

**ESTUDIO DE CASO**  
**COMITÉ INTERGREMIAL DEL VALLE DEL CAUCA, CIV**  
**POSICIONANDO LAS BUENAS IDEAS**

**JOHNNY FERNANDO BENEDETTI VELA**

**UNIVERSIDAD ICESI**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS**  
**SANTIAGO DE CALI**  
**ABRIL 2011**

**ESTUDIO DE CASO  
COMITÉ INTERGREMIAL DEL VALLE DEL CAUCA, CIV  
POSICIONANDO LAS BUENAS IDEAS**

**JOHNNY FERNANDO BENEDETTI VELA**

**Proyecto de grado de la maestría en administración con énfasis para obtener  
el título de magíster en administración de empresas**

**Director**

**JUAN MANUEL GONZALEZ**

**Administrador de empresas**

**UNIVERSIDAD ICESI  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS  
SANTIAGO DE CALI  
ABRIL 2011**

**Nota de aceptación:**

**Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Icesi para optar al título de Magíster en Administración de Empresas**

**Administrador JUAN MANUEL GONZÁLEZ**

**Director**

**Santiago de Cali, abril 13 de 2011**

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	10
1. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	11
1.1 MISIÓN	11
1.2 VISIÓN	11
1.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	11
1.4 ESTRUCTURA DEL CIV	12
1.4.1 INVITADOS PERMANENTES	13
1.4.2 ESPACIOS EN LOS QUE EL CIV	14
1.5 DESARROLLO HISTÓRICO	15
1.6 HORIZONTE ORGANIZACIONAL	16
1.7 LOS DIÁLOGOS ECONÓMICOS REGIONALES	16
1.7.1 OBJETIVOS DE LOS DIÁLOGOS	17
2. PROBLEMA	18
2.1 CAUSAS	18
2.2 CONSECUENCIAS	19
2.3 OBJETIVO	19
3. MARCO TEÓRICO	20
3.1 IDENTIDAD DE MARCA	20
3.1.1 ESTRUCTURA DE MARCA	20
3.1.1.1 IDENTIDAD CENTRAL	20
3.1.1.2 IDENTIDAD EXTENDIDA	21
3.1.2 TRAMPAS DE LA IDENTIDAD DE MARCA	21
3.1.2.1 TRAMPA DE POSICIONAMIENTO DE LA MARCA	21
3.1.3 PERSPECTIVA DE LA IDENTIDAD DE MARCA	22
3.1.3.1 LA MARCA COMO ORGANIZACIÓN	22

<b>3.2</b>	<b>CONCPETO DE VALOR DE MARCA</b>	<b>23</b>
3.2.1	RECONOCIMIENTO DE MARCA	23
3.2.2	CALIDAD PERCIBIDA	23
3.2.3	ASOCIACIONES DE LA MARCA	23
3.2.4	FIDELIDAD DE LA MARCA	23
<b>3.3</b>	<b>PERSONALIDAD DE LA MARCA</b>	<b>24</b>
3.3.1	MEDICIÓN PERSONALIDAD DE LA MARCA	24
<b>3.4</b>	<b>CREACIÓN DEL VALOR DE LA MARCA</b>	<b>25</b>
3.4.1	MODELO DE AUTO - EXPRESIÓN	26
3.4.2	MODELO BÁSICO DE RELACIÓN	26
3.4.3	MODELO DE REPRESENTACIÓN FUNCIONAL DE BENEFICIOS	27
<b>3.5</b>	<b>CONTEXTO DEL PRODUCTO MERCADO</b>	<b>27</b>
3.5.1	MARCAS RESPALDADORAS Y SUBMARCAS	27
3.5.2	MARCA DE BENEFICIO	27
3.5.3	CO-MARCA	28
3.5.4	MARCA CONDUCTORA	28
<b>3.6</b>	<b>APALANCAR LAS MARCAS</b>	<b>29</b>
3.6.1	EXTENSIONES DE LÍNEA	29
3.6.2	MOVER LAS MARCAS HACIA ABAJO	29
3.6.3	MOVER LAS MARCAS HACIA ARRIBA	30
3.6.4	CREACIÓN DE CO – MARCAS	31
<b>4.</b>	<b>ARTICULACIÓN TEÓRICA DEL PROYECTO</b>	<b>32</b>
4.1	ENFOQUE PARA LA CREACIÓN DE VALOR DE MARCA	32
4.2	LA MARCA COMO ORGANIZACIÓN	32
4.3	EVADIENDO LA TRAMPA DEL POSICIONAMIENTO DE MARCA	32
4.4	COMPARTIENDO LA MARCA COMO ESTRATEGIA DE APALANCAMIENTO	33

