

# La vida digital de los medios y la comunicación 2

## La vida digital de los medios y la comunicación 2

**NUEVOS ENSAYOS SOBRE LAS  
AUDIENCIAS, EL CONTENIDO Y LOS  
NEGOCIOS EN INTERNET**

Autores: *Gonzalo Brujó*  
*Adriana Amado*  
*Tomás Balmaceda*  
*César Vacchiano*  
*Aldana Vales*  
*Mariano Moro y Fabián Jalife*  
*Ernest Riba*  
*Florencia Lujani*  
*Fernando Zerboni*  
*Federico Isuaini*  
*Julia Kaiser*  
*Cintia González Oviedo*

Edición de Leandro Africano

**ENSAYOS GRANICA**

# Sobre este libro

Cada año se hace más difícil generar debates y reflexiones profundas sin caer en lugares comunes sobre lo que sucede en Internet. Además, los cambios, tendencias y novedades que imponen la vida y cultura digital vuelven obsoleta en pocos días cualquier discusión. Estos son justamente los obstáculos que nos propusimos sortear, una vez más y con la edición de este segundo tomo. Y como se trata de un comienzo y no de un final continuamos con la convocatoria a autores y autoras de diversas disciplinas y con diferentes puntos de vista para enriquecer la discusión. En esta oportunidad decidimos incorporar la mirada internacional para que las palabras, ideas e interpretaciones no se agoten solo en un territorio sino que se atraviesen fronteras. Así es como llegamos a concebir este libro, donde también ampliamos los ejes temáticos. Esta nueva edición incluye reflexiones de negocios, académicas, periodísticas y publicitarias sobre lo que está sucediendo en las redes sociales, el mundo digital de las marcas, el consumo y el contenido y también los medios de comunicación. Son abordajes que acercan definiciones y responden inquietudes, pero también generan nuevos interrogantes para que, una vez más, el debate siga abierto.

