

**Propuesta estratégica para la gestión de marca en las mipymes que producen y comercializan papas fritas tipo snacks del municipio de Pasto, año 2019**

**Manuel Alejandro Delgado Romo**

**Edison Armando Ramos**

**Universidad de Nariño**

**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**

**Maestría en Mercadeo**

**San Juan de Pasto**

**2021**

**Propuesta estratégica para la gestión de marca en las mipymes que producen y comercializan papas fritas tipo snacks del municipio de Pasto, año 2019**

**Manuel Alejandro Delgado Romo**

**Edison Armando Ramos**

**Informe final presentado para optar al título de Magíster en Mercadeo**

**Asesor**

**Mg. Ana Patricia Timaran Rivera**

**Universidad de Nariño**

**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**

**Maestría en Mercadeo**

**San Juan de Pasto**

**2021**



## Universidad de Nariño

**Las ideas y conclusiones aportadas en el Trabajo de Grado son responsabilidad exclusiva de los autores. Artículo 1º del acuerdo No. 324 de octubre de 1996, emanado del Honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño**

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del Jurado**

---

**Firma Jurado**

---

**Firma Jurado**

**San Juan de Pasto, enero 2021**

## **Agradecimientos**

De todas las emociones que hemos sentido a lo largo de este proceso nos quedamos con la gratitud, y queremos dirigirla a Dios, motor infinito de creación, a nuestra apreciada Universidad de Nariño y a todas y cada una de las personas que nos han permitido llegar hasta aquí, familia y amigos que nos embargaron de aliento y comprensión, profesores y compañeros que nos permitieron aprender, y en especial a los trabajadores del campo y los pequeños empresarios que día a día asumen la noble y valiente tarea de transformar la vida, gracias a ustedes por ser el motivo que empujo nuestro trabajo y nos hace hoy seres más sensibles, comprometidos y humanos.

Esta es nuestra visión y de manera agradecida hoy es de ustedes.

### **Dedicatoria**

*“A mi madre, la persona que siempre a estado de manera incondicional ante la adversidad, a mi esposa por su consideración a mi familia y amigos por recorrer este corto, espinoso pero hermoso camino que es la vida”*

**Manuel Alejandro Delgado Romo**

## **Dedicatoria**

*A las indelebles manos de mis abuelos, al corazón generoso de mi tía, y al espíritu  
inquebrantable que todos me enseñaron a cultivar.*

**Edison Armando Ramos**

## **Resumen**

La presente investigación tiene como propósito realizar un aporte en relación al estudio de la gestión de marca y en particular sobre su implementación en las mipymes que producen y comercializan papas fritas tipo snacks en el municipio de Pasto, buscando en concreto la forma de generar un enfoque estratégico que les permita a las organizaciones gestionar su marca de un modo consciente, practico y a la medida de su realidad.

Guiada por un enfoque cuantitativo el desarrollo de esta propuesta asume diferentes momentos, en el primero se aborda la identificación los factores claves para la gestión de marca en el sector de las papas fritas tipo snacks, revisando el contexto de producción junto a la práctica de las mipymes y la percepción de los consumidores respecto a la marca, en el segundo momento se hace una lectura comparativa de modelos teóricos de gestión de marca que tienen como base el Brand Equity y así definir los elementos que componen un enfoque estratégico integral de marca, el tercer momento aborda la configuración de una de un enfoque estratégico de marca para lo cual indaga en elementos de la cultura local que le permitan tomar forma.

Como resultado se obtiene una propuesta de enfoque de gestión estratégica integral de marca, diseñado para disminuir la brecha entre los modelos corporativos o académicos y su aplicación en las mipymes.



## **Abstract**

The purpose of this research is to make a contribution in relation to the study of brand management and in particular on its implementation in mipymes that produce and sell snack-type potato chips in the municipality of Pasto, specifically looking for a way to generate an approach strategic that allows organizations to manage their brand in a conscious, practical way and according to their reality.

Guided by a quantitative approach, the development of this proposal assumes different moments, the first one addresses the identification of the key factors for brand management in the snack-type potato chips sector, reviewing the production context together with the practice of the mipymes and the perception of consumers regarding the brand, in the second moment a comparative reading is made of theoretical models of brand management that are based on Brand Equity and thus define the elements that make up a comprehensive strategic brand approach, the third moment addresses the configuration of a strategic brand approach for which it investigates elements of the local culture that will take shape.

As a result, a proposal for a comprehensive strategic brand management approach is obtained, designed to reduce the gap between corporate or academic models and their application in mipymes.

## Contenido

	<b>Pág.</b>
Introducción .....	19
1. Marco general de la investigación.....	21
1.1 Tema.....	21
1.2 Título .....	21
1.3 Línea de investigación.....	21
1.4 Planteamiento del problema. ....	21
1.4.1 Descripción del problema.....	21
1.4.2 Formulación del problema. ....	23
1.5 Objetivos .....	23
1.5.1 Objetivo general. ....	23
1.5.2 Objetivos específicos.....	23
1.6 Justificación.....	23
1.7 Alcances y limitación .....	26
1.7.1 Alcance de la investigación.....	26
1.8 Marco referencial .....	27
1.8.1 Antecedentes. ....	27
1.8.2 Marco teórico. ....	34
1.8.3 Marco contextual.....	53

1.8.4 Marco legal.....	67
1.9 Aspectos metodológicos.....	70
1.9.1 Paradigma.....	70
1.9.2 Enfoque de investigación. ....	70
1.9.3 Tipo de investigación. ....	71
1.9.4 Técnicas e instrumentos de recolección para la información.....	71
1.9.5 Población.....	73
1.9.6 Muestra.....	73
2. Presentación de resultados.....	74
2.1 Caracterización de las estrategias actuales para la gestión de marca utilizadas por las mipymes que producen y comercializan papas fritas tipo snacks del municipio de Pasto. ...	74
2.1.1 Identificación de la percepción de marcas por parte de las empresas. ....	74
2.1.2 Identificación de la percepción de marcas por parte del consumidor. ....	92
2.2 Establecimiento de los factores claves para la gestión de marca en empresas las mipymes que producen y comercializan papas fritas tipo snacks del municipio de Pasto. ....	103
3. Discusión.....	106
3.1 Empresarios:.....	112
3.2 Consumidores:.....	113
3.3 Variables para incrementar el actitudes o relación marca-consumidor.....	122
4.Propuesta estratégica para la gestión de marca en las mipymes que producen y comercializan papas fritas tipo snacks del municipio de Pasto, año 2019.....	126

4.1 Ficha del enfoque .....	126
4.2 Forma del enfoque: la cruz de chakana .....	126
4.3 Partes del enfoque .....	130
4.4 Uso del enfoque.....	139
5.Conclusiones .....	147
6.Recomendaciones .....	149
Bibliografía.....	150

## Lista de tablas

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Definición del concepto de brand equity.....	36
Tabla 2. Dimensiones del brand equity .....	42
Tabla 3. Clasificación y análisis de las preguntas de cada encuesta. ....	107
Tabla 4. Modelos teóricos aplicables al ámbito nacional y extendidos al regional. ....	115
Tabla 5. Elementos que componen una marca integral.....	123
Tabla 6. Dimensiones del enfoque .....	130
Tabla 7. Formato único de la forma ampliada del enfoque.....	142

## Lista de figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Cultivo de papa en Rio Bobo.....	53
Figura 2. Área cosechada, producción y rendimiento del cultivo de la papa total por departamentos.....	54
Figura 3. Superficie cosechada, producción y rendimiento obtenido por departamento. ....	55
Figura 4. Producción y rendimiento del cultivo de papa en Colombia 1995 - 2009.....	57
Figura 5. Superficie sembrada de papa en Colombia 1995 - 2005 .....	57
Figura 6. Consumo per cápita de papa en Colombia desde 1995 - 2008 .....	58
Figura 7. Área sembrada y unidades productoras del cultivo de la papa total por departamentos.....	59
Figura 8. Procesamiento de papa en Nariño.....	60
Figura 9. Importaciones colombianas de papa fresca o refrigerada y transformada 1990 - 2008..	61
Figura 10. Exportaciones de Colombia a Venezuela de papa fresca o refrigerada 1990 – 2008 ...	62
Figura 11. Precios corrientes mensuales de la papa parda pastusa en dos mercados terminales 2004 - 2009.....	63
Figura 12. Mujer comerciante de papa, en plaza de mercado Tejar.....	65
Figura 13. Mujer comerciante de papa en el mercado potrerrillo.....	65
Figura 14. Cotereros de papa en el mercado potrerrillo. ....	66
Figura 15. Procesamiento de papa en empresa nariñense. ....	68
Figura 16. Foto taller encuesta imaginario de marca en empresas.....	72
Figura 17. Foto taller encuesta imaginario de marca en empresas.....	72
Figura 18. Fotografía de aplicación de encuestas a las empresas. ....	74

Figura 19. Fotografía de aplicación de encuestas a las empresas. ....	105
Figura 20. Dirección de variables.....	121
Figura 21. Plano elementos de la marca.....	124
Figura 22. Círculos de valor.....	125
Figura 23. Comerciante nariñense.....	127
Figura 24. Cruz de chakana.....	128
Figura 25. Signo cruz en textiles. Nasca-Perú.....	129
Figura 26. Signo cruz en cerámica. Noroeste Argentino. ....	129
Figura 27. Primer plano: el valor de marca. ....	132
Figura 28. Reconocimiento elementos y actores del enfoque. ....	133
Figura 29. Segundo plano: relación horizontal consumidor-organización.....	134
Figura 30. Tercer plano: planear y proponer.....	135
Figura 31. Enfoque cruz de chakana. ....	137
Figura 32. Estructura final del enfoque.....	138
Figura 33. Aplicación del enfoque de forma simplificada. Elaboración propia.....	140
Figura 34. Apariencia de formatos de evaluación del modo estratega.....	145

## Lista de gráficas

	<b>Pág.</b>
Gráfica 1. Sector.....	75
Gráfica 2. Lugar comercialización de productos.....	76
Gráfica 3. Conocimiento concepto de marca. ....	76
Gráfica 4. Importancia relación marca – producto.....	77
Gráfica 5. Generación de marca.....	77
Gráfica 6. Portafolio de productos. ....	78
Gráfica 7. Creación de marca.....	79
Gráfica 8. Aspectos relevantes diseño de marca. ....	80
Gráfica 9. Características de la marca. ....	80
Gráfica 10. Reciprocidad en el concepto de marca. ....	81
Gráfica 11. Producto vs. Marca.....	82
Gráfica 12. Finalidad de la marca. ....	83
Gráfica 13. Interacción de la marca.....	83
Gráfica 14. Medio de comunicación utilizado – clientes.....	84
Gráfica 15. Medio de comunicación más usual – colaboradores.....	85
Gráfica 16. Rediseño de marca.....	85
Gráfica 17. Necesidad del rediseño de marca. ....	86
Gráfica 18. Percepción de marca.....	87
Gráfica 19. Expresiones afines a la marca. ....	87
Gráfica 20. Gestión de marca.....	88



Gráfica 21. Reconocimiento de marca. ....	89
Gráfica 22. Identidad de marca. ....	90
Gráfica 23. Posicionamiento de marca. ....	91
Gráfica 24. Concepto de marca a nivel interno. ....	91
Gráfica 25. Género ....	92
Gráfica 26. Edad. ....	93
Gráfica 27. Consumo habitual de snacks. ....	93
Gráfica 28. Relevancia de la marca para el consumo. ....	94
Gráfica 29. Preferencia de Lugares. ....	95
Gráfica 30. Conocimiento concepto de marca. ....	96
Gráfica 31. Importancia relación marca – producto. ....	96
Gráfica 32. Presentación de snacks. ....	97
Gráfica 33. Aspectos relevantes para la compra. ....	97
Gráfica 34. Trabajo óptimo de marca. ....	98
Gráfica 35. Marca de Consumo Habitual. ....	99
Gráfica 36. Estrategia de persuasión. ....	99
Gráfica 37. Estrategia mediática cliente – marca. ....	100
Gráfica 38. Preocupación por el conocimiento de la marca. ....	101
Gráfica 39. Asociación de la marca. ....	101
Gráfica 40. Sustitución por otra marca. ....	102
Gráfica 41. Gestión de marca – empresarios. ....	103

## Lista de anexos

	<b>Pág.</b>
Anexo 1.Formatos consecutivos .....	155
Anexo 2. Cuestionarios .....	167

## **Introducción**

El estudio propuesto se encuentra enmarcado en la línea de investigación: “Procesos de cambio en las organizaciones de Nariño orientados a la competitividad internacional a través de la gestión estratégica de mercadeo” que soporta la Maestría en Mercadeo de la Universidad de Nariño.

Se enfatiza en el diseño una propuesta estratégica para la gestión de marca en las mipymes que producen y comercializan papas fritas tipo snacks del municipio de Pasto, teniendo en cuenta la caracterización de las estrategias actuales y el establecimiento de factores claves para el posicionamiento de marca.

Para el desarrollo de la investigación se adelantó la revisión de autores y teorías relacionadas con la equidad de marca, donde se tiene en cuenta lo referenciado por Light (1998), Aaker (1996) (1996), Kotler y Keller (2012). Además, de sus respectivos modelos Green y Srinivasan (1978), Farquhar (1989), Keller (1993), Logit de Kamakura y Russell (1993), entre otros; y marketing Lambin (2003), Muñiz (2014) y David (1997).

El desarrollo de la investigación se fundamentó en el paradigma cuantitativo, con enfoque empírico - analítico, de corte descriptivo transversal; la técnica de recolección de información que se utilizó fue la encuesta semiestructurada dirigida a las mipymes del municipio de Pasto dedicadas a la producción y comercialización de papas fritas tipo snacks. Además, se tomó como fuentes de información secundaria aquellas investigaciones que tuvieron características similares al estudio, se contó con un tipo de muestreo seleccionado para esta investigación, el cual es de carácter no probabilístico por juicio selección experta, donde la muestra correspondió a un universo de 20 empresas.

De esta forma el presente documento se estructura en cuatro capítulos. El primero de ellos da cuenta del problema de investigación, en este se documentan los objetivos, justificación, delimitación, metodología y marcos de referencia para dar soporte teórico al estudio. El segundo capítulo muestra los resultados de la encuesta con las mipymes del municipio de Pasto dedicadas a la producción y comercialización de papas fritas tipo snacks, la discusión y análisis de estos, con el fin de identificar la percepción de marcas por parte de las empresas y los consumidores. Los capítulos tercero y cuarto recogen las conclusiones y recomendaciones producto del desarrollo de los objetivos específicos del proyecto.

## **1. Marco general de la investigación**

### **1.1 Tema**

Gestión de Marca.

### **1.2 Título**

Propuesta estratégica para la gestión de marca en las mipymes que producen y comercializan papas fritas tipo snacks del municipio de Pasto, año 2019.

### **1.3 Línea de investigación.**

Procesos de cambio en las organizaciones de Nariño orientados a la competitividad internacional a través de la gestión estratégica de mercadeo.

### **1.4 Planteamiento del problema.**

**1.4.1 Descripción del problema.** El desarrollo de los mercados agrícolas en Nariño está directamente relacionado con el incremento de la competitividad regional y nacional. En este entendido, el documento CONPES 3527 señala como uno de los ejes problemáticos para la competitividad del país, precisamente la baja productividad del sector agropecuario, así como también la poca sofisticación y baja agregación de valor en los procesos productivos y de mercadeo de sectores representativos de la economía local de Nariño “como las cadenas productivas de la Papa, los cereales y las leguminosas entre otros” (Departamento Nacional de Planeación, 2008).

Nariño no es ajeno a esta problemática y por el contrario sus escasas industrias agrícolas, entre las que resaltan la industria de transformación de la papa, “atravesan actualmente por el difícil camino que supone la competitividad en tiempos de globalización, apertura de mercados e inversión en el índice I + I + D (Investigación, Innovación y Desarrollo)” (Gobernación de Nariño, 2012).

En este orden, los mercados agrícolas del departamento de Nariño no deben entender los procesos de mercadeo y gestión de marca como procesos estáticos sino como procesos de continuo mejoramiento que requieren objetivos precisos, visiones compartidas, amplios insumos (humanos, financieros, naturales y de infraestructura), claridad en las estrategias y un ambiente regional que se adapte con rapidez a aquellas innovaciones basadas en la visión de la actual sociedad del conocimiento.

En este orden, siguiendo a Portilla (2012) la baja competitividad de la papa y sus derivados en Nariño se origina en problemas como: la falta de articulación en los diferentes sectores de la cadena productiva, la falta de planificación de siembras, altos costos de producción debido al alto costo de fertilizantes, agroquímicos, la distancia a los centros de consumo y al mismo tiempo los procesos de transformación y valor agregado sobre el producto se han limitado a tecnologías tradicionales generando un impacto negativo en la economía del productor y de la región.

Pese a esta realidad, la gran mayoría de los empresarios dedicados a la explotación y comercialización de productos derivados de la papa, como por ejemplo las papas fritas tipo snacks, desconocen las maneras efectivas para comercializar su producto en el ámbito local a través de estrategias de gestión de marca, puesto que siempre se han empleado métodos convencionales de comercialización, quizá motivados por el empirismo de su alta dirigencia o por la mentalidad conservadora y a corto plazo del empresario pastuso.

Por consiguiente, se afrontan actualmente dificultades propias de la gestión de marca como, por ejemplo:

El inadecuado nivel de segmentación específica, el escaso nivel de *top of mind* a nivel local y nacional, la escasa participación de la marca en las grandes superficies, el bajo

esfuerzo publicitario y de promoción del portafolio y la clara identificación del mercado objetivo para sus productos (Gobernación de Nariño, 2012, p.133).

Con base en las anteriores consideraciones surge la pregunta de investigación:

**1.4.2 Formulación del problema.** ¿Cuáles son las estrategias que es necesario aplicar para la gestión de marca en las mipymes que producen y comercializan papas fritas tipo snacks del municipio de Pasto, año 2019?

## **1.5 Objetivos**

**1.5.1 Objetivo general.** Diseñar una propuesta estratégica para la gestión de marca en las mipymes que producen y comercializan papas fritas tipo snacks del municipio de Pasto, año 2019.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- Caracterizar las estrategias actuales para la gestión de marca utilizadas por las mipymes que producen y comercializan papas fritas tipo snacks del municipio de Pasto.
- Establecer los factores claves para la gestión de marca en las mipymes que producen y comercializan papas fritas tipo snacks del municipio de Pasto.
- Formular una propuesta estratégica para la gestión de marca en las mipymes que producen y comercializan papas fritas tipo snacks del municipio de Pasto.

## **1.6 Justificación**

Actualmente es preponderante para las empresas tener un *branding* claramente definido, pues es todo lo relacionado con el trabajo de gestión de marca con el objetivo según Capriotti (2007) de hacerla conocida, deseada y con una imagen positiva en la mente y el corazón de los

consumidores. El *branding o brand management*, implica acciones relacionadas con el propósito, los valores de la marca y el posicionamiento, creando una conexión con el público para influir en sus decisiones de compra.

Ahora, tal como lo expone Aaker (1996) se hace prioritario las fluctuaciones del medio de consumo, pasar de una perspectiva de gestión táctica y reactiva a una estratégica y visionaria, donde el status del *brand manager*, cuente con la suficiente experiencia y esté enfocado al largo plazo, cuyo modelo conceptual de marca sea activamente estratégico, y cuyo enfoque se base en un nuevo modelo de liderazgo de marcas dentro de un precepto de ventaja competitiva y rentabilidad a largo plazo.

En este sentido, entre los principales retos que enfrentan actualmente las mipymes, según Portafolio (2019) se destacan: mejorar la productividad, innovar, y ampliar los mercados para ser sostenibles y competitivas, en sus respectivos sectores, representando la fuente de empleo de más de 16 millones de colombianos, pues representan más de 90% del sector productivo nacional y generan el 35% del PIB y el 80% del empleo de toda Colombia, siendo parte fundamental del sistema económico, al tener además una gran responsabilidad social al intervenir en la disminución de las situaciones de pobreza, subempleo y desempleo. Es por ello el gobierno a través de diferentes instituciones como la Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias (ACOPI) y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, trabajan en diferentes programas para establecer e incrementar sus fortalezas e identificar y corregir sus debilidades, con el fin de dinamizarlas y fortalecerlas.



La utilidad en la realización de la presente investigación radica en que permitirá el fortalecimiento de las mipymes del municipio de Pasto dedicadas a la producción y comercialización de papas fritas tipo snacks de acuerdo con la Ley 905 de 2004, buscando potencializar su actividad productiva mediante la estructuración de proceso que garanticen la gestión de marca permitiendo a futuro mejorar los procesos productivos y rentables de estas organizaciones.

Desde un punto de vista práctico, la investigación se justifica porque permite identificar las debilidades de la gestión de marca de las empresas dedicadas a la producción y comercialización de papas fritas tipo snacks, pero también elementos potenciales que faciliten a futuro crear, dar a conocer, reforzar y mantener una serie de valores inherentes a las compañías, obteniendo mejores resultados económicos derivados de su actividad productiva y la identificación de su marca como tal.

Además, la relevancia y pertinencia de la investigación se puede observar desde su estructura temática, al abordar un tema de interés a nivel internacional, nacional y regional, que reviste tiene implícitas variables como la gestión de marca y posicionamiento que han sido notablemente estudiadas desde su relación de causalidad, y que a futuro pueden servir como referente para el desarrollo de diversidad de líneas temáticas en el campo que engloba al marketing.

Beneficiando con el desarrollo de esta investigación, no solo a las empresas objeto de estudio sino a otros sectores y a las mipymes en general, a aquel sector dedicado a la producción y comercialización de papas fritas tipo snacks a nivel local y nacional. Pues, sus resultados pueden generar diversidad de análisis que contribuyen en el mejoramiento de la recordación e identidad de marca de este importante sector de la economía colombiana.

Esta investigación se constituye en un estudio novedoso, debido a que a nivel del sector dedicado a la producción y comercialización de papas fritas tipo snacks en el municipio de Pasto no se han realizado estudios similares, existiendo vacío de conocimiento respecto a la percepción y comprensión del concepto de gestión de marca, motivo por el cual los aportes del mismo servirán como referentes bibliográficos para posteriores investigaciones con características similares.

Para los estudiantes de la Maestría en Mercadeo, será un aporte significativo, porque les permitirá aplicar los conocimientos teóricos y prácticos adquiridos en la formación académica; a la Universidad de Nariño, porque se está proyectando hacia las mipymes, enfocándose específicamente en el sector dedicado a la producción y comercialización de papas fritas tipo snacks, lo cual es uno de los aportes a través de la investigación a la comunidad en general, fomentando un espacio para el dialogo crítico y constructivo entre la academia y el sector productivo.

## **1.7 Alcances y limitación**

**1.7.1 Alcance de la investigación.** La realización del presente estudio se delimita en tiempo y espacio. Desde este enfoque el tiempo estimado para efectuar el estudio se contempla en un total de 18 meses contados a partir de la aprobación de la propuesta por parte del Comité Curricular de la Maestría en Mercadeo de la Universidad de Nariño.

El espacio donde se efectuará el estudio corresponde al municipio de San Juan de Pasto, Departamento de Nariño, Colombia.

El alcance de la presente investigación se puede medir en el impacto que se pueda aportar en las mipymes del sector de papas fritas tipo snacks del municipio de Pasto, dado que lo que se

busca con la investigación es formular una propuesta estratégica para la gestión de marca de este tipo de empresas, buscando mejorar su nivel de reconocimiento en el mercado.

En este sentido, no se contemplan limitantes de consideración que impidan el desarrollo de la investigación más allá de los costos económicos por concepto de la realización del trabajo de campo, en tanto que la información requerida para el desarrollo de los objetivos del proyecto se encuentra en su mayoría en fuentes de referenciación secundaria e internet y es de acceso libre.

## **1.8 Marco referencial**

**1.8.1 Antecedentes.** Las investigaciones utilizadas en el presente estudio y que sirvieron de fuente dada su importancia y relación con el tema a investigar fueron las siguientes:

De acuerdo con Bello y Sainz (2012), la gestión de marca es un proceso que contribuye a la creación de valor de la empresa dado que permite obtener beneficios como: mejorar la experiencia de compra, mejorar la respuesta del *target*, economía en el tiempo, satisfacción de necesidades y expectativas, origina nuevas percepciones en los *stakeholders* internos y externos y da congruencia a la planeación estratégica de la organización.

Además, los autores mencionados con anterioridad sostienen que los componentes del valor de marca pueden resumirse en: valor de marketing, valor económico - financiero y valor jurídico. El valor de marketing muestra la influencia de las marcas sobre el comportamiento y los hábitos de consumo del público potencial y objetivo; por su parte el valor económico - financiero “sintetiza la capacidad de la marca para ser negociada como un activo intangible en un escenario de mercado; finalmente, el valor jurídico está ligado a temas de protección de marca y de su correcto uso en el mercado bajo el amparo legal” (Bello & Sainz, 2012).

Por su parte, Costa (2012) señala que para la construcción y gestión estratégica de la marca se deben considerar tres aspectos fundamentales infraestructura, estructura y superestructura.

En el tema de infraestructura es necesario formular adecuadamente la identidad institucional, la cultura organizacional y la estrategia corporativa; por su parte, en cuanto a la estructura, debe evidenciarse el interés de trascender de temas netamente ligados a la parte administrativa de la empresa hacia temas relacionados con la marca. Es decir, es aquí en donde verdaderamente se habla de un branding corporativo y se formulan en ese sentido elementos como: el plan estratégico de acción, la administración financiera de la marca, el plan de marketing y los manuales de gestión y de aplicaciones, entre otros; finalmente, en cuanto a la llamada superestructura, el autor señala que “esta se encuentra ligada a procesos de la administración de la red de contactos o networking buscando afianzar los elementos perceptibles y las experiencias que vinculan a la marca con los consumidores, el mercado y la sociedad” (Costa, 2012).

En suma, el autor concluye que la gestión de marca es un continuo proceso de construcción estratégicamente planificada y gestionada, en el cual se debe considerar el lenguaje de interacción con el *target* desde un punto de vista emocional y simbólico. Así las cosas, la gestión de marca no solo es un sistema de cosas, objetos y acciones; sino que también “vincula símbolos: sensaciones, relaciones, imágenes, signos, relatos, todo en procura de generar un significado propio para cada consumidor o usuario” (Costa, 2012, p.3)

En este mismo contexto, Lara, Saltos, Mayorga, Carvajal y Moreno (2017) apuntan que la gestión de marca es un proceso integral que debe considerar cuando menos los siguientes aspectos: arquitectura de marca, identidad de marca, imagen de marca y notoriedad de marca

(dirección de marca) y valor de marca (control de marca). En este orden, la arquitectura de marca muestra elementos propios del *core business* del negocio, como la marca, logotipos, símbolos y debe considerar para su fijación aspectos como: “(1) Territorio de marca, (2) rol estratégico de los agrupamientos de marcas, (3) definición y dimensiones del portafolio de marcas, y (4) gráfica de la cartera” (Lara *et al.*, 2017).

La identidad de marca se refiere en específico al conjunto de creencias y valores organizacionales dirigidos hacia la creación de marca, es decir, “alude al mensaje que la empresa quiere vender o transmitir a su *target*, lo cual implica repetición y frecuencia en el tiempo y diferenciación frente a la competencia” (Lara *et al.*, 2017, p.59). La imagen de marca es una asociación que tiene el consumidor de la marca en su mente y es el resultado de la percepción, atributos, beneficios y actitudes fruto de la experiencia del cliente con la marca, es decir que “muestra su percepción favorable o desfavorable frente a esta, y se fortalece mediante los procesos de comunicación y experiencia de la marca con el cliente” (Lara *et al.*, 2017, p.61).

Según los autores, la notoriedad equivale a la toma de conciencia de la marca, es en síntesis “el grado de recordación que tiene el consumidor de la marca o través de símbolos, letras, sonidos, entre otros, como que previamente han sido puestos en la mente del público objetivo” (Lara *et al.*, 2017, p.62). Finalmente, los autores muestran que la gestión de marca permite acumular a lo largo del tiempo experiencia y sinergia, elementos necesarios para la obtención de valor y por tanto la generación de ventajas competitivas.

En esta línea, se debe tener en cuenta el estudio relacionado con la equidad de marca *brand equity*, una estrategia para crear y agregar valor (Escobar, 1998), se enfoca principalmente en el valor que se otorga a los clientes por medio de la marca, lo cual resulta un factor determinante en el intercambio comercial, por cuanto satisface necesidades específicas de los

clientes y por ende hace crecer la organización. Por este motivo, este estudio se refiere a la distinción de un indicador de valor a la marca de una empresa o producto, donde la influencia en la decisión de compra depende de la familiaridad, aprecio, confianza y respeto que el comprador tenga con y por la marca.

Con lo cual, el autor deduce que el nivel de lealtad a una marca depende del valor otorgado por el comprador a esta y cuando una marca logra ser el mayor indicador de valor de un satisfactor, producto o servicio el comprador se vuelve fiel a ella; supliendo sus expectativas y requerimientos, lo que genera la búsqueda de esa marca sin necesidad que la empresa intervenga directamente en ello. Así pues, a características como la familiaridad, aprecio, respeto, confianza y sobre todo lealtad se le denomina equidad de marca, conduciendo a establecer una fuerte relación entre la marca y el cliente, impulsándolo a tomar la decisión de comprar y/o usar los productos y servicios. (Escobar, 1998).

Otra publicación tenida en cuenta debido a la relación con el objeto de estudio fue sobre la evolución y caracterización de los modelos de *Brand Equity* (Forero y Duque, 2014). El cual enfatiza en la importancia del *Brand Equity* desde la evolución de la definición del término, fundamentando que la marca sin lugar a duda representa un activo intangible para las empresas, pues para lograr posicionar una marca en la mente de las personas, a parte del trabajo de comunicación y publicidad que se debe realizar, es necesario despertar afinidad propia en relación con las necesidades de los usuarios.