<b>5. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO DE MARCA</b>	<b>34</b>
<b>5.1 PÚBLICO OBJETIVO</b>	<b>34</b>
<b>5.1.1 DEFINICIÓN PÚBLICO OBJETIVO</b>	<b>35</b>
<b>5.1.1.1 CLIENTES TIPO 1</b>	<b>35</b>
<b>5.1.1.2 CLIENTES TIPO 2</b>	<b>36</b>
<b>5.1.1.3 CLIENTES TIPO 3</b>	<b>36</b>
<b>5.2 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA</b>	<b>37</b>
<b>5.3 DEFINICIÓN DE LOS ATRIBUTOS DE MARCA</b>	<b>38</b>
<b>5.4 PROPUESTAS BASADAS EN LA MEZCLA DE MERCADOS</b>	<b>39</b>
<b>5.4.1 DESDE EL PRECIO</b>	<b>39</b>
<b>5.4.2 DESDE EL PRODUCTO</b>	<b>40</b>
<b>5.4.3 DESDE LA PLAZA</b>	<b>42</b>
<b>5.4.4 DESDE LA PROMOCIÓN</b>	<b>43</b>
<b>6. LIMITACIONES Y RESTRICCIONES</b>	<b>45</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>47</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>48</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>49</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>50</b>
<b>No. 1 SECTORES ACTIVOS DEL CIV</b>	
<b>No. 2 ACTA DEL COMITÉ TEMÁTICO</b>	
<b>No. 3 GRÁFICO ATRIBUTOS DE LA MARCA</b>	
<b>No. 4 GRÁFICO ACCIONES BASADAS EN LA MEZCLA DE MERCADEO</b>	

## **RESÚMEN**

Sobre la base de una problemática de posicionamiento de marca, se tratan los inconvenientes que el Comité Intergremial de Valle de Cauca ha tenido para desarrollar eficazmente su iniciativa Diálogos Económicos, habiendo surgido como un espacio de debate público y de análisis de los principales temas de la economía regional. Dificultades para captar el apoyo gremial, falta de recursos financieros y humanos, rigidez en el formato de las sesiones y casi ninguna orientación al mercadeo, son algunas de las situaciones que motivan el desarrollo de propuestas con acciones concretas, la cuales han sido concebidas sobre la estructura teórica de la mezcla de mercado y que como prioridad pretenden comunicar eficazmente la oferta de valor a un público objetivo plenamente identificado: Los Dirigentes Gremiales, las universidades con sus facultades de economía y la gran base de los directivos empresariales y gubernamentales. Cada uno de estos tipos de cliente obedece a unas características y motivaciones específicas.

Con el antecedente de las dificultades encontradas y el análisis del potencial desarrollo de los Diálogos Económicos, se proponen acciones que inicialmente no requieren de grandes recursos económicos pero si de una clara voluntad directiva orientada a la ejecución de las mismas y la asimilación de la iniciativa como un producto con exigencias que buscan garantizar su permanencia.

## **ABSTRACT**

Based on a branding issue, the topics treated about the problems that the Comité Intergremial of the Valle del Cauca has had in their initiative to develop efficiently the Economic Dialogues, which has arisen as a space for public debate and analysis of key issues of regional economy. Difficulties in attracting union support, lack of financial and human resources, stiffness in the format of the sessions and almost no orientation to marketing, are some of the situations that motivate the development of proposals for concrete actions, which have been designed on the theoretical structure of the Marketing Mix and as a priority pretend to effectively communicate the value proposition to the even fully identified target audience: labor leaders, universities with faculties of economy and the large base of business and government executives. Each of these types of clients with specific characteristics and motivations.