# Índice

Sobre este libro

*Bienvenidos nuevamente*

*Creación y gestión de marcas en la cultura digital*

**1. Las marcas en la era digital**

**2. De industrias a “arenas”**

**3. Creación y gestión de marcas en la era digital**

**4. Conclusión**

*La publicidad siempre supo qué era la posverdad*

**Publicidad política y publicidad publicitaria**

**Ni verdad, ni mentira: promesa publicitaria**

**El story telling, story lying**

**Aprobación o cancelación**

**Bibliografía**

*La paradoja de la confianza y la Cultura de la Influencia*

**1. La paradoja de la confianza**

**2. ¿Qué es la influencia?**

**3. Cultura de la Influencia, un marco posible para disolver la paradoja de la confianza**

**Bibliografía**

*Cultura y publicidad digital*

**La importancia del mundo digital**

**Necesidades digitales de los anunciantes**

**Capacidad digital**

**¿La agencia ideal?**

**Desafíos futuros**

**La agencia del futuro**

*Periodismo y publicidad en el mundo digital*

**Publicidad que huye hacia el triopolio**

**Pecado original**

**Pagar por la información**

**La tiranía del *clickbait***

*Engagement (y cultura) end-to-end*

**1. ¿Por qué end-to-end?**

**2. End-to-end en estrategias online y offline**

**3. Captación: Pensar y diseñar el engagement driver**

**4. Conversión: Activar el engagement en el *consumer journey***

**5. Retroalimentación: sostener el engagement**

**6. Reglas de éxito**

*La marca digital como lugar*

**Procesos de digitalización**

**Definir el rol en la ciudad**

**Bibliografía**

*De la performance a la permanencia*

**1. De compras en un mundo en llamas**

**2. Los desafíos y oportunidades**

**3. Casos de éxito para la economía, la sociedad, y el planeta**

*Culturas para un nuevo mundo digital*

**Primera idea: La obviedad del cambio**

**Segunda idea: ¿Qué es la cultura?**

**Tercera idea: Los equipos**

**Cuarta idea: El mundo digital**

**Quinta idea: Un cambio de época**

**Sexta idea: Agregando herramientas a la caja**

**Finalizando: una propuesta**

**Agradecimientos**

*El fin de la teoría creativista*

**Primera visión de la publicidad**

**Llega la tecnología**

**La nueva publicidad Data-Driven**

**La nueva estructura**

**La metodología**

**Nuevos modelos**

**¿Dónde estamos?**

**El futuro**

*Hacia un nuevo modelo de agencia*

**Sobre mutaciones necesarias**

**Vinieron los asteroides pero seguimos vivos**

**Houston we have a problem**

**El (hermosamente) ridículo mundo de la  
publicidad**

**La supervivencia del más empático**

**El camino colectivo hacia una nueva agencia**

**El futuro le pertenece a los curiosos**

*El camino hacia cerrar las brechas*

**Interpelar a las marcas**

**Nuevos marcos conceptuales**

**Herramienta clave de valor y diferenciación**

**Creatividad y nuevas oportunidades de branding**

**Sello púrpura**

**Hacia la profesionalización**

**Construcción de la influencia**

**Hackear el proceso de toma decisiones**

La vida digital de los medios y la comunicación 2 : nuevos ensayos sobre las audiencias, el contenido y los negocios en Internet / Gonzalo Brujó... [et al.]. -

1a edición especial-Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Granica, 2021.

Libro digital, EPUB

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-987-8358-93-2

1. Internet. I. Brujó, Gonzalo.

CDD 302.231

**Fecha de catalogación:** Noviembre de 2021

© 2021 by Ediciones Granica S.A.

**Edición:** Leandro Africano

**Diseño de tapa:** Estudio Argiz

**Conversión a eBook:** Daniel Maldonado

[www.granicaeditor.com](http://www.granicaeditor.com)

**GRANICA** es una marca registrada

**ISBN** 978-987-8358-93-2

Hecho el depósito que marca la ley 11.723

Impreso en Argentina. *Printed in Argentina*

Reservados todos los derechos, incluso el de reproducción en todo o en parte, en cualquier forma.

## **Ediciones Granica**

© 2018 by Ediciones Granica S.A.

[www.granicaeditor.com](http://www.granicaeditor.com)

### **ARGENTINA**

Ediciones Granica S.A.

Lavalle 1634 3º G / C1048AAN Buenos Aires, Argentina

[granica.ar@granicaeditor.com](mailto:granica.ar@granicaeditor.com)

[atencionaempresas@granicaeditor.com](mailto:atencionaempresas@granicaeditor.com)

Tel.: +54 (11) 4374-1456 Fax: +54 (11) 4373-0669

### **MÉXICO**

Ediciones Granica México S.A. de C.V.

Calle Industria N° 82

Colonia Nextengo-Delegación Azcapotzalco

Ciudad de México-C.P. 02070 México

[granica.mx@granicaeditor.com](mailto:granica.mx@granicaeditor.com)

Tel.: +52 (55) 5360-1010. Fax: +52 (55) 5360-1100

### **URUGUAY**

[granica.uy@granicaeditor.com](mailto:granica.uy@granicaeditor.com)

Tel: +59 (82) 413-6195 FAX: +59 (82) 413-3042

### **CHILE**

[granica.cl@granicaeditor.com](mailto:granica.cl@granicaeditor.com)

Tel.: +56 2 8107455

### **ESPAÑA**

[granica.es@granicaeditor.com](mailto:granica.es@granicaeditor.com)

Tel.: +34 (93) 635 4120

# La vida digital de los medios y la comunicación 2

Nuevos ensayos sobre las audiencias, los  
negocios en Internet

## **Autores**

*Gonzalo Brujón-Adriana Amado-Tomás Balmaceda-  
César Vacchiano-Aldana Vales-Mariano Moro y  
Fabián Jalife-Ernest Riba-Florencia Lujani-  
Fernando Zerboni-Federico Isuani-Julia Kaiser-  
Cintia González Oviedo*