En este sentido, estar a la vanguardia dentro de un entorno económico competitivo está ligado a la utilidad que se le otorgue a los productos o servicios que se produzcan en beneficio de las dos partes, posibilitando fidelizar a los clientes mediante estímulos despertados en ellos para la toma de decisiones en pro de una elección específica, por ello el trabajo que se haga en

marketing es fundamental en relación a la frecuencia de compra, los factores y comportamientos que inducen en ella (Forero & Duque, 2014).

No en vano, el *brand equity* en el entorno estratégico de las ventas a nivel empresarial construye entornos estratégicos más confiables de acuerdo a la empatía entre sus colaboradores en relación a su sentido de pertenencia y cómo lo ejemplifican en la sociedad en general por medio de mecanismos comportamentales que le agregan valor a los productos; con lo cual por medio de una marca muy bien trabajada es posible fortalecer financieramente las organizaciones haciéndolas competitivas y diferenciadoras en el mercado, con base en la percepción frente a los atributos de las marcas.

Por su parte, el estudio basado en la determinación de la aplicabilidad del *brand equity* basado en el consumidor para el contexto colombiano (Forero, 2014), visibiliza que la marca adquiere una personalidad propia respecto al producto al ser un activo intangible, basado en características diferenciadoras, únicas y que adhieran valor para los consumidores; representándose como la identidad de los productos, basándose en el trabajo comunicativo que se haya realizado previamente y el análisis que se haga durante el proceso de posicionamiento y fidelización.

Así pues, este estudio permite entender la aplicabilidad de los modelos de *brand equity* en el contexto colombiano, teniendo en cuenta que es posible crear marcas fuertes siempre y cuando se conozca los intereses y percepciones de los consumidores. Entonces, el modelo *Equitrend* de *Total Research Corporation*, denota claramente que no es aplicable para las mipymes, pues al ser basado en compañías norteamericanas cuyo bagaje es mayor financieramente hablando, en Colombia se hace necesario un proceso de valoración complejo con base en los conocimientos y afinidades que tengan los consumidores; modelo de *Brand doctors*, se basa en la construcción de

marcas teniendo en cuenta la frecuencia de compra, aplicable para las mipymes; modelo de SDR, enfocado en los atributos físicos del producto, su valor intrínseco y precio; modelo del índice de valor de marca - BEI de Winning Brands, mide la fuerza de la marca evaluando estrategias de marketing sobre el *brand equity* haciendo la marca más fuerte determinando aspectos como la visibilidad, lealtad y vínculo emocional.

De igual manera, el modelo *Interbrand* determina la fortaleza de una marca evaluando su análisis financiero, el rol de la marca en el proceso de compra y su capacidad competitiva; basándose en un procedimiento complejo de investigación de mercados que permita entender las características propias de los consumidores; el modelo *BrandAsset Valuator*- BAV de Young y Rubicam, por medio del cual se debe recolectar información de una muestra considerable y representativa para el análisis del sector y las marcas que allí se prefieren; modelo *BrandZ* de Millward Brown, el cual no es aplicable a las mipymes porque se debe obtener información específica referida a la vinculación, ventaja, desempeño, relevancia y presencia de la marca; finalmente, el modelo *Lovemarks* de Kevin Roberts, determina el nivel de amor de una marca relacionado con cualquier producto o sector.

Su principal aporte radica en la relación de sus resultados, al conceptualizar que la medición de los activos tangibles ocupa un nivel importante en las compañías por lo que su valor es reflejado en los balances y estados contables, a lo largo del tiempo y con la generación de herramientas se ha logrado contabilizar el valor de activos intangibles, como es el caso de la propiedad intelectual, los diseños industriales, las patentes y marcas, entre muchos otros.

Lo cual está ligado a la investigación que analiza el valor de marca: perspectivas de análisis y criterios de estimación (Del Río, Vázquez & Iglesias, 2002) cuyos resultados apuntan a denotar que las marcas han ido adquiriendo una gran relevancia en la estrategia empresarial, hasta



el punto que se puede decir que constituye uno de los activos más valiosos de la empresa, logrando adquirir ventajas competitivas sostenibles a largo plazo, y con ello identificar tres principales perspectivas de análisis: financiera, aquella centrada en el consumidor y una global. Donde, las dos primeras solo contemplan una visión parcial del valor de marca, por este motivo surge la tercera para entender de una manera más objetiva la marca como tal, logrando con esto diferentes beneficios económicos y ventajas comerciales para la empresa; determinando el comportamiento de compra que mantienen los usuarios hacia una marca determinada y verificar qué vinculan ellos con esta decisión, por ejemplo, atributos, beneficios, precio, entre otros.

No obstante, la medición y determinantes del valor de marca en la perspectiva del consumidor (De la Martinière, Damacena & Hernani, 2008), vislumbra una divergencia acerca de su concepto, de las dimensiones que definen ese constructo, sobre los factores que la influyen, de las perspectivas por las cuales la misma debería ser estudiada y las formas de medición. Teniendo en cuenta que, la medición del valor de marca y la identificación de los elementos esenciales de su gestión pasan a ser considerados puntos fundamentales en el área de *marketing*, y que permite la creación de valor para los clientes, a través del conocimiento y clasificación de sus necesidades, deseos y tendencia; con lo cual se puede generar estrategias encaminadas hacia el continuo desarrollo de productos y servicios dotados de ciertos atributos específicos que los hacen diferenciadores en el mercado.

Donde, la imagen que los consumidores tengan en su mente determina las estrategias de posicionamiento de una marca en particular, por consiguiente, se debe ser muy preciso en la estrategia de marketing que se utilice para garantizar un aspecto diferenciador dentro del rango competitivo del producto o servicio determinado.

**1.8.2 Marco teórico.** El acervo teórico del presente estudio se constituye sobre la comprensión de los conceptos básicos referentes a equidad de marca, sus respectivos modelos y *marketing*, los cuales constituyen aquellos elementos fundamentales para el cumplimiento de los objetivos específicos del proyecto.

Es pertinente aclarar a qué se refiere el término *brand equity* o equidad de marca, pues se reduce al valor que los clientes confieren a los atributos de la marca como tal y que por medio de estas características se logra identificar lo que de una u otra manera ata a las personas a ciertos productos o servicios, pues lo que se percibe por medio de los sentidos es tan importante para el subconsciente que posibilita propiciar una relación entre los símbolos, colores y atributos que hacen única una marca. Entendiendo a la equidad de marca como una actitud positiva que se despierta en función de poder obtener resultados que satisfagan lo que desean las personas por medio de lo que se les oferta, con lo cual se puede hablar de los cuatro elementos que posibilitan otorgar un criterio confiable hacia la adquisición de una respectiva marca, donde:

La conciencia de marca; las asociaciones que establecen entre la marca y atributos de la empresa, y/o los productos y/o símbolos y/o la imagen que proyecta la marca; la calidad percibida de los productos y servicios que se identifican con el nombre de la marca; y la lealtad hacia ella (Light, 1998).

Son parte vital del proceso de maduración que una marca requiere para obtener un posicionamiento estratégico y lograr una relación confiable y sincera por parte de los clientes actuales y potenciales.

Ahora bien, dicho valor generado, teniendo en cuenta los gustos y necesidades de los clientes permite otorgar una ventaja diferencial sobre los productos o servicios que ofrece una empresa, haciendo que sea difícil de conseguir en otro lado, debido al valor que se le otorga a un

producto o servicio específico que lo hace único, capaz de competir en el mercado de una manera más fácil respecto a la toma de decisión de compra debido al grado de recordación que se tiene en la mente de los consumidores. Por eso es tan importante lo que se puede percibir visualmente para poder establecer una relación consistente de acuerdo con las expectativas de los usuarios.

En este sentido se habla de cierto riesgo económico que se corre dentro de las relaciones que se establecen entre cliente y oferente, es decir entre más alta sea la inversión por cierto producto o servicio, más complicada será la respuesta que se obtenga por esto, lo cual es dependiente si se trata de la primera experiencia relacionada con alguna marca en particular de la cual se sabe, pero no se conoce. Entonces el riesgo disminuye en la medida que se tiene una relación directa con lo que se busca encontrar por medio de lo que ofrece dicha marca, pues intercambiar momentos positivos representa potenciar la misma por medio de lo que ahora se sabe, conoce y divulga.

Entonces, se debe tener presente que el respaldo de la marca es su recorrido en el mercado, teniendo en cuenta la imagen que ha labrado por medio de estímulos inconscientes por parte de los usuarios que permiten que las decisiones de compra de productos o servicios sea más fácil de tomar, debido a la caracterización de la imagen que se tiene de la marca como tal. Lo cual, establece relaciones asertivas y responsables, pues el nombre que representa adquiere con la experiencia un respaldo a los clientes que le permite a las empresas mantener su reputación al presentarse, por ejemplo, inconvenientes con el funcionamiento de un producto específico o con la prestación de un servicio como tal; donde se generan estrategias de recordación de buenas experiencias con la marca, que mitiguen los factores negativos que se hayan podido presentar y los inconvenientes con su óptimo uso. Fortaleciendo así su concepto y generando una campaña publicitaria de impacto que permita reestablecer las relaciones entre empresa y cliente, y con ello

“eliminar los cinco principales tipos de riesgo que pueden ser percibidos por los compradores financiero, social, psicológico, desempeño y riesgo físico (Escobar, 1998, p.39).

En este sentido, el *brand equity* es considerado como el capital de la marca el cual contiene “las cualidades correspondientes que se asocian directamente con el nombre, símbolos o logos de una marca, que agregan o restan al valor proporcionado por un producto o servicio a una compañía o a un cliente de esa compañía” (Aaker, 1996).

Por esto, conocer las preferencias de los consumidores permite a las empresas generar por medio de su marca estímulos de relación directa con ella para crear lazos de confianza y receptividad del mensaje hacia la adquisición de sus productos mediante estrategias que engrandezcan las facultades de los productos o servicios que se quieren dar a conocer en el mercado, “facultando a la marca como una de las principales razones para atribuirle valor a los productos” (Morales, 2007). Sumado a ello, se le debe garantizar seguridad en la compra a los clientes, es decir el valor agregado que las compañías le atribuyen a su marca representan aspectos diferenciadores en sus ventas y por ende rentabilidad de estas, donde la protección legal es uno de los principales factores para generar “registros marcarios o *trademarks* y seguridad, a través de patentes y derechos de autor en los procesos de fabricación, para respaldar la calidad de sus productos o servicios” (Kotler & Keller, 2012). Que respalden los intereses de los clientes.

Por su parte, para la empresa la afinidad entre cliente y marca dadas sus características diferenciadoras se convierte en una ventaja competitiva utilizándola a su favor para generar estrategias en aras de incrementar su productividad y buen nombre.

Tabla 1.

*Definición del concepto de brand equity*

Autor	Concepto
-------	----------

Leuthesser (1988)	Representa el valor de un producto por encima del que tendría cualquier otro producto idéntico sin el nombre de la marca. En otras palabras, el <i>brand equity</i> representa el grado en que el solo nombre de la marca añade valor a la oferta.
Farquhar (1989)	Es el valor añadido que la marca confiere a un producto y puede ser visto desde la perspectiva de la empresa, el comercio o el consumidor.
Aaker (1991)	El conjunto de activos y pasivos relacionados con una marca, su nombre y símbolo, que se adicionan o deducen del valor provisto por un producto o servicio a una compañía y/o sus clientes.
De Chernatory y McDonald (1992)	El valor añadido o diferencia entre una marca y un <i>commodity</i> . La marca transforma el valor de un simple producto, constituyéndose en un importante insumo en el proceso de creación de valor.
Simon y Sullivan (1993)	Los <i>cash-flows</i> incrementales que se acumulan a favor del producto de marca y que están por encima de los que resultarían de la venta de un producto sin marca.
Keller (1993)	Efecto diferencial que el conocimiento de una marca por parte del consumidor tiene sobre su respuesta al <i>marketing</i> de dicha marca.
Swait (1993)	Valoración implícita del consumidor de la marca en un mercado con marcas diferenciadas en relación con un mercado sin diferenciación de marca. Marcas actúan como una señal o indicación sobre la naturaleza de los productos y servicios de calidad y fiabilidad y la imagen/estatus.

Kamakura y Russell (1993)	El <i>brand equity</i> basado en el consumidor se produce cuando el consumidor está familiarizado con la marca y tiene algunas asociaciones de marca favorables, fuertes, y únicas en la memoria.
Lassar (1995)	Percepción de los consumidores frente a la superioridad global de un producto que lleva ese nombre, en comparación con otras marcas.
Feldwick (1996)	Se emplea en tres sentidos: como valor financiero, siendo un activo de la empresa, y el propósito es fijarle un precio que refleje su valor en el mercado, finalmente se verá reflejado en la contabilidad; fuerza de la marca, haciendo referencia a los atributos definidos por Aaker (1991), lealtad de marca, reconocimiento de la marca, calidad percibida de la marca, asociaciones de la marca y otros activos de esta; imagen de la marca, siendo una descripción de las percepciones, asociaciones y creencias que el consumidor genera en su mente acerca de la marca.
Aaker (1996)	Conjunto de 10 medidas: (1) Lealtad (prima real o potencial de los precios de la marca), (2) la lealtad (basada en la satisfacción del cliente), (3) la calidad comparativa percibida, (4) el liderazgo de marca percibida, (5) el valor percibido de la marca (marca funcional beneficios), (6) la personalidad de la marca, (7) percepción de los consumidores sobre la organización (y de confianza, admiración o credibilidad), (8) perciben la diferenciación de marcas de la competencia, (9) la conciencia de marca (reconocimiento y recuerdo), (10) la posición

	de mercado (la cuota de mercado), los precios y la distribución de la cobertura.
Keller (2007)	Se produce cuando el cliente tiene un alto nivel de conciencia y conocimiento de la marca y tiene algunas asociaciones de marca fuertes, favorables y únicas en la memoria.
Kotler y Keller (2012)	Efecto diferencial que provoca el conocimiento de la marca en la respuesta de los consumidores a los esfuerzos de marketing implementados para impulsarla.
American Marketing Association	El valor de marca se basa en la actitud de los consumidores sobre los atributos positivos de la marca y las consecuencias favorables del uso de la marca desde la perspectiva del consumidor

Fuente: Forero y Duque (2014)

**1.8.2.1 Modelos de brand equity.** Se establecen basándose en el consumidor desde dos perspectivas, la primera con fundamentación teórica, y desde propuestas de grandes consultoras, así:

**1.8.2.1.1 Modelo de análisis conjunto de Green y Srinivasan (1978).** se basa en un simulador de selección conjunta que mide el valor de la marca, donde se asocian los atributos del producto sin tener en cuenta la marca, para localizar su importancia que es la única variable dinámica y conocer los procesos de selección de un consumidor, las preferencias, elecciones y percepciones.

**1.8.2.1.2 Modelo de Farquhar (1989).** Se basa en tres etapas denominadas introducción, elaboración y fortificación. Dichas etapas van acompañadas de una variable básica, para el caso de la inicial está la imagen de marca o personalidad, en la elaboración las actitudes o relaciones

marca-consumidor y finalmente en la fortificación están las experiencias y vínculos emocionales y cognitivos.

**1.8.2.1.3 Modelo de Aaker (1991).** Su objetivo es explicar la estructura de la valoración de marca y gestionarla teniendo en cuenta que el poder del nombre de la marca no se restringe a los mercados de consumo. Identificando cinco aspectos donde prevalece la creación de valor del *brand equity* (ver tabla 2).

**1.8.2.1.4 Modelo de Keller (1993).** Es una propuesta multidimensional y está relacionada con la construcción de marca, abordando como variable principal el conocimiento de marca, definido como conjunto de un nodo de la marca en la memoria a la que están vinculadas una variedad de asociaciones.

**1.8.2.1.5 Modelo Logit de Kamakura y Russell (1993).** Obtiene datos mediante lectores de códigos de barras en los supermercados, esto con el fin de hacer una estimación de las preferencias de los consumidores en cuanto a marcas de un mismo segmento.

**1.8.2.1.6 Modelo precio de igualación del Swait (1993).** Consiste en estimar la percepción de marca para cada consumidor a partir de las respuestas de estos a distintos precios, llegando a definir el precio de igualación o precio hipotético, donde cada marca equilibraría la cuota de mercado en el proceso de compra del consumidor.

**1.8.2.1.7 Modelo basado en análisis de encuestas de Park y Srinivasan (1994):** Recolección de información, a través de encuestas con mediciones objetivas de atributos asociados a la marca, para deducir las preferencias del consumidor agrupadas en atributos e imágenes del producto.

**1.8.2.1.8 Modelo de lealtad de marca de Dick y Basu (1994).** Utiliza las actitudes como el inicio de la lealtad y el comportamiento como la fase final. El modelo cuenta con una matriz



que mide la lealtad a la marca en cuatro categorías, donde el objetivo es alcanzar la lealtad o sostenibilidad al tener alta disposición actitudinal y comportamental.

***1.8.2.1.9 Modelo simulador de selección conjunta de Green & Krieger (1995).***

Asociando atributos al producto objeto de estudio, excluyendo la marca, posteriormente se determina su importancia, que es la variable que se tiene en cuenta.

***1.8.2.1.10 Modelo de análisis conjunto de concesiones entre marca y precio de François y MacLachlan (1995).*** Se aplica el análisis conjunto a las variables marca y precio, recolectadas mediante encuestas a consumidores donde se representen dichos atributos de manera gráfica.

***1.8.2.1.11 Modelo brand equity ten de Aaker (1996).*** Representado en un conjunto de variables que se agrupan en las cinco expuestas previamente y se convierten en atributos.

***1.8.2.1.12 Modelo Equitymap de la Universidad de Stanford por Srinivasan, Park y Chang (2001).*** Esta propuesta mide, analiza y predice el valor de la marca en términos de rentabilidad incremental anual obtenida por la marca de un producto, identificando la probabilidad de selección de una marca desarrollada y fortalecida contra la marca base.

***1.8.2.1.13 Modelo de brand equity basado en el consumidor (CBBE) por Keller (2001).*** Esta propuesta busca apoyar la construcción de marcas fuertes siguiendo una secuencia de pasos que, para avanzar al siguiente, requiere completar exitosamente el anterior y como cumplir algunos objetivos específicos con los consumidores. Donde, el poder de la marca reside en la mente de los consumidores.

Tabla 2.

*Dimensiones del brand equity*

<b>Dimensión</b>	<b>Definición</b>
Lealtad de marca	Definida como el apego que el cliente siente por la marca. Gremler y Brown (1999) clasifican la lealtad en comportamental y cognitiva. La primera se relaciona con el comportamiento de consumidor y su actuación al momento de comprar, donde el número de compras vinculadas a la marca genera la relación; la segunda se genera cuando el consumidor instantáneamente piensa en la marca como primera opción de compra.
Asociaciones de marca	Representan la base para la decisión de compra y de lealtad a la marca, aludiendo a todos los pensamientos relacionados con la marca, sentimientos, percepciones, imágenes, experiencias, creencias, actitudes (Kotler & Keller, 2012).
Calidad percibida	Hace referencia a la percepción de un consumidor frente a la calidad global o nivel de superioridad de un producto respecto a su propósito y relativo a las alternativas de la competencia existentes en el mercado (Aaker, 1991).
Conciencia de marca	También denominada conocimiento de marca, se define como la capacidad de recordación y reconocimiento de la marca, como medio del consumidor para identificarla, en cuanto al nombre, símbolo, logotipo (Aaker, 1991) Posteriormente Aaker (1996) incluyó en esta categoría el <i>top of mind</i> .
Otros activos	Activos de la marca que pueden ser protegidos, como patentes, marcas registradas y relación con los canales de distribución.

Fuente: Aaker (1991)

Ahora bien, se debe tener en cuenta los modelos diseñados por consultoras, teniendo que:

**1.8.2.1.14 Modelo Equitrend de la firma consultora norteamericana Total Research Corporation, adquirida por Harris Interactive Inc.** Su metodología abarca tres variables, que son la notoriedad de marca, la calidad percibida y la satisfacción del usuario, lo cual permite hacer un análisis conjunto de los factores marca y precio, generando un conjunto de posibles decisiones de compra simulada hasta llegar al punto de sacrificar alguno de los dos atributos.

**1.8.2.1.15 Modelo Brandoctors.** Este modelo se caracteriza porque se centra únicamente en la lealtad de tipo comportamental; por tal razón, el atributo principal de estudio es la lealtad del cliente, que se determina con el número y la frecuencia de compra distinguiendo la marca de estudio.

**1.8.2.1.16 Modelo SDR.** Aborda tres variables de análisis para la determinación del valor de marca que son: las características o atributos físicos del producto, el valor intrínseco percibido y asociado a la marca o *brand equity* y el precio; su metodología consiste en estimar las utilidades de las tres características o variables mediante una investigación de mercados.

**1.8.2.1.17 Modelo del Índice de Valor de Marca (BEI) de Winning Brands, desarrollado por ACNielsen.** Pretende evaluar el efecto de las estrategias de marketing en el valor de la marca para los consumidores, es decir, lo que hacen y saben de ella. La metodología se basa en el cálculo del BEI, que mide la fortaleza y salud de la marca, la cual está ligada a la construcción de marcas que se desagrega en cinco etapas. Teniendo en cuenta que, el BEI predice la conducta de los consumidores proyectando el comportamiento deseable y los escenarios de recompra y recomendación, con el objetivo de analizar la información y tomar decisiones de fortalecimiento y mejora de las estrategias de marketing.

**1.8.2.1.18 Modelo Interbrand.** Constituido en los años ochenta por la consultora norteamericana Interbrand, su metodología pretende tomar en cuenta todos los grupos asociados a

la marca, el objetivo de su análisis es entender el comportamiento de compra, es decir la influencia de la marca en la generación de demanda a través de la elección de los consumidores.

**1.8.2.1.19 Modelo BrandAsset Valuator (BAV), construido por la consultora Young & Rubicam (Y&R) Inc.** Su objetivo es valorar la salud de la marca en diferentes categorías de producto y determinar el valor de activo de las marcas, realizando investigaciones de mercado que involucren a miles de consumidores.

**1.8.2.1.20 Modelo BrandZ construido por Millward Brown.** Se sustenta en la construcción de la pirámide *BrandDynamics*, que establece que la creación de una marca se genera en la transición de etapas secuenciales, donde es el consumidor quien decide en qué fase se encuentra la marca, y el propósito de una marca es llegar a la vinculación, que se evidencia mediante la creación de relaciones fuertes con el consumidor, mayor lealtad y más disposición a pagar un alto valor por ella, razón por la que se habla de fuerte participación en la cartera.

**1.8.2.1.21 Modelo Lovemarks construido por Kevin Roberts.** Indica que las marcas se valoran más cuando se siente amor por ellas, por lo que su poder reside en la relación que se construye con el consumidor. Una *Lovemark* requiere tres componentes: el misterio, la sensualidad y la intimidad.

En este sentido, la función del *marketing* puede definirse como la continuación de la: Evolución del mercado de referencia e identificar los diferentes productos mercados y segmentos actuales o potenciales sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades a encontrar. Para una empresa determinada, el atractivo de un producto - mercado depende de su capacidad para atraer mejor que sus competidores la demanda de los compradores (Lambin, 2003).

Bajo esta definición, el presente marco teórico se basó en la aplicabilidad de las dos facetas fundamentales de la función de *marketing* tales como: el *marketing* estratégico y el *marketing* operativo. El *marketing* estratégico "hace parte de la estrategia comunicacional de una empresa que influye las otras estrategias de forma radical" (Muñiz, 2014). En este sentido, es un proceso por medio del cual se busca: "Conocer las necesidades y deseos actuales y futuros de los clientes, identificar diferentes grupos de posibles compradores en cuanto a sus gustos y preferencias o segmentos de mercado y valorar el potencial e interés de esos segmentos" (Muñiz, 2014, p.13). Teniendo en cuenta las ventajas competitivas de la empresa orientarla hacia oportunidades de mercado desarrollando un plan de *marketing* periódico con los objetivos de posicionamiento buscados.

Entre tanto el *marketing* operativo puede ser definido como "la puesta en práctica de la estrategia de marketing y del plan periódico a través de las variables de marketing mix: producto, precio, promoción y punto de venta o distribución" (Muñiz, 2014; p.18). Así pues, es posible afirmar que una de las características más útiles e importantes del *marketing* estratégico consiste en poder planificar con bastante garantía de éxito el futuro de la empresa, basándose para ello en las respuestas que se ofrecen a las demandas del mercado. Ahora bien, el *marketing* estratégico:

Busca conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos buscados. (David, 1997)

En este sentido, "para incrementar la participación en el mercado la empresa puede emplear estrategias para aumentar la tasa de compra entre los usuarios" (David, 1997, p.61), entre las cuales se puede contemplar:

**1.8.2.2 Penetración del mercado.** La estrategia para penetrar el mercado pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Esta estrategia considera que hay que mantenerse en el estado actual del negocio y consiste en aumentar las ventas de los productos existentes en los mercados actuales.

La cual se logra generalmente con un amplio esfuerzo de *marketing*, mediante un aumento en la publicidad o en la distribución, y también podría ser mediante una reducción de precios, cabe destacar que en mercados donde existe poco crecimiento no resulta fácil esta tarea debido a que todo el mercado está repartido entre la competencia y la empresa, y si del ciento por ciento de las ventas se tiene un porcentaje determinado aumentar la cuota requerirá. En términos generales:

Que se aumente el consumo de los productos o persuadir a los usuarios de la competencia para que sean ahora nuestros clientes, de tal manera que el pastel (que sigue siendo el mismo), sea redistribuido de una manera más favorable para la empresa y sus productos.  
(David, 1997, p.154)

**1.8.2.3 Desarrollo del producto.** El alcance de esta estrategia es el de la creación de nuevos productos para los mercados existentes; es decir buscar nuevas alianzas con distribuidores para vender nuevas marcas o líneas de producto esto con el fin de satisfacer el constante cambio en las necesidades de los consumidores, contrarrestar las ofertas de la competencia y satisfacer las necesidades de segmentos de mercado específicos. Por consiguiente:

A medida que las exigencias de los usuarios aumentan, el mercado tiende a subdividirse y a tener más segmentos, esas nuevas exigencias les permiten a las empresas desarrollar productos específicamente a satisfacer dicha demanda. La adopción de esta estrategia implica la coordinación interna, entre los departamentos de producción,

investigación y desarrollo (I&D), apoyados del departamento financiero el cual asignara racionalmente los recursos económicos” (David, 1997, p.182).

**1.8.2.4 Diversificación.** Esta estrategia se da cuando la organización diversifica la cartera de productos o servicios que es capaz de ofrecer, donde “consta de nuevos productos y nuevos mercados y se justifica cuando se presentan pocas oportunidades de crecimiento o cuando las ventas de la compañía tienen una alta volatilidad debido a que opera en condiciones poco estables” (Kotler, 1993).

Por su parte, la gestión operativa del *marketing* se plantea en un horizonte temporal del medio y corto plazo, la cual supone una actividad eminentemente táctica en este contexto aludiendo a que:

El marketing operativo se refiere a las actividades de organización de estrategias de venta y de comunicación para dar a conocer a los posibles compradores las particulares características de los productos ofrecidos. Se trata de una gestión voluntarista de conquista de mercados a corto y medio plazo, más parecida a la clásica gestión comercial sobre la base de las cuatro P (Luque, 1998) .

Por ende, el *marketing* operativo gestiona las decisiones y puesta en práctica del programa de *marketing - mix* y se concreta en decisiones relativas al producto, precio, distribución y comunicación. Pues, el mejor plan de *marketing* estratégico no puede tener éxito sin una gestión comercial activa de la empresa para conquistar los mercados.

Bajo este contexto y una vez definido claramente el sentido del mercadeo tanto estratégico como operativo, se hace importante mencionar los términos asociados a dichos procesos y que

sirven de herramientas base para la formulación del presente proyecto. Entre estos conceptos es importante definir la segmentación de mercado, así:

La evolución de los mercados y el incremento de la competencia por el núcleo del mercado requieren de las empresas un detallado análisis de los diferentes grupos poblacionales, sus características distintivas y sus deseos específicos. Los consumidores, al incrementarse sus posibilidades económicas, buscan ofertas diferenciadas y adaptadas a sus requerimientos concretos. La segmentación trata de agrupar a los consumidores en conjuntos lo más homogéneos posible en cuanto a su respuesta a una oferta comercial, y diferenciados con relación a otros grupos de consumidores, así mismo la segmentación de mercados utiliza múltiples variables demográficas, psicológicas, socioeconómicas y mercadológicas. (Lambin, 2003)

Por este motivo, el proceso de segmentación es un elemento clave en la formulación de estrategias para las posibilidades competitivas de las empresas. De la misma manera, no todos los consumidores que se identifican pueden llegar a comprar el bien o servicio, para ello es necesario determinar con claridad y realidad su estado actual mediante la medición de fortalezas estableciendo de ese mercado objetivo cuál es el verdadero mercado potencial y el porcentaje al cual se aspira tener como participación de su incursión en el mismo o tamaño del mercado.

Así las cosas, para que la segmentación del mercado sea efectiva es preciso mencionar una serie de requisitos:

**Identificables.** El grupo poblacional tiene que ser identificable y su potencial de compra medible.

**Accesible.** Los segmentos poblacionales seleccionados han de poder ser efectivamente alcanzados y servidos.



**Sustanciales.** El segmento tiene que poseer un tamaño que lo haga rentable para la empresa. Debe ser un grupo de consumidores homogéneos que merezcan la pena tratar con un programa específico.

**Diferentes.** Los segmentos han de presentar diferencias en sus comportamientos de compra o uso del producto, y su respuesta a la oferta debe ser distinta para justificar una estrategia diferenciada.

**Posibles.** La empresa en función de sus recursos y capacidades tiene que considerar si puede desarrollar una oferta diferenciada para los distintos segmentos.