With this difficulties the background encountered and the analysis of potential development of the Economic Dialogues, actions are proposed that initially do not require large financial resources but certainly do of a clear policy-oriented will execute them and take the initiative as a product with requirements that seek to guarantee its permanence.



## PALABRAS CLAVES

- **CIV:** Comité Intergremial del Valle del Cauca
- **Diálogos Económicos:** Iniciativa impulsada por el CIV en alianza con el Club de Ejecutivos, el Banco de la República, la Unidad de Acción Vallecaucana, El País y las Facultades de Economía de las universidades Icesi, Javeriana, San Buenaventura, Autónoma y del Valle, que tiene como objetivo consolidar un espacio permanente para el sector empresarial y gremial de la región, permitiendo el acceso a información actualizada sobre el acontecer económico.
- **Posicionamiento de Marca:** Entendido como la asociación intensa de una marca con una serie de atributos relevantes y distintivos en la mente del consumidor<sup>1</sup>.
- **Mezcla de Mercado:** Concepto vigente introducido en 1950 por Neil Borden quien definió cuatro herramientas o variables para abordar la influencia de una estrategia sobre las características del mercado: Producto, Precio, Canal de distribución y Promoción.

## KEYWORDS

- **Economic Dialogues:** Initiative launched by the CIV in partnership with the Club de Ejecutivos, Banco de la República, The Unidad de Acción Vallecaucana, El País and the Faculty of Economics from the universities Icesi, Javeriana, San Buenaventura, Autonomas and Del Valle, which aims to consolidate a permanent space for business and union in the region, allowing access to updated information on economic events.
- **Brand Positioning:** Understood as the strong association of a brand with a series of important and distinctive attributes in the consumer's mind.
- **Marketing Mix:** Current concept introduced in 1950 by Neil Borden who defined four tools or variables to address the influence of a strategy on market characteristics: Product, Price, Promotion and Distribution Channel

---

<sup>1</sup> PÉREZ C, Cesar. [www.marketisimo.blogspot.com](http://www.marketisimo.blogspot.com). 7 Pasos para posicionar una marca o producto. Febrero 18 de 2008.

## INTRODUCCIÓN

El Comité Intergremial del Valle de Cauca como organismo que agrupa a los principales actores del desarrollo de la región suroccidental del país, ha buscado crear un espacio de debate público y de análisis de los principales temas de la economía regional con el objetivo de facilitar la permanente actualización de los líderes gremiales, empresariales y públicos. Dicho espacio nombrado Diálogos Económicos Regionales ha nacido producto del gran entusiasmo del presidente del Comité Intergremial de Valle con el aval de la junta directiva del mismo, sin embargo, no ha contado con la total aceptación y apoyo de quienes en su momento la identificaron como una salida a la problemática de integración regional para el desarrollo.

Una mirada poco profunda a la situación actual de los Diálogos Económicos Regionales, apoyada por las conclusiones de su Comité Temático, dejan al descubierto algunas falencias que pueden obstruir el crecimiento de dicho espacio. Este proyecto propone una solución que contrarresta aquellas falencias desde el posicionamiento de la marca Diálogos Económicos como el principal producto de Comité Intergremial de Valle de Cauca. Se logra identificar y definir el público objetivo, segmentándolo en tres tipos de clientes hacia los cuales se dirigen las acciones, buscando influir en su nivel de compromiso, aceptación y participación. Estas acciones principalmente intentan comunicar la propuesta de valor de manera estratégica, permitiendo la participación de los clientes en el desarrollo de las sesiones, entregando la información en las dosis adecuadas para generar expectativa e inclusive curiosidad, buscando aliados estratégicos en las intenciones de promoción, etc.

Como marco estructural en la propuesta de posicionamiento de la marca, se emplean los elementos de la Mezcla de Mercadeo y sobre ellos se apoyan las acciones que desde cada punto cardinal atacan los vacíos encontrados tanto en la forma como en el fondo del Denominado “Producto”, pues de esta manera se facilita homologar las condiciones teóricas y prácticas que toda iniciativa empresarial requiere para sobresalir en cualquier mercado de bienes y servicios. A lo largo del proyecto y en la búsqueda de soluciones efectivas, se identifican limitaciones que aunque pueden parecer infranqueables, también pueden ser decididamente derribadas por medio del consenso y la voluntad de ejecución de los principales actores comprometidos no solo con el desarrollo de los Diálogos Económicos Regionales sino también con el verdadero desarrollo económico de la región.