## **GRANICA**

*ARGENTINA-ESPAÑA-MÉXICO-CHILE-URUGUAY*

## Prólogo

# *Bienvenidos nuevamente*

Por Santiago Olivera, presidente de Interact Argentina. Imposible lanzar un libro en 2021 sin hacer mención a la pandemia. Por generaciones será recordada como “**la pandemia**”. Y de todo lo que nos afectó, me detengo en un detalle: la cantidad absolutamente demencial de información que tuvimos frente a nuestros ojos: congresos, seminarios, charlas, webinar, informes, reportajes, investigaciones, coloquios, conversaciones, vivos, se sucedieron sin solución de continuidad. Y pudimos asistir a todo simplemente con un click. No tuvimos un segundo libre, porque cada uno de esos segundos era inmediatamente relleno por información. Lo que había empezado con la aparición de Internet se volvió en una maldición: el FOMO (*fear of missing out*, temor a perderse algo) fue llevado a su máxima expresión.

Al mismo momento en que el mundo ingresó en las diversas cuarentenas, en Interact editábamos nuestro primer libro, *La vida digital de los medios y la comunicación*. Era un intento de despegarnos de la coyuntura y debatir los temas que nos preocupaban (y nos siguen preocupando) relacionados con nuestra actividad. Diferentes autores, pensadores y profesionales compartieron y lanzaron a la arena de la discusión sus

miradas sobre aspectos que eran candentes e imaginaban su impacto en los próximos años.

Lo vivido durante la pandemia nos demostró que estábamos en el buen camino: ante tanta literatura y producción de conocimiento, necesitamos distancia y amplitud de mirada, salir de lo coyuntural y de lo abrumador para quedarnos en lo importante y relevante.

Por eso, aquí estamos: editando un nuevo libro que viene a completar y, al mismo tiempo, ampliar la propuesta original. Ante una necesidad de generar espacios de debate, desde Interact recogimos el guante y asumimos el compromiso de profundizar la discusión. Entendemos que en un mundo cambiante, donde nuestra actividad va escribiendo su teoría a medida que se desarrolla, donde hay pocos mojones que indiquen el camino y que ha sufrido una aceleración radical producto de la pandemia, esta discusión es imprescindible.

Para ello, hemos convocado a 13 autores con perfiles muy diversos para que se sumen a este desafío. Y salimos de Argentina, para tener miradas desde España, Estados Unidos, Inglaterra y México, todas con un acercamiento latino e hispano. Y no solo hay una mirada desde distintas geografías sino también desde distintos tópicos, ampliando la propuesta inicial y llevándola a marcas, gestión y tendencias globales de usuarios. Sin dejar de lado a la publicidad como actividad pero también como negocio.

Pretendemos -y creo que lo logramos- discutir ideas relevantes, pertinentes y también provocadoras. Que alienten la discusión y la reflexión. Que definan y tracen caminos posibles. Que nos ayuden a movernos mejor en un territorio que no ha tenido tiempo de construirse y ya está en transformación. Ojalá les resulte tan interesante como a nosotros. Y, si es así, los alentamos a seguir la conversación

en los distintos foros que tiene Interact abierto: LinkedIn, Instagram, Twitter y Facebook.

## Capítulo 1

# *Creación y gestión de marcas en la cultura digital*

***Por Gonzalo Brujó***

Como presidente global, Gonzalo Brujó es el director de las operaciones diarias de Interbrand Group en todo el mundo. Gonzalo trabaja día a día en el crecimiento y expansión de Interbrand de la mano de marcas líderes mundiales, muchas multinacionales e instituciones públicas. Ha desarrollado su carrera en Interbrand durante casi dos décadas. Hace tres años fue nombrado director de crecimiento global y, anteriormente, dirigió las regiones de EMEA (Europa, Medio Oriente y África) y América Latina como director general regional. Además, fue el responsable de impulsar el proyecto Interbrand en España en 2002. Es también ponente habitual en congresos, columnista, autor publicado y profesor en varias escuelas de negocios.