**Defendibles.** La estrategia rentable a largo plazo tiene que permitir defender los segmentos rentables de los competidores. La estrategia competitiva sostenible a largo plazo descansa en ventajas competitivas y en la posibilidad de defender los segmentos más rentables del mercado. (Lambin, 2003, p.113)

Así pues, se hace necesario condensar las estrategias y operativas de *marketing* en un plan de mercadeo para lo cual se debe leer muy bien el mercado, desarrollar las capacidades empresariales, conocer las fortalezas y debilidades, establecer objetivos claros y medibles en el marco de las fortalezas y las debilidades, desarrollar las estrategias y planes que permitan alcanzar los objetivos planteados, ejecutar los planes para que las cosas sucedan según lo programado y por último analizar los resultados y tomar las medidas correctivas necesarias.

Sumado a ello, un plan de mercadeo debe incluir un resumen ejecutivo del plan, luego una revisión del mercado con análisis de tendencias, segmentos mercado objetivo, seguidamente un análisis de la competencia, análisis de los productos y del negocio, análisis DOFA, objetivos y metas planteadas en términos de ventas; y objetivos mercadológicos, estrategias de posicionamiento, producto, precio, distribución, comunicación, planes de acción y formas de

implementación que incluyen plan de medios, presupuestos, cronogramas y tareas. Por último, un modelo de evaluación que permita conocer el avance y los resultados de ventas.

Por consiguiente, teniendo definido el marco de un plan de mercadeo se procede a definir cada uno de sus componentes con mayor detalle, desarrollando un compendio ejecutivo el cual incluye un resumen corto de los planes para que sea revisado por el grupo ejecutivo en donde se plantea la síntesis del mercado, competencia, productos, DOFA, estrategias, planes de acción cronogramas y métodos de evaluación.

En este sentido, también es menester hablar un poco acerca de la mezcla de mercadeo a partir de la cual la mayoría de las decisiones operativas de esta se definen teniendo en cuenta lo siguiente:

**Producto:** sea considerado como el producto físico, incluido el servicio que se ofrece como parte integral de éste o el servicio ofrecido al consumidor definiéndolo de acuerdo a su funcionalidad, apariencia, empaque, servicio, garantía entre otros.

**Precio:** debe tomar en consideración la rentabilidad, la probabilidad de reacción de la competencia, descuentos, financiación, arrendamiento y cualquier otra variable asociada al valor de la transacción por el producto o servicio ofrecido.

**Promoción:** entendida como las decisiones relacionadas con la comunicación, orientada a la venta a los clientes potenciales, contemplando el costo de adquirir un cliente adicional, la publicidad, las relaciones públicas y medios.

**Plaza o distribución:** en este caso se definen aspectos como: dónde comercializar el producto o el servicio que se ofrece. Considera el manejo efectivo del canal de distribución, debiendo lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas. (Lambin, 2003, p.156)

Otras definiciones de diversos autores hablan de decisiones asociadas a los esquemas de trabajo de los canales de distribución, logística asociada, cobertura de mercado, niveles de servicio.

En este punto, es esencial iniciar con el análisis respecto al macro y microentorno que incluye la competencia así:

**1.8.2.5 Análisis del entorno genérico o macroentorno.** “la empresa es un sistema abierto en fuerte interacción con su entorno y la planificación estratégica requiere el análisis del medio ambiente externo” (David, 1997, p.215). Teniendo en cuenta lo anterior, los cambios de las variables del entorno condicionan las actividades de las empresas; entonces las variables o aspectos principales a considerar del entorno son:

**Demográficas.** Aspectos tales como el tamaño de la población, la tasa de mortalidad y natalidad, la estructura de edades, la formación de familias y los movimientos poblacionales.

**Económicas.** La renta, el crecimiento económico, la inflación, el desempleo, la tasa de interés, la política fiscal, los tipos de cambio y la balanza de pagos.

**Socioculturales.** Aspectos tales como los cambios en los valores, la incorporación de la mujer al trabajo, los cambios en expectativas y estilos de vida, tendencias en la educación, grupos sociales, entre otros.

**Legales y políticas.** Cambios legales, jurisprudencia, tratados internacionales, el sistema político, las autonomías, libertades, garantías legales y grupos de poder.

**Tecnológicas.** Los inventos e innovaciones, la difusión de innovaciones, las patentes, investigación y desarrollo.

**Medio ambientales.** Restricciones en suministros, asignación de recursos y degradación del medio ambiente, cabe anotar que las empresas se ven afectadas por los cambios del entorno

que constituyen un trasfondo general que condiciona las actividades de las organizaciones. Por su parte, las empresas precisan obtener información del entorno con el objetivo de conocer las interrelaciones de las variables, su influencia sobre el mercado de la organización, para aprovechar las oportunidades o tendencias positivas y evitar las posibles amenazas.

***Análisis de la competencia.*** En el entorno competitivo actual hay gran relevancia por la información sobre los competidores y el análisis de las distintas fuerzas competitivas.

El análisis de la competencia supone entonces “la identificación de los competidores actuales y potenciales, sus características, estructura y evolución; el estudio de los objetivos de los competidores; y los puntos fuertes y débiles de los competidores” (Lambin, 2003, p.192).

***Análisis interno.*** El análisis de los puntos fuertes y débiles de las distintas áreas de la empresa en relación a otras compañías, donde los puntos fuertes permiten mantener la ventaja competitiva y los débiles suponen una amenaza para la estrategia empresarial.

Así pues, el análisis de las condiciones internas comienza con los objetivos generales de la empresa y la cultura organizacional, esto es el conjunto de valores, creencias y actitudes compartidos por las personas que integran la organización, asimismo el análisis de los recursos y capacidades de la organización precisa el estudio de una serie de factores relativos a áreas concretas de la organización como son:

**Producción.** Analizando la situación interna de las tecnologías, economías de escala, curva de experiencia, capacidad de producción, recursos humanos y materias primas.

**Marketing.** Penetración de mercado, cartera de productos, calidad del servicio, imagen de productos, innovación, costos y precios, distribución, logística, equipo de ventas y sistema de información de marketing.

**Financiación.** Analizando los recursos financieros de la empresa, el costo de capital, la solvencia, liquidez, rentabilidad y endeudamiento.

**Estructura de la organización.** El análisis de la propia empresa en relación a la estructura organizativa, la capacidad directiva, cultura empresarial e identidad corporativa. (David, 1997, p.211)

**1.8.3 Marco contextual.** La papa es el producto no cerealero número uno cuya producción alcanzo en el año 2007 una cifra sin precedentes de 320 millones de toneladas. El consumo de papa se extiende vigorosamente en países en desarrollo y su valor nutritivo la coloca en el cuarto lugar en importancia como producto alimenticio después del trigo, el maíz y el arroz, con cerca de 295 millones de toneladas anuales producidas.



*Figura 1.* Cultivo de papa en Rio Bobo.

Fuente: Paola Trujillo

**1.8.3.1 Producción nacional.** Este cultivo registró para el año 2009 una producción de 2.272.772 toneladas, resultado de la cosecha de 123.659 has., lo que represento frente al año anterior una caída del “4% en la producción y delo 8% en área. Antioquia, Cundinamarca y Nariño fueron los departamentos que más incidieron en este comportamiento, situación contraria a la que presento Boyacá, que registró crecimientos del 2% en área y 12% en producción” (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2009).

Departamento	Área cosechada (ha)			Producción (t)			Rendimiento (t/ha)		
	Semestre A	Semestre B	Total	Semestre A	Semestre B	Total	Semestre A	Semestre B	Total
<b>Total nacional</b>	<b>52.837</b>	<b>70.822</b>	<b>123.659</b>	<b>873.708</b>	<b>1.399.065</b>	<b>2.272.772</b>	<b>16,5</b>	<b>19,8</b>	<b>18,4</b>
Antioquia	2.995	4.175	7.171	30.557	52.214	82.771	10,2	12,5	11,5
Boyaca	12.326	25.140	37.466	202.530	484.778	687.309	16,4	19,3	18,3
Cauca	1.567	2.199	3.766	28.149	43.604	71.753	18,0	19,8	19,1
Cundinamarca	17.695	21.704	39.399	336.055	493.032	829.087	19,0	22,7	21,0
Nariño	13.409	13.160	26.569	232.031	254.534	486.565	17,3	19,3	18,3
Norte de Santander	1.599	694	2.293	17.729	8.785	26.514	11,1	12,7	11,6
Santander	1.202	2.077	3.280	16.162	34.117	50.280	13,4	16,4	15,3
Otros departamentos	2.043	1.672	3.715	10.494	28.000	38.494	5,1	16,7	10,4

*Figura 2.* Área cosechada, producción y rendimiento del cultivo de la papa total por departamentos.

Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2009)

En Colombia cerca de 90 mil familias están vinculadas al cultivo de la papa, alrededor del cual se generan unos 20 millones de jornales al año. La producción óptima de la papa se da en aquellas zonas ubicadas entre los 2.500 y 3.000 m.s.n.m, por lo que el 80% de su producción se concentra en tres departamentos: Cundinamarca (42%), Boyacá (23%) y Nariño (14%). En estos departamentos es la actividad rural que más ingresos y empleo genera actualmente.

Departamento	Superficie(ha)	Producción(ton)	Rendimientos(Kg/ha)
Antioquia	11.502	195.461	16.994
Boyaca	45.618	786.658	17.244
Caldas	815	9.588	11.764
Cauca	3.088	59.183	19.165
Cundinamarca	55.418	1.130.257	20.395
Huila	44	422	9.591
Nariño	26.791	518.251	19.344
Norte de Santander	2.814	74.170	26.357
Putumayo	37	369	9.973
Quindio	21	176	8.381
Risaralda		200	40.000
Santander	6.580	168.921	25.672
Tolima	3.504	45.916	13.104
Valle del cauca	331	5.616	16.967
<b>Total Nacional</b>	<b>156.568</b>	<b>2.995.188</b>	<b>19.130</b>

*Figura 3.* Superficie cosechada, producción y rendimiento obtenido por departamento.

Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2009)

La papa es uno de los productos básicos de la seguridad alimentaria para amplios grupos de población colombiana y de hecho es el producto agrícola de mayor consumo. En el grupo de gastos de “la canasta básica del DANE los tubérculos representan el 1,25% equiparable sólo al ponderado de frutas frescas” (Bonilla & Cardozo, 2009).

Otros indicadores como los precios al consumidor y la generación de empleo dan cuenta de la importancia de la papa. Del grupo de tubérculos, la papa es quizá el producto que más bruscas oscilaciones de precios presenta, las cuales suelen estar por encima del IPC total, lo que impacta de manera especial al grupo de consumidores de bajos ingresos

En cuanto a la generación de indicadores sociales, el cultivo de la papa es uno de los renglones que más genera empleo en el sector agrícola, ya que, de acuerdo con cifras del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR - 2008), después del maíz, la ocupación que genera dentro de los cultivos transitorios es de 94.338 empleos directos en 2007, esto

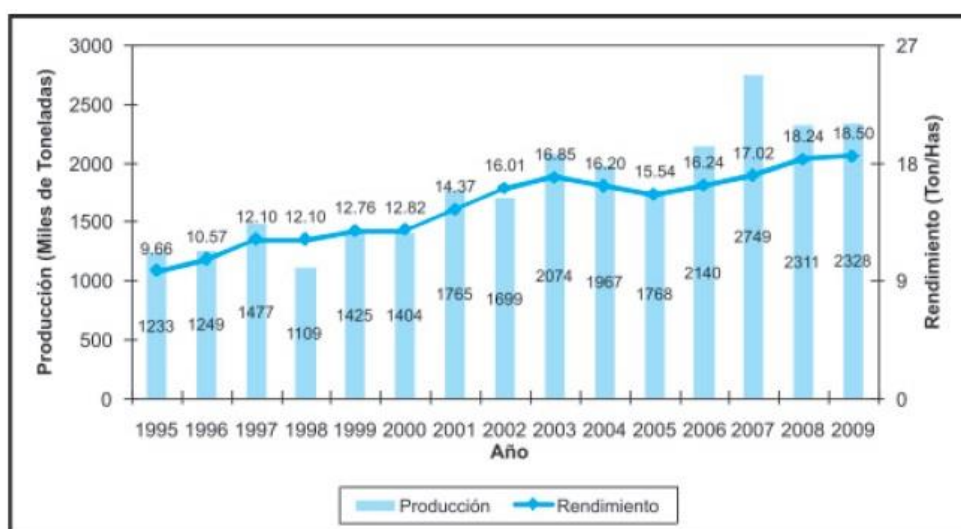
representa el 21,3% y con respecto al empleo total de la agricultura el 3,9%. En promedio en la producción de papa se ocupan 103 jornales por hectárea.

De acuerdo con cifras de Agrocadenas (2007), en términos de valor agregado las actividades de la cadena agroindustrial de la papa muestran que la producción representa el 60%, mientras que el valor agregado generado por la industria es de 27%. La compra de papa por parte de la industria es modesta, solo llega al 8%, explicado principalmente porque el consumo de la papa en Colombia se realiza bajo la forma de papa fresca.

Cabe mencionar, que alrededor de 15 empresas entre grandes y medianas controlan más del 95% del mercado de producto procesado, particularmente en la línea de los denominados "chips" de papa y papa a la francesa prefrita congelada. Son industrias que en su mayor parte operan con grandes escalas y tecnología de producción avanzada, la mayor parte de la industria se encuentra ubicada en Bogotá y las demás se localizan en Medellín, Cali y Bucaramanga; y regiones como el Eje Cafetero y el oriente del país. El resto de las empresas "son pequeñas industrias (microempresas) de tipo casero dedicadas en su mayoría a lo que se denomina cóctel de fritos y orientadas a suplir una demanda proveniente de tiendas, pequeños supermercados y mercados informales" (Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario, 2009).

Por su parte, los rendimientos de la papa común presentan un rango de variación entre relativamente amplio (9,66 y 18,24 t/ha) en el periodo comprendido entre 1995 y 2008, con un relativo estancamiento entre los años 1997 y 2000, y con una reducción importante en el área cultivada y la producción. Entre los años "2001 a 2003 se observa un incremento del 17% en los rendimientos obtenidos, comportamiento que se reafirma con la tendencia ascendente presentada entre los años 2005 y 2008, según las cifras indicadas anteriormente del MADR" (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2009, p.34).

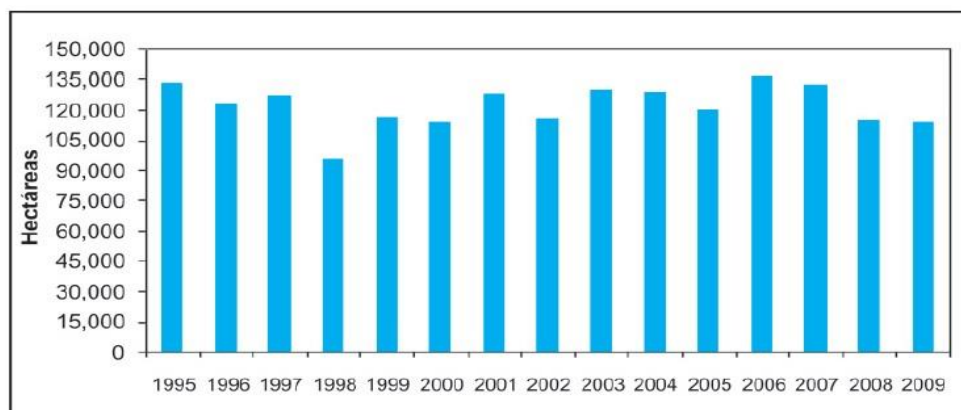




*Figura 4.* Producción y rendimiento del cultivo de papa en Colombia 1995 - 2009

Fuente: MADR (2009)

Respecto del área sembrada en papa, se observa un comportamiento oscilante en el periodo 1995-2009 con una drástica caída en el año 1998 del 32,7% con respecto al primer año considerado; en los años recientes se ha venido ampliando el área hasta un el máximo histórico presentado en el año 2006 con 136.994 hectáreas.

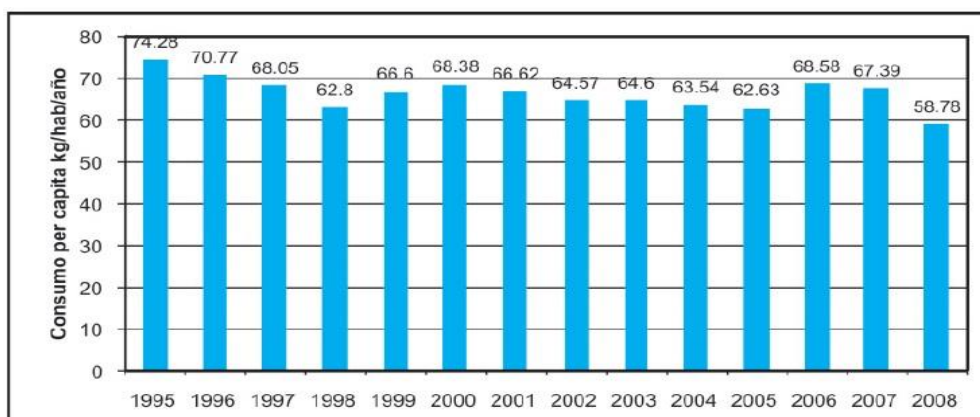


*Figura 5.* Superficie sembrada de papa en Colombia 1995 - 2005

Fuente: MADR (2009)

Aun cuando en Colombia sigue primando el consumo en fresco de papa, la tendencia ha venido cambiado hacia otras formas de consumo dando paso a productos procesados. De aproximadamente 2,3 millones de toneladas de papa producidas anualmente en Colombia son procesadas unas 184.000 toneladas, lo cual representa cerca del 8% de la producción nacional; el 80% de ésta se elabora en forma de chips y el 20% congelada a la francesa (Bonilla y Cardozo, 2009).

La papa presenta un comportamiento inelástico en la relación Ingreso- Demanda, ya que al aumentar los ingresos de los consumidores no aumenta en la misma forma el consumo del producto, el consumo de papa en Colombia varió de 74,28 kg/persona/año en el año 1995 a 58,78 kg/persona/ año en 2008. Encontrándose un comportamiento estable del consumo aparente desde el año 2000 hasta 2004, pero con una tendencia a disminuir como lo señala la siguiente proyección:



*Figura 6.* Consumo per cápita de papa en Colombia desde 1995 - 2008

Fuente: MADR (2008)

**1.8.3.2 Producción regional.** En el departamento de Nariño el cultivo de la papa involucra a 25 mil familias, de la cual se deriva 3.600.000 jornales anuales y 350 mil empleos indirectos. Representándose como “el mayor empleador del sector rural por el alto requerimiento

de mano de obra y mayor participación de todos sus integrantes de la familia” (Ministerio de Salud y Protección Social, 2011)

El cultivo de la papa en Nariño es un sistema de producción de economía campesina minifundista. El 80% de los productores posee explotaciones de 0.5 a 3.0 hectáreas localizadas en un 70% en zonas de laderas. Según la Encuesta Nacional Agropecuaria 2009, en el departamento de Nariño las hectáreas sembradas para el cultivo de papa fueron de 26.357 y las unidades productoras se estiman en 76.650, tal como se puede observar en la figura 7:

Departamento	Área cosechada (ha)			Producción (t)			Rendimiento (t/ha)		
	Semestre A	Semestre B	Total	Semestre A	Semestre B	Total	Semestre A	Semestre B	Total
<b>Total nacional</b>	<b>52.837</b>	<b>70.822</b>	<b>123.659</b>	<b>873.708</b>	<b>1.399.065</b>	<b>2.272.772</b>	<b>16,5</b>	<b>19,8</b>	<b>18,4</b>
Antioquia	2.995	4.175	7.171	30.557	52.214	82.771	10,2	12,5	11,5
Boyaca	12.326	25.140	37.466	202.530	484.778	687.309	16,4	19,3	18,3
Cauca	1.567	2.199	3.766	28.149	43.604	71.753	18,0	19,8	19,1
Cundinamarca	17.695	21.704	39.399	336.055	493.032	829.087	19,0	22,7	21,0
Nariño	13.409	13.160	26.569	232.031	254.534	486.565	17,3	19,3	18,3
Norte de Santander	1.599	694	2.293	17.729	8.785	26.514	11,1	12,7	11,6
Santander	1.202	2.077	3.280	16.162	34.117	50.280	13,4	16,4	15,3
Otros departamentos	2.043	1.672	3.715	10.494	28.000	38.494	5,1	16,7	10,4

*Figura 7.* Área sembrada y unidades productoras del cultivo de la papa total por departamentos.

Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2009)

Dentro del total del área sembrada Departamental sobresalen los Municipios de Ipiales (con el 16.89% del total), Pasto (13.78% del total), Pупiales (10.16% del total), Túquerres (9.78% del total). El 84.85% del área sembrada se concentra en 11 de los 26 Municipios censados. El 52.3% del área sembrada en papa corresponde a terrenos propios de los agricultores, el 28.3% a compañías y el 17.7% a terrenos arrendados, el 77.78% del total de los productores de papa en el Departamento financian sus cultivos con recursos propios. Solo el 5.48% de los productores se financian con créditos bancarios.

Del total de la producción departamental de papa, el 92% se destina a los mercados, el 2% para autoconsumo y el 6% para semilla. Del total de la producción destinada al mercado, el 47.23% se vende en los centros mayoristas, el 37.90% se vende en finca, el 9.16% plaza de mercado municipal y el 5.71% para industria procesadora.

**1.8.3.3 Comercio exterior.** El procesamiento de la papa es el sector de más rápido crecimiento dentro de la economía mundial de este tubérculo, tendencia que puede ser vista en países como Argentina, China, Colombia y Egipto. En el caso colombiano, se calcula que aproximadamente el 10% de la producción nacional de papa es demandada por la industria, según FEDEPAPA las industrias más grandes en Colombia procesan diariamente alrededor de 250 Tm. de papa, las medianas entre 60 Tm. y 150 Tm. y las pequeñas industrias un promedio de 15 Tm. al día. Las industrias de nivel casero o semi-industrial procesan por su parte menos de 6 Tm. diarias.



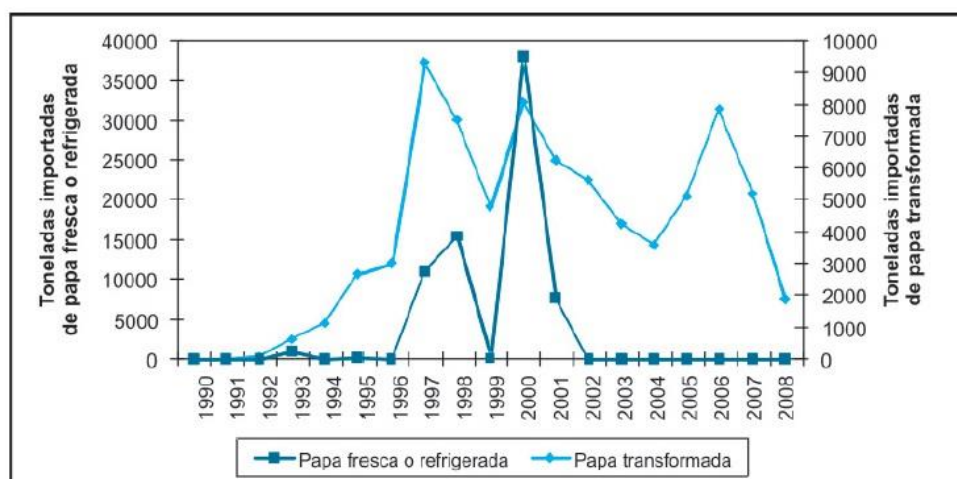
Figura 8. *Procesamiento de papa en Nariño.*

Fuente: Paola Trujillo

Con respecto a las importaciones de papa fresca o congelada en Colombia estas no son muy altas en comparación con los volúmenes mundiales, sin embargo, en los años 1998 y 2000

se presentaron dos incrementos importantes, en el primero se superaron las 15 mil toneladas, mientras que para el año 2000 fueron mayores a las 38 mil toneladas. Cabe anotar que desde el año 2002 según la información disponible:

Los reportes de volúmenes importados de papa fresca o congelada son muy bajos; entre los principales países proveedores de papa fresca o congelada se destacan en el año 1998, Canadá, Egipto y Bélgica. Con relación al año 2000 se tiene que los principales países proveedores de papa fueron Ecuador, Francia, Bélgica y Canadá. (Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, 2006)

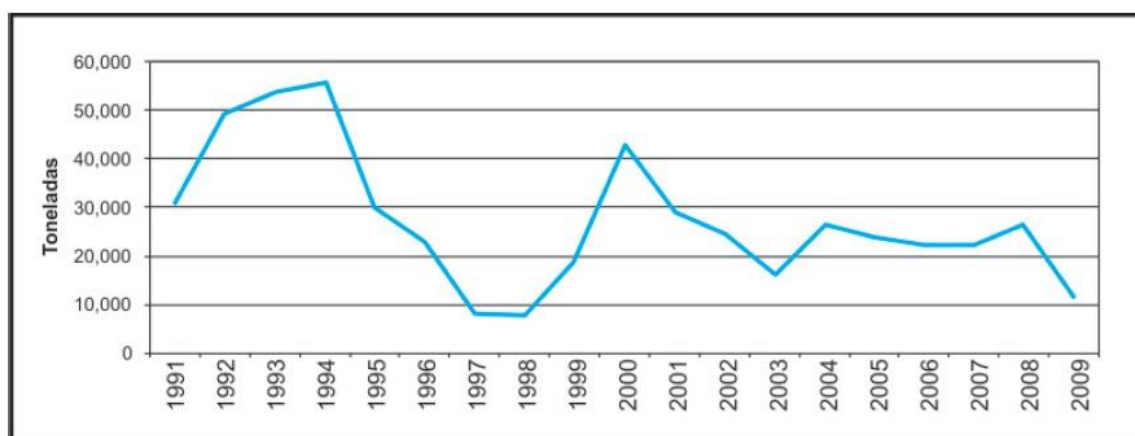


*Figura 9.* Importaciones colombianas de papa fresca o refrigerada y transformada 1990 - 2008  
Fuente: Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial (2006)

En los últimos años del periodo considerado, en particular de 2004 al 2008, países como Argentina y Estados Unidos han tomado importancia como proveedores de papa transformada en el país. Además, cabe resaltar que durante los últimos dos años han ingresado al país papas provenientes de China, el principal productor mundial del tubérculo, con valores de 9 y 21 toneladas para los años 2007 y 2008.

Por su parte, el destino de las exportaciones colombianas de papas frescas o refrigeradas entre los años 1991 y 2008 ha sido básicamente al mercado venezolano, en donde la papa fresca o refrigerada, abarca más del 90% de los volúmenes comercializados. Las exportaciones de papa procesada han sido bajas, sin embargo, han tenido un comportamiento ascendente desde el año 2003, pasando de 800 toneladas a un poco más de tres mil toneladas. Es de destacar que tan sólo en los primeros cuatro meses del año 2008 se habían exportado 607 toneladas, con lo cual se puede presumir se mantendrán los volúmenes de exportación de los últimos años.

Contrario a la tendencia que han presentado las exportaciones papa fresca y refrigerada a Venezuela, en la actualidad dicho mercado para la papa procesada en Colombia es pequeño y en los últimos años no han superado las mil toneladas. Es de anotar que “hasta el año 2000 era el principal destino de la papa transformada llegando a superar las 2500 toneladas, sin embargo, no se ha recuperado la dinámica inicial” (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2006).



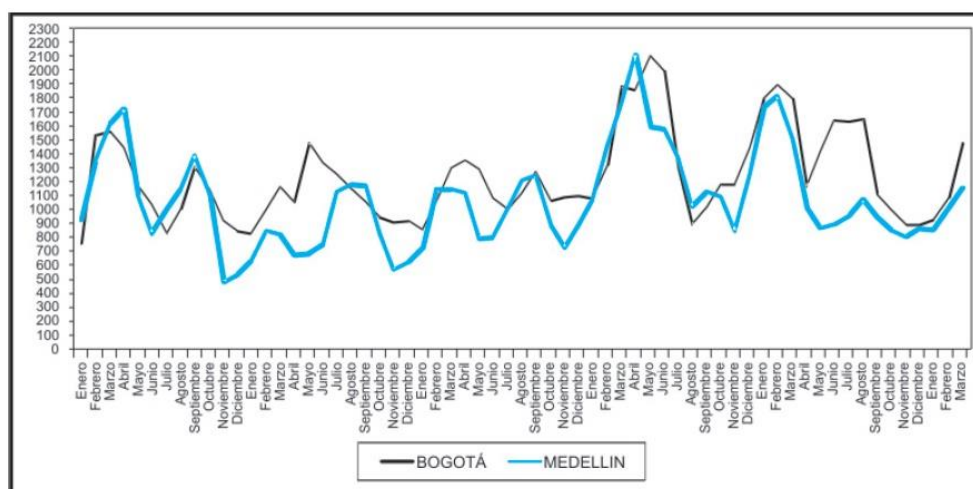
*Figura 10.* Exportaciones de Colombia a Venezuela de papa fresca o refrigerada 1990 – 2008  
Fuente: MADR (2006)

Según la información recabada en bases de datos de Proexport, en el periodo comprendido entre 2003 y 2008, el volumen exportado de papas (patatas), frescas o refrigeradas

(principalmente a Venezuela) fue de 104.025 toneladas y para papa precocida congelada fue de 284 toneladas. Le siguen en orden de importancia las Papas (patatas) preparadas o conservadas con 1967 toneladas.

Entre los países destino para estas exportaciones se destacan Estados Unidos, Japón, Venezuela, Chile y Republica Dominicana. Con referencia a las empresas fuertes en exportación de productos transformados de papa criolla son importantes: Productos Yupi Ltda., Frito Lay de Colombia Ltda. Congelagro S.A., Compañía Internacional de Alimentos, Naturandina Ltda., C.I Agro S.A., entre otras.