## **1. CONTEXTUALIZACION DE LA ORGANIZACIÓN**

El Comité Intergremial del Valle del Cauca, CIV, una organización sin ánimo de lucro creada hace 18 años, integrada por representantes de la actividad gremial y cívica de Cali y el Valle del Cauca, de característica multisectorial e incluyente. El CIV es un foro permanente de discusión y seguimiento a los temas regionales en cuatro ejes fundamentales: Desarrollo Económico, Instituciones Públicas Competitivas, Infraestructura Regional, y Desarrollo Humano y Responsabilidad Social.

El CIV analiza los temas que considera más relevantes y promueve consenso entre sus integrantes; define las posturas colectivas frente a las diversas dinámicas regionales contempladas en la agenda pública, es interlocutor con el gobierno local, departamental y regional, y coordina la participación de los gremios en diversas actividades.

### **1.1 MISIÓN.**

Contribuir al desarrollo equilibrado y al ejercicio de un liderazgo efectivo del sector productivo a través de la representación gremial y la gestión ante el Estado y otras entidades de Cooperación, del sector productivo y su entorno social, generando competitividad regional y mejor calidad de vida para sus habitantes. <sup>2</sup>

### **1.2 VISIÓN.**

Ser reconocidos como el epicentro del liderazgo y la concertación del sector productivo por acelerar los niveles de desarrollo y bienestar general del Valle del Cauca ([www.intergremialdelvalle.com](http://www.intergremialdelvalle.com)).

### **1.3 OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

- Analizar temas de trascendencia municipal y regional con fundamento en el bien común, y recomendar a las entidades competentes medidas y programas tendientes a superar problemas y aprovechar oportunidades.

---

<sup>2</sup> [www.intergremialdelvalle.com](http://www.intergremialdelvalle.com)

- Participar con los Gobiernos Nacional, Departamental y Municipal y otros actores en la formulación de mecanismos que estimulen el progreso municipal y regional, colaborando con ellos en la elaboración, coordinación y aplicación de los programas a desarrollar.
- Propiciar el acercamiento entre los gremios, a fin de fortalecer la unidad de acción de sus dirigentes.
- Promover espacios de concertación entre los gremios, los gobiernos y las corporaciones.
- Promover el desarrollo de acciones y proyectos que contribuyan al desarrollo del objeto social.
- Mantener una presencia permanente ante la opinión pública<sup>3</sup>.

#### **1.4 ESTRUCTURA DEL CIV: Gremios y entidades integrantes**

- Asociación Colombiana de Ingenieros, ACIEM Capitulo Valle 15
- Asociación Colombiana de Ingeniería Sanitaria y Ambiental, ACODAL Seccional Occidente
- Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica, ACODRES Capitulo Valle
- Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, ACOPI Seccional Valle del Cauca
- Asociación de Gestión Humana, ACRIP Valle
- Asociación de Comercio Exterior, ADICOMEX

---

<sup>3</sup> FERNANDEZ LEMOS Diana Lucía. Escenarios de discusión y análisis de la economía regional propiciados por la oficina de prensa y comunicaciones del Comité Intergremial del Valle. Santiago de Cali 2011. Trabajo de grado (Especialista en Comunicación Organizacional). Universidad Autónoma de Occidente, Facultad de Comunicación Social.

- Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo, ANATO Capitulo Sur Occidente
- Asociación Nacional de Entidades de Seguridad Privada, ANDEVIP Capitulo Valle, Cauca y Nariño
- Asociación Nacional de Industriales, ANDI
- Asociación de Cultivadores de Caña de Azúcar, ASOCAÑA
- Asociación de Ingenieros del Valle, AIV
- Cámara Colombiana de la Construcción, CAMACOL Valle 16
- Colombian American Chamber of Commerce. Cámara de Comercio Colombo Americana
- Comité Departamental de Cafeteros
- Cámara Colombiana de la Infraestructura, CCI
- Asociación Hotelera de Colombia, COTELCO Capitulo Valle
- Federación de Aseguradores Colombianos, FASECOLDA
- Fundación Empresarial para el Desarrollo de Yumbo, FEDY
- Federación Nacional de Avicultores de Colombia, FENAVI Seccional Valle
- LONJA de Propiedad Raíz de Cali y el Valle del Cauca
- Asociación Colombiana de Productores y Proveedores de Caña de azúcar, PROCAÑA
- Sociedad de Agricultores y Ganaderos, SAG
- Sociedad Colombiana de Arquitectos
- Sociedad de Mejoras Públicas de Cali 17
- Cámara de Comercio de Buenaventura