---

### **1. Las marcas en la era digital**

El término “marca” aparece por primera vez en la literatura castellana en el siglo XIII,<sup>1</sup> en la obra “La fazienda de Ultramar”, una “guía” para los peregrinos a Tierra Santa que incluía, además, una traducción de la Biblia hebrea:

*Suso, a cabo de monte Libano, en el entrada de Capadocia, en la **marca** d'Armenia, es Antiochia, en tierra de Amath.*

En sus orígenes, “marca” -procedente del latín a partir del germánico *mark*- hacía alusión a un territorio fronterizo, a un límite que marcaba la diferencia entre un espacio y otro. Lógicamente, su uso se expande con el tiempo; en 1780, el primer Diccionario publicado por la Real Academia Española recoge otras acepciones, como:

*La señal que se pone en alguna cosa para distinguirla y diferenciarla de otras, o para dar a conocer su calidad.*

El acto de “marcar” un objeto para diferenciarlo de otro alude a la génesis del término anglosajón *brand*, que deriva del escandinavo antiguo *brandr* (quemar).<sup>2</sup> Su uso reseñaba la tradición antigua de marcar al ganado -“quemándolo”- para identificarlo a la hora de comerciar con él.

Como se puede comprobar, independientemente del idioma, las marcas tienen en su propia etimología una denotación diferenciadora e identificadora que han mantenido, si bien la globalización y las sucesivas revoluciones industriales han enriquecido su significado. En 1925, el *Diccionario de la lengua española* incluyó una acepción relacionada con el ámbito mercantil:<sup>3</sup>

*[marca] de fábrica: Distintivo o señal que el fabricante pone a los productos de su industria, y cuyo uso le pertenece exclusivamente.*

Finalmente, en 1992 se añadió por primera vez la expresión *marca registrada*:<sup>4</sup>

*Marca de fábrica o de comercio que, inscrita en el registro competente, goza de protección legal.*

Sin embargo, los profesionales de la creación y la gestión de marcas sentirán seguramente que estas definiciones son incompletas y estrechas. Oficialmente, la consultora de marca Interbrand<sup>5</sup> entiende el término como la “combinación de atributos, tangibles e intangibles, simbolizados por una marca registrada que, si se gestiona adecuadamente, genera valor e influencia”.<sup>6</sup> Desarrollando un poco más, una marca es la suma de percepciones y asociaciones que una compañía genera en la mente del consumidor a través de sus acciones, que son reconocidas gracias a un estilo verbal y visual.

Definiciones, como se ve, hay muchas. Pero lo que es indudable es que una marca es un activo intangible que genera ganancias totalmente tangibles en una economía global de mercado basada en la demanda. De hecho, es el único activo inimitable de una compañía. Ya en 1997, la revista *Fortune* acertó al publicar que:

*En el siglo XXI, la gestión de marca será el único elemento de diferenciación entre las empresas.*<sup>7</sup>

Cabe preguntarse por qué. ¿Qué ha ocurrido para que el activo impulsor del crecimiento y desarrollo de una corporación sea un intangible como la marca? La digitalización se ha encargado de cambiar el paradigma por el que se regían los mercados, las empresas y los consumidores, y ha definido nuevas reglas que se podrían resumir en una realidad concreta: las expectativas de los consumidores van por delante de la capacidad de las empresas para satisfacerlas.<sup>8</sup>

Analizando el contexto nacido a partir de la cuarta revolución industrial, podemos determinar cuatro fuerzas de cambio que explican el escenario digital en el que nacen y crecen las marcas:<sup>9</sup>