**1.8.3.4 Estructura de precios.** Los precios corrientes mensuales de la papa para el periodo 2004 y 2008, tomando como referencia los mercados mayoristas de Bogotá y Pasto, permiten apreciar un comportamiento irregular en las cifras, pero evidenciándose un mayor valor en el mercado de Bogotá con un precio promedio de \$698/kg en tanto que en Pasto fue de \$464/kg para el periodo analizado.



*Figura 11.* Precios corrientes mensuales de la papa parda pastusa en dos mercados terminales 2004 - 2009

Fuente: MADR (2006)

Visto de este modo resulta curioso observar el inestable comportamiento de los precios de la papa parda pastusa en los dos mercados considerados; en la ciudad de Pasto, se presenta un comportamiento oscilante, con dos periodos de valores bajos que se dan en general en los meses de enero y julio, mientras que los valores más altos se dan entre abril y junio. Por su parte, los precios en el mercado de Bogotá “presentan un comportamiento similar, pero extendiéndose el periodo de mayores precios inclusive hasta el mes de julio, por tal razón parte de la papa de Nariño llega a Corabastos en esa época” (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2006; p.47).

Una vez se ha analizado a profundidad el tema de los mercados internacionales, nacionales y regionales de la papa, se sugiere las siguientes observaciones:

***Debilidades observadas.*** Aunque el mercado de la papa congelada en el mundo va en aumento, Nariño no puede competir en este segmento por sus debilidades de orden técnico, comercial y logístico. En Nariño no se cultiva la semilla *Solanum Tuberosum*, una especie de papa clave para posicionarse en el mercado de la papa congelada y a lo anterior se suma el bajo valor agregado del producto.

***Fortalezas observadas.*** Producto de alta tradición de consumo en el país, considerado como básico en la canasta familiar, altos rendimientos en comparación con otros departamentos, buena calidad en la producción del tubérculo y altas posibilidades de ampliación de los mercados externos





*Figura 12. Mujer comerciante de papa, en plaza de mercado Tejar.*

Fuente: Paola Trujillo

### **1.8.3.5 Oportunidades del sector.**



*Figura 13. Mujer comerciante de papa en el mercado potrerrillo.*

Fuente: Paola Trujillo

La papa es considerada como un producto prioritario dentro de los objetivos del milenio como medio para garantizar la seguridad alimentaria.

Posibilidades de expansión de las exportaciones de papa hacia mercados de creciente demanda como Japón, México, EE.UU. y Venezuela.

Reposicionamiento mundial de la papa procesada y transformada.

Robustecer la investigación del sector a través del fortalecimiento institucional de CORPOICA.

Promover la generación de cultivos sustentables para competir nacional e internacionalmente con la puesta del producto en fresco y para usos industriales.

**1.8.3.6 Amenazas del sector.** Las grandes variaciones de los precios de la papa tienen grandes incidencias sobre la situación económica de los agricultores nariñenses. En virtud de los escasos socios comerciales para las exportaciones, con que cuentan los productores nariñenses (solo Venezuela), es reducido el volumen de sus ventas de papa en fresco.



*Figura 14.* Cotereros de papa en el mercado potrerillo.  
Fuente: Paola Trujillo

**1.8.4 Marco legal.** La jurisprudencia y la normativa que acompaña la realización de este estudio, teniendo en cuenta que la actividad comercial que se pretende emprender con la realización del presente proyecto es evidentemente de carácter empresarial, es la siguiente:

La Legislación comercial define el concepto de empresa así, “toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio” (Senado de la República, 2014). Bajo este entendido debe comprenderse que en Colombia existe actualmente una clasificación específica de las empresas en atención a su tamaño, el cual se define teniendo en cuenta aspectos como el número de empleados y el monto total de los activos.

La Ley 905 de 2004 o ley mipymes, establece el tamaño de la empresa de acuerdo con el número de empleados y el monto total de sus activos así:

Se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a los siguientes parámetros:

**Mediana Empresa:**

- a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores.
- b) Activos totales por valor entre cinco mil unos (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

**Pequeña Empresa:**

- a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores.

- b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

**Microempresa:**

- a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores.
- b) Activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes. (Colciencias, 2014)



*Figura 15.* Procesamiento de papa en empresa nariñense.

Fuente: Paola Trujillo

Ahora bien, para contextualizar los temas inherentes al funcionamiento de las empresas es preciso tener en cuenta el código de comercio y laboral, en lo referente a reglas, normatividad, procedimientos, pautas, tipos de sociedades, participaciones, obligaciones, contratación laboral y liquidaciones a empleados.

Otro elemento normativo de vital relevancia es el articulado contenido en la constitución política de Colombia, citando, por ejemplo, el Artículo 333, que establece la libertad económica y toma a la empresa como la base para el desarrollo, el artículo textualmente dice:

La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley.

La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades (Corte Constitucional, 2011).

El Artículo 58 de la Constitución Política de Colombia, hace referencia los derechos de propiedad, consagrando la propiedad privada como derechos de los colombianos, sujeto al interés público o social, y dándole importancia a las formas de propiedad asociativa y solidaria. El artículo establece:

Se garantizan la propiedad privada y los demás derechos adquiridos con arreglo a las leyes civiles, los cuales no pueden ser desconocidos ni vulnerados por leyes posteriores. Cuando de la aplicación de una ley expedida por motivos de utilidad pública o interés social, resultaren en conflicto los derechos de los particulares con la necesidad por ella reconocida, el interés privado deberá ceder al interés público o social. La propiedad es una función social que implica obligaciones. Como tal, le es inherente una función ecológica. El Estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad.

Por motivos de utilidad pública o de interés social definidos por el legislador, podrá haber expropiación mediante sentencia judicial e indemnización previa. Esta se fijará consultando los intereses de la comunidad y del afectado. En los casos que determine el legislador, dicha expropiación podrá adelantarse por vía administrativa, sujeta a posterior acción contenciosa-administrativa, incluso respecto del precio (Universidad del Rosario, 2014).



## **1.9 Aspectos metodológicos**

**1.9.1 Paradigma.** En el caso específico de la presente investigación el paradigma contemplado fue de tipo cuantitativo, en atención a que parte de la valoración de datos suministrados por las fuentes primarias mediante métodos observables, medibles y cuantificables permitieron el hallazgo y proyección de tendencias en la población objeto de estudio.

Al respecto Medina (2001) apunta que en este tipo de proyectos académicos el interés principal se dirige a descubrir, verificar o identificar la causalidad de conceptos teóricos que ayuden a estructurar el marco de referencia de la investigación y permitan el entendimiento del problema de estudio. Por consiguiente, el paradigma cuantitativo contempla “las técnicas experimentales aleatorias, cuasiexperimentales, test objetivos de lápiz y papel, análisis estadísticos multivariados o estudios de muestras (Cook & Reichardt, 1986).

**1.9.2 Enfoque de investigación.** El enfoque de investigación propuesto para el desarrollo de este proyecto fue el empírico - analítico, el cual, siguiendo a Arnoletto (2014) encuentra su encauzamiento en la lógica neopositivista, es decir que parte de la observación de la naturaleza del problema y sigue un proceso sistemático o por etapas para encontrar descripciones, explicaciones y predicciones del fenómeno observado mediante herramientas científicas válidas.

El cual, “considera importante la experiencia del grupo investigador frente al tema estudiado y a partir de dicha experiencia permite descomponer la problemática de manera crítica para construir los diferentes escenarios de causalidad que se obtienen mediante el uso de métodos estadísticos” (Hernández, Fernández & Baptista, 2006).

Así pues, se sostiene que:

El trabajo científico en este caso tiene como finalidad esencial el establecimiento de leyes generales que se rigen los fenómenos. Según esta concepción, dichas leyes pueden ser descubiertas y descritas objetivamente y permiten explicar, predecir y controlar el fenómeno objeto de estudio (Ramírez, 2008).

Teniendo en cuenta lo anterior, el uso del enfoque empírico analítico se orienta la investigación a la comprobación de hipótesis, pues se considera y refuerza la relación de causalidad por la vía hipotético - deductiva, privilegiando la observación y comprobación.

**1.9.3 Tipo de investigación.** *Se refirió a un tipo de investigación* descriptivo – transversal, pues “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente” (Tamayo y Tamayo, 2003, pág. 89).

En este contexto, se abordó la problemática objeto de estudio, de forma objetiva y consecuente con la idea de mostrar una correcta interpretación del fenómeno de estudio, referido a las pymes del sector en el Municipio de San Juan de Pasto. Además, cabe mencionar que el proceso de recolección de información comprendió un único momento de intervención para el trabajo de campo.

#### **1.9.4 Técnicas e instrumentos de recolección para la información**

**1.9.4.1 Fuentes primarias.** Se encuentran constituidas por las mipymes del municipio de Pasto dedicadas a la producción y comercialización de papas fritas tipo snacks.

**1.9.4.2 Fuentes secundarias.** Para dar forma al acervo teórico presente en este estudio se utilizó tesis, tesinas, monografías, revistas y en general documentos especializados que guarden relación con el objeto de estudio. También se recurrió a información de internet.

**1.9.4.3 Instrumentos.** Como instrumento de recolección de información se contempló la encuesta semiestructurada.



*Figura 16. Foto taller encuesta imaginario de marca en empresas.*  
Fuente: Paola Trujillo



*Figura 17. Foto taller encuesta imaginario de marca en empresas.*  
Fuente: Paola Trujillo



**1.9.5 Población.** La población objeto de estudio corresponde a una muestra representativa de la mipymes del municipio de Pasto dedicadas a la producción y comercialización de papas fritas tipo snacks, las cuales ascienden a un total de 20 empresas.

**1.9.6 Muestra.** Teniendo en cuenta las características de la población objeto de estudio, el tipo de muestreo seleccionado para esta investigación es de carácter no probabilístico por juicio selección experta, donde se pretende “extraer una muestra representativa, pues no todos los sujetos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos, motivo por el cual se seleccionan a los sujetos siguiendo determinados criterios procurando que dicha muestra sea efectivamente representativa” (Cuesta, 2005). Por consiguiente, la muestra correspondió a un universo de 20 empresas dedicadas a la producción y comercialización de papas fritas tipo snacks.

**1.9.7 Técnicas para el análisis de la información.** Para el análisis de la información recolectada, tanto en las encuestas como en las fuentes bibliográficas señaladas, se plantea la categorización de estas. Una vez determinas las categorías de os datos se hace una triangulación para la construcción de la información final y la consolidación del objetivo general del proyecto. Se realizan jornadas de trabajo en grupo para hacer provechosas discusiones y lograr una comprensión plena de cada apunto del proyecto.

## 2. Presentación de resultados

### 2.1 Caracterización de las estrategias actuales para la gestión de marca utilizadas por las mipymes que producen y comercializan papas fritas tipo snacks del municipio de Pasto.

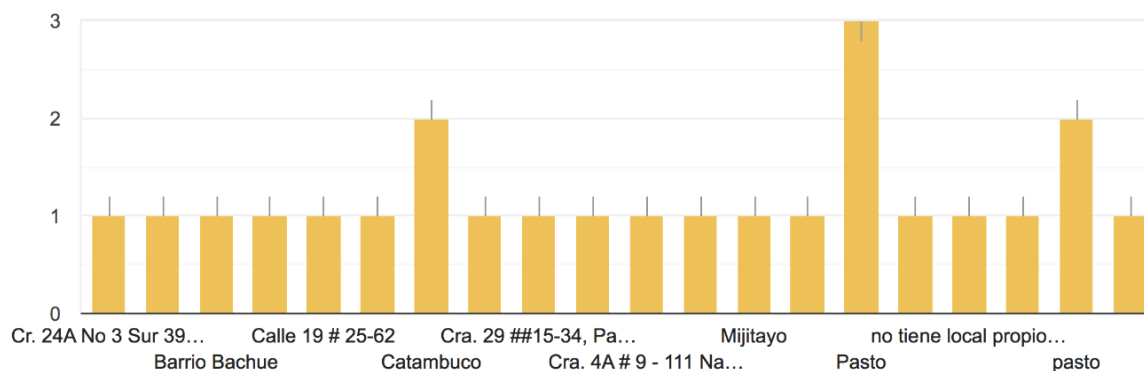
**2.1.1 Identificación de la percepción de marcas por parte de las empresas.** Los resultados obtenidos producto de la aplicación del formato de encuesta a las empresas productoras de snacks fueron los siguientes:



Figura 18. Fotografía de aplicación de encuestas a las empresas.

Fuente: Paola Trujillo

**2.1.1.1 Sector.** En referencia al sector dónde se encuentran ubicadas las empresas, la mayoría de los comerciantes encuestados refieren que tiene su asentamiento en la ciudad de Pasto y Catambuco, donde se desarrolla todo su proceso de producción.

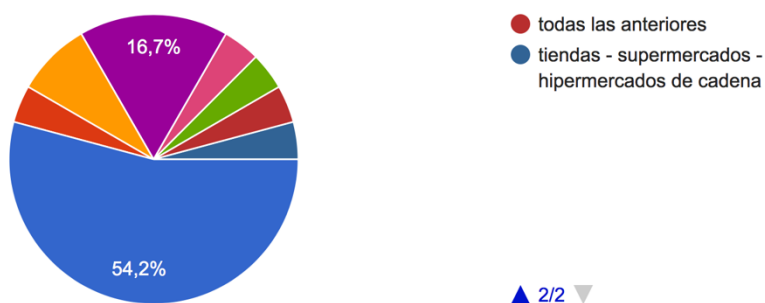


*Gráfica 1. Sector.*

Fuente: elaboración propia

**2.1.1.2 Comercialización de productos.** Frente a los canales de distribución mayorista de los productos pudo encontrarse que poco más de las 2/4 partes de la muestra representadas en el 54,2% distribuyen dichos elementos a través de las tiendas, seguido de un 16,7% quienes lo hacen en sus propios locales o negocios. En este orden, se puede observar que el canal de distribución mayorista es directo o de cero etapas en al menos  $\frac{3}{4}$  partes de la población.

### **2.1.1.3 Lugar comercialización de productos.**

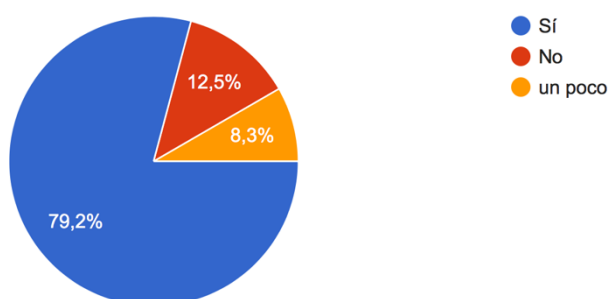


*Gráfica 2.* Lugar comercialización de productos.

Fuente: elaboración propia

**2.1.1.4 Conocimiento concepto de marca.** En referencia frente al conocimiento del concepto de marca, se pudo observar que el 79,2% de la muestra afirma conocer la conceptualización de dicho elemento; frente a una proporción mayoritaria representada por el 12,5% quienes afirman no conocerlo, y en menor medida conocerlo de manera general.

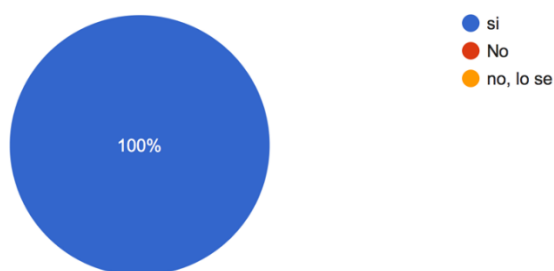
Frente a la definición de qué es una marca y para qué sirve las respuestas más frecuentes encontradas de la muestra estudiada reflejan situaciones ligadas al posicionamiento; así pues, se encuentran opiniones como identificación, exclusividad, reconocimiento, entre otras.



*Gráfica 3.* Conocimiento concepto de marca.

Fuente: elaboración propia

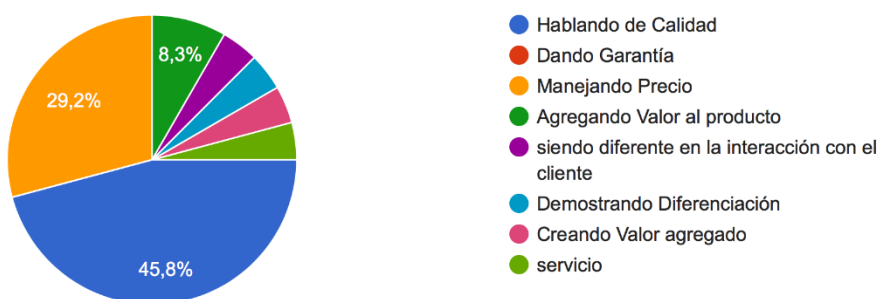
**2.1.1.5 Importancia relación marca – producto.** Frente a la relación marca – producto se evidenció que el 100% de las personas encuestadas afirman que estos dos conceptos poseen una sinergia intrínseca y que uno está ligado al otro. Por lo tanto, es pertinente afirmar que la gestión de marca, independientemente del tamaño de las organizaciones es un elemento vital para el posicionamiento en el mercado.



*Gráfica 4.* Importancia relación marca – producto.

Fuente: elaboración propia

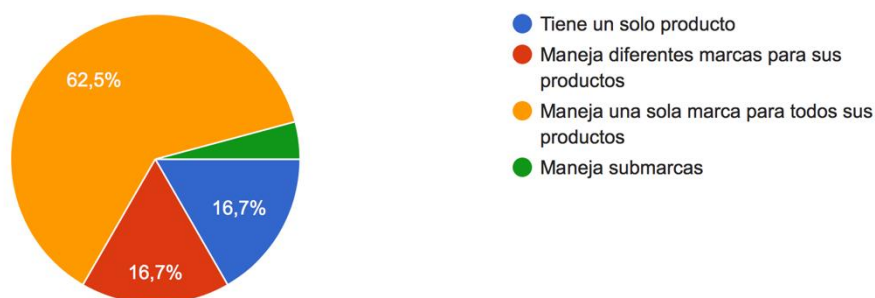
**2.1.1.6 Generación de marca.** De acuerdo con el cuestionamiento relacionado con los mecanismos para generar marca en el mercado, pudo encontrarse que en su mayoría los comerciantes encuestados se orientan por el tema de calidad en un 45,8%, seguido del manejo de precio en un 29,2%, y en menor proporción el servicio en un 8,3%.



*Gráfica 5.* Generación de marca.

Fuente: elaboración propia

**2.1.1.7 Portafolio de productos.** En el tema relacionado con el portafolio de productos que ofertan las diferentes empresas encuestadas, pudo encontrarse que el manejo de marca se realiza a través de una sola para todos sus productos en un 62,5%, seguido del manejo de un solo producto o de varias marcas en un 16,7% respectivamente. Lo anterior, permite observar que el posicionamiento se da en virtud de la recordación y que para ello es posible implementar una estrategia de marca que se oriente hacia el posicionamiento de un solo producto inicial y posteriormente, dependiendo del nivel de segmentación puede ampliarse a la demás gama de productos.

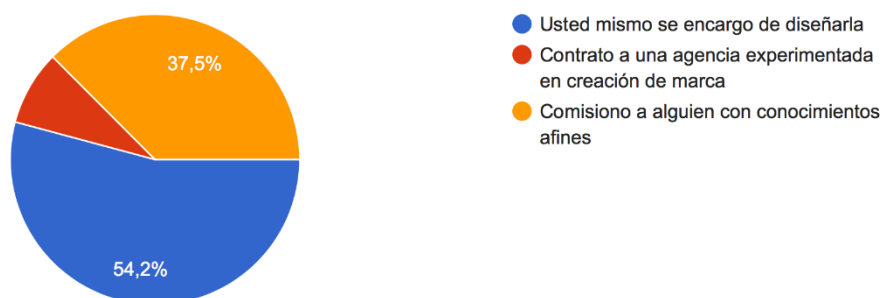


*Gráfica 6. Portafolio de productos.*

Fuente: elaboración propia

**2.1.1.8 Creación de marca.** En relación con el aspecto de la marca en el momento de su creación, pudo observarse mayoritariamente que son los mismos los empresarios quienes se encargan del diseño de la marca y su posterior lanzamiento al mercado, en un porcentaje correspondiente al 54,2%; frente a un 37,5% de personas que comisionaron a otras personas expertas en el manejo de estos temas de mercadeo; solo en una mínima proporción las empresas contrataron los servicios de una agencia de publicidad.

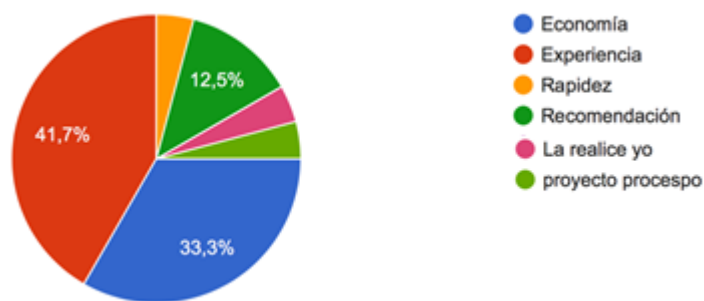
A causa de esto, si bien el tema de gerenciamiento de marca es importante para los comerciantes, como pudo observarse en las respuestas de los ítems anteriores, en muy pocas oportunidades se contratan a empresas especializadas en el manejo de la marca a nivel de Nariño.



*Gráfica 7. Creación de marca.*

Fuente: elaboración propia

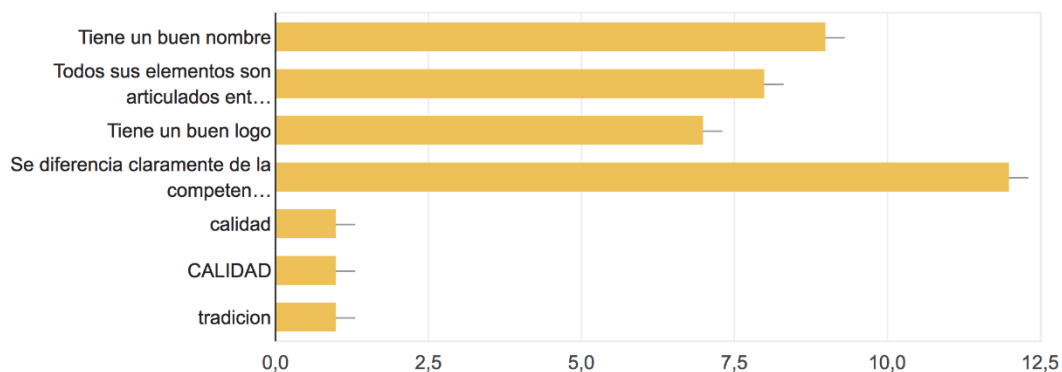
**2.1.1.9 Aspectos relevantes diseño de marca.** Frente a los elementos o aspectos decisores al momento de la generación de la marca, los resultados reflejan que mayoritariamente que los comerciantes tuvieron en cuenta la experiencia de los diseñadores en un 41,7%; frente a la economía en cuanto a los gastos generados por la creación de marca en un 33,3%, y en menor proporción se consideró la recomendación de familiares, amigos o conocidos.



Gráfica 8. Aspectos relevantes diseño de marca.

Fuente: elaboración propia

**2.1.1.10 Características de la marca.** En referencia a las características que los comerciantes encuestados rescatan de su marca, pudo encontrarse mayoritariamente que, la preocupación principal se orienta a la diferenciación de la competencia en aproximadamente el 12,5%, seguido de un elemento de importancia para los comerciantes como el good will o buen nombre, y finalmente la articulación de todos los elementos de la marca en forma congruente con el producto que ofertan al mercado.



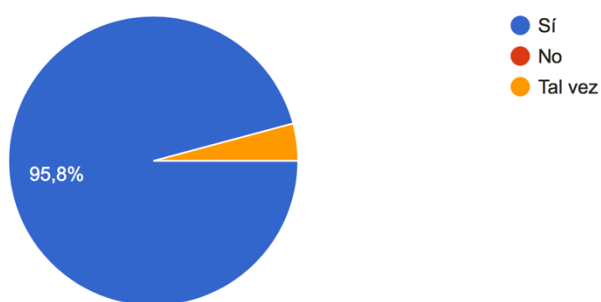
Gráfica 9. Características de la marca.

Fuente: elaboración propia



#### 2.1.1.11 Reciprocidad en el concepto de marca. El 95,8% de los comerciantes

encuestados consideran que su marca transmite efectivamente lo que quieren decir y señalar a su mercado potencial y objetivo, solo en una mínima proporción representada por el 4,2% considera que esta situación puede estar ocurriendo o no.

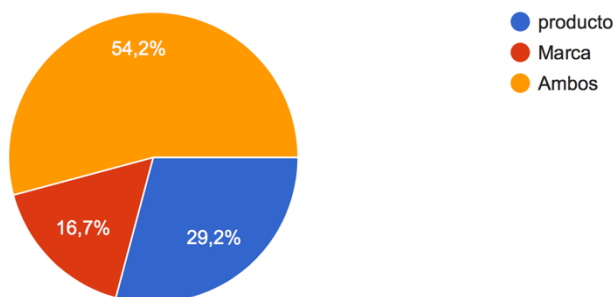


*Gráfica 10.* Reciprocidad en el concepto de marca.

Fuente: elaboración propia

#### 2.1.1.12 Producto vs. Marca. En referencia a los procesos de venta del producto

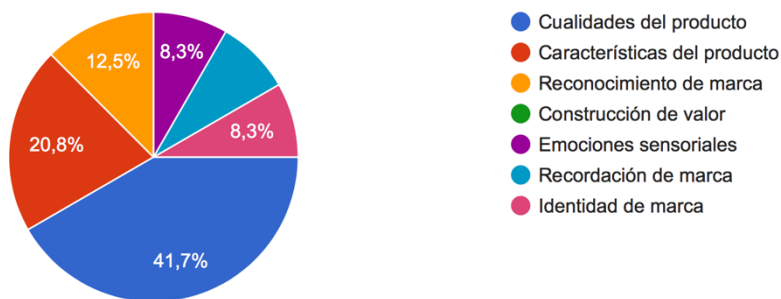
ofertado, poco más de las 2/4 partes de la población encuestada representada en el 54,2% señalan que al momento de la venta tienen en cuenta el producto como la marca, frente a un 29,2% que se enfatiza en el producto, y un 16,7% que lo hace sobre la marca. Por ello, pese a que la marca hace parte primordial del proceso de venta, todavía se requiere de mecanismos de consolidación y posicionamiento para que sea un factor decisor cuando se genere la interacción entre cliente y empresa.



*Gráfica 11.* Producto vs. Marca.

Fuente: elaboración propia

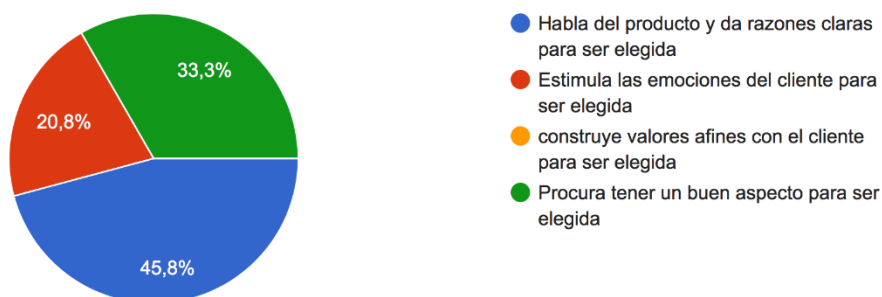
**2.1.1.13 Finalidad de la marca.** Al interrogar a la muestra encuestada en referencia a lo que pretende admitir con la marca, pudo encontrarse que poco más de las 2/4 partes representadas en el 41,7%, enfatizan en mostrar las cualidades del producto; seguido de un 20,8% cuyo enfoque está en las características del producto; en menor proporción de un 12,5% que se centra en el reconocimiento de la marca; y un 8,3% tiene en cuenta las emociones sensoriales o la identidad de marca. Se puede decir entonces que, el proceso de gerenciamiento de marca de la población encuestada está enfocado netamente en una descripción del producto desde sus atributos generales, alcanzando el *top of mind*, mediante el posicionamiento de marca y la recordación.



*Gráfica 12. Finalidad de la marca.*

Fuente: elaboración propia

**2.1.1.14 Interacción de la marca.** En lo referente a la interacción de la marca con el cliente en un 45,8% se obtuvo en cuenta que se habla del producto y da razones claras para ganar la preferencia del consumidor, seguido del 33,3% que procura tener un buen aspecto en el momento de ser elegido, solo un 20,8% señala que su núcleo central en este aspecto es trabajar con las emociones del cliente potencial. Relación que deja entrever un aspecto mecanicista en el proceso de mercadeo, pues como lo señalan los expertos, entre ellos Kotler (2012) es posible ganar la preferencia del consumidor vendiendo el producto no directamente a la gente, sino a la mente del consumidor.

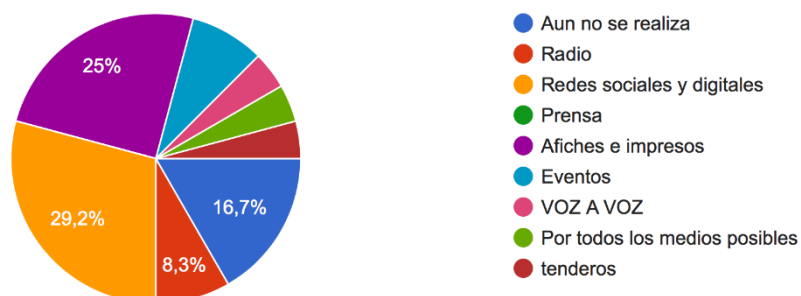


*Gráfica 13. Interacción de la marca.*

Fuente: elaboración propia

**2.1.1.15 Medio de comunicación utilizado – clientes.** Frente a los medios por los cuales se brinda información de la marca a los clientes se evidencia que el 29,2% recurre a las redes sociales, seguido del 25% que lo hace mediante afiches y herramientas impresas, un 16,7% que aún no realiza una comunicación efectiva con sus consumidores finales, en menor proporción el 8,3% lo lleva a cabo por medio convencionales como la radio.

Dejando en evidencia que, las fluctuaciones del entorno y la aceleración en la forma en cómo se comparten contenidos hace que la utilización del marketing digital, a través de las redes sociales como, por ejemplo, Facebook, Instagram, YouTube y Twitter; y diferentes plataformas tecnológicas se conviertan en el mejor aliado en el momento de transmitir un mensaje en particular, de forma efectiva y que tenga el suficiente nivel de recordación en el consumidor potencial o final.

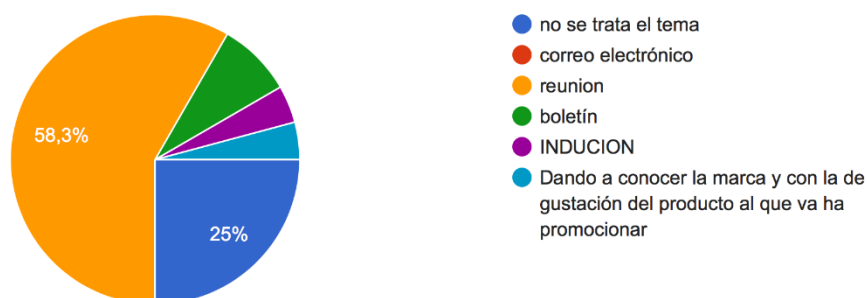


*Gráfica 14.* Medio de comunicación utilizado – clientes.

Fuente: elaboración propia

**2.1.1.16 Medio de comunicación más usual – colaboradores.** Ahora, los medios que se utilizan para brindar información de la marca a los colaboradores pudieron encontrarse mayoritariamente en un 58,3% que se realiza a través de reuniones presenciales; sin embargo,  $\frac{1}{4}$  de la población encuestada representada en el 25% de los comerciantes señala que este tema se

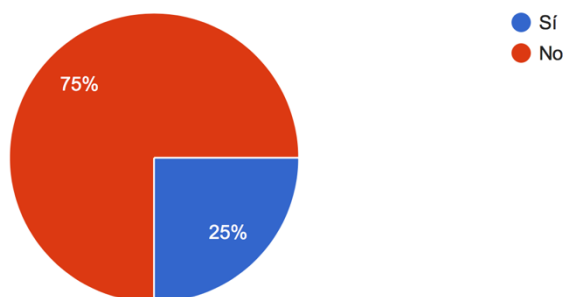
infiere y no se trata directamente, de igual manera en una proporción menor las características de las marcas se transmiten a sus colaboradores mediante un boletín.



*Gráfica 15.* Medio de comunicación más usual – colaboradores.

Fuente: elaboración propia

**2.1.1.17 Rediseño de marca.** Al indagar a los comerciantes encuestados frente al rediseño de su marca se muestra que las  $\frac{3}{4}$  partes señalan que no es necesario, y solo  $\frac{1}{4}$  parte asume como posible un proceso de reingeniería de su marca. Lo anterior puede estar relacionado con los rendimientos financieros actuales, producto de la actividad comercial o por el escaso interés en el posicionamiento de la marca, sobre todo a nivel local.



*Gráfica 16.* Rediseño de marca.

Fuente: elaboración propia

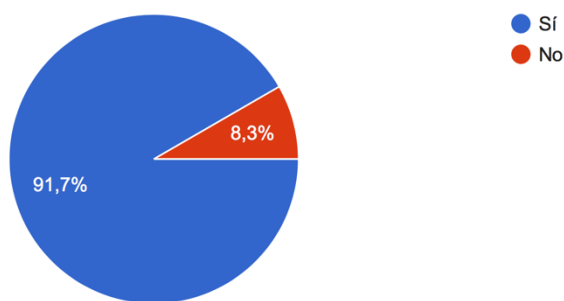
**2.1.1.18 Necesidad del rediseño de marca.** Dentro de los encuestados que contestaron que es posible hacer una reingeniería o rediseño de la marca, el 20,8% señala que es necesario un mayor nivel de diferenciación; frente a otras posturas que se orientan principalmente por insatisfacción con el alcance, actualización del diseño y el nivel de representación de la marca con el negocio. Denotando, el casi nulo esfuerzo dedicado al posicionamiento como tal de la marca en el mercado local y de su grado de recordación en los clientes actuales.



*Gráfica 17. Necesidad del rediseño de marca.*

Fuente: elaboración propia

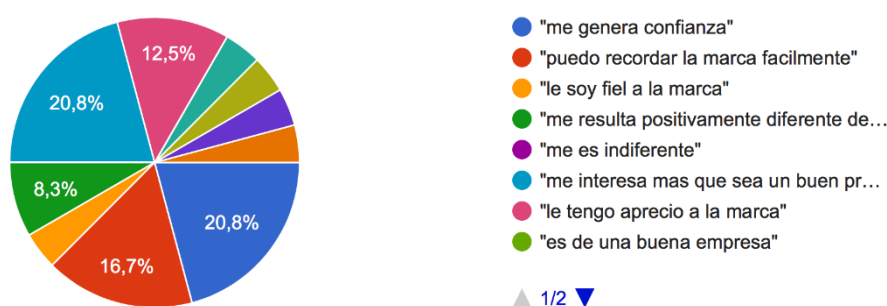
**2.1.1.19 Percepción de marca.** Frente al estudio que hacen los empresarios encuestados en relación con la percepción de su marca en sus clientes, se puede inferir que el 91,7% afirma efectuar análisis de este tipo, frente al 8,3% quienes aún no lo realizan. Esto significa que, constantemente se está midiendo la percepción que tienen los clientes; sin embargo, puede estarse relacionando a temas alusivos a las características del producto y más no a la marca en concreto.



Gráfica 18. *Percepción de marca.*

Fuente: elaboración propia

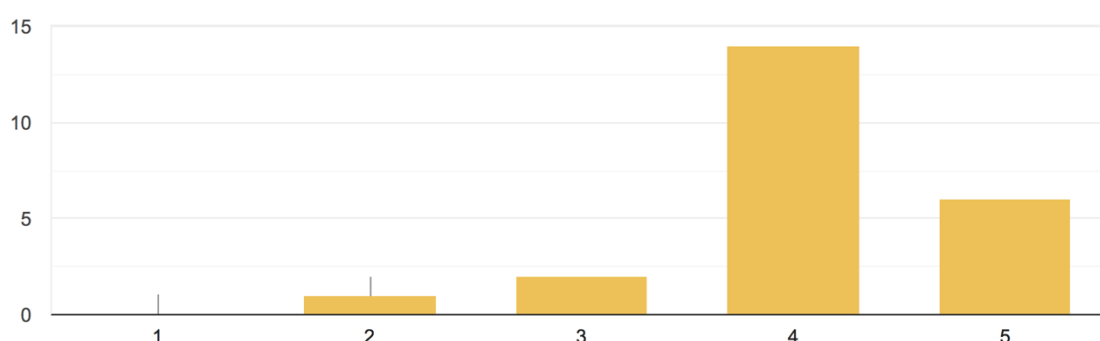
**2.1.1.20 Expresiones afines a la marca.** Respecto a las expresiones que comúnmente las personas manifiestan en relación con su marca, la muestra encuestada evidenció en un 20,8% la mayoría de los consumidores acuña frases como “me genera confianza” o “me interesa más que sea un buen producto”, seguido de un “puedo recordar la marca fácilmente”, en un 16,7% o “le tengo aprecio a la marca” en un 12,5%. En menor medida, los clientes asocian la marca a una percepción positiva con un 8,3%.



Gráfica 19. *Expresiones afines a la marca.*

Fuente: elaboración propia

**2.1.1.21 Gestión de marca.** Frente a la calificación que se otorgaría en relación con su gestión de marca, siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta, se obtuvo que en poco más de 2/4 partes de la muestra encuestada, las empresas se otorgan una calificación ponderada de 4, seguidas de 1/4 parte que alude a una calificación de 5. Así pues, muy pocas empresas, dos de ellas se adjudican una calificación de 2, y 3 de ellas una calificación de 3. En consecuencia, las empresas consideran que la gestión de marca que realizan actualmente es la adecuada.

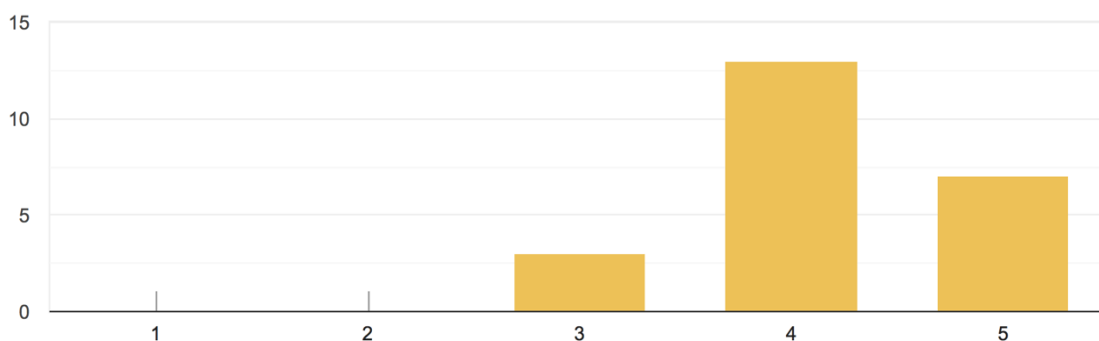


*Gráfica 20. Gestión de marca.*

Fuente: elaboración propia

**2.1.1.22 Reconocimiento de marca.** La calificación que los empresarios otorgan en temas alusivos al reconocimiento de su marca, en un 56% lo empresarios aluden a una calificación ponderada de 4, mientras que poco más del 30% lo hace en una calificación ponderada de 5. Frente a estos resultados, poco menos del 20% se otorga una calificación ponderada de 3. En relación con este aspecto, se puede considerar que existe un alto nivel de sesgo y subjetividad al otorgar una calificación de reconocimiento de marca sin conocer aspectos vitales para tal tarea, como el cálculo del índice de percepción mediática o las encuestas de satisfacción al cliente y de reconocimiento de marca.



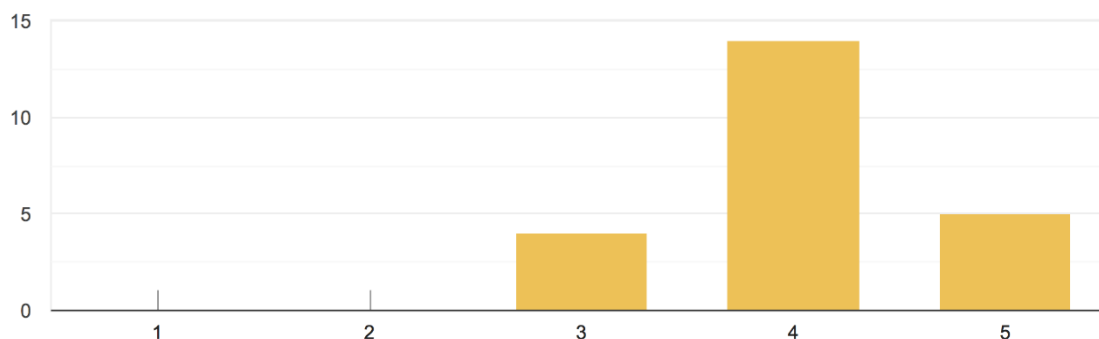


*Gráfica 21. Reconocimiento de marca.*

Fuente: elaboración propia

**2.1.1.23 Identidad de marca.** En el tema referente al sistema de comunicación de marca que tienen los empresarios encuestados, en específico a todos los temas relacionados con el logo, slogan, papelería, empaques, publicidad, redes, entre otros aspectos. Se pudo denotar que, un poco menos del 60% se otorga una calificación ponderada de 4, seguido de un 30% quienes optan por una calificación de 5, en menor proporción poco más del 10% se otorga una calificación de 3.

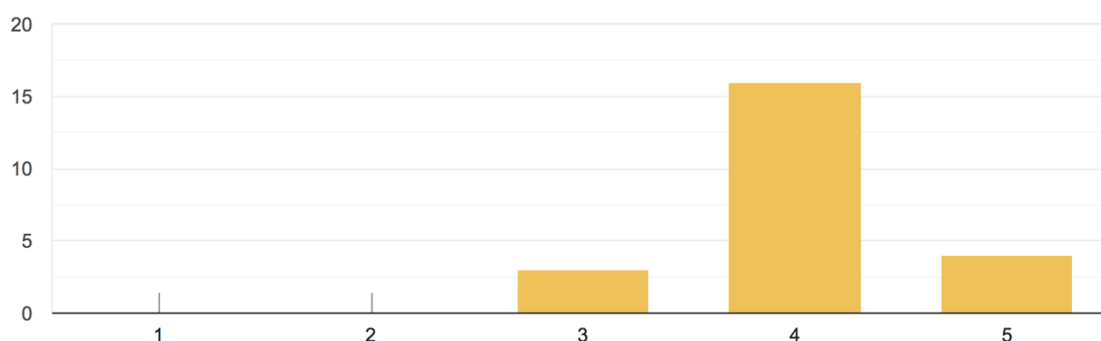
Sin embargo, si se considera el nivel de posicionamiento de marca en el mercado local y los resultados financieros obtenidos, estas calificaciones distan mucho de el proceso de comercialización actual, y sobre todo del relacionamiento B2C entre el cliente y la empresa.



Gráfica 22. Identidad de marca.

Fuente: elaboración propia

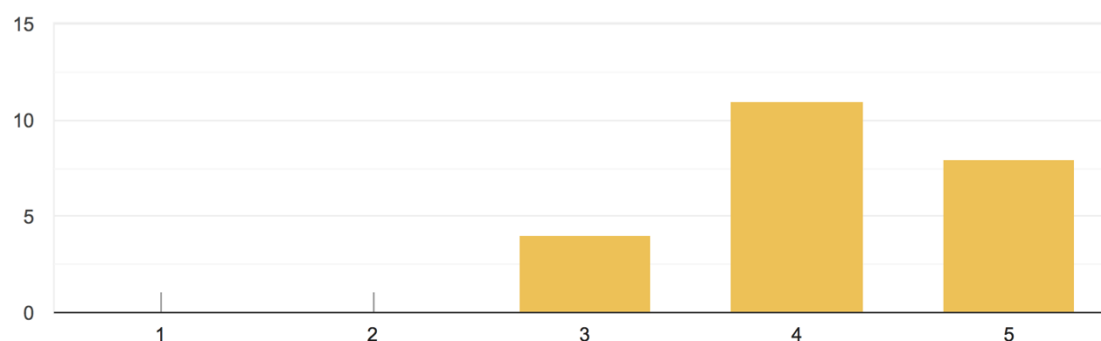
**2.1.1.24 Posicionamiento de marca.** En referencia a este interrogante, casi el 70% del total de los encuestados considera que tiene un adecuado posicionamiento de marca y se otorga una calificación ponderada de 4, don 1 es muy bajo y 5 muy alto; frente a esto, poco menos del 10% se otorga una calificación de 3, y poco más del 15% se otorga una calificación de 5. Lo anterior muestra que uno de los principales errores que se cometen en el momento de gerencia la marca es precisamente creer que ya se posee un alto nivel de posicionamiento en el mercado, lo cual muchas veces limita las acciones que deban generarse para obtener un verdadero *top of mind*, tanto en los clientes potenciales como objetivos.



*Gráfica 23. Posicionamiento de marca.*

Fuente: elaboración propia

**2.1.1.25 Concepto de marca a nivel interno.** Frente a la calificación que los empresarios se otorgan en relación con el manejo del concepto de marca al interior de la empresa, pudo encontrarse que en el 47% de los casos esta corresponde a una calificación alta de 4, seguido de un 34% quienes se califican con una ponderación de 5; solo, poco menos del 10% obtiene una calificación promedio de 3.

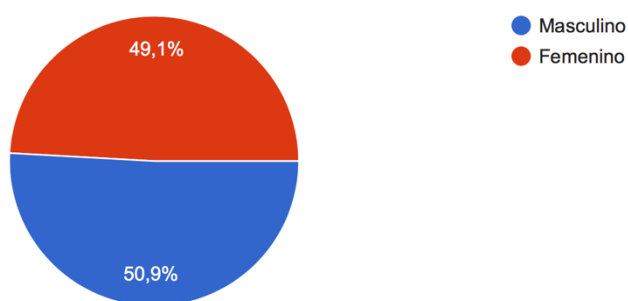


*Gráfica 24. Concepto de marca a nivel interno.*

Fuente: elaboración propia

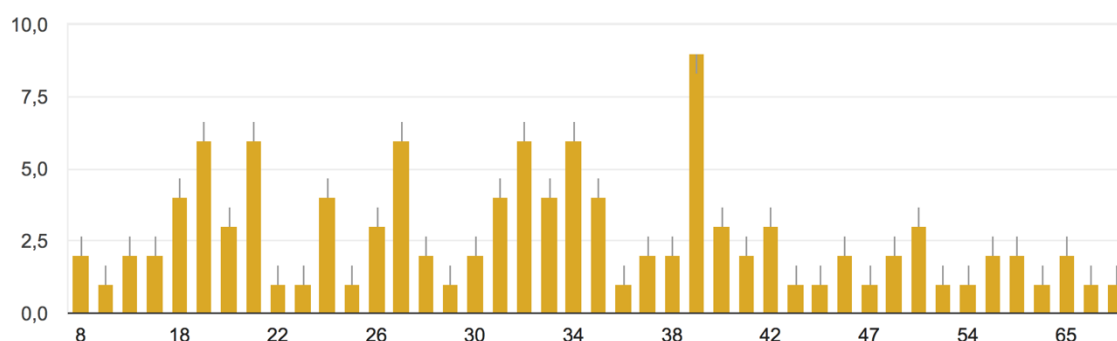
**2.1.2 Identificación de la percepción de marcas por parte del consumidor.** Los resultados obtenidos producto de la aplicación del formato de encuesta a los consumidores fueron los siguientes:

**2.1.2.1 Género.** Frente al género encontrado en el análisis en la encuesta a consumidores puede observarse que en su mayoría en un 50,9% corresponde al género masculino, frente a un 49,1% del género femenino. Como puede observarse, la distribución por géneros es maso menos equitativa y muestra el consumo de productos tipo snack que no tiene una clara diferenciación al menos en el tema de género.



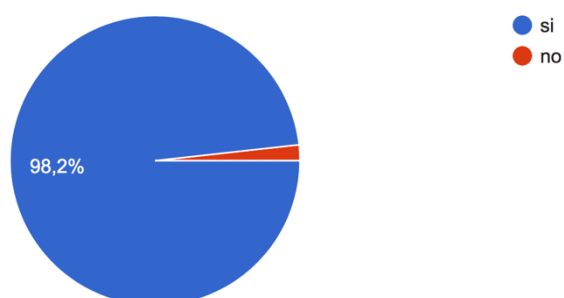
*Gráfica 25. Género*  
Fuente: elaboración propia

**2.1.2.2 Edad.** Los grupos etarios de mayor prevalencia en la muestra de consumidores de productos tipo snack se encuentran segmentados en adultos jóvenes entre 18 a 30 años, luego se tiene adultos entre los 31 a los 38 años de edad como los segmentos de mayor consumo de este tipo de productos. Este dato es de vital relevancia en función de las campañas de publicidad y expectativa que se deban emprender para obtener el mercado potencial, tanto en adultos jóvenes, como en adultos.



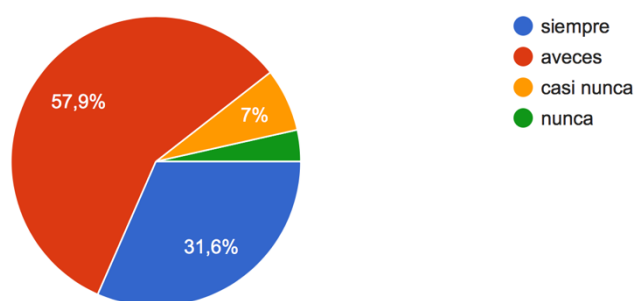
*Gráfica 26. Edad*  
Fuente: elaboración propia

**2.1.2.3 Consumo habitual de snacks.** En relación con el consumo habitual de productos tipo snacks, específicamente papas fritas empacadas, del 100% de la muestra un 98,2% afirmó haber consumido este tipo de productos, frente a un 1,8% quienes aún no han estimado el consumo de estos productos. Lo anterior permite mostrar un amplio mercado potencial que puede ser aprovechado por los comercializadores de productos tipo snacks, teniendo en cuenta las condiciones específicas de segmentación del mercado antes señalas por género y grupos etarios.



*Gráfica 27. Consumo habitual de snacks.*  
Fuente: elaboración propia

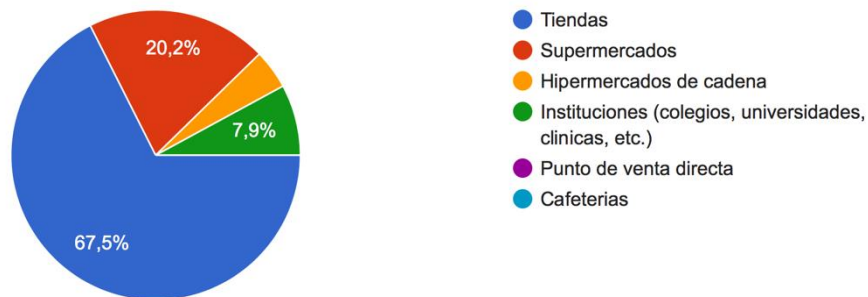
**2.1.2.4 Relevancia de la marca para el consumo.** Al indagar a los consumidores frente a si su hábito de consumo está relacionado con la marca del producto se pudo encontrar que un 57,9% afirma que a veces esta conducta de compra se liga a la marca, frente a un 31,6% quienes afirman que siempre compran en función de la marca, en menor proporción se puede observar un 7% de los encuestados que casi nunca o nunca se fijan en la marca en el momento de generar su compra. De lo anterior, se rescata la importancia del gerenciamiento de marca para atraer el consumo y la preferencia de un mercado potencial con amplias expectativas.



*Gráfica 28. Relevancia de la marca para el consumo.*

Fuente: elaboración propia

**2.1.2.5 Preferencia de lugares.** En referencia a los canales de distribución por los cuales los consumidores acceden al producto con mayor frecuencia, pudo encontrarse en un 67,5% que mayoritariamente lo hacen en las tiendas; seguido de un 20,2% quienes afirman obtener el producto en supermercados; en menor proporción un 7,9% lo adquiere en instituciones como colegios; universidades, entre otras o hipermercados de cadena.



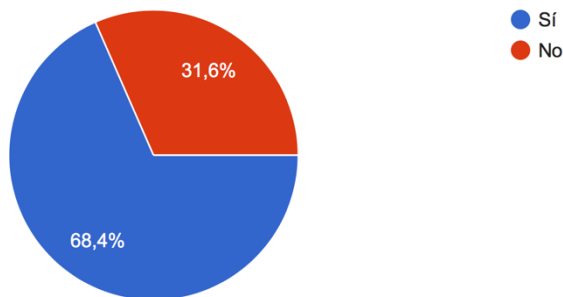
Gráfica 29. Preferencia de Lugares.

Fuente: elaboración propia

#### 2.1.2.6 Conocimiento concepto de marca. Dentro de la población consumidora

encuestada se pudo encontrar que del 100%, solo el 68,4% conoce a profundidad el concepto de marca, frente a un 31,6% quienes lo desconocen. Lo cual refleja que, los hábitos de consumo pueden estar relacionados en su mayoría a un adecuado gerenciamiento de marca, dado el alto nivel de especialización de la muestra, en referencia a la conceptualización de esta definición.

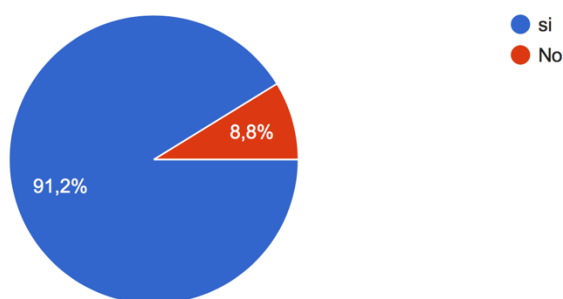
Se indagó a la población consumidora en relación con la definición de marca en una sola palabra, en donde pudo encontrarse mayoritariamente que la marca es asociada a palabras como la identidad, identificación o el concepto de identificador del producto. Otros encuestados asocian la marca con el buen nombre o *good will* de la empresa que oferta el producto; en menor proporción se obtiene el asociamiento del concepto de marca a un distintivo, imagen, logo, calidad o producto.



*Gráfica 30.* Conocimiento concepto de marca.

Fuente: elaboración propia

**2.1.2.7 Importancia relación marca – producto.** En referencia al nivel de importancia que los consumidores finales otorgan entre la relación existente entre marca y producto, para el 91,2% esta relación es muy importante, frente a un 8,8% quienes no la consideran de una trascendencia relevante. De lo anterior se puede concluir que, tanto las cualidades del producto como la manera en que está posicionada la empresa que lo distribuye son importantes al momento de la decisión de compra.



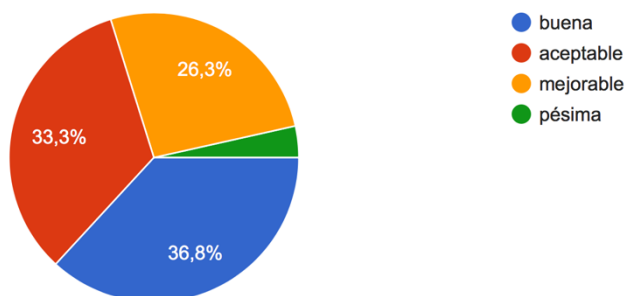
*Gráfica 31.* Importancia relación marca – producto.

Fuente: elaboración propia

**2.1.2.8 Presentación de snacks.** En lo relacionado con el aspecto físico de las papas fritas que se ofertan en el mercado, para un 36,8% la presentación del producto es buena, seguido de un



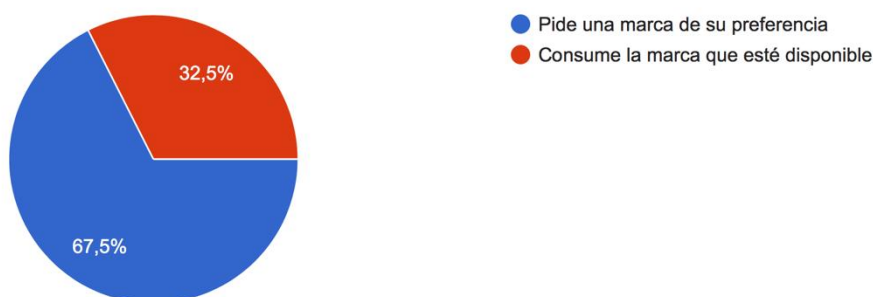
33,3% quienes la consideran aceptable, por su parte el 26,3% de la muestra representado en la cuarta parte de los consumidores finales, considera que dicha presentación puede ser mejorada.



*Gráfica 32. Presentación de snacks.*

Fuente: elaboración propia

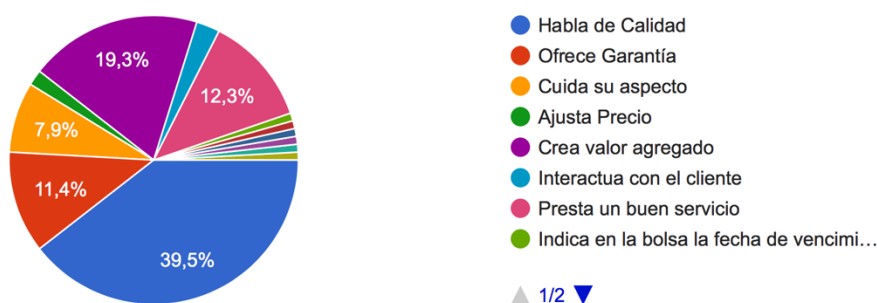
**2.1.2.9 Aspectos relevantes para la compra.** Uno de los atributos en el momento de generar la compra de un snack de papas fritas, para los consumidores finales encuestados está relacionado con una marca de preferencia en el 67,5%, el cual representa un segmento de la población en el que la marca se muestra como un decisor de compra; frente a un 32,5% que consume la marca disponible.



*Gráfica 33. Aspectos relevantes para la compra.*

Fuente: elaboración propia

**2.1.2.10 Trabajo óptimo de marca.** Se indagó a la muestra de consumidores finales del producto acerca de cuáles son los atributos deseables en el momento de considerar un buen trabajo de marca por parte de las empresas que ofertan productos snacks tipo papas fritas, encontrando que en el 39,5% de los casos la calidad se muestra como un factor de mucha relevancia; seguido del valor agregado con un 19,3%; de la prestación de un buen servicio en el momento de la interacción con el cliente con el 12,3%; y el ofrecimiento de la garantía del producto con un 11,4%.



*Gráfica 34. Trabajo óptimo de marca.*  
Fuente: elaboración propia

**2.1.2.11 Marca de consumo habitual.** Al preguntar a la muestra de consumidores finales de productos snacks tipo papas fritas en relación con la marca de consumo habitual, se puede observar que en el 49,1% de los casos las marcas que estos consumidores requieren manejan diferentes líneas de productos, frente al 40,4% que maneja una sola marca, y al 10,5% que tiene un solo producto.



Gráfica 35. Marca de Consumo Habitual

Fuente: elaboración propia

**2.1.2.12 Estrategia de persuasión.** Dentro de las estrategias que habitualmente utilizan las marcas de snacks, en el proceso de lucha por la preferencia del consumidor el 33,3% de la muestra considera que están dirigidas a estimular las emociones del cliente; seguidas de un 27,2% quienes señalan que la estrategia consiste en hablar del producto y dar razones claras para su elección; y 26,3% quienes anotan que dichas empresas se dedican a procurar tener un buen aspecto para ser elegidas, en menor proporción un 7% considera que las empresas buscan construir valores afines con el cliente en el momento de su elección.



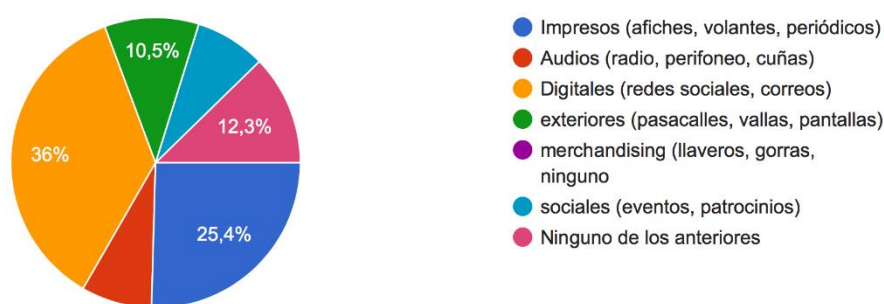
Gráfica 36. Estrategia de persuasión.

Fuente: elaboración propia

**2.1.2.13 Estrategia mediática cliente – marca.** La percepción de los clientes en relación con los medios por los cuales obtienen la información acerca del producto muestra en un 36%

que los medios de mayor uso son los digitales como, por ejemplo, redes sociales o correo electrónico; seguido de medios impresos en un 25,4%, como afiches volantes y periódicos; y en menor proporción con elementos exteriores como pasacalles, vallas o pantallas en un 10,5%.

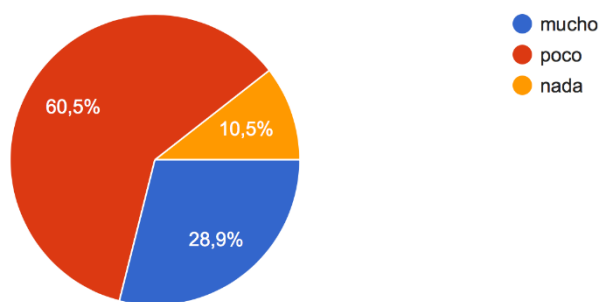
Por consiguiente, se concluye que se hace necesario e imperativo la transición de las empresas de productos snacks tipo papas fritas hacia una cultura digital que privilegie el manejo de las redes sociales para llegar de mejor manera a sus clientes.



Gráfica 37. Estrategia mediática cliente – marca.

Fuente: elaboración propia

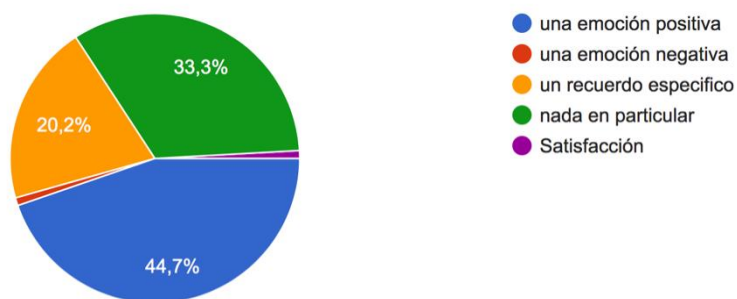
**2.1.2.14 Preocupación por el conocimiento de la marca.** Al calificar la preocupación de las empresas vendedoras de snacks tipo papas fritas en relación con la percepción del consumidor, se pudo encontrar que poco más de las 2/4 partes, representadas en un 60,5% consideran que dicha preocupación es escasa a 1/4 parte representada con el 28,9%, las cuales se oponen a este criterio y consideran que existe una preocupación adecuada por la percepción de marca. Por ende, se puede concluir que solo una de cada tres empresas gestiona adecuadamente la marca en función del *top of mind* del mercado.



*Gráfica 38.* Preocupación por el conocimiento de la marca.

Fuente: elaboración propia

**2.1.2.15 Asociación de la marca.** También se indagó acerca de la asociación del producto con emociones positivas, negativas, recuerdos, niveles de satisfacción o ninguna percepción en particular. Encontrando en el 44,7% que los consumidores finales de los productos snacks tipo papas fritas asocian dicho consumo a una emoción positiva, frente a un 33,3% que no muestra ningún tipo de emoción frente al consumo de este producto; en menor proporción el 20,2% de la muestra encuestada este tipo de producto le genera un recuerdo específico.

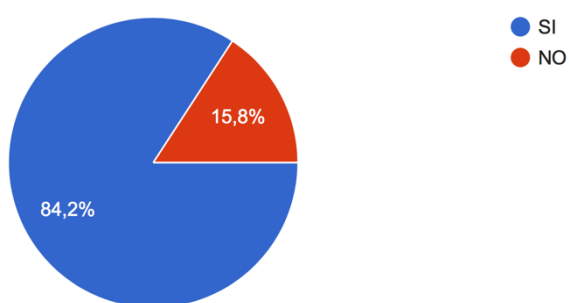


*Gráfica 39.* Asociación de la marca.

Fuente: elaboración propia

**2.1.2.16 Sustitución por otra marca.** Frente a la pregunta de si podría cambiar con facilidad hacia otra marca, la población encuestada coincide en un 84,2% en afirmar que este

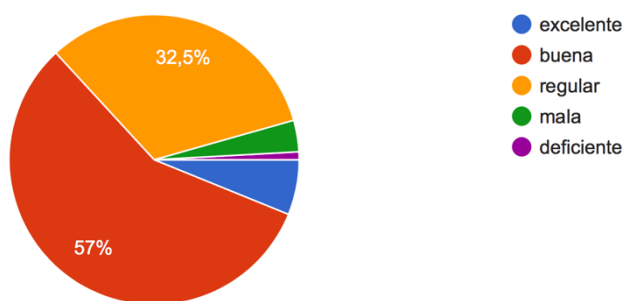
proceso de convergencia se daría sin ninguna particularidad; frente a tan solo un 15,8% quienes afirman no cambiarían de marca. Los resultados mencionados con anterioridad muestran un escaso nivel de fidelización del cliente por parte de las empresas distribuidoras de snacks tipo papas fritas en el mercado nariñense, por cuanto poco más de la  $\frac{3}{4}$  partes de los consumidores finales no consideran la marca como un elemento decisor para su consumo.



*Gráfica 40. Sustrucción por otra marca.*

Fuente: elaboración propia

**2.1.2.17 Gestión de marca – empresarios.** Finalmente, la calificación otorgada a la gestión de marca por parte de los consumidores hacia los empresarios productores de snacks tipo papas fritas en el mercado de Nariño, muestra que en un 57% esta gestión es buena, frente a un 32,5% quienes la consideran regular. Evidenciando que, solo dos de cada tres consumidores finales asocian una adecuada gerencia de marca en relación con los productos locales que consumen.



*Gráfica 41. Gestión de marca – empresarios.*

Fuente: elaboración propia

## **2.2 Establecimiento de los factores claves para la gestión de marca en empresas las mipymes que producen y comercializan papas fritas tipo snacks del municipio de Pasto.**

Después de haber analizado cada uno de los componentes referidos a la percepción de marcas por parte de las empresas productoras de snacks, se pudo observar que las 2/4 partes de la muestra encuestada comercializan sus productos a través de las tiendas, percibiendo así que un 79,2% de la muestra afirma conocer la definición de qué es una marca y para qué sirve, lo que denota un conocimiento total frente a la relación marca – producto, siendo para el 45,8% la calidad uno de los factores más importantes, centrándose en sola marca trabajada para todo el portafolio de productos de las empresas en cuestión; entendiendo con ello que la creación de la marca para el 54,2% esté a cargo de los mismos empresarios, quienes afirman que el mensaje es claro en el momento de transmitirse, reflejando en un 95,8% su propósito y las cualidades del mismo en un 41,7%, dando así suficientes razones para ganar la preferencia del consumidor, y denotando que no se hace necesario en un 75% el rediseño de su marca.

Frente a esto, afirman en un 91,7% que realizan constantemente mediciones que les permita concluir cómo perciben su marca los clientes con los que cuentan actualmente, sin

embargo, es probable que se tengan en cuenta solamente temas alusivos a las características del producto y más no a la marca en concreto. Pese a esto, indican una ponderación de 4 frente a la gestión, reconocimiento, identidad y posicionamiento de marca; al igual que el concepto de marca a nivel interno, que se ve reflejado en el 47%.

Ahora bien, frente a la apreciación de los consumidores se evidenció que el segmento de mayor interés se encuentra en adultos jóvenes entre 18 a 30 años, siendo mayoritariamente de género masculino, con un consumo habitual representado en el 98,2%, y cuyo parámetro para su elección es la marca en un 57,9%, parámetro que no es definitivo, ya que existe disposición a cambiar de marca; adquirida en las tiendas con un 67,5%. Lo cual, refleja un conocimiento del concepto de marca óptimo dejando entrever la importancia para estos del *good will* de la marca y para ello su decisión en el momento de la compra, representando una marca de su preferencia en el 67,5%.

Por ello, las estrategias de marca deben enmarcarse en la persuasión, pues para el 33,3% este aspecto es relevante si se tiene en cuenta las emociones principalmente, ligado a las razones por las cuáles se debería escoger ese producto particularmente, constituido en el 26,3% de la población encuestada. Así, la manera más efectiva que se evidencia con el desarrollo de la presente investigación para brindar un mensaje claro es a través de los medios digitales y las diferentes plataformas tecnológicas que permiten la conjunción de datos más armoniosa y en un tiempo de respuesta menor, logrando reciprocidad en el contenido emitido y lograr así estimular a los clientes potenciales o habituales hacia la escogencia de una marca en particular.

No obstante, para el 60,5% de los consumidores la percepción del conocimiento de marca es casi nula, por ende, se evidencia que solo una de cada tres empresas gestiona adecuadamente la marca en función del top of mind del mercado; pero lo asocian al producto generalmente con



emociones positivas representadas en el 44,7%; reflejando así, poder optar por otra marca fácilmente y sin ninguna particularidad coincidiendo en un 84,2%, lo que denota una fidelización por el producto, más no por la marca en sí.



*Figura 19.* Fotografía de aplicación de encuestas a las empresas.

### 3. Discusión

En el presente apartado, de acuerdo a la previa exposición de resultados, se llevará a cabo análisis y la discusión de estos. Para lograr este objetivo, en principio, se hace un análisis de los resultados de las encuestas aplicadas a empresarios dedicados a la producción y comercialización de snacks en la ciudad de Pasto y a los consumidores de estos productos. La discusión de estos resultados se amplía después con el análisis de la aplicabilidad de los modelos de *brand equity* expuestos en el marco teórico y de acuerdo a Forero (2014). Finalmente, a manera de propuesta, se estructura la justificación, la forma y el uso de un enfoque estratégico para la gestión de marca aplicable a las mipymes del municipio de Pasto.

En la actualidad, la importancia del posicionamiento y el valor de una marca son esenciales para competir y tener un espacio en el mercado. Para lograr la construcción de valor de una marca se han creado modelos basados en el concepto de *brand equity* que permiten asistir a las marcas en sus procesos de creación, comunicación y consumo. Modelos como *Lovemarks* construido por Kevin Roberts, *BrandZ* construido por Millward Brown o *BrandDoctors* se han centrado en analizar la vinculación de los consumidores con una marca. Modelos como *BrandAsset Valuator* (BAV), construido por la consultora Young & Rubicam (Y&R) Inc., el modelo SDR o el modelo Equitymap de la Universidad de Stanford por Srinivasan, Park y Chang (2001) se han ocupado de examinar y estimar el valor activo de las marcas.

Los modelos de *brand equity* basados en el consumidor permiten visibilizar que la marca adquiere una personalidad propia respecto al producto al ser un activo intangible, basado en características diferenciadoras, únicas y que adhieran valor para los consumidores; representándose como la identidad de los productos, basándose en el trabajo comunicativo que se

haya realizado previamente y el análisis que se haga durante el proceso de posicionamiento y fidelización.

Sin embargo, estos modelos corresponden a contextos determinados y han sido ideados para empresas grandes. Están formulados teóricamente como una secuencia de conceptos sin precisión aplicativa, y desde la región pueden ser percibidos como algo periférico, ajeno y a una escala que no corresponde a la iniciativa o tamaño de la empresa local. De esta manera, se identifica la falta de un modelo que permita a las pequeñas y medianas empresas, en la ciudad de Pasto y el departamento de Nariño, hacer una correcta planeación, ejecución y evaluación de los procesos necesarios para el incremento del valor de su marca. Como se presentó en los resultados de la encuesta, aplicada a empresarios y consumidores de papas fritas tipo snacks, y como se analizará más adelante; en el contexto regional se puede percibir una actitud tímida e incierta de algunas empresas frente al mercado. Esta se traduce en la falta de rutas y herramientas para el posicionamiento de la marca.

Para dar comienzo al análisis de la información, en la siguiente tabla se han categorizado las preguntas de acuerdo con sus características y los aspectos que permitieron indagar. Estas a su vez son relacionadas con las respuestas y los datos encontrados. El análisis se señala a manera de comentario en cada categoría.

Tabla 3.

*Clasificación y análisis de las preguntas de cada encuesta.*

Encuestas realizadas a consumidores			
Características de las preguntas	Respuestas relevantes	Datos	Comentarios

Preguntas enfocadas a la decisión de compra	Lugar de compra	El lugar de preferencia para adquirir este tipo de productos es la tienda con un 67,5% de personas que lo hacen.	
	Marca de preferencia	Un 57,9% afirmó que a veces esta conducta de compra se liga a la marca	Uno de los atributos en el momento de la compra es la selección de una marca de preferencia en un 67,5% de la muestra.
Preguntas de percepción de marca	Asociación positiva	para el 91,2% de la muestra la relación marca-producto es muy importante.	Tanto las cualidades del producto como la manera en que está posicionada la empresa que lo distribuye son importantes al momento de la decisión de compra.
		En lo relacionado con el aspecto físico de las papas fritas que se ofertan en el mercado, para un 36,8% la presentación del producto es buena.	
Preguntas de expectativas	Calidad	Se indagó a la muestra de consumidores finales del producto acerca de cuáles son los atributos deseables en el momento de considerar un buen trabajo de marca por parte de las empresas que ofertan productos snacks tipo papas fritas, encontrando que en el 39,5% de los casos la calidad se muestra como un factor de mucha relevancia; seguido del	
	Valor agregado		

valor agregado con un 19,3%.			
Preguntas de percepción de gestión de marca	Poco interés en conocer la percepción de los consumidores	Un 60,5% consideran que dicha la preocupación de las empresas vendedoras de snacks tipo papas fritas en relación con la percepción del consumidor es escasa	Se puede concluir que solo una de cada tres empresas gestiona adecuadamente la marca en función del <i>top of mind</i> del mercado.
	Enfoque en: Hablar del producto Estimular emociones		
	La gestión de marca ha sido mayoritariamente buena	La calificación otorgada a la gestión de marca por parte de los consumidores hacia los empresarios productores de snacks tipo papas fritas en el mercado de Nariño, muestra que en un 57% esta gestión es buena, frente a un 32,5% quienes la consideran regular.	De acuerdo con la muestra, dos de cada tres consumidores finales asocian una adecuada gerencia de marca en relación a los productos locales que consumen

### Encuestas realizadas a empresarios

Características de las preguntas	Respuestas relevantes	Datos	Comentarios
Preguntas de autopercepción	Alta valoración de la marca	En referencia a las características que los comerciantes encuestados rescatan de su marca, pudo encontrarse mayoritariamente que, la preocupación principal se orienta a la diferenciación	Predominio de la subjetividad

		de la competencia en aproximadamente el 12,5%.	
	Creencia de que no hay necesidad de rediseñar	75% de la muestra partes señalan que no es necesario rediseñar su marca.	
	Constantemente se está midiendo la percepción que tienen los clientes	El 91,7% de empresarios afirman efectuar análisis de percepción de marca.	Constantemente se está midiendo la percepción que tienen los clientes; sin embargo, puede estarse relacionando a temas alusivos a las características del producto y más no a la marca en concreto.
Percepción externa	Genera confianza	En un 20,8% los consumidores acuñan frases como “me genera confianza” en relación a expresiones comunes respecto a la marca.	
		25% de los empresarios no hablan de marca al interior de su empresa.	Interferencia con la vinculación de la marca al interior de la empresa.
Conocimiento y gestión de procesos asociados a la construcción de marca	Poco interés en el <i>top of mind</i>	Descripción del producto desde sus atributos generales al momento de transmitir lo que la marca es. El 41,7%, enfatizan en mostrar las cualidades del producto; seguido de un 20,8% cuyo enfoque está en las mostrar características del producto.	Se puede decir entonces que, el proceso de gerenciamiento de marca de la población encuestada está enfocado netamente en una descripción del producto desde sus atributos generales, sin trascender al <i>top of mind</i> .

Escaso interés en el posicionamiento de la marca	Casi el 70% del total de los encuestados considera que tiene un adecuado posicionamiento de marca.	La mayoría de empresas consideran que la gestión de marca que realizan actualmente es la adecuada. Interfiere con la gerencia de marca por un sesgo subjetivo que lo cual muchas veces limita las acciones que deban generarse para obtener un verdadero <i>top of mind</i> , tanto en los clientes potenciales como objetivos.
Desconocimiento de cálculo del índice de percepción mediática, encuestas de satisfacción al cliente y de reconocimiento de marca.	La calificación que los empresarios otorgan en temas alusivos al reconocimiento de su marca, en un 56% lo empresarios aluden a una calificación ponderada de 4, mientras que poco más del 30% lo hace en una calificación ponderada de 5. Frente a estos resultados, poco menos del 20% se otorga una calificación ponderada de 3.	Existe un alto nivel de subjetividad al otorgar una calificación de reconocimiento de marca sin conocer aspectos vitales para tal tarea, como el cálculo del índice de percepción mediática o las encuestas de satisfacción al cliente y de reconocimiento de marca.
Creación de marca	Un porcentaje del 54,2% de los empresarios son quienes se encargan del diseño de la marca y su posterior lanzamiento al mercado	En muy pocas oportunidades se contratan a empresas especializadas en el manejo de la marca a nivel de Nariño

Fuente: Autoría propia

La organización y el análisis de los datos en la tabla 3 será agrupado de acuerdo a las dos

variables que participaron de la encuesta, es decir, entre empresarios y consumidores.

**3.1 Empresarios:** En este grupo se pueden identificar problemáticas en la gestión de su marca de la siguiente manera:

1. Solo una de cada tres empresas gestiona adecuadamente la marca en función del *top of mind* del mercado.
2. Predominio de la subjetividad en la autopercepción de la propia empresa y el conocimiento y la gestión de procesos asociados a la construcción de marca: el alto nivel de subjetividad limita las acciones que deban generarse para pensar y construir una marca. Por ejemplo, el hecho de que el 75% de la muestra señale que no es necesario rediseñar su marca muestra el poco interés en adoptar y revisar las acciones que pueden incrementar el valor de una marca.
3. A pesar de que se adopten estrategias de medición de la percepción y satisfacción de los clientes hay un interés preponderante en conocer y estimar sus valoraciones sobre el producto, no de la marca en sí. Esta confusión no permite identificar las diferencias entre marca y producto y la necesidad imperante de trabajar en ambos aspectos de manera específica, pues cada área tiene sus propios requerimientos, expertos, etc.
4. 25% de los empresarios no hablan de marca al interior de su empresa. Esto supone una interferencia con la vinculación de la marca con todos los actores al interior de la organización. El hecho de no contar con trabajadores y colaboradores conocedores de la marca limita el sentido de pertenencia e involucra directamente los propósitos de construir una marca y trabajar con una visión clara y compartida.
5. Un porcentaje del 54,2% de los empresarios son quienes se encargan del diseño de la marca y su posterior lanzamiento al mercado. En muy pocas oportunidades se contratan



a empresas o personas especializadas en el manejo de la marca. Esta situación es problemática por varias razones, primero, por considerar a la marca como un elemento decorativo del producto. Segundo, por desconocer la importancia de la delegación. Y, finalmente, por que compromete la calidad comunicativa.

En general, estas situaciones resultan problemáticas por que se manifiestan como una interferencia o una omisión de procesos que puedan incrementar el valor de una marca.

**3.2 Consumidores:** el análisis de los datos recogidos permitió identificar, más que problemáticas, potencialidades para guiar el proceso de gestión de marca de la siguiente manera:

Se pudo apreciar que los consumidores en un 67,5% señalan que una marca de preferencia es determinante en el momento de la compra. También, que para el 91,2% de la muestra la relación marca-producto es muy importante, es decir, tanto las cualidades del producto como la manera en que está posicionada la empresa que lo distribuye son importantes al momento de la decisión de compra. O que un 19,3% considera que un valor agregado es un atributo deseable al momento de considerar un buen trabajo de marca.

Son puntos entonces que se pueden aprovechar y reforzar para el incremento del valor de una marca y derivar en conductas favorables de consumo y lealtad de marca.

Con este panorama en mente, por un lado, el cuestionamiento de la pertinencia de la aplicación de modelos de Brand Equity en las pequeñas y medianas empresas regionales; y, por otro lado, unas problemáticas identificadas a partir de las encuestas. ¿Qué herramientas pueden entonces aplicarse en el contexto regional para la gestión de las marcas? ¿cuáles son las posibilidades para quien quiera gestionar su marca? Las problemáticas permitieron identificar un grado de autosuficiencia, subjetividad y autogestión, que, si bien en principio son problemáticas, no dejarán de ocurrir. De aquí deriva el interés de la presente propuesta: brindar una herramienta

para quien desee incrementar el valor de su marca de manera independiente, pero con unas señales claras para reconocer el lugar en el que se está y al que se quiere llegar creando valor de marca.

La creación de un enfoque estratégico para la gestión de marca va a permitir que las pequeñas y medianas empresa productoras de snacks tengan una guía a escala de su contexto, donde, la organización pueda comprender su propia realidad, así como, la de su consumidor para construir un vínculo a través de la marca que aporte valor a ambos actores y consolide una relación cada vez más genuina.

Los modelos que fueron abordados en el marco teórico se enfocan en los consumidores, en la compañía o en el aspecto financiero (Forero, 2014). Consideran y analizan variables que permiten determinar la rentabilidad, la calidad percibida, la lealtad de marca o la personalidad de la marca, por ejemplo. Si bien estas variables son centrales para el *brand equity* y el incremento del valor de una marca, los modelos de consultoras norteamericanas están dirigidos a grandes compañías que disponen de “sistemas de información robustos, con sucursales en más de una ciudad y participación en las bolsas de valores, lo que es una restricción para muchas marcas colombianas que en su gran mayoría tienen participación nacional y no mundial” (Forero, 2014, p.85).

Pensando en los empresarios dedicados a la producción y comercialización de snacks en la ciudad de Pasto y considerándoles a su mayoría empresarios autodidactas o empíricos, se hace difícil implementar estos modelos por los complejos conceptos, por la distancia con el contexto en el que fueron concebidos y por la falta de inversión en el desarrollo de su marca. La incidencia de estas medianas y pequeñas empresas aún es regional y toda su gestión se desarrolla en este escenario. De esta manera se quiere plantear un enfoque estratégico para gestionar la marca en el

nivel regional que resulte comprensible, cercano, aplicable y particular para las condiciones propias de la región.

De acuerdo al propósito de generar un enfoque local integral, que logre suplir estos vacíos de los modelos extranjeros se procede a revisar algunas de las características de tales modelos con el ánimo de reconocer atributos que puedan ayudar en la construcción de un enfoque local:

Forero (2014) sugiere que se puede recurrir a los modelos teóricos, como el de Farquhar (1989), Aaker y Keller (1990) o el Modelo de Resonancia de marca o también conocido como Modelo de *brand equity* basado en el consumidor- CBBE propuesto por Keller (2001). Al ser modelos teóricos basados en el consumidor pueden ser aplicados a las mypime con la debida recolección de información, evaluación y seguimiento de esta. Sin embargo, a pesar de las posibilidades que brinda del conocimiento de las expectativas y la conexión con el cliente descuida aspectos intrínsecos de la gestión de marca en la empresa como, por ejemplo, un seguimiento a las inversiones en branding o análisis financieros de la gestión de marca para la empresa. Así como también, de manera personal, se cree que descuida elementos intrínsecos de la organización que son determinantes para la gestión de una marca como por ejemplo tener un propósito y unas estructuras para lograrlo y transmitirlo.

De esta manera, en la siguiente tabla se retoman las variables de estos modelos teóricos que favorecen el desarrollo de una marca y fortalecen el *brand equity*, y serán fundamentales en la formulación de un enfoque regional.

Tabla 4

*Modelos teóricos aplicables al ámbito nacional y extendidos al regional.*

Modelo	Variables	Definición
--------	-----------	------------

<b>Modelo de Farquhar (1989)</b>	Imagen de marca o personalidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar un producto de alta calidad</li> <li>- Construir una imagen de marca para lograr una valoración positiva de los consumidores</li> <li>- Crear una imagen de marca con personalidad para lograr la identificación del consumidor.</li> </ul>
	Actitudes o relaciones marca-consumidor	<p>“Entre más fuerte es la asociación entre una marca y la valoración en la memoria del consumidor, más probable es que sus actitudes guíen las percepciones del producto e influyeran los comportamientos de compra”. (Traducción propia, Farquhar, 1990)</p> <p>Fomentar la recuperación de las valoraciones en la mente del consumidor permite crear una marca fuerte y favorecer su recordación y su elección.</p>
	Experiencias y vínculos emocionales y cognitivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respuestas afectivas y emocionales como una valoración del cliente desde las emociones y sentimientos que la marca logra estimular</li> <li>- Evaluación cognitiva: inferencias hechas desde las creencias sobre una marca</li> <li>- Generar experiencias conductuales gracias a la experiencia del cliente este logran conductas respecto a la marca</li> </ul>
<b>Aaker (1991)</b>	Lealtad de marca	Apego que el cliente siente por la marca. (Aaker, 1991, citado por Forero, 2014)
	Asociaciones de marca	“Las asociaciones representan la base para la decisión de compra y de lealtad a la marca” (Aaker, 1991). Son todos los pensamientos relacionados con la marca, sentimientos, percepciones, imágenes,

		experiencias, creencias, actitudes (Kotler & Keller, 2012).
	Calidad percibida	Hace referencia a la percepción de un consumidor frente a la calidad global o nivel de superioridad de un producto respecto a su propósito y relativo a las alternativas de la competencia existentes en el mercado (Aaker, 1991).
	Conciencia de marca	Capacidad de recordación y reconocimiento de la marca, como medio del consumidor para identificarla, en cuanto al nombre, símbolo, logotipo (Aaker, 1991).
	Otros activos	Son aquellos activos de la marca que pueden ser protegidos, como son las patentes, marcas registradas, relación con los canales de distribución.
<b>Keller (1993)</b>	Conocimiento de marca	“Conjunto de un nodo de la marca en la memoria a la que están vinculadas una variedad de asociaciones” (Keller, 1993). Implica la conciencia de marca y la imagen de marca. Estos “generan una alta probabilidad de elección de la marca, reflejada en mayores consumos y finalmente en lealtad a la marca”. (Forero, 2014)
<b>Modelo Brand Equity Ten de Aaker (1996)</b>	Precio superior	“(…) es el precio de más que un consumidor está dispuesto a pagar por una marca en comparación con otra de la misma categoría” (Aaker, 1996).
	Satisfacción del cliente	“Es una medida especialmente eficaz en las empresas de servicios, donde la lealtad es a menudo

	el resultado de la suma de las experiencias de uso” (Aaker, 1996).
Calidad percibida	“Se ha demostrado que la calidad percibida se asocia con sobrepuestos, elasticidades de precios, uso de la marca, acciones de regreso, así como con los beneficios funcionales. Por lo tanto, la calidad percibida proporciona una variable sustituta para otros elementos más específicos de valor de marca. Tiene el atributo importante de ser aplicables en todas las clases de productos” (Aaker, 1996).
Liderazgo	“Es uno de los constructos sugerido por Y&R, la lógica es que, si suficientes clientes están comprando en el concepto de la marca para que sea el líder de ventas, debe tener mérito, también puede aprovechar la innovación en una clase de producto, e impulsar la dinámica de la aceptación del cliente” (Aaker, 1996).
Valor percibido	“Hace referencia a la propuesta de valor que tiene inmersa la marca y el éxito de la misma”. (Forero, 2014)
Personalidad de la marca	“Es la identidad de la marca” (Forero, 2014)
Asociaciones organizacionales	“Aquí se tiene en cuenta la organización a la que está vinculada la marca, como son las personas, valores y programas detrás de la misma” (Forero, 2014). “Se resalta cuando la organización es visible (como en un bien duradero o de negocios de

		servicio), o cuando una marca corporativa está involucrada” (Aaker, 1996).
	Conocimiento de marca	“Refleja la relevancia de la marca en la mente de los consumidores, puede afectar las percepciones y actitudes, así como puede ser un motor de elección de la marca e incluso de lealtad” (Aaker, 1996).
	Participación en el mercado	“Es información disponible y precisa que a menudo proporciona una reflexión válida y sensible de la posición de la marca con los consumidores” (Aaker, 1996)
	Índices de precios y distribución	Para el caso del precio relativo del mercado, éste se define como “el precio medio al que se vende la marca durante el mes dividido por el precio medio al que se vendieron todas las marcas de esa clase de productos” (Aaker, 1996).  En cuanto a la cobertura de distribución “podría ser medido por el porcentaje de ventas que tenga la marca o el porcentaje de personas que tienen acceso a ella” (Aaker, 1996). (Forero, 2014).
<b>Modelo de Resonancia de marca. Keller (2001)</b>	Notoriedad de marca de consumo, presencia o relevancia de la marca	Hace referencia a la frecuencia y facilidad con que se evoca la marca en situaciones de compra o consumo (Kotler & Keller, 2012).
	Rendimiento de	Su función es indicar qué tan bien satisface el

la marca o desempeño de la marca	producto las necesidades funcionales esperadas por el consumidor (Kotler & Keller, 2012).
Imaginario de la marca o imagen de marca	Donde se hace referencia a las propiedades extrínsecas del producto, contemplando la forma en que se satisfacen necesidades sociales y psicológicas del consumidor (Kotler & Keller, 2012). Según Keller (2001), hace las veces de los perfiles de usuario, compra y situaciones de uso, personalidad y valores, historia, patrimonio y experiencia.
Juicios de marca o juicios de consumo	Son las opiniones y valoraciones personales del consumidor hacia la marca (Kotler & Keller, 2012).
Sentimientos de marca o de consumo	Se definen como las respuestas y reacciones emocionales del consumidor frente a la marca (Kotler & Keller, 2012).
Resonancia de marca	Es la naturaleza de la relación que mantiene el consumidor con la marca, además hace referencia al grado de sincronía que tiene el consumidor con ella (Kotler & Keller, 2012). Según Keller (2001), el nivel más alto que puede alcanzar la marca y se refleja en lealtad, fijación, comunidad y compromiso para el consumidor

Fuente: Elaboración propia basada en Forero (2014) y los autores de cada modelo.