#### **1.4.1 Invitados permanentes**

- Cámara de Comercio de Cali, CCC
- Club de Ejecutivos del Valle
- Universidad del Valle

### **1.4.2 Espacios en los que el CIV tiene presencia**

El Comité Intergremial del Valle del Cauca en sus sesiones plenarias que se realizan cada 15 días analiza temas de interés local, regional y nacional. A parte de este espacio participa activamente en comités y comisiones de diferentes sectores como son (Ver Anexo No. 1):

- Bloque Parlamentario Regional del Valle.
- CODECTI: Consejo Departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación.
- CUEV: Comité Universidad Empresa Estados del Valle.
- Consejo Regional de Competitividad.
- Comisión de notables liderado por la Gobernación del Valle para revisión de vigencias futuras.
- Comité Técnico y organizador del Pacto por la Prosperidad Regional
- Secretaría Técnica en el Valle del Cauca de la Agenda por la Igualdad Laboral y la Equidad de Género liderada por la Alta Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer.
- Consejo de Política Social liderado por la Secretaría para el Desarrollo y Bienestar Social.
- Comité de Responsabilidad Social de la ANDI.
- Mesas de trabajo para el desarrollo del Conpes Río Cauca y el Conpes de Infraestructura.
- Mesa de desarrollo económico del Programa 'Cali, cómo vamos', iniciativa de control ciudadano y que retroalimenta al Plan de Desarrollo de Cali.
- Grupos de trabajo para apoyo a iniciativas de crecimiento de desarrollo económico regional.
- Espacios de diálogo con el gobierno local, regional y nacional: Lobby, advocacy y cabildeo.
- Eventos y actividades de los gremios asociados.

## 1.5 DESARROLLO HISTORICO<sup>4</sup>

A continuación se presenta una cronología del desarrollo histórico.

**1992:** Nace el Comité Intergremial de Cali como una respuesta a la ausencia de espacios gremiales para la discusión de los temas locales y regionales.

**1995:** A partir de este año el Comité recibe el apoyo de la Cámara de Comercio y se integra a los esfuerzos de esta entidad. A partir de esta alianza, el Comité se formaliza con un reglamento y un presupuesto de funcionamiento e inversión hasta el año 2000. El primer presidente es el Presidente de la Cámara de Comercio.

**2001:** El Comité Intergremial de Cali no dispone de recursos para inversión y el apoyo de la Cámara de Comercio de Cali se reduce, limitando su capacidad de acción.

**2004:** Cambio de nombre y razón social: Nace el Comité Intergremial del Valle. La creación de la Asociación como persona jurídica y la cultura de los aportes al CIV abre la posibilidad de su fortalecimiento progresivo. Al tener ahora un alcance regional se asocian nuevos gremios.

**2007:** Se configura la alianza con el Club de Ejecutivos. El Club de Ejecutivos es una corporación creada con el propósito de acoger el sector empresarial de la ciudad, sus organizaciones y sus líderes, y cuenta con una infraestructura óptima para la consolidación del CIV y del Club como un eje de la actividad empresarial de la ciudad. Ahora los gremios disponen de un espacio neutral, ubicado estratégicamente, y con todas las facilidades y ventajas en logística para convocar eventos.

**2008:** El CIV entra a ser invitado permanente del Bloque Parlamentario del Valle.

---

<sup>4</sup> FERNANDEZ LEMOS Diana Lucía. Escenarios de discusión y análisis de la economía regional propiciados por la oficina de prensa y comunicaciones del Comité Intergremial del Valle. Santiago de Cali 2011. Trabajo de grado (Especialista en Comunicación Organizacional). Universidad Autónoma de Occidente, Facultad de Comunicación Social.

**2009: Mayo.** Asamblea general con el Presidente de la República, Álvaro Uribe Vélez, plataforma para que el sector productivo del Valle del Cauca le planteara una agenda de temas y gestiones al gobierno nacional. **Octubre:** Entra a operar la oficina de prensa y comunicaciones del Comité Intergremial del Valle.

**2010: Abril.** Alianza CIDSE de la Univalle. **Julio.** El Comité Intergremial del Valle y sus 25 gremios asociados se adhieren a la Agenda por la Igualdad Laboral, liderada por la Alta Consejería Presidencia para la Equidad de la Mujer.

## **1.6 HORIZONTE ORGANIZACIONAL.**

Una de las grandes apuestas del CIV es la consolidación de una estrategia de comunicaciones, la cual estructurará procesos de generación constante de contenido y construirá espacios de discusión y análisis de las diversas temáticas económicas regionales, articulando a los actores y las fuerzas vivas de la región. Para facilitar el desarrollo de este horizonte estratégico, el CIV concretó en abril de 2010 una alianza con el Centro de Investigaciones y Documentación Socioeconómica de la Universidad del Valle, CIDSE, con el fin de estrechar vínculos con la Universidad y con sus centros de investigación, los cuales producen información y analizan variables de la economía regional que permiten enriquecer la comprensión y ampliar los elementos de juicio frente a los temas macroeconómicos, y también contribuyen a que las propuestas que los gremios dan a estos temas sean más efectivas y pertinentes.

## **1.7 LOS DIÁLOGOS ECONÓMICOS REGIONALES**

Los Diálogos Económicos Regionales fueron creados como un espacio de debate público y de análisis de los principales temas de la economía regional que busca facilitar la permanente actualización de los líderes gremiales, empresariales y de opinión en materia económica con lo cual sea posible visibilizar dónde se deben dirigir esfuerzos para consolidar una estrategia regional de desarrollo y una masa crítica de pensamiento económico regional.



### **1.7.1 Objetivos de los Diálogos Económicos<sup>5</sup>**

- Generar y propiciar un espacio permanente para el sector empresarial, académico, gremial y público del Valle del Cauca y los medios de comunicación especializados en temas económicos que les permita tener acceso a información actualizada sobre el acontecer económico regional, sus dificultades y oportunidades.
- Facilitar la difusión de investigaciones y trabajos que realizan los centros de investigación y de las universidades de la región.
- A partir de este espacio de interacción estimular el intercambio de opiniones y conceptos sobre las temáticas abordadas en cada sesión.
- Reivindicar la importancia de los temas económicos en la agenda pública regional y fortalecerlo ante la opinión pública.

---

<sup>5</sup> FERNANDEZ LEMOS Diana Lucía. Escenarios de discusión y análisis de la economía regional propiciados por la oficina de prensa y comunicaciones del Comité Intergremial del Valle. Santiago de Cali 2011. Trabajo de grado (Especialista en Comunicación Organizacional). Universidad Autónoma de Occidente, Facultad de Comunicación Social.

## **2. PROBLEMA**

Con el objetivo de contextualizar correctamente la problemática a resolver en este proyecto, se detallan a continuación las causas, consecuencias y objetivo del mismo.

### **2.1 Causas**

La junta directiva del Comité Intergremial de Valle, CIV, aprobó en el año 2010 el desarrollo de los Diálogos Económicos con la expectativa de que esta iniciativa se convirtiera en la estrategia de participación más importante de la región en pos del desarrollo económico e industrial de la misma. Lastimosamente, los significativos esfuerzos que ha realizado la presidencia del CIV y su dirección de comunicaciones y relaciones públicas no ha sido suficiente para lograr la participación activa y constante no sólo de los gremios que integran el Comité sino también de algunos actores importantes para lograr los objetivos propuestos como es el caso del gobierno local y regional.

Dicha situación en parte se genera a raíz de que el sector público, privado y medios de comunicación y ciudadanía, tienen espacios cerrados de discusión sobre los temas que son del interés de cada uno de ellos, por lo cual ha sido difícil posicionar el escenario de los Diálogos como un espacio donde todos estos actores puedan analizar de manera conjunta los temas de la economía que son transversales a cada uno de los sectores.

Sin embargo, con mucho esfuerzo y dadas las buenas relaciones que maneja el Comité Intergremial con otros sectores, logró constituirse el Comité Temático integrado por diferentes representantes de entidades entre las cuales se encuentran los decanos de la facultades de economía de las Universidades Autónoma, Icesi, Javeriana, San Buenaventura y Univalle, el Jefe Regional de Estudios Económicos del Banco de la República de Cali, el presidente del Comité Intergremial, La directora del diario El País y la gerente del Club de Ejecutivos del Valle, quienes tiene como función principal el seleccionar las temáticas que serán presentadas al público.

Actualmente, no existe una estrategia de mercadeo clara que permita posicionar adecuadamente a los Diálogos Económicos como la marca insignia de CIV,

atrayendo con efectividad la atención de aquellos que tienen la capacidad de impulsar cambios económicos en la región.

La dirección de comunicaciones del CIV en cabeza de la Dra. Diana Lucía Fernández ha planeado, coordinado e impulsado, entre otras de sus múltiples actividades, el desarrollo de los Diálogos Económicos durante cuatro sesiones, obteniendo resultados importantes, más no los esperados en cuanto a asistencia y metodología de participación, impidiendo cumplir a cabalidad con algunos de los objetivos planteados. Lo anterior puede verse plasmado en el acta del Comité Temático, el cual se reunió en el mes de Enero de 2011 para hacer el balance de las primeras sesiones. (Ver Anexo No. 2).

La estructura administrativa del Comité conformada por tres personas, ocupando los cargos de Presidente honorífico, Directora de Comunicaciones y relaciones públicas y Practicante de Desarrollo Económico, no poseen actualmente la disposición de tiempo ni los conocimientos especializados para el desarrollo de una estrategia de mercadeo que logre posicionar durante el año 2011 los Diálogos Económicos según las expectativas iniciales.

## **2.2 Consecuencias**

Como principal y más importante consecuencia derivada de este problema sería la extinción de la iniciativa de los Diálogos Económicos como un espacio de participación y desarrollo económico para la región, bien sea por la indiferencia que puede generar su convocatoria o por la paulatina pérdida de su imagen ante los principales actores que hasta el momento han intervenido en la iniciativa.

## **2.3 Objetivo**

El objetivo inicial de plantear este problema es lograr estructurar una solución estratégica y presentar una propuesta para el adecuado posicionamiento de la marca Diálogos Económicos como el principal producto de Comité Intergremial de Valle en su proceso de crecimiento sostenible de cara a sus integrantes.

### 3. MARCO TEORICO

Sobre el tema de Marca, su significado, importancia y valor son muchos los autores que han desarrollado profundos análisis, utilizados por académicos y empresarios para ilustrar y dar el impulso necesario a sus productos o servicios. Para el desarrollo de este proyecto retomaremos los conceptos ofrecidos por dos de los más representativos, ellos son David A. Aaker, Kevin Lane Keller y Wally Olins, autores que no solo desarrollan los conceptos sino que también ilustran de manera concreta lo que se debe y no se debe hacer al desarrollar una marca. A continuación explicaremos los principales conceptos y estrategias sobre el desarrollo de marca.

#### 3.1 IDENTIDAD DE MARCA

Al igual que la identidad personal, la identidad de marca sirve para suministrar dirección; propósito y significado. Logra diferenciar la marca expresando sus particularidades y características, generalmente con una constancia que permita generar recordación y asociaciones positivas.<sup>6</sup>

##### 3.1.1 Estructura de la marca

La estructura de la identidad de marca se compone de dos espacios bien definidos, una estructura de identidad central y una estructura de identidad extendida, cada una con los siguientes patrones.<sup>7</sup>

**3.1.1.1 Identidad Central:** Esta estructura expone la esencia de la marca, la razón de ser de la misma. La identidad central contiene aquellas asociaciones que deberían permanecer constantes a medida que la marca se traslade a otros mercados y productos. Un ejemplo claro es la marca Audi, la cual ha mantenido su concepto sofisticado y de vanguardia tecnológica aun cuando se encuentra incursionando en un mercado de gama media con productos menos complejos pero igualmente diferenciados ofreciendo personalizaciones en detalles

---

<sup>6</sup> AAKER D. Construir Marcas Poderosas. 2002, Gestión 2000 S.A. 2da. Edición. P. 71)

<sup>7</sup> AAKER D. Construir Marcas Poderosas. 2002, Gestión 2000 S.A. 2da. Edición. P.89)

significativos. La identidad central se basa en las creencias y valores fundamentales que conducen a la marca, manteniendo firmes conceptos que generan recordación y son difíciles de modificar.

- 3.1.1.2 **Identidad Extendida:** Esta estructura incluye elementos y detalles que complementan y enriquecen la identidad de la marca mientras actúa en campos diferentes y se desarrolla en diferentes mercados. Estos elementos son susceptibles a cambios e incursiones oportunas que agreguen valor a las estrategias de comunicación y posicionamiento de la marca. La identidad extendida aprovecha aquellas características de la personalidad de la marca que atraen a los consumidores con menos profundidad pero que logran encantarlos sutilmente. Un ejemplo general es en muchos casos los slogans de marcas que cambian con cierta regularidad dependiendo de las características socio-demográficas de la población objetivo o las condiciones del mercado como la competencia o las regulaciones.

### 3.1.2 Trampas de la Identidad de Marca

Para efectos de distinguir que es y que no es la identidad de marca el autor David Aaker describe cuatro trampas o errores en los que se cae comúnmente al definir la identidad de la marca. Ellas son: Trampa de imagen de marca, Trampa de posicionamiento de la marca, Trampa de la perspectiva externa y Trampa por la fijación en atributos del producto. Caer en estas trampas, según argumenta, desencadena inevitablemente en estrategias de marca inefectivas o disfuncionales<sup>8</sup>. Para efectos del presente proyecto destacaremos la siguiente:

- 3.1.2.1 **Trampa de posicionamiento de la marca:** El posicionamiento de marca se desarrolla a través de la comunicación y es medido al realizar análisis comparativos con las otras marcas del mercado. Es entonces la efectiva comunicación de las proposiciones de valor hacia la audiencia objetivo la que debe ocupar los intereses de los estrategas para garantizar un posicionamiento adecuado. Importante resaltar en este tema que la asimilación de dichas proposiciones de valor no es inmediata y que solo la coherencia en el plan de

---

<sup>8</sup> AAKER D. Construir Marcas Poderosas. 2002, Gestión 2000 S.A. 2da. Edición. P.72

comunicaciones dará frutos a mediano o largo plazo. La constante eliminación de aquellos aspectos considerados como no buenos comunicadores y el intensificar el enfoque en los atributos del producto, satura la personalidad de la marca y no da espacios para que se generen las asociaciones que realmente posicionaran la marca a largo plazo.

### 3.1.3 Perspectiva de la Identidad de Marca

David Aaker define cuatro perspectivas con el objetivo de que los estrategas consideren diferentes elementos y patrones de la marca que contribuyen a clasificar, enriquecer y diferenciar la identidad. Estas son la marca como producto, la marca como organización, la marca como persona y la marca como símbolo, las cuales no necesariamente se discriminan entre sí para el desarrollo de una estrategia<sup>9</sup>. Destacaremos a continuación la marca como organización.

3.1.3.1 **La marca como organización:** Este enfoque se centra principalmente en los atributos de la organización y por ende es comúnmente utilizado por las compañías de servicios para orientar sus marcas. Este enfoque concentra su estrategia en estructurar y comunicar su identidad de marca basándose en los valores de la empresa, aunque muchas veces los atributos de la marca pueden describirse como atributos del producto o de la organización, como por ejemplo calidad, innovación, vanguardismo tecnológico, etc. Generalmente los atributos de la organización son mucho más resistentes a la competencia y más duraderos si se piensa en extender la marca de manera progresiva. Además, es mucho más fácil copiar un atributo de producto que una cultura organizacional. También si se habla de atributos organizacionales generalmente corresponden a un conjunto de productos y por lo general estos atributos son difíciles de cuantificar, medir o realizarles seguimