debe asegurar que todos sus Stakeholders<sup>9</sup> entiendan el mensaje). Tal y como afirma Porter, el desarrollo de una estrategia de comunicación corporativa *“(…) facilita por un lado, que la empresa pueda obtener un alto grado de diferenciación frente a sus competidores y por otro, le permite conseguir un posicionamiento superior en el mercado”*<sup>10</sup>.

*“En este sentido, la comunicación corporativa ayuda a limitar las elecciones de los consumidores a través de la construcción de preferencias de marca, y permite: (...) incrementar la información que posee el consumidor sobre la empresa y mejorar la percepción de la calidad de sus servicios, (c) expandir el rango de elecciones disponibles”*<sup>11</sup>

Con estos antecedentes cabe resaltar que lo realmente importante, es que la imagen de una empresa no se construye exclusivamente con la estrategia institucional, pues tanto el mercado como las reacciones de los grupos objetivos aportarán de forma positiva o negativa a la construcción de la marca, y a su vez, el resultado competitivo en el mercado, apalancará la respuesta que

---

<sup>8</sup> Martínez Navarro, Gema. La Comunicación Corporativa: Variable Estratégica en las Organizaciones. Publicado en razón y palabra. Universidad Carlos III de Madrid, España

<sup>9</sup> Según R.E Freeman en su obra “Strategic Management: A Stakeholder Approach”, los Stakeholder son aquellos que se pueden afectar o se pueden interesar por las actividades de una empresa

<sup>10</sup> PORTER, M. (1985): Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance. New York Free Press.

<sup>11</sup> SMITH, P.R. (1993): Marketing Communications and integrated approach, 2ª ed, Kogan Page, 1993.

se genere hacia la marca corporativa. Teniendo en cuenta esto, cómo se puede ejecutar un balance entre imagen y estrategia?

Al definir **qué se entiende por imagen**: *“La imagen es lo único que diferencia globalmente una empresa de todas las demás; es la única que agrega valor duradero a todo cuánto hace la empresa, a todo lo que realiza y comunica; es lo único que permanece en el tiempo y en la memoria social cuando los anuncios y las campañas son olvidados”*<sup>12</sup>

La imagen de la marca es una colección de impresiones y asociaciones que son resultado de la percepción que de ella tienen las personas en su mente; está determinada por la combinación entre lo que la marca transmite y la experiencia -directa o indirecta- que tenga el consumidor con ella.

### **3.2 Y que se entiende por posicionamiento:**

El posicionamiento<sup>13</sup> se centra en la ejecución de la imagen, las percepciones y los atributos, y se convierte en una aproximación al análisis e interpretación de los puntos que deben ser explotados con el fin de llevar a un producto o servicio a alcanzar sus objetivos dentro de un mercado. Sin embargo, para entender a que se enfrenta un producto o servicio, hay que analizar de cerca al objetivo principal de toda estrategia de mercadeo: la mente del consumidor, pues es desde este análisis que se puede determinar el rumbo de la estrategia para definir hacia dónde se deben enfocar los esfuerzos.

Desde aquí, se entenderá el posicionamiento *“como el lugar que ocupa un producto o servicio en la mente del consumidor, y es el resultado de una estrategia especialmente diseñada para proyectar la imagen específica de ese producto con relación a la competencia”*<sup>14</sup>.

Para que el posicionamiento pueda ser más efectivo, es necesario segmentar el grupo objetivo, con el fin de entender el perfil y las características propias de

---

<sup>12</sup> Costa, J. (2000). Imagen Corporativa en el siglo XXI: La Crujía.

<sup>13</sup> El término "Positioning", adaptado al español como "Posicionamiento", es atribuido a los autores Al Ries y Jack Trout después de escribir en 1972 una serie de artículos titulados "La era del posicionamiento" para la revista Advertising Age.

<sup>14</sup> MORA, Fabiola y SCHUPNIK, Walter. El Posicionamiento: La guerra por un lugar en la mente del consumidor.

cada grupo (no se puede enviar un mismo mensaje para grupos de diferentes edades, nivel socioeconómico e incluso género). *“Recordemos que las empresas antes de emitir mensajes eficaces, estudian a los diversos públicos en función de la vinculación que sostendrán con los mismos en el futuro. El motivo de identificarlos y clasificarlos reside en jerarquizar el esfuerzo comunicacional con el fin de descifrar el tipo de comunicación y determinar el contacto que establecerá con cada uno de los públicos”*<sup>15</sup>.

Una vez se realice la segmentación, se debe enfatizar en lo que se denominara “Valores de marca”. Estos valores serán los que desarrollen la filosofía y los elementos que son irrenunciables para una empresa.

Pero, cómo ejecutar el posicionamiento cuando se cuenta con más de una marca?:

### **3.3 Arquitectura de marca:**

La arquitectura de marca, tiene como objetivo plantear estructuras (organigramas y jerarquías) que contribuyan al desarrollo de la estrategia de una empresa, y permitirán determinar no sólo la amplitud y elasticidad que deben tener las marcas (corporativa/ competitiva), sino la relación que deben tener los niveles corporativos y competitivos (qué negocios deben representar, si deben existir endosos o si deben existen conectores visuales)

Para la agencia Brandingdang<sup>16</sup>, la arquitectura es *“la estructura que organiza armónicamente el portafolio de marcas de una compañía. Esta estructura pone de manifiesto y activa la relación que existe entre las marcas, define el papel que desempeña cada una y el contexto en el que se ubica”*.

La arquitectura permite ordenar los sistemas marcarios y definir los elementos de la marca que deben ser visibles para los grupos objetivos (un ejemplo de esto son las razones sociales de las empresas; la arquitectura de marca del supermercado Carrefour se basa en tener una marca que la representa para todas las acciones legales: Grandes superficies de Colombia S.A, y una marca

---

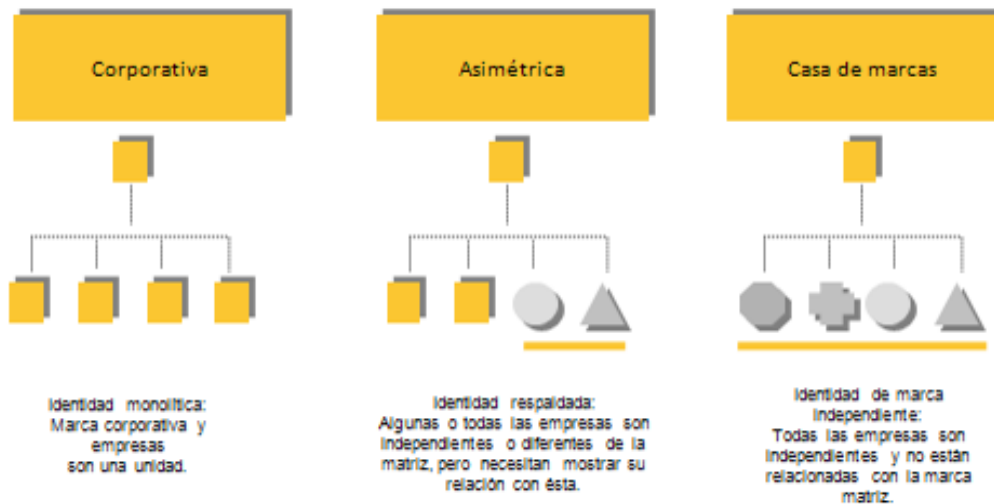
<sup>15</sup> Muñoz Vásquez, Katia, Comunicación Estratégica como ventaja competitiva de las organizaciones. FISEC ESTRATEGIAS, Año II, Revista nº 3, págs.47-59

<sup>16</sup> Compañía de “Branding” colombiana. Se fundó en el 2002 y ha realizado importantes proyectos con clientes como: Bavaria, Casa Luker, Imusa, InterBolsa, Tiendas “Juan Valdez”, Postobón, Totto y Vía Baloto entre otros



competitiva de cara al cliente final: Carrefour. Estas dos marcas son legítimas, están registradas y responden a las necesidades de dos grupos objetivos de la compañía).

Cómo funciona un sistema de marcas, bajo la perspectiva de la arquitectura de marca:



Fuente: Corporate Inteligencia de marca. Modelos de Arquitectura de marca. Bogotá.

Una vez se tenga definido el posicionamiento y la arquitectura, cómo es posible transmitirlo a los respectivos grupos objetivos? A través de una Línea de comunicación.

### 3.4 Línea de comunicación

La línea de comunicación será entendida como el mensaje central que debe ser activamente comunicado por una marca específica. Esta deberá implementar los parámetros generales para la comunicación, expresados a nivel de bocetos y textos con el fin de plasmar la personalidad y el estilo de la comunicación.

La línea de comunicación presentará la ruta que la marca debe seguir con respecto a los temas tratados anteriormente. Debe mantener un tono y un estilo definido, en donde la música, las imágenes y los mensajes deberán ser

coherentes y consistentes con la estrategia corporativa, pero al mismo tiempo deberán entender el mercado y la competencia, con el fin de acoplar la estrategia global a una estrategia local que responda a los grupos de interés.

Se debe tener en cuenta que por lo general los consumidores no son expertos en marcas, por lo que el mensaje enviado debe ser claro y debe recurrir a variables de cercanía que permitan que el target se sienta identificado. *“Con frecuencia, los consumidores se aproximan a una categoría con total ignorancia (...) muchas marcas desaprovechan esa ignorancia y esa ausencia de involucramiento para capitalizarlos en bien de la marca”*<sup>17</sup>.

#### **4. Estructura temática:**

Una vez revisada las metodologías de apoyo, es posible entrar en materia: **Cómo una política de marca corporativa, puede limitar la implementación de una estrategia de comunicaciones exitosa?. Caso de estudio: Telefónica Movistar.**

Al comparar las cifras y la estrategia de empresas del sector de telefonía móvil como Comcel, se evidencia que esta ha logrado posicionar a la marca no sólo como una de las más cercanas en el país, sino como la de mayor potencial de crecimiento y expansión (y si se observan las cifras, es indiscutible que Comcel es el líder de la categoría)<sup>18</sup>. Pero cómo es posible interpretar este comportamiento si se están comparando 2 empresas de la misma categoría, con 2 estrategias corporativas similares?. La hipótesis sugiere que la diferencia entre estos resultados radica principalmente en la línea de comunicación implementada.

Mientras que Movistar implementa la misma estrategia que su marca en Europa, Comcel se centra en presentar mensajes cercanos a la cultura nacional, resaltando el sentimiento de ser colombianos, incluyendo personajes reconocidos y “accesibles” para todos, y enviando un mensaje de cobertura en la totalidad del país: *“Colombia es Territorio Comcel”*. Caso similar ocurre

---

<sup>17</sup> Isaza, Juan. The insight point. Llevar al consumidor de la mano. <http://juanisaza.blogspot.com>

<sup>18</sup> Ver Anexo 1. Distribución del mercado colombiano en la categoría de telefonía móvil.

con la empresa Tigo, que traía consigo la connotación de su sucesor Ola, pero que a través de una estrategia comunicacional logró mover el mercado y entrar dentro de la torta de participación, gracias a que eligió un personaje colombiano reconocido y cercano que se convirtió en la bandera de una campaña con un mensaje sencillo: “Mejor que hablar de cobertura es demostrarla”.

Aunque Movistar es percibido como una empresa de calidad, relevante y con un buen desempeño (Ver Anexo 2: Evolución ISC), si se analiza un estudio de notoriedad publicitaria realizado por la firma Millward Brown en el segundo semestre del año 2009<sup>19</sup>, es posible identificar que sus competidores se encuentran posicionados como empresas no sólo de calidad, sino empresas identificadas con los atributos de cobertura y cercanía.

Si se revisa afondo, es posible identificar que los competidores (Comcel y Tigo), han implementado estrategias de comunicación basadas no sólo en personajes nacionales, sino en personajes accesibles para cualquier colombiano; personajes como Fonseca, Jorge Celedón y Victor Mallarino<sup>20</sup>, los cuales han logrado transmitir el mensaje estratégico de cada compañía. Ahora, Paola Turbay<sup>21</sup>, fue el personaje elegido para representar la estrategia de Movistar, y a pesar de ser un personaje nacional, es viable afirmar que es un personaje aspiracional, que por lo general es percibido como lejano e inalcanzable.

Y es que al evaluar tanto las campañas como los mensajes emitidos, los resultados (del estudio de Millward Brown) son claros al mostrar que Movistar presenta una caída importante en los indicadores más importantes con los que se mide la categoría: Relevancia, Desempeño, Ventajas y sobre todo Bonding<sup>22</sup>. En el mismo estudio, Comcel se mantiene estable en sus indicadores y mantiene el Bonding como uno de sus principales atributos. Por

---

<sup>19</sup> Información suministrada por Movistar. Informe Millward Brown. Informe de resultados Telefónica Móviles Colombia. 2009

<sup>20</sup> Los dos primeros son Cantantes colombianos; el segundo es un actor nacional con muchos años de tradición

<sup>21</sup> Reina de belleza y presentadora de programas nacionales e internacionales

<sup>22</sup> El Bonding es una palabra cuya traducción no aplica al idioma castellano; sin embargo, en branding y publicidad se entiende como el nexa que existe entre la marca y sus usuarios. Mientras más grande sea este nexa, mayor será el desempeño en lo que a percepción se refiere.

último, Tigo que aunque decrece en los indicadores de Desempeño y Relevancia, crece en Bonding (se considera que mientras más alto sea este nexo con los usuarios, menos vulnerable será la marca) -Ver anexo 3: Brand Pyramids-. Ahora, si se revisan los comparativos históricos, se evidencia como la tendencia de Movistar en los atributos de cercanía y bonding, disminuyen, mientras que los de sus competidores se incrementan (Ver anexo 4: Histórico Brand Pyramids).

Eso con respecto a los indicadores; pero qué pasa con los mensajes enviados al público?. En este punto se evidencia como Movistar presenta mensajes aspiracionales que poco o nada tienen que ver con la cultura de la “colombianidad”<sup>23</sup>; este hecho comparado con los mensajes de sus competidores, puede dar una luz de por qué no se ha alcanzado la estrategia final y el por qué de la decaída de los niveles de bonding de la empresa y sus clientes.

Al analizar por un momento a Comcel: su mensaje basado en cobertura del territorio nacional, ha permitido posicionarlo en la mente de los consumidores como la empresa colombiana que llega a todos los lugares del país: *“Es la marca líder, de tradición y pionera en telefonía celular, lo que connota alta calidad en sus servicios (...) es considerado como el que ofrece mayor cobertura”*.<sup>24</sup>

Tigo por su parte, emprendió la campaña con Victor Mallarino, basándose –al igual que Comcel- en la cobertura, pero en este caso haciéndola una cobertura comprobable, y llevando la “señal Tigo” a diferentes lugares del país, lugares que a su vez están rodeados por personas “típicas” colombianas (personas del común, del día a día). Tigo *“es una marca que a pesar de ser la más nueva, ha crecido rápidamente, se caracteriza por ser la que ofrece las tarifas más económicas y ha aumentado la percepción de mayor cobertura”*<sup>25</sup>.

---

<sup>23</sup> Término que busca definir qué es ser colombiano, destacando principalmente defectos y virtudes de la cultura.

<sup>24</sup> Información suministrada por Movistar: Informe Millward Brown. Informe de resultados Telefónica Móviles Colombia. 2009

<sup>25</sup> Ibidem

Al comparar las campañas de estas dos empresas, es posible encontrar que comparten la colombianidad en todo el sentido de la palabra, involucrando personajes, lugares y canciones propias de la cultura de Colombia, evocando en muchas ocasiones al “argot popular” y recurriendo a la exaltación del sentimiento patrio.

Movistar por su parte, implementa una campaña que cumple con los estándares internacionales de Telefónica y se basa, tal y como se ha mencionado, en mensajes aspiracionales, pero externos a la cultura colombiana; son mensajes con estilo y que evocan una cultura internacional. Un reflejo de esto, es que los consumidores perciben a Movistar como una empresa que aunque es reconocida, no cuenta con una imagen clara dentro del público; *Es una empresa Extranjera y con reconocimiento mundial.*

Otro ejemplo de esto, se puede ver reflejado en la campaña de Tigo "La telefonía móvil como debe ser". Esta campaña recurre no sólo al humor, sino a un humor cotidiano y urbano, con el fin de transmitir el mensaje de los beneficios que ofrece Tigo. El alto impacto de la campaña estuvo asociado al tono de la comunicación y a relevancia de los mensajes transmitidos (van más allá de los básicos de la categoría que son precio y cobertura).

Paralelo a estos análisis, Millward Brown -a través de un estudio de mercado-, implementa una reflexión proyectiva en donde busca identificar cuáles son esos elementos que no son directamente mencionados por el público objetivo, pero que si son percibidos de una forma no tan consciente ya que en algunas ocasiones, las preguntas espontáneas o inducidas pueden delimitar las respuestas esperadas. Con el análisis proyectivo, se realizan preguntas poco comunes y que buscan identificar los elementos más arraigados de percepciones. En este caso, se le pidió al público objetivo que expresara cómo definiría a estas empresas en olores y sabores (imitando una prueba organoléptica); y aunque la pregunta resulta sorprendente para muchos, los resultados que arrojan validan nuestra hipótesis:

En este caso Comcel es asociada con una comida fina, dulce, y de buen sabor. Tigo es percibida como un plato de comida típica y económica. Y Movistar se percibe como una comida agrídulce y baja en sal. Como verán, esta entonces una compañía elegante y agradable (Comcel), una compañía al alcance de todos (Tigo) y una compañía que le falta y que no se sabe exactamente qué es o cómo definirla (Ver anexo 5: Imágenes percibida de los operadores).

#### **4.1Cuál es la propuesta?**

La propuesta del presente ensayo se basa en una estrategia de comunicación dirigida a cada público de interés de Movistar, no sólo segmentando por clusters<sup>26</sup> de consumidores, sino segmentando por países y regiones, entendiendo que aunque ser una marca internacional cobra peso, resulta más relevante ser una empresa cercana, que se sienta como propia y que permita que sus clientes actuales y sus clientes potenciales la perciban como tal.

Lo anterior cómo se logra? entendiendo que la marca competitiva no puede cargar el peso de los valores corporativos, pues su función precisamente es permanecer en el mercado; es decir, aunque los valores estratégicos de la empresa deben verse reflejados en cada una de sus submarcas, estas no necesariamente deben comportarse con la misma rigidez (Ver anexo 6: Jerarquización de marcas).

De igual forma, se debe reorientar la estrategia de marca competitiva, con el fin de disminuir las brechas existentes con el grupo objetivo; la nueva estrategia de marca deberá estar enfocada en fortalecer el vínculo de la marca con el cliente, para lograr la satisfacción y lealtad del mismo. Para esto, es necesario generar recomendaciones para las ejecuciones comunicacionales, que permitan delimitar la jerarquía que tanto hemos mencionado e implementando una línea de comunicación adecuada para cada uno de sus públicos objetivos.

---

<sup>26</sup> Técnica estadística multivariante cuya finalidad es dividir un conjunto de objetivos en grupos, de forma que los perfiles de los objetivos en un mismo grupo sean muy similares entre si.

## CONCLUSIONES

En resumen, se identifica que la estrategia de comunicaciones no está arrojando los resultados esperados, y al final esto podría erosionar el buen nombre y respaldo de Telefónica, por lo que se hace necesario darle un impulso a la marca Movistar, para que logre ofrecer propuestas novedosas que le permitan cautivar a su grupo objetivo.

Como conclusión, a continuación se enuncia lo que puede ser considerado como los Factores Claves de Éxito para la comunicación de Movistar:

1. El mercado demuestra que recurrir a mensajes sencillos funciona; los mensajes deben involucrar a las personas, pero no deben hacer que estos decodifiquen una información.
2. Centrarse en los básicos de la categoría es necesario. La cobertura se convierte en uno de esos básicos, y aunque todos los competidores hablen de lo mismo (cobertura), Movistar debe incorporar este mensaje en sus comunicaciones; es un mensaje que genera recordación, pero más importante, genera respuesta hacia la marca y sus productos.
3. Recurrir a personajes locales accesibles. En esta categoría el sentirse identificado se convierte en uno de los atributos más importantes, teniendo en cuenta que es un mercado de consumo masivo<sup>27</sup>
4. Por último, se debe diferenciar -más no desligar- la estrategia global de la estrategia local. Los estudios y el mercado muestran que recurrir a lo local, a lo propio, genera una respuesta rápida y efectiva; en nuestro concepto, es necesario que Movistar tropicalice su marca (esto es realizar un análisis profundo de cómo penetrar un mercado local con una marca global. *Un ejemplo de 'tropicalización' ocurrió cuando McDonald's llegó a la India, un lugar donde la vaca es considerado el animal más sagrado; debieron elaborar hamburguesas a base de carne de soya para poder*

---

<sup>27</sup> Según la revista P&M, especializada en mercadeo y publicidad, el 78,1% de los colombianos tienen celular. De estos, es el grupo entre los 25 a 34 años quienes tienen mayor penetración de celulares

*comercializarlas. Hablamos de un proceso para ser aceptado en otros países*<sup>28</sup>).

Lo anterior hace referencia a que la estrategia de comunicación debería basarse en un modelo de arquitectura de marca asimétrica, en donde a pesar de que hay una marca “independiente” está respaldada por la marca principal, y las dos muestran una relación entre si. En este modelo propuesto, una vez se defina el tono, estilo, imagen, colores, y experiencia de la marca, se puede incorporar la marca corporativa como una especie de firma de respaldo, en donde todas las comunicaciones de Movistar, deberán abrir y cerrar con el logotipo<sup>29</sup> de su marca sombrilla: Telefonica.

---

<sup>28</sup> Flores Cerezo, Israel. FRANQUICIAS POBLANAS VAN A LA CASA DE COSTA RICA, CHILE Y USA. Publicado en Feher & Feher, consultoría en negocios y franquicias. <http://www.feherandfeher.com>

<sup>29</sup> Para la firma branding, el logotipo puede definirse como el elemento gráfico que identifica a una compañía, servicio o producto y lo diferencia de la competencia



## **BIBLIOGRAFIA**

- AAKER, David A. - "Construir marcas poderosas" - Editorial Gestion 2000 - Barcelona, 1996
- AAKER, David A. - "Construir marcas poderosas" - Editorial Gestion 2000 - Barcelona, 1996
- COSTA, Joan - "Identidad corporativa" - Mexico, 1999.
- García Manuel Martín. Arquitectura de marcas: Modelo general de construcción de marcas y gestión de sus activos. Esic editorial. 2005
- Madden Thomas, Gultinan Joseph, Gordon Paul. Gerencia de marketing: Estrategias y programas. Marketing Management. Bogotá, 2009.
- Millward Brown. Informe de resultados Telefónica Móviles. Bogotá 2009
- Movistar. Informe evolución ISC. Media móvil. Bogotá, 2009.
- Movistar. Informe índice de satisfacción. Estudio interno basado en variables de calidad percibida. Bogotá, 2009.
- RIES, Al y TROUT, Jack - "Posicionamiento" - Mc Graw Hill / Interamericana de España S.A. - Madrid, 1995.
- VILLAFANE, Justo - "La gestión profesional de la imagen corporativa" - Editorial Pirámide - Madrid, 1999.

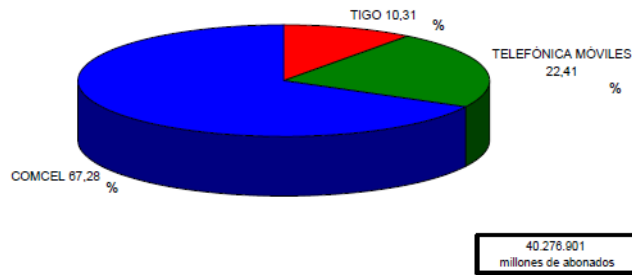
### **Bibliografía complementaria**

- Modulo, Dominguez de Aldana Clara. Seminario de investigación. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, 2010
- ICFES, Seminario "Aprender a investigar, módulo 4. Análisis de la información". Adonay Moreno Garzón y Yolanda Garrado de Parrado. Bogotá, 1999
- Cabal, Ramirez Mauricio. Homogenización imagen corporativa Banco Davivienda. Bogotá, CESA, 2001
- González Uribe, Gerardo. Marketing con causa : cómo incrementar la reputación de marca y la lealtad de los clientes con estrategias de responsabilidad social.

# **ANEXOS**

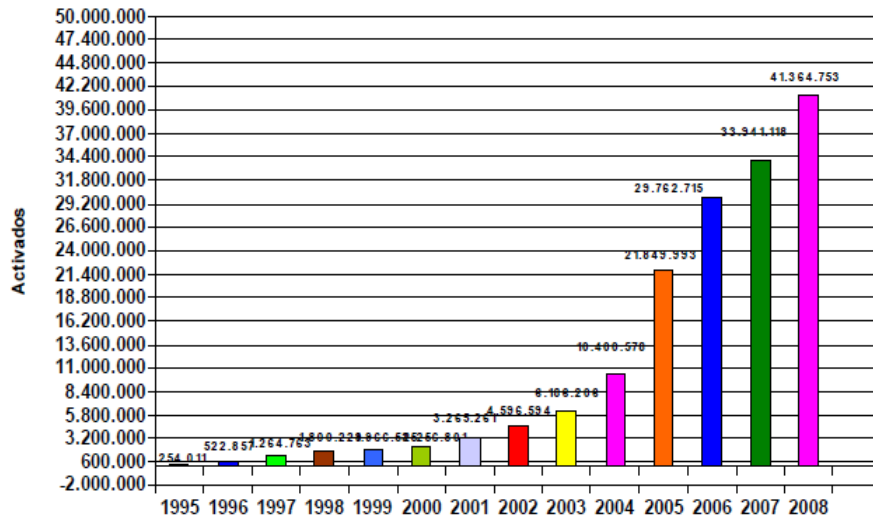
**Anexo 1: Distribución del mercado colombiano en la categoría de telefonía móvil.**

**DISTRIBUCION MERCADO COLOMBIANO  
2 TRIMESTRE DE 2009**



Fuente: Estimado de La Industria Celular 2009

**Crecimiento móviles Colombia**



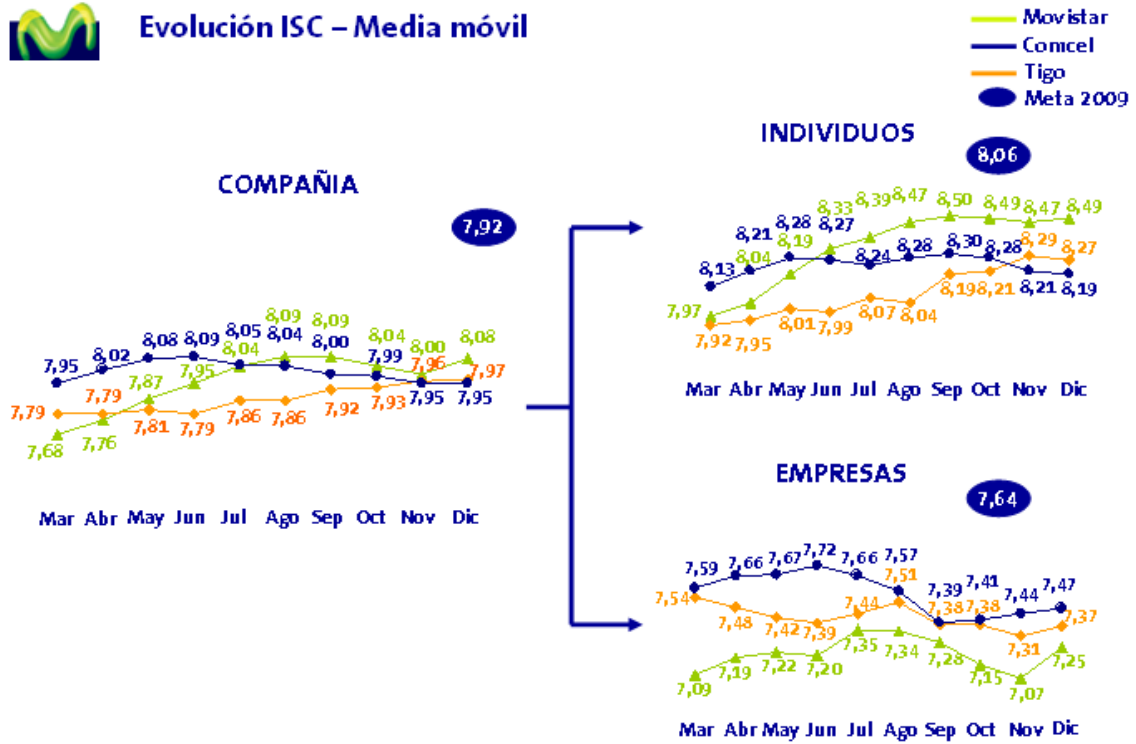
Fuente: CRT

\*4to trimestre de 2008

## Anexo 2: Evolución ISC

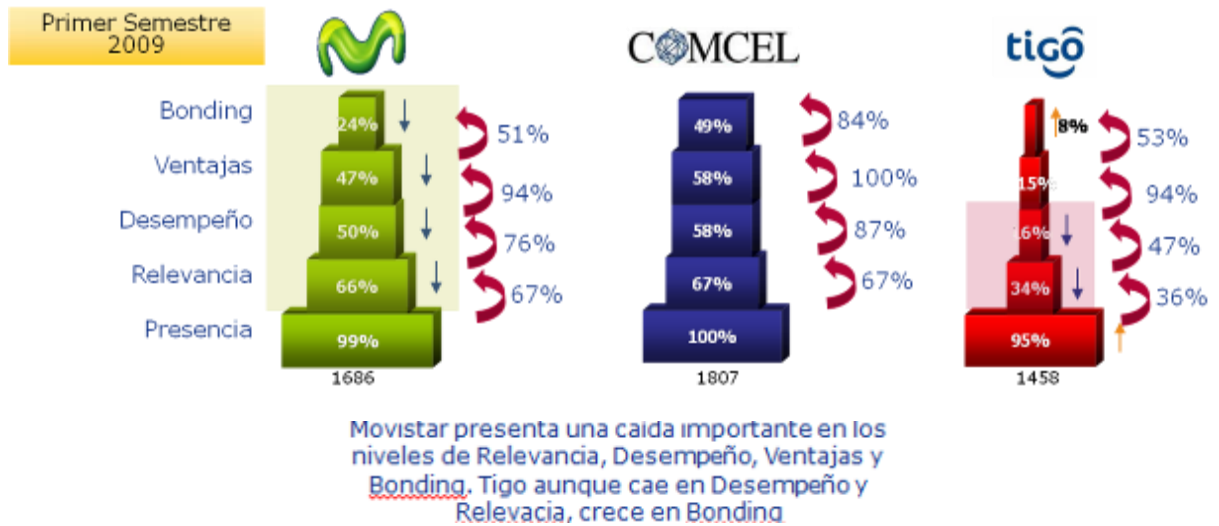


### Evolución ISC – Media móvil



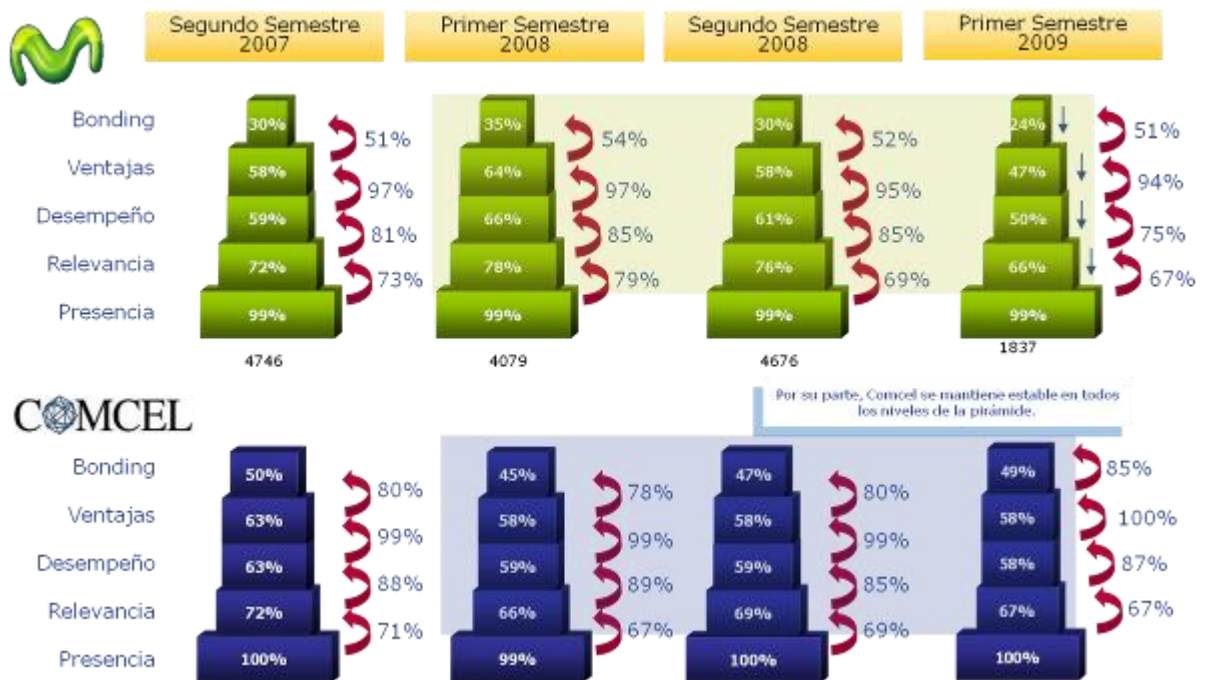
Fuente: Dirección de calidad corporativa de Telefónica, Medición de satisfacción de clientes, diciembre de 2009

### Anexo 3: Brand Pyramids



Fuente: Información suministrada por Movistar. Informe Millward Brown. Informe de resultados Telefónica Móviles Colombia. 2009

## Anexo 4: Histórico Brand Pyramids



Fuente: Información suministrada por Movistar. Informe Millward Brown. Informe de resultados Telefónica Móviles Colombia. 2009

## Anexo 5: Imágenes percibidas de los operadores

### a. Resultados Tigo



b. Resultados Comcel



c. Resultados Movistar





## Anexo 6: Jerarquización de marcas