- **Abundancia de oferta:** Las economías capitalistas desarrolladas se caracterizan, desde el final de la II Guerra Mundial, por ofrecer un amplio rango de productos y servicios a los ciudadanos. Un abanico que la digitalización y la globalización han engordado exponencialmente, llegando, en la actualidad, a una oferta sin precedentes. Nunca ha sido más fácil, rápido y barato para un consumidor explorar y probar marcas alternativas. Este crecimiento masivo se percibe muy fácilmente en el sector de la moda. Las ventas de ropa -y, por lo tanto, su producción- se han duplicado desde el año 2000, a la par que el tiempo de uso de las prendas ha disminuido más de un 20%.<sup>10</sup> Solo el gigante textil Zara lanza más de 18.000 diseños al año.<sup>11</sup> El mismo fenómeno se produce en el ámbito de las plataformas de *streaming*. Solo en 2019, Netflix lanzó 371 contenidos originales, más de uno al día,<sup>12</sup> cuando en 2013 solo lanzaba 16 en todo el año. La saturación del mercado explica la fiera competencia de este sector, con gigantes digitales comprando estudios tradicionales para absorber catálogos y contratando a grandes estrellas de la industria para producir mejor contenido.

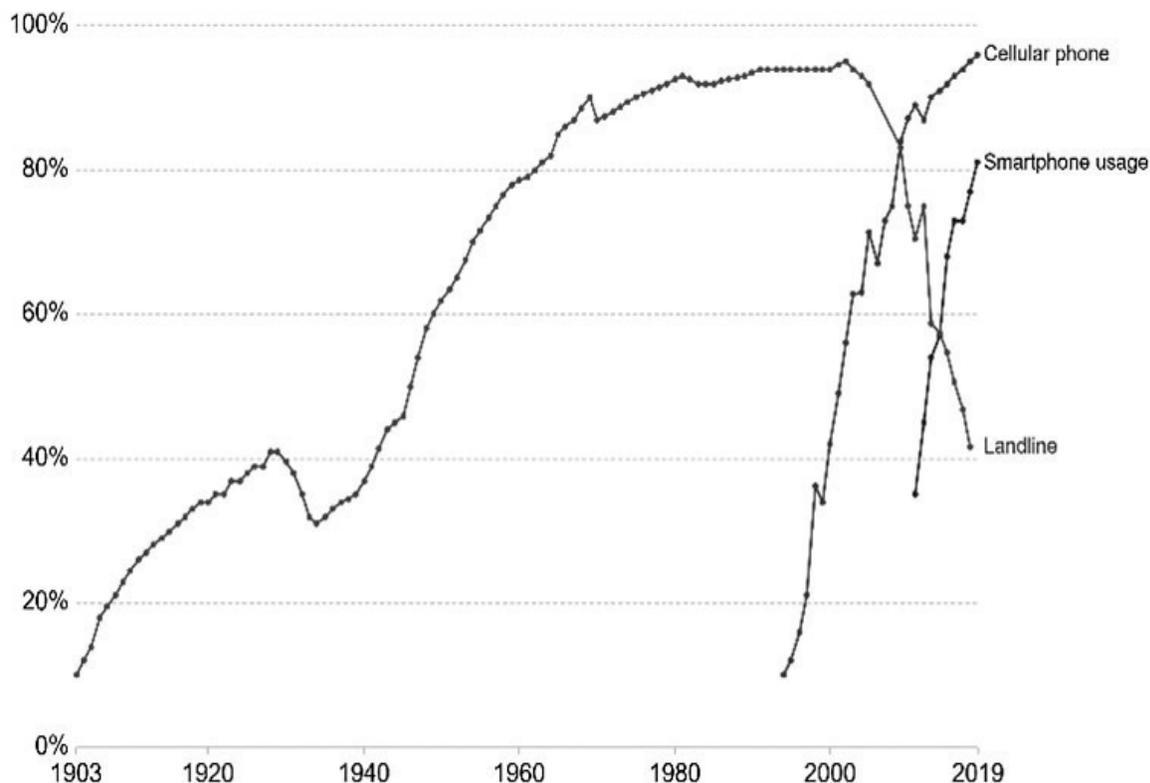
- **Erosión de la lealtad:** Es consecuencia de la abundancia de oferta, que no solo dificulta a las marcas el ser elegidas, sino que también erosiona la fidelidad y transforma sus mecanismos. Si, hace años, la lealtad del consumidor se fortalecía satisfaciendo sus expectativas, en la era digital este proceso es solo posible cuando una marca logra cambiarlas constantemente, porque lo que hoy resulta atractivo, mañana será aburrido. Volviendo a las plataformas de *streaming*: ante la imposibilidad del usuario de suscribirse a todas las plataformas disponibles, su lealtad disminuye drásticamente. Según cifras de la consultora Deloitte, el 62% de los suscriptores

estadounidenses que se dan de alta en una plataforma para ver un contenido concreto, se dan de baja en cuanto lo concluyen,<sup>13</sup> aunque también existen otras razones para cancelar una suscripción: precio, cambio por otra plataforma, ausencia de contenido interesante. La lucha por la lealtad en las *streaming wars* se juega en un marco totalmente distinto al del entretenimiento tradicional.

- **Velocidad de adopción:**<sup>14</sup> Que el ritmo de la innovación se acelera con el progreso de la tecnología es algo normal. El cambio realmente trascendente que ha propiciado la era digital tiene que ver con la velocidad de adopción de nuevos productos y servicios por parte de los consumidores.

**GRÁFICO 1. Tiempo de adopción del teléfono fijo, del celular y del smartphone en los hogares de Estados Unidos.**

## Share of US households using specific technologies, 1903 to 2019



Source: Comin and Hobijn (2004) and others

Note: See the sources tab for definitions of adoption rates by technology.

OurWorldInData.org/technology-adoption/ • CC BY

Fuente: Our World in Data

—

Si nos fijamos en el Gráfico 1, observaremos que, en [EE.UU.](#), la penetración del teléfono fijo no alcanzó el 50% hasta pasadas varias décadas tras su lanzamiento; en cambio, apenas una década bastó a los celulares para llegar al mismo porcentaje. Por su parte, el uso del *smartphone*, en poco más de 10 años, registra una adopción del 81%.

¿Qué supone esta aceleración para las marcas? Que la tecnología está difuminando las barreras de entrada a nuevos ecosistemas de productos y servicios, tanto para los consumidores que los pueden disfrutar, como para los competidores que quieran entrar en nuevos mercados.[15](#)

• **Evolución en los marcos de referencia y modelos de negocio:** La nueva economía que propicia la era digital ha dado lugar a una serie de compañías que, basadas en la tecnología, cimentan su éxito en la oferta de productos y servicios innovadores. Pero el éxito de marcas como Uber, Netflix o Spotify, entre otras, no es inocuo: ha provocado un terremoto en las expectativas de los consumidores, que desean la inmediatez de Amazon<sup>16</sup> o la protección de la privacidad propia de Apple en otras categorías. Cambian los marcos de referencia del consumidor y cambian sus prioridades; por ejemplo: apuesta por el acceso y no tanto por la propiedad, un fenómeno que ha cambiado el sector de la movilidad para siempre y que cimienta una apuesta global por un modelo de negocio distinto al tradicional, el de suscripción. La llamada *subscription economy* creció un 437% entre enero de 2012 y diciembre de 2020,<sup>17</sup> aumentando el valor de las marcas que apostaban por este modelo. De hecho, según el informe *Best Global Brands*, de Interbrand, el 62% de las marcas cuyo valor creció a doble dígito en 2020 contaban con modelos de suscripción; en cambio, el 82% de aquellas que perdieron valor a doble dígito carecían de un modelo basado sustancialmente en la suscripción.<sup>18</sup>

La combinación de estas cuatro fuerzas en mercados hiperconectados y saturados, impulsada por la disponibilidad de capital y la eliminación de las barreras, conduce a un escenario competitivo que pone en el centro las expectativas y las necesidades del consumidor. Pasamos de un mercado de industrias a un mercado de arenas.

## **2. De industrias a “arenas”**

Fue la profesora de la Columbia Business School Rita McGrath<sup>19</sup> quien puso en negro sobre blanco<sup>20</sup> un

fenómeno empresarial que venía desarrollándose con la era digital: la regla que indicaba que el propósito de cualquier estrategia empresarial era desarrollar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo ha quedado obsoleta.

Inspirada en el investigador y profesor Ian MacMillan, la académica nos explica que vivimos en mercados “hipercompetitivos”, en los que las ventajas competitivas de una compañía pueden ser eliminadas rápidamente por la competencia. En consecuencia, y recordando la progresiva reducción de las barreras de entrada fomentada por el progreso tecnológico, no tiene sentido entender la economía como un organismo conformado por industrias o sectores equivalentes a compartimentos estancos.

McGrath nos insta a que borremos de nuestra mente la asunción por la cual las principales amenazas de una corporación proceden de los “sospechosos habituales”, es decir, de aquellos que se mueven en el núcleo de la misma industria; y es que, cada vez más, “vemos industrias compitiendo contra industrias, modelos de negocio compitiendo contra modelos de negocio (incluso dentro de la misma industria), y categorías completamente nuevas que emergen”.[21](#)

La teórica asegura que, para poder definir con más precisión el mercado surgido de la revolución digital, es más acertado hablar de “arenas” (“ámbitos competitivos”) que de industrias: “Las arenas se caracterizan por una conexión particular entre consumidores y soluciones, no por la tradicional descripción de productos y servicios que son casi intercambiables entre sí”.[22](#) Es decir: a diferencia de las industrias, las arenas ya no se definen por las capacidades de las compañías, sino por las necesidades del consumidor que necesitan ser satisfechas (*jobs to be done*, tal y como acuñó el académico Clayton M. Christensen).

Así, por ejemplo, existe la arena *Play*,<sup>23</sup> el ámbito competitivo en el que marcas de muy distintos orígenes pelean por entretener. En este gran espacio conviven el deporte tradicional y electrónico, las plataformas de *streaming*, los videojuegos (algunos que están impulsando ya hasta marcas de lujo o de moda<sup>24</sup>), los festivales de música, las salas de cine y teatro, las editoriales, etc. Todas estas subcategorías buscan lo mismo: la atención, el tiempo y, en última instancia, el dinero del consumidor, que, cuando busca desconectar, puede decidir tanto ver una película en Disney+ como asistir virtualmente a un concierto de Travis Scott en Fortnite.

**GRÁFICO 2. De industrias a arenas.**

| <b>Industrias vs arenas</b> |                                                  |                                                                        |
|-----------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
|                             | <b>Industria</b>                                 | <b>Arena</b>                                                           |
| Objetivo                    | Ventaja competitiva.                             | Conquistar nuevos territorios.                                         |
| Medida de éxito             | Cuota de mercado.                                | Cuota de espacios de oportunidad.                                      |
| Mayor amenaza               | Movimientos competitivos de la propia industria. | Movimientos entre las industrias; disrupción de los modelos existentes |
| Segmentación del consumidor | Demográfica o geográfica.                        | Actitudinal.                                                           |
| Drivers Drivers             | Precio, funcionalidad, calidad.                  | <i>Jobs to be done</i> a lo largo de la experiencia del consumidor.    |
| Modelos de expansión        | Consolidación o diversificación.                 | Adquisición de nuevas capacidades.                                     |

Fuente: McGrath, R. Traducción y adaptación del autor.

Que las marcas piensen en arenas y no en industrias tiene un impacto enorme en su gestión, como veremos más adelante, pero que se puede resumir en la siguiente afirmación de los consultores Manfredi Ricca y Andy Payne: “Las marcas reemplazan a los sectores”.[25](#)

En otra obra fundamental para entender el mercado digital, *La estrategia del océano azul*, los profesores W. Chan Kim y Renée Mauborgne aseguraban que, “la única manera de vencer a la competencia es dejando de intentar la derrota de la competencia”.[26](#) Para ello, nos proponen visualizar el escenario empresarial dividido en dos partes: los océanos rojos y los océanos azules.

*Los océanos rojos representan a todos los sectores de actividad existentes en la actualidad. Este es el espacio de mercado conocido. Los océanos azules representan a todos los sectores de actividad que no existen actualmente. Este es el espacio de mercado desconocido.*[27](#)

La teoría de las arenas y la de los océanos azules se complementan si entendemos estos últimos como esos espacios donde se ubican los *jobs to be done*, es decir, aquellas necesidades de los consumidores que todavía no están cubiertas y que ofrecen una nueva vía de crecimiento, tanto en las cuentas financieras como en el valor que le dan los clientes.

Tal y como dicen Chan Kim y Mauborgne, los océanos azules nacen más allá de las fronteras de los rojos, si bien nacen de su interior a través de la ampliación de esos mismos límites (o “marcas”, si utilizamos el término de acuerdo a su definición como territorio fronterizo).

**GRÁFICO 3. La estrategia del océano rojo versus la estrategia del océano azul.**

| <b>Estrategia del océano rojo</b>                                                                                    | <b>Estrategia del océano azul</b>                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Competir en el espacio de mercado existente.                                                                         | Competir en un espacio de mercado sin competencia.                                                                |
| Batir a la competencia.                                                                                              | Hacer que la competencia se torne irrelevante.                                                                    |
| Explotar la demanda existente.                                                                                       | Crear y conquistar nueva demanda.                                                                                 |
| Elegir entre la disyuntiva del valor o del coste.                                                                    | Poner fin a la disyuntiva del valor o del coste.                                                                  |
| Alinear todo el sistema de actividades de una empresa con su elección estratégica de diferenciación o de bajo coste. | Alinear la totalidad del sistema de actividades de una empresa en la búsqueda de la diferenciación de bajo coste. |

Fuente: Chan Kim, W. y Mauborgne R. (2015).

—

### **3. Creación y gestión de marcas en la era digital**

Como decíamos anteriormente, el impacto de las arenas y de los océanos azules en la gestión de marca es absoluto: el corazón de la estrategia deja de estar arraigado a convenciones sobre sectores, categorías y marcas, sustituidas por las expectativas del consumidor que deben ser atendidas. La práctica del *branding*, por tanto, evoluciona de la mano de la era digital:

#### **3.1. Del *branding* al *brand thinking***

La función de las marcas, tal y como las hemos entendido desde la creación de la sociedad de consumo, ha ido madurando con el lógico progreso de la economía. Su evolución puede plasmarse en cuatro etapas o eras:

- **Age of identity (era de la identidad).** La mejora de los transportes y el desarrollo de economías de escala, con la aparición de grandes almacenes y otros espacios *retail*, llenan los estantes de productos entre los que se puede elegir. La marca desarrolla más que nunca su acepción original: el conjunto de elementos (logo, nombre, colores, imagen) que identifican y diferencian la oferta de una compañía concreta. En ese momento, el objetivo de los directivos no era más que impulsar el conocimiento (*awareness*) de los consumidores en una conversación unidireccional controlada totalmente por la marca.

- **Age of value (era del valor).** El mercado se va complicando con el desarrollo de la globalización. Los movimientos relacionados con las fusiones y las adquisiciones hacen germinar la certeza de que las marcas son activos intangibles que creaban valor económico, el cual permitía, por ejemplo, establecer primas sobre los precios de los productos o servicios que el público estaba dispuesto a pagar. Los directivos empiezan a tomar más en cuenta al consumidor a través de departamentos específicos y estudios de mercado.

#### **GRÁFICO 4.**