De lo anterior se puede concluir que para la formulación de un enfoque estratégico de marca es determinante articular tres grupos de variables (en azul) de acuerdo al área de gestión de



marca que competen, las cuales son: aquellas que abarcan aspectos propios de la organización, aquellas de aspectos referentes a la relación marca-consumidor y aquellas de aspectos referentes a la percepción y consumo de los clientes de la marca. En cada grupo de variables se identifican puntos de impacto que señalan aspectos concretos que se deben trabajar en el proceso de gestión de marca, estos serán señalados en rojo.



Figura 20. Dirección de variables.

Fuente: elaboración propia

**3.3 Variables para incrementar el actitudes o relación marca-consumidor.** De acuerdo con la información expuesta en la tabla 4 y la figura 20 se afirma que:

1. Los dos actores esenciales en el incremento del valor de marca o Brand Equity son la empresa y el cliente. El incremento del valor de marca tiene una dimensión interna, que implica la observación de aspectos propios de la empresa. Y, por otro lado, la dimensión externa se ocupa de conectar con las necesidades, deseos y emociones de los clientes.
2. La marca puede ser entendida como una forma en que se relacionan una empresa y sus clientes, más allá del tratamiento de los productos. Al superar la funcionalidad de estos y crear un entramado de pensamientos y emociones que vinculan directamente al consumidor con la marca en sí. los clientes pueden tejer lazos de lealtad, confianza y apego.
3. Hay dos planos en los cuales se desarrollan los atributos de una marca en la construcción de valor de esta: en la proyección y en la percepción. En el primero están las cualidades que una marca logra comunicar. En el segundo, las cualidades que el consumidor realmente percibe, pero más importante aún, las cualidades que logra fijar en su memoria y en sus afectos.
4. Reconocer cada variable teórica en la práctica requiere esfuerzos de la empresa o especialistas para conocer qué está pasando en cada aspecto de la marca tanto en una dimensión interna como en una externa. Para esto se pueden reconocer dos dimensiones más: una dimensión real, donde se podrán analizar las formas de cada proceso de marca interna y externamente y saber con qué se cuenta. La otra dimensión, una dimensión ideal, permitirá planear de manera concreta para cumplir con todas las necesidades y expectativas de todos los actores y la marca.

5. la marca tiene 4 elementos fundamentales para su composición integral. La identificación de estos elementos se basa en los aspectos que componen una marca y que al ser desarrollados podrían incrementar el valor de esta. Tales elementos surgen de la relación de variables del gráfico 20.

Tabla 5

*Elementos que componen una marca integral.*

<b>Elementos que componen una marca integral</b>		
<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>	<b>Grupo de variables que considera</b>
1. Elemento físico	Hace referencia a cómo se ve y cómo se percibe la marca. Tiene que ver con el aspecto de los productos o de la organización y cualquier formato que la marca utilice para manifestarse.	Se relaciona con las cualidades percibidas de una marca.
2. Elemento emocional	Hace referencia a los estímulos y las emociones que se buscan despertar y afianzar en el consumidor para lograr una vinculación de este con la marca.	Se relaciona con los Pensamientos y sentimientos relacionados con la marca.
3. Elemento racional	Se refiere a los procesos y la organización de la empresa.	Se relaciona con los procesos organizacionales.
4. Elemento espiritual	Se refiere al propósito de la empresa, su misión, su visión, sus valores y creencias institucionales.	Se relaciona con las cualidades proyectadas y las variables propias de la relación marca-cliente.

Fuente: Autoría propia

De los elementos anteriores Los dos primeros elementos están orientados a fortalecer la relación de la marca con el consumidor. Por otro lado, los elementos 3 y 4 conciernen en mayor medida a la empresa por ser parte de la estructura interna de la organización. Estos elementos componen una marca integral y serán capaces de englobar el valor real de la marca. De la siguiente manera:



*Figura 21.* Plano elementos de la marca.

Fuente: elaboración propia

El valor real de una marca es el resultado de la conjunción del valor proyectado, es decir, la imagen que la empresa tiene de sí misma y los esfuerzos que realiza para ser apreciada por el público de acuerdo a su plan. Y el valor percibido o la imagen que tiene el público de una marca, siendo consumidores o no de esta emiten juicios de apreciación o de valor en referencia a experiencias propias o ajenas, así como estímulos o comunicación. Observe el esquema presentado a continuación.



*Figura 22. Círculos de valor.*

Fuente: elaboración propia

Hasta aquí se han analizado los resultados de las encuestas aplicadas a empresarios y consumidores de papas fritas tipo snacks en la ciudad de Pasto. Estos resultados permitieron identificar unas problemáticas y unas potencialidades que hacen pensar en la necesidad de un enfoque local para gestión de marca. Por otro lado, ante la dificultad de aplicar modelos de Brand equity en el contexto regional, se agruparon variables teóricas que permiten gestionar marcas y se extienden de manera más amplia. De esta manera, estas variables permitieron identificar aspectos claves para la gestión de la marca que se han nombrado *elementos de una marca integral*. Con todo esto, gracias a estos análisis, se tienen insumos específicos para plantear la propuesta de un enfoque regional.

#### **4. Propuesta estratégica para la gestión de marca en las mipymes que producen y comercializan papas fritas tipo snacks del municipio de Pasto, año 2019**

Para la construcción de este enfoque se cuenta con las variables teóricas de modelos los de *brand equity* seleccionados, los resultados de las encuestas aplicadas a 24 empresarios de snacks en la ciudad de Pasto y a 124 consumidores, analizados mediante categorización. Se presenta a continuación un enfoque para la gestión de marca en Nariño. El planteamiento de este enfoque tiene como objetivo señalar los elementos de la marca que deben evaluarse para saber cómo está una organización y qué esperan los consumidores. Saber qué está pasando y con qué elementos se cuenta permitirá planear y ejecutar acciones concretas que incrementen el valor de marca que es en definitiva por qué una marca vale lo que vale como marca.

##### **4.1 Ficha del enfoque**

1.      Objetivo del enfoque: construir una herramienta analítica para incrementar el valor real de una marca desde una lectura y una planeación integral.
2.      Funcionalidad del enfoque: Permite la evaluación, planeación y ejecución de acciones específicas para aumentar el valor real de la marca de las mipymes del municipio de Pasto.
3.      Enfoque dirigido a: mipymes del municipio de Pasto.

##### **4.2 Forma del enfoque: la cruz de chakana**

Debido a que modelos existentes resultan complejos y ajenos se requiere que exista un elemento vinculante del mismo enfoque que pueda lograr gran aceptación, confianza y proximidad con los usuarios del enfoque. Es decir, se necesita buscar un elemento próximo al imaginario del empresario en una revisión cuidadosa de los elementos de identidad que apelen a

la herencia profunda. De esta manera, tanto la forma como su conceptualización serán determinantes para plantear un enfoque con características de proximidad e integralidad.



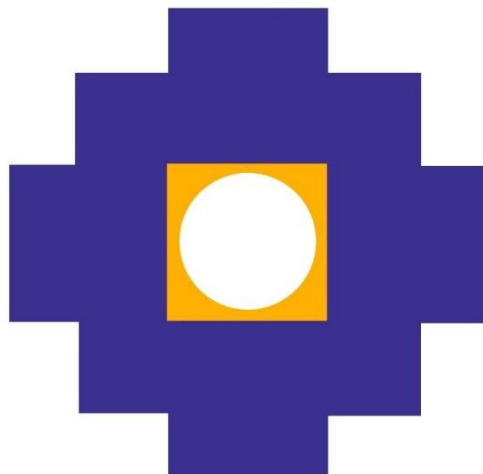
*Figura 23.* Comerciante nariñense.

Fuente: Paola Trujillo

En el contexto nariñense la tradición y la identidad andina son pilares de la vida diaria. Debe señalarse la vinculación de este territorio, desde tiempos prehispánicos, con grandes culturas andinas como la Inca. Rasgos físicos de su población, la cultura material y rasgos culturales del presente permiten rastrear y comprender relaciones sociales, comerciales, políticas o procesos como migraciones desde tiempos antiguos. Sin duda alguna Nariño guarda muy bien y exalta sus rasgos andinos y las manifestaciones de este mundo simbólico porque las fronteras políticas y procesos históricos han desagregado las extensas áreas culturales, pero estas mantienen su vigencia como un patrimonio y una singularidad de la región.

Símbolos del mundo y la cosmovisión andina son representaciones extendidas en el sur de

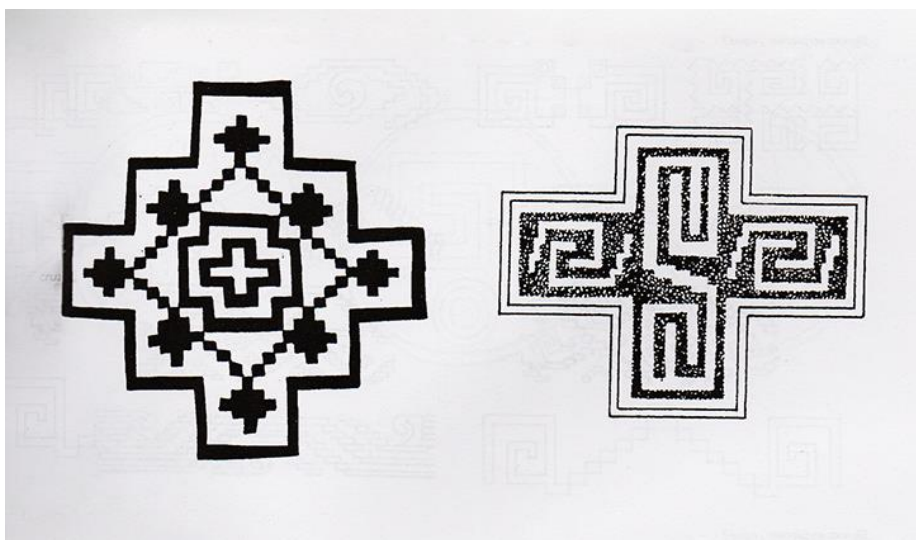
Colombia, en algunos sectores del departamento de Nariño. De esta manera un símbolo como la cruz de Chakana es adecuado para dar forma al enfoque y comunicarlo. Si bien no se espera que todas las personas reconozcan este símbolo, se espera sea la ocasión de conocerlo y apropiarlo.



*Figura 24. Cruz de chakana.*  
Fuente: elaboración propia

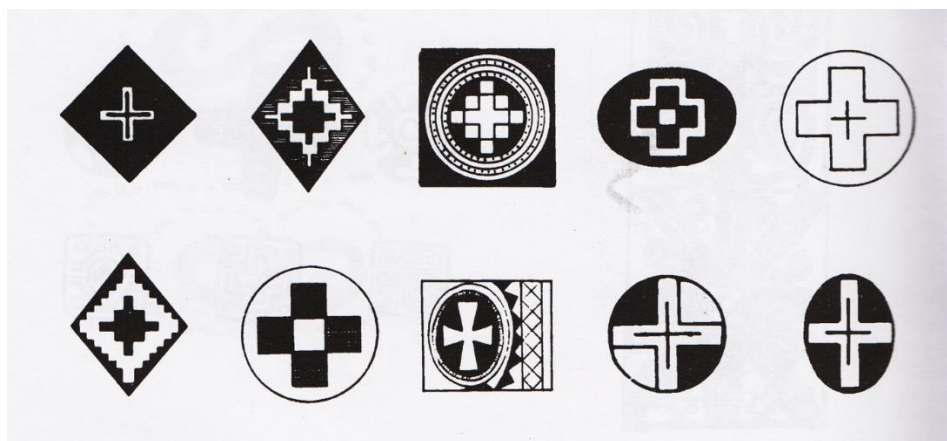
La cruz de chakana: “Su forma es cuadrada, escalonada y posee 12 puntas. La Chakana viene del quichua *tawa Chakana* que significa cuatro escaleras y del aimara *pusi chakani* que significa cuatro puentes” (Flores, 2018, p.14). En las siguientes imágenes se pueden apreciar representaciones de este signo en textiles y cerámica precolombinos de los Andes centrales y los Andes meridionales respectivamente.





*Figura 25. Signo cruz en textiles. Nasca-Perú.*

Fuente: Sondereguer (2014)



*Figura 26. Signo cruz en cerámica. Noroeste Argentino.*

Fuente: Sondereguer (2014)

El vocablo compuesto quechua Chakana viene del verbo chakay que significa “cruzar”, “trancar la puerta o entrada”, más el sufijo obligatorio –na que le convierte, añadido a un radical verbal, en sustantivo. Chakana entonces es el “cruce”, la “transición” entre dos puntos, el “puente” como nexo entre dos regiones (Flores, 2018).

De esta manera, esta forma extendida en la cosmovisión andina es la representación de las relaciones entre pares, su unión y su conexión. Estas relaciones son entendidas y trazadas como puentes al interior de la figura para cruzar y conectar. “Habla de los puntos de unión de varios aspectos que podemos entenderlos de cruces de lo opuesto, es decir, la complementariedad entre puntos opuestos: arriba y abajo, derecha e izquierda, horizontal y vertical, hombre y mujer, el sol y la luna” (Flores, 2018, p. 15). La chakana, entendida como puente cósmico es elemento de transición y conexión “entre los principios de correspondencia (vertical) y complementariedad (horizontal)” (Morón citado por Flores, 2018, p.15).

Esta conceptualización permitirá entonces abrazar cada elemento y plano que compone una marca integral. Será la forma de conectar dos polos de la marca, a saber, el consumidor y la empresa, y permitirá tejer desde principios de correspondencia y complementariedad puentes para una conexión real y profunda entre los actores, los elementos y las dimensiones que hacen parte del trabajo en el incremento del valor real de una marca.

#### **4.3 Partes del enfoque**

Gracias al análisis conceptual y vivencial que permite el planteamiento de este enfoque se pueden señalar partes importantes que componen el enfoque y lo soportan teórica y prácticamente. Las partes que configuran el enfoque son:

1. **Dimensiones:** El enfoque permite entender el proceso de construcción de marca en las siguientes dimensiones. Las dimensiones se refieren a los niveles de incidencia de la gestión de marca.

Tabla 6.

*Dimensiones del enfoque.*

<b>Dimensiones para la gestión de marca en el enfoque estratégico.</b>			
<b>Dimensión</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Pregunta orientadora</b>	<b>Respuesta esperada</b>
Dimensión interna	Entender la organización	¿Qué somos?	Busca analíticamente el ser de la organización. Implica conocer la organización.
Dimensión externa	Entender al cliente	¿Cómo estamos?	Permite realizar un diagnóstico para conocer la percepción de los consumidores respecto a nuestra organización, otras organizaciones, otros consumidores y ellos mismos.
Dimensión ideal	Elaborar un plan	¿Qué tenemos?	Definir con qué elementos cuenta la organización para evaluar su posición y en caso de planear una estrategia determinar qué elementos conceptuales y estructurales le permitirán su realización.
Dimensión real	Ejecutar acciones	¿Qué hacemos?	refiere al que hacer operativo, es decir, a las acciones para crear valor.

Fuente: Autoría propia.

2. **Elementos:** El elemento racional, espiritual, emocional y físico son los componentes de una marca integral. Estos puntos claves que se deben trabajar en la gestión de marca para incrementar su valor.

3. **Relaciones:** Las dimensiones y los elementos antes señalados no tienen sentido alguno si no están relacionados. Estos interactúan a través de un juego de relaciones que se presentan a continuación a manera de planos. Cada plano es una relación presentada gráficamente para facilitar su comprensión.

Hay 4 planos:

- Primer plano: valor de marca como un elemento central.



*Figura 27. Primer plano: el valor de marca.*

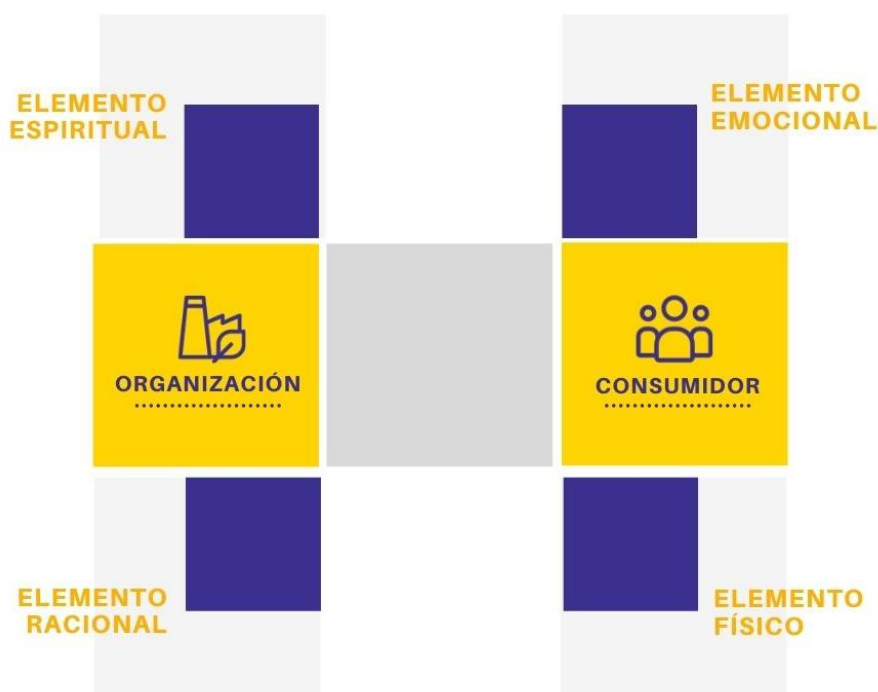
Fuente: elaboración propia

Contiene el propósito central del enfoque: generar valor de marca. A pesar de no tener más elementos es el eje sobre el cual giran todos los elementos, sobre el cual se tejerán las otras relaciones. La disposición de los 4 elementos al exterior plantea una relación integral.

- Segundo plano: relación horizontal consumidor-organización.

El propósito de esta relación es conectar la organización con sus consumidores y

viceversa. Es recíproca, de ida y vuelta, donde una parte afecta a la otra. A diferencia de otros modelos este enfoque busca equilibrar el peso de los dos actores, mientras que los otros centran su interés en el consumidor. En la ejecución de esta relación se invita a revisar los actores y diagnosticar el estado de estos desde el manejo, la respuesta, y la conexión con la marca.



*Figura 28. Reconocimiento elementos y actores del enfoque.*

Fuente: elaboración propia

El recuadro verde engloba los elementos que atañen directamente a la organización pues tienen que ser pensados como el soporte, los objetivos y la estructura de esta para responder a la pregunta ¿qué somos? Por otro lado, los elementos de la derecha, señalados en el recuadro rojo, están dirigidos y deben ser pensados en el enfoque como estímulos directos sobre el consumidor. Esto será determinante por qué permitirá responder a la pregunta orientadora ¿cómo estamos? Entendiendo al cliente y conociendo sus expectativas y respuestas respecto a la marca.

Analizar los 4 elementos va a permitir a la organización conocer los recursos con los que cuenta para definir las formas más acertadas de cumplir expectativas, suplir necesidades, ofrecer un producto llamativo y crear fidelidad de los clientes con la marca. El diagnostico debe partir de aquí pensando en una relación horizontal que permita el entendimiento y el diagnostico de ambas partes, así:



*Figura 29.* Segundo plano: relación horizontal consumidor-organización.

Fuente: elaboración propia

- Tercer plano: Relación vertical de las dimensiones real e ideal.

El propósito de esta relación es que las ideas pensadas para mejorar o crear valor de marca puedan materializarse. Esta relación define la interacción entre el reconocimiento de lo que se tiene, es decir en la dimensión real, y lo que se puede hacer en aras de crear marca o mejorar, en

una dimensión en ideal. Es un ejercicio de reconocer, imaginar, proyectar y realizar.

El tercer plano se estructura de forma vertical de tal manera que puede contener los planes y las acciones y evaluar los procesos de implementación. Al reconocer el estado de las partes se pueden pensar acciones concretas para mejorar las relaciones de la organización y el consumidor. Estas ideas se van a ubicar en la parte superior entre el elemento espiritual y emocional por que exponen un escenario ideal que permite expandir la marca hacia un entorno más integral desarrollando una relación emocional con los consumidores y compartiendo un propósito con estos, y los trabajadores también. Se espera que esto se manifieste en un plan para crear, dar y recibir valor.



*Figura 30.* Tercer plano: planear y proponer.

Fuente: elaboración propia

En la parte inferior se puede ver entre el elemento racional y el físico un recuadro amarillo que contiene acciones. Aquí se contemplan la organización y administración de la organización en todos sus procesos, así como el aspecto de la marca y las comunicaciones. Este es el tratamiento que generalmente aplican todas marcas, contemplan sus operaciones desde una posición lógica de producción y un tratamiento de marca a modo de presentación del producto.

Hasta aquí se han expuesto tres planos. El primero de ellos los elementos que componen una marca integral. El segundo, la relación entre la organización y el consumidor. Y, tercero, las ideas y las acciones. Estos planos manifiestan el trabajo de diagnóstico, planeación y ejecución para que una marca incremente su valor. La superposición de estos planos permite entonces construir el cuarto plano en forma de cruz chakana para tener de manera conjunta el enfoque integral de gestión de marca.

- **Cuarto plano:** relación de los elementos en el cuadrante final.

El propósito de este plano es la conjunción de todas las relaciones, dimensiones y elementos. Esto permite cuestionar la interacción de los actores, es decir, de la relación horizontal, en 4 aspectos determinantes, ¿cómo opera la marca? ¿cómo se percibe? ¿cómo se comunica? ¿qué propósito comparten ¿qué emoción los vincula?, a la vez que idear respuestas para ellos que serán consignadas en la relación vertical, para su ejecución. El diagnóstico, la planeación y la ejecución se ubican en un mismo plano para no perder de vista ningún aspecto y revisarlos de manera integral.

De esta manera, el cuarto plano y la síntesis definitiva tiene la siguiente forma:





*Figura 31.* Enfoque cruz de chakana.

Fuente: elaboración propia

El enfoque con sus elementos, planos y dimensiones se estructura finalmente así:



Figura 32. Estructura final del enfoque.

Fuente: elaboración propia

En esta estructura se pueden ver relacionados todos los planos, elementos y dimensiones expuestos. La lectura de esta estructura se hace de afuera hacia adentro con las preguntas orientadoras que permitirán primero caracterizar y conocer las dimensiones interna y externa. Segundo, reconocer los elementos disponibles y elaborar un plan. Y, finalmente, ejecutar y controlar el plan.

Para entender las dimensiones se deben revisar los elementos que se relacionan debajo de ellas, es decir:

1. la dimensión interna contempla el elemento espiritual y el elemento racional para entender la organización.
2. La dimensión externa tiene en cuenta el elemento emocional y físico para entender al cliente y ser percibidos favorablemente.
3. La dimensión ideal contempla el elemento espiritual y el elemento emocional porque con las ideas y un plan se quiere elevar el propósito interno y desarrollo de los trabajadores a un propósito compartido que será proyectado hacia el consumidor, logrando posicionarse de manera profunda y ser asociados emocionalmente por los consumidores o cualquiera que refiera la marca. El objetivo así es pasar de tener trabajadores y clientes a creyentes de marca.
4. La dimensión real contempla el elemento racional y el elemento físico para tomar acciones que inciden en las cualidades proyectadas, a la vez que tener control sobre su implementación, medición y ajuste. Los planes ejecutados aquí son el resultado del análisis global y su respuesta planificada para construir valor de marca verdadero.

#### **4.4 Uso del enfoque**

Hasta aquí, se ha estructurado el enfoque de manera amplia detallando cada elemento, su origen y su relacionamiento de manera global. Ahora bien, dado el alto índice de gestión propia de marca por parte de los empresarios nariñenses, es decir, las acciones propias y empíricas que se puedan tomar para construir su marca como se pudo ver en los resultados de las encuestas. Se hace necesario brindar una herramienta que les permita identificar y cumplir ciertos pasos para completar un proceso de construcción de marca e incremento del valor de esta.

Por esta razón, se presentará la estructura del enfoque lista para su uso en dos formas: la primera de ellas, una forma simplificada en 4 pasos con preguntas y criterios de evaluación para que la persona interesada en gestionar su marca pueda hacerlo e identificar puntos por mejorar, planes y acciones de manera personal. La segunda forma será ampliada después con formatos específicos para un trabajo detallado y completo.

### 1. Forma simplificada: modo auditor

**Descripción:** El interesado aplica el formato único, un ejercicio ágil de revisión, ideación y evaluación.

**Tiempo:** 1 a 2 horas



Figura 33. Aplicación del enfoque de forma simplificada. Elaboración propia.

Fuente: elaboración propia

Las casillas deben ser llenadas en el orden que se ha señalado de 1 a 4. Para completarlos se debe revisar los elementos de la tabla # señalados en cada paso. Se sugiere a la persona que vaya a utilizar el enfoque que se asesore con alguien que le de directrices claras sobre elementos claves para construir su marca.

El primer paso es llenar en la casilla 1 respondiendo a la pregunta ¿qué está pasando con la organización? revisar el elemento espiritual y al elemento racional.

El segundo paso es llenar la casilla 2 respondiendo a la pregunta ¿cómo estamos? ¿cómo está siendo percibida la marca? Revisar el elemento emocional y físico.

El tercer paso es llenar la casilla 3 de acuerdo al diagnóstico que se ha hecho tras entender qué necesidades no está siendo satisfechas tanto en la organización como en el consumidor. Se organizarán las ideas dentro de un plan, para crear, dar y recibir valor. Revisar los elementos espiritual y físico

Finalmente, el cuarto paso es ejecutar el plan definido el punto 3 y hacer un seguimiento de este. Revisar el elemento racional y físico

## **2. Forma ampliada**

Indicaciones:

¿Quién puede resolver el modelo? Cualquier empleado de la organización, preferiblemente el encargado de la misma o quien a su cargo asuma la gestión de la marca, es recomendable que en algún punto se pueda trabajar de manera colaborativa para tener una perspectiva más integral.

Formatos y fichas:

En el marco de una ruta procesual, los siguientes formatos le permiten a quien esté interesado en aplicar el enfoque guiarse en un orden consecutivo, realizando un ejercicio de indagación diagnóstico e ideación simultáneo para construir una visión integral y así poder plantear una estrategia clara, impactante y realizable con el ánimo de construir valor de marca.

Se recomienda definir ciclos de tiempo para su realización de este modo poder comprender el comportamiento de la organización a lo largo de meses o años, manteniendo siempre una actitud estratégica en el ejercicio constante de crear marca.

Existen 2 tipos de formatos: el formato único y los consecutivos, el primero se aplica para aplicar el enfoque de gestión en un mismo espacio, los formatos consecutivos despliegan paso a paso de una manera más extensa y profunda los puntos planteados en el formato único, estos formatos se encuentran numerados, y cada uno precisa los pasos y elementos tratados.

El uso de los formatos puede variar según los requerimientos y disposición de tiempo, información y propósito de la organización. Sin embargo, se sugieren dos modos de aplicar forma ampliada, así:

**Modo constructor:**

**Descripción:** el interesado aplica el formato único en un ejercicio dinámico y provechoso al revisar y desarrollar respuestas articuladas para la construcción de marca con el apoyo de otros actores involucrados en una dinámica de trabajo dirigido.

**Tiempo:** 1 a 2 días

Tabla 7

*Formato único de la forma ampliada del enfoque.*

<b>Formato único</b>		
<b>Enfoque estratégico de marca</b>		
<b>Nombre de la empresa</b>		
<b>Propósito organización</b>	<b>plan</b>	<b>Vínculo con el cliente</b>
<b>¿Qué propósito motiva a su compañía?</b>	Organice aquí las ideas consignadas en los cuadrantes de las esquinas,	cuáles son las emociones más sensibles del cliente
<b>¿Cuáles son las necesidades de los empleados?</b>	midiendo su impacto y viabilidad.	Que atributos de la marca son percibidos
<b>¿Como hacer creyentes de marca?</b>	procure ensamblarlas en el menor número de estrategias, siendo	Formule la idea n 4 para construir un vínculo genuino entre la marca y el cliente
<b>Formule la idea n 2 para dotar de propósito a la organización y como transmitirlo a quienes la conforman y expandirlo hasta sus clientes.</b>	especifico,	
<b>la organización:</b>	<b>Valor de marca</b>	<b>el cliente:</b>
<b>Descripción breve</b>	Cuál es su Valor de marca	Identificación Descripción breve
	Hacer creyentes	

Procesos de la organización	Acción y seguimiento	Contacto con el cliente
¿Como están los procesos de la organización, ¿Cuál es el mejor y ¿Cuál podría mejorar?	¿Como va a ejecutar su estrategia?  Programe de manera organizada las tareas a realizar para lograr la estrategia planteada, no olvide estimar la secuencia, los responsables, el tiempo y los indicadores para monitorear su realización.	Que aspecto mejora de la marca para estar conectado con su cliente  ¿Qué piensa de la marca? ¿Qué comportamientos tiene respecto al producto? ¿Como somos percibidos frente a la competencia? Formule la idea n 3 para mejorar el tratamiento y la percepción de la marca por parte del cliente
Formule la idea n 1 para mejorar los procesos de la organización		

Fuente: Autoría propia.

### **Modo estrategia:**

**Descripción:** el interesado aplica el desarrollo de los formatos consecutivos que se encuentra en anexos, con un enfoque meticuloso, organizado, disponiendo del asesoramiento e información para construir estrategias solidas en el proceso de construcción de marca. En esta forma se precisan 6 formatos, 4 de ellos que evalúan cada elemento de la marca de manera profunda. Los 2 restantes se encargan de la proyección a manera de una evaluación ideal, y el otro de la ejecución a manera de una evaluación real.

**Tiempo:** 1 semana o más.



Los formatos tienen la siguiente apariencia y se incluyen en este documento como un anexo para facilitar su descarga y utilización.

Tabla de evaluación racional			Ficha: N1	
Objetivo: entender la organización				
Cuestionamiento: ¿Qué somos?				
Lineamientos: Busca analíticamente el ser de la organización, Implica conocer la organización.				
Nombre de la empresa				
Presentación				
procesos		Nota (1-5)	recursos	
Logística de entrada			Infra estructura	
producción			tecnología	
Salida de producto			Gerencia sistema de ordenes	
Comunicación interna			Indicadores desempeño	
Gestión de mercado			Control de tiempo y operaciones	
Creación de valor			Compromiso de empleados	
Puntos críticos		Puntos críticos		
Ideas de mejora		Ideas de mejora		
Observación				
Crear que pregunta que dé respuesta al interés del instrumento o elemento.				

Tabla de evaluación Ideal					Ficha: N5	
Objetivo: elaborar un plan						
Cuestionamiento: ¿Qué tenemos?						
Lineamientos: Definir con qué elementos cuenta la organización para evaluar su posición y en caso de planear una estrategia determinar qué elementos conceptuales y estructurales le permitirán su realización.						
Evaluación Ideas por componente						
Componente racional /espiritual (interno)			Componente físico/ emocional (externo)			
idea	Pertinente impactante	Viable realizable	idea	Pertinente impactante 1-5	Viable realizable 1-5	
Ideas sumadas ensamble estratégico						
Aporta esta idea al mejoramiento de la organización						
Aporta esta idea a la comunicación de la marca						
Afianza es idea el posicionamiento de marca						
Construye esta idea un vínculo con el cliente						
Nombre de la estrategia						
Acciones tácticas						
antes		durante		después		
Llamar la atención y despertar interés		Despertar el deseo motivar la acción		Sostener la respuesta		
observación						

Figura 34. Apariencia de formatos de evaluación del modo estrategia.

Fuente: elaboración propia

Hasta aquí han sido presentadas las formas simplificada y ampliadas para aplicar el enfoque. La construcción y presentación de este enfoque es una apuesta por aportar una herramienta sencilla y completa para la gestión de la marca. En su forma simplificada, el enfoque, permite tener un rápido acercamiento a su utilización y potencial. En su forma ampliada constituye un recurso de indiscutibles cualidades para la gestión de marca, con preguntas orientadoras y señalando aspectos relevantes para profundizar en la gestión de marca y aprovechar todo el potencial de estos procesos.

Si bien no es una herramienta construida con el ánimo de ser definitiva, seguro que señala un camino para trabajar integralmente con la marca en las mypimes del Municipio de Pasto.

Señala las necesidades en esta área y aporta elementos para un panorama de evaluación y gestión de la marca. No es una herramienta acabada y definitiva, está abierta a discusiones y recomendaciones, ojalá estas lleguen con la aplicación y el uso extendido del enfoque.

## 5. Conclusiones

Como se señaló en el principio, hay una problemática en el sector agropecuario nacional. Específicamente, en Nariño, la baja productividad, la poca sofisticación y baja agregación de valor en los procesos productivos y de mercadeo, interfieren con su participación en el mercado nacional.

Modelos internacionales que permiten evaluar y mejorar procesos de branding y puesta en valor de una marca resultan relevantes para pensar procesos que puedan agregar valor a esta y que de acuerdo con Bello & Sainz (2012) puede mejorar la experiencia de compra, mejorar la respuesta del target, economía en el tiempo y satisfacción de necesidades y expectativas. Origina nuevas percepciones y expectativas en los *stakeholders* internos

Sin embargo, estos modelos pueden resultar difíciles de comprender y la aplicabilidad de estos al contexto colombiano y nariñense son cuestionables. Es por esta razón que se ha pensado un enfoque regional que pueda ser una herramienta para identificar las debilidades de la gestión de marca de las empresas e incrementar el valor real de una marca desde una lectura y una planeación integral.

La marca es una de las principales razones para atribuirle valor a los productos. aspectos como la visibilidad, lealtad y vínculo emocional. La gestión de marca, independientemente del tamaño de las organizaciones es un elemento vital para el posicionamiento en el mercado. El enfoque presentado permite gestionar integralmente una marca al revisar, planear y ejecutar. Es vital reconocer que es posible crear marcas fuertes siempre y cuando se conozca los intereses y percepciones de los consumidores a la vez que se puedan identificar y proyectar los intereses y herramientas de la organización para sacar el mayor provecho y construir el concepto de la

empresa con todos sus actores.

El enfoque permite identificar 4 elementos que, al hacer conciencia de ellos, componen una marca integral. También tiene 4 dimensiones que engloban las relaciones entre consumidor y organización y permiten planear y ejecutar. Todos estos elementos conjugados en una figura del imaginario regional que puede ser fácilmente reconocible o adoptada si la persona no la conociera.

Se espera que esta herramienta se extienda a otros sectores económicos de la región. Pues tiene herramientas teóricas para un adecuado diagnóstico, planeación e implementación, tanto de manera independiente del empresario, como en acompañamiento de expertos en gestión de marcas. Se espera este insumo logre los objetivos propuestos, y, más allá de ellos, logre una conexión y aceptación entre las mypimes del departamento. Se espera lograr procesos duraderos en el tiempo gracias a la capacidad de diagnosticar, planificar y ejecutar, procesos vitales en la construcción de marca y otras áreas de gestión en las empresas.

## 6. Recomendaciones

Se recomienda que se establezcan periodos de aplicación del enfoque que permitan trazar metas a corto, mediano y largo plazo para la gestión de la marca. La aplicación periódica del enfoque será de gran ayuda para la revisión constante de procesos y actuar oportunamente en lo que hiciera falta. Además, será importante para trazar líneas de tiempo que después respalden análisis y evaluaciones de los cambios en el tiempo, así como medir el impacto y las posibilidades o problemáticas del propio enfoque.

Como se planteó anteriormente, el enfoque puede ser aplicado en la gestión de marca de cualquier tipo de empresas. Sin importar la naturaleza de estas, se recomienda tomar el enfoque como una herramienta para facilitar y visualizar procesos transversales a la gestión y la construcción de marca, como lo son el diagnostico, la planeación y la ejecución.

Finalmente, a manera de invitación, se hace una recomendación para las empresas sobre la inversión en procesos de construcción y gestión de marca. En principio se puede pensar como un gasto considerable, incluso innecesario, pero con un adecuado acompañamiento o revisión propia se pueden proyectar las ventajas que aporta la gestión de marca a la empresa para que esta pueda ser competitiva indistintamente de su tamaño. La inversión en la gestión de marca debería ser considerada desde el primer momento del emprendimiento. Trabajar en los atributos de la marca realzará el valor de los productos y permitirá a la empresa expandirse e innovar.

## Bibliografía

- Aaker, D. (1996). El valor de la marca Mesaruring a través de productos y mercados. *California Management Review*(38), 102-120.
- Bello, J. L., & Sainz, A. (2012). *Claves para gestionar precio, producto y marca*. España: Wolters Kluwer.
- Bonilla, M., & Cardozo, F. (2009). *Agenda prospectiva de investigación y desarrollo tecnológico para la cadena productiva de la papa en colombia con énfasis en papa criolla*. Bogotá D.C.: MADR.
- Colciencias. (7 de Mayo de 2014). *COLCIENCIAS*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2015, de [www.colciencias.gov.co](http://www.colciencias.gov.co):  
[http://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/reglamentacion/ley\\_590\\_de\\_2000.pdf](http://www.colciencias.gov.co/sites/default/files/upload/reglamentacion/ley_590_de_2000.pdf)
- Cook, T., & Reichardt, C. (1986). *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa* (1ª edición ed.). Madrid: Morata S.L.
- Corte Constitucional. (22 de Julio de 2011). *Corte Constitucional*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2015, de [corteconstitucional.gov.co](http://www.corteconstitucional.gov.co):  
<http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2011/c-263-11.htm>
- Costa, J. (2012). CONSTRUCCIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA MARCA: Modelo MasterBrand . *Revista Luciérnaga. Facultad de Comunicación Audiovisual. Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid. Año 4, Edición 8. Medellín, Colombia. 2012. ISSN 2027 - 1557. , 20-25.*
- Cuesta, M. (2005). *Introducción al muestreo*. Santiago de Chile: Universidad Andrés Bello.

- David, F. (1997). *Conceptos de administración estratégica* (5 ed.). México D.F.: Prentice Hall.
- De La Martinière, M., Damacena, C., & Hernani, M. (Noviembre de 2008). La medición y determinantes del valor de marca en la perspectiva del consumidor. *Contabilidad y Negocios*, III(6), 18-37.
- Del Río, A. B., Vázquez, R., & Iglesias, V. (Enero de 2002). El valor de marca: perspectivas de análisis y criterios de estimación. *Cuadernos de Gestión*, I(2), 87-102.
- Departamento Nacional de Planeación. (2008). *CONPES 3527*. Bogotá: DNP.
- Escobar, S. (22 de Enero de 1998). La equidad de marca “brand equity” una estrategia para crear y agregar valor. *Estudios Gerenciales*, I, 35-41.
- Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario. (2009). *Papa*. Bogotá D.C.: FINAGRO.
- Forero, M. F. (2014). *Determinación de la aplicabilidad del Brand Equity basado en el consumidor para el contexto colombiano*. Bogotá D.C.: Universidad Nacional de Colombia.
- Forero, M. F., & Duque, E. J. (27 de Octubre de 2014). Evolución y caracterización de los modelos de Brand Equity. *Suma de Negocios*, V(12), 158-168.
- Gobernación de Nariño. (2012). *Plan estratégico de CT+I de Nariño*. Pasto: Gobernación de Nariño.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2006). *Metodología de la investigación* (5 ed.). México D.F.: Mc Graw-Hill.
- Kotler, P. (1993). *Dirección de la mercadotecnia* (8 ed.). México D.F.: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing* (14ª edición ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Lambin, J. J. (2003). *Marketing estratégico* (3 ed.). Madrid: Mc Graw Hill.

- Lambin, J. J. (2003). *Marketing estratégico* (3 ed.). Madrid: ESIC.
- Lara, E., Saltos, G., Mayorga, M., Carvajal, R., & Moreno, C. (2017). La gestión de marca, un factor estratégico de competitividad en PYMES. *CienciAmérica Vol. 6 (1)* , 52-72.
- LEY 905 . (2004). *Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana.*
- Light, L. (Enero de 1998). Marcas inmortales. *Gestión, III*(1), 50-59.
- Luque, T. (1998). *Marketing operativo*. Madrid: Cultural Ediciones S.A.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2006). *La cadena de la papa en Colombia, una mirada global de su estructura y dinámica (2006).* . Bogotá D.C.: MADR.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2009). *Oferta agropecuaria SENA*. Bogotá D.C. : MADR.
- Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial. (2006). *Guía ambiental para el cultivo de la papa*. Bogotá D.C.: MinAmbiente.
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2011). *Programa Nacional de Asistencia Técnica para el Fortalecimiento de las Políticas de Empleo, Emprendimiento y Generación de Ingresos en el ámbito Regional y Local*. Bogotá D.C.: MinSalud.
- Morales, E. (2007). *Innovar o morir: cómo obtener resultados excepcionales con baja inversión*. Bogotá D.C.: CESA- Mayol.
- Muñiz, R. (13 de Febrero de 2014). *Marketing XXI*. Recuperado el 4 de Febrero de 2017, de marketing-xxi.com: <http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-marketing-estrategico-15.htm>.
- Portafolio. (2019). *Mipymes son la fuente de empleo de más de 16 millones de colombianos*. Bogotá D.C.: Portafolio.




- Ramírez, I. (2008). *Los diferentes paradigmas de investigación y su incidencia sobre los diferentes modelos de investigación didácticos*. Manizales: Universidad Católica Luis Amigó. Recuperado el 27 de Mayo de 2015, de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ZNuvNnefLc8J:mmalc.aprenderapensar.net/files/2011/05/ENFOQUES-TEORICOS-METODOLOGICOS.doc+&cd=4&hl=es&ct=clnk&gl=co>
- Senado de la República. (25 de Julio de 2014). *Senado de la República*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2015, de [secretariassenado.gov.co](http://www.secretariassenado.gov.co): [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo/codigo\\_comercio.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo/codigo_comercio.html)
- Sondereguer, C. (2014). *Diseño precolombino: Mesoamérica. Centroamérica. Suramérica*. -2ª ed.-. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Corregidor.
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). *Metodología de la investigación* (4ª edición ed.). México D.F.: Limusa.
- Universidad del Rosario. (20 de Agosto de 2014). *Universidad del Rosario*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2015, de [urosario.edu.co](http://www.urosario.edu.co): [http://www.urosario.edu.co/urosario\\_files/2c/2ccd83d9-069c-403d-8d5b-815d7e617f1b.pdf](http://www.urosario.edu.co/urosario_files/2c/2ccd83d9-069c-403d-8d5b-815d7e617f1b.pdf).

# Anexos

## Anexo 1. Formatos consecutivos.


Evaluación del elemento racional.

Tabla de evaluación racional		<div>Ficha:</div> <div>N1</div> <div></div>
Objetivo: entender la organización		
Cuestionamiento: ¿Qué somos?		
Lineamientos: Busca analíticamente el ser de la organización, Implica conocer la organización.		

Nombre de la empresa					
Presentación					
procesos		Nota (1-5)	recursos		nota
Logística de entrada			Infra estructura		
producción			tecnología		
Salida de producto			Gerencia sistema de ordenes		
Comunicación interna			Indicadores desempeño		
Gestión de mercado			Control de tiempo y operaciones		
Creación de valor			Compromiso de empleados		

Puntos críticos	Puntos críticos
Ideas de mejora	Ideas de mejora
Observación	
Crear que pregunta que dé respuesta al interés dl instrumento o elemento.	

## Evaluación del elemento espiritual.


Tabla de evaluación Espiritual		Ficha:	
Objetivo: Entender el comportamiento de la organización.		N2	

¿Cuál es el propósito de la organización?							
<b>valores</b>				<b>creencias</b>			
<b>misión</b>				<b>Visión</b>			
Que Palabra clave debería escribir aquí y por ser importante y estar alineada al propósito				Que Palabra clave debería escribir aquí y por ser importante y estar alineada al propósito			
<b>Perfil Trabajador de la empresa</b>							
Describa el perfil del trabajador de una manera breve y general cual es el tipo de ser que trabaja en la organización.  Cuáles son sus valores y creencias.  Geográfico, Demográfico							
<b>Necesidades del trabajador</b>							
Subsistencia	1-5	seguridad		afecto		entendimiento	
Participación		Ocio		identidad		creación	

¿Como puede mi marca ayudar a suplir esas necesidades?				
<b>Roles</b>				
<b>Rol</b>	<b>Que piensa</b>	<b>Que hace</b>	<b>Que siente</b>	<b>idea</b>
<b>Administrativo</b>				
<b>Vendedor</b>	Piensa q es mal remunerado  ¿Qué piensa de manu?  ¿Que piensa que puede mejorar manu?  Que haría si fuera gerente	Hábitos Hobbies  Es crítico y participativo  Manejo de la tecnología Como trata a los compañeros	Motivación Miedo  Se siente a gusto o frustrado en su trabajo  Siente presiones externas a la empresa	
<b>Jefe</b>	Todos son unos vagos			
<b>Conclusión:</b>				
Cuáles son las necesidades  Que propósito comparte la organización con sus trabajadores  Que sienten respecto a sí mismos y frente a la organización  Clima laboral				
<b>Propuesta de mejora</b>				
Proponer el espíritu de la empresa, en que pueden creer todos, Define en una frase que es la organización  ¿Como hacer creyentes de marca?				

--

### Evaluación del elemento físico

Tabla de evaluación físico		Ficha:	
<b>Objetivo:</b> entender al consumidor		<b>N3</b>	
Revisar los puntos de contacto a través de los cuales la marca trabaja su comunicación e interacción con el cliente.			

Estado de comunicación de marca		
producto	Nota (1-5)	ideas
Portafolio		
precio		
Innovación		
Seguridad y garantía		
Poder de satisfacción		
Puntos de contacto		
antes		
Redes sociales		
Medios tradicionales		


Valoraciones y reseñas		
Boca a boca		
Participación en la comunidad		
Anuncios		
Marketing y relaciones		Push o pull
durante		
Presencia punto de venta		
Sitio web		
Catalogo		
Promociones		
Equipo de ventas		
Atención telefónica		
después		
Soporte		
Contacto		
Seguimiento		
interacción		
<b>Estado de Medios</b>		
<b>Medios propios</b>	<b>Medios pagados</b>	<b>Medios ganados</b>
¿Ha trabajado en la gestión de comunicación a través de medios propios? ¿Cuáles? ¿Como?	¿Ha invertido en la gestión de comunicación en otros medios? ¿Cuáles? ¿Como?	¿algunos medios hablan de su marca sin necesidad de contratarlos? ¿Cuáles? ¿Cómo? ¿porque lo hacen?
<b>Desafío</b>		



Idea global

Matriz comparativa competencia				
Ítem// marca	Marca 1	Marca 2	Marca 3	Marca 4
Consumidor				
Propuesta de valor				
Puntos de contacto				
Valores de marca				
slogan				
precio				
territorio				
La marca es percibida a fin a: el cuidado, la pertenencia, la aspiración o la lógica. (escoja solo una)				
observaciones				

## Evaluación del elemento emocional

Tabla de evaluación Emocional		Ficha:	
Objetivo: comprender al cliente para proponer un vinculo		N4	

consumidor				
Datos demográficos		Datos psicográficos		
Rangos de edad		Intereses		
Locaciones		Hobbies		
		Cosas en las que cree		
		Emociones frecuentes		
		Disgustos		
		temores		
Caracterización				
	piensa	hace	siente	idea
Cliente 1				
Cliente 2				
Cliente 3				
perfil				
<p>construya el perfil de su cliente de manera integral y compacta.</p>				

--

Emoción actual que estimula la marca en el cliente							
que emociones le gustaría evocar							
De acuerdo al análisis del cliente que personalidad debería tomarla marca							
Inocente		Sabia		Mágica		Protectora	
Cotidiana		Heroica		Romántica		Creativa	
Exploradora		Rebelde		divertida		poderosa	
Vínculo propuesto							
<p>Escriba el vínculo (palabra clave o puente) genuino entre la marca y el cliente, contemple la personalidad, miedos, gustos e intereses del cliente para formularlo.</p>							


## Evaluación ideal

Tabla de evaluación Ideal		Ficha:
<p><b>Objetivo:</b> elaborar un plan</p> <p><b>Cuestionamiento:</b> ¿Qué tenemos?</p> <p><b>Lineamientos:</b> Definir con qué elementos cuenta la organización para evaluar su posición y en caso de planear una estrategia determinar qué elementos conceptuales y estructurales le permitirán su realización.</p>		

Evaluación Ideas por componente					
Componente racional /espiritual (interno)			Componente físico/ emocional (externo)		
idea	Pertinente impactante	Viable realizable	idea	Pertinente impactante	Viable realizable
				1-5	1-5
Ideas sumadas ensamble estratégico					
<p>Aporta esta idea al mejoramiento de la organización</p> <p>Aporta esta idea a la comunicación de la marca</p> <p>Afianza es idea el posicionamiento de marca</p> <p>Construye esta idea un vínculo con el cliente</p>					

Nombre de la estrategia		
Acciones tácticas		
antes	durante	después
Llamar la atención y despertar interés	Despertar el deseo motivar la acción	Sostener la respuesta
observación		

## Evaluación real

Tabla de evaluación real		Ficha:
<b>Objetivo:</b> entender la organización	<b>N6</b>	
<b>Cuestionamiento:</b> ¿Qué somos?		
<b>Objetivo:</b> ejecutar acciones		
<b>Cuestionamiento:</b> ¿Qué hacemos?		
<b>Lineamientos:</b> refiere al que hacer operativo, es decir, a las acciones para crear valor.		

objetivo				
Nombre de la estrategia				
Ejecución				
Fecha inicio	Fecha medio		Fecha finalización	
tarea	recursos	responsable	tiempo	estado
inversión				
observación				

## Anexo 2. Cuestionarios

### Cuestionario consumidor

#### *Test Marca y Consumidor*

Esta encuesta de carácter académico tiene como propósito comprender la percepción actual del consumidor sobre las marcas de snacks (papas fritas empacadas tipo chips) "papas pobres" que producen en la región de Nariño.

este ejercicio aportara a la construcción de una ruta para el mejoramiento en la gestión de los pequeños empresarios locales.

#### **Instrucciones:**

Recuerde responder la totalidad de las preguntas.

Responda de manera genuina de acuerdo con su experiencia.

Asegúrese de dar clic en el botón "enviar" una vez terminadas sus respuestas.

Agradecemos su tiempo.

#### **Genero \***

- Masculino
- Femenino

#### **Edad \***

#### **Ha consumido Snacks (papas fritas empacadas) \***

- si
- no

#### **Para consumirlas se fija en la marca \***

- siempre
- a veces

- casi nunca
- nunca

**¿En qué lugares adquiere con mayor frecuencia Snacks (papas fritas empacadas)? \***

- Tiendas
- Supermercados
- Hipermercados de cadena
- Instituciones (colegios, universidades, clínicas, etc.)
- Punto de venta directa
- Cafeterías
- Otro:

**Conoce el concepto de marca \***

- Sí
- No

**¿Para usted que es una marca?, en una palabra, como la definiría:**

---

**¿Usted cree que la relación entre marca y producto es importante? \***

- si
- No

**Respecto al aspecto de las papas que se ofrecen en el mercado usted considera que su presentación es**

- buena
- aceptable
- mejorable



- pésima

**Cuando usted va a comprar un snack de papas**

- Pide una marca de su preferencia
- Consume la marca que esté disponible

**Para usted una empresa realiza un buen trabajo de marca cuando: \***

- Habla de Calidad
- Ofrece Garantía
- Cuida su aspecto
- Ajusta Precio
- Crea valor agregado
- Interactúa con el cliente
- Presta un buen servicio
- Otro:

**La marca de snacks que consume habitualmente \***

- Tiene un solo producto
- Maneja diferentes marcas para sus productos
- Maneja una sola marca para todos sus productos

¿Cuál de las siguientes cree que es la estrategia que aplican las marcas de snacks para persuadir a sus clientes? \*

- Hablar del producto y dar razones claras para ser elegida
- Estimular las emociones del cliente para ser elegida
- construir valores afines con el cliente para ser elegida
- Procurar tener un buen aspecto para ser elegida
- ninguna de las anteriores

**Según su percepción cuál de los siguientes medios tiene mayor uso por parte de las empresas de snacks para conectar al cliente con su marca \***

- Impresos (afiches, volantes, periódicos)
- Audios (radio, perifoneo, cuñas)
- Digitales (redes sociales, correos)

- exteriores (pasacalles, vallas, pantallas)
- merchandising (llaveros, gorras, ninguno)
- sociales (eventos, patrocinios)
- Ninguno de los anteriores

**Cree que las empresas de snacks se han preocupado por conocer la percepción de los consumidores respecto a su marca**

- mucho
- poco
- nada

**Puede asociar fácilmente la marca de snacks con:**

- una emoción positiva
- una emoción negativa
- un recuerdo específico
- nada en particular
- Otro:

**Podría cambiar con facilidad a otra marca**

- SI
- NO

**Considera que la gestión de marcas por parte de los empresarios en el sector de snacks ha sido**

- excelente
- buena
- regular
- mala
- deficiente

**GRACIAS**

Sus respuestas son un aporte invaluable en el mejoramiento comercial de la región.

## **Cuestionario Empresario**

### ***Test de marca y pymes***

El propósito de esta encuesta es completamente académico, su aplicación le permite a estudiantes del programa de Maestría en Mercadeo de la Universidad de Nariño comprender el tratamiento actual de marca en las empresas de la región. para proponer desde un enfoque disciplinar una ruta que trate los puntos clave en el mejoramiento de su gestión.

### **Instrucciones:**

Recuerde responder la totalidad de las preguntas.

Responda de manera genuina de acuerdo con su experiencia y manejo de la marca en su organización.

Asegúrese de dar clic en el botón "enviar" una vez terminadas sus respuestas.

Agradecemos su tiempo.

### **Nombre de la empresa:**

---

### **¿en qué sector de la ciudad se encuentra ubicada su empresa?**

---

### **¿En dónde se comercializan mayormente sus productos?**

- Tiendas
- Supermercados
- Hipermercados de cadena
- Instituciones (colegios, universidades, clínicas, etc.)
- Punto propio
- Cafeterías
- Otro:
- Conoce el concepto de marca \*
- Sí

- No
- un poco

**¿Para usted que es una marca, de manera breve como la define?**

- \_\_\_\_\_

**¿Usted cree que la relación entre marca y producto es importante?**

- si
- No
- no, lo se

**¿Cómo cree usted que se puede generar marca?**

- Hablando de Calidad
- Dando Garantía
- Manejando Precio
- Agregando Valor al producto
- siendo diferente en la interacción con el cliente
- Otro:

**¿Como maneja su portafolio de productos en relación a su marca?**

- Tiene un solo producto
- Maneja diferentes marcas para sus productos
- Maneja una sola marca para todos sus productos
- Maneja submarcas

**¿Quién se encargó del aspecto de la marca en el momento de su creación?**

- Usted mismo se encargó de diseñarla
- Contrato a una agencia experimentada en creación de marca

Comisiono a alguien con conocimientos afines

**¿Cuál de los siguientes aspectos tuvo más en cuenta a la hora de encargar el diseño**

**de la marca?**

- Economía
- Experiencia
- Rapidez
- Recomendación

- Otro:

**¿Cuáles son las características de su marca?**

- Tiene un buen nombre
- Todos sus elementos son articulados entre si
- Tiene un buen logo
- Se diferencia claramente de la competencia

- Otro:

**¿Cree que está transmitiendo lo que significa su marca?**

- Sí
- No
- Tal vez

**¿Cuándo vende su producto, hace énfasis en el producto o la marca?**

- producto
- Marca
- Ambos

**¿Que pretende transmitir con su marca?**

- Cualidades del producto
- Características del producto
- Reconocimiento de marca
- Construcción de valor
- Emociones sensoriales
- Recordación de marca
- Identidad de marca

**¿Cuál es La forma en la que su marca interactúa con el cliente?**

- Habla del producto y da razones claras para ser elegida
- Estimula las emociones del cliente para ser elegida
- construye valores afines con el cliente para ser elegida
- Procura tener un buen aspecto para ser elegida

**¿Cuál es el formato más recurrente a través del cual su marca transmite generalmente mensajes a los clientes?**

- Aun no se realiza
- Radio
- Redes sociales y digitales
- Prensa
- Afiches e impresos
- Eventos
- Otro:

**¿Cuál es el formato más usual de la marca para transmitir el mensaje a sus empleados?**

- no se trata el tema
- correo electrónico
- reunión
- boletín
- Otro:

**¿Si pudiera asociar su marca a una sola palabra cual sería?**

- \_\_\_\_\_

**¿Cree que su marca debe ser rediseñada o modificada?**

- Sí
- No

**¿por qué cree que es necesario rediseñar o modificar la marca?**

- La marca no representa claramente mi negocio
- se encuentra insatisfecho con el alcance de la marca
- El diseño de marca no está actualizado
- Necesita generar recordación de marca
- Necesita generar diferenciación
- No es necesario, la marca ya está bien como esta

**¿Ha estudiado o analizado la percepción de marca en sus clientes?**

- Sí
- No

**¿Según los análisis o estudios realizados, con cuál de las siguientes expresiones resulta afín la percepción del cliente respecto a su marca?**

- "me genera confianza"
- "puedo recordar la marca fácilmente"
- "le soy fiel a la marca"
- "me resulta positivamente diferente de la competencia"
- "me es indiferente"
- "me interesa más que sea un buen producto"
- "le tengo aprecio a la marca"
- "es de una buena empresa"
- "no me agrada mucho"
- "No conoce la percepción del cliente"
- "si pudiera elegir otra mejor lo haría"
- "al ser una marca local es de baja calidad"
- "la escojo para apoyar la empresa local"
- Otro:

De 1 (bajo) a 5 (muy alto) cómo calificaría la gestión de marca en el desempeño de su empresa

- 1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_

De 1 (bajo) a 5 (muy alto) que tan reconocida es su marca

- 1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_

De 1 (bajo) a 5 (muy alto) que tan definido y armonioso es el aspecto del sistema de comunicación de su marca (logo, slogan, papelería, empaques, publicidad, redes, etc.)

- 1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_

De 1 (bajo) a 5 (muy alto) que tan posicionada esta su marca

- 1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_

De 1 (bajo) a 5 (muy alto) que tan conectada esta su marca con las emociones y el estilo de vida del cliente

- 1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_

De 1 (bajo) a 5 (muy alto) que tan apropiado está el concepto de la marca al interior de la empresa

- 1\_\_ 2\_\_ 3\_\_ 4\_\_ 5\_\_

**GRACIAS**

sus respuestas son un aporte invaluable en el mejoramiento comercial de la región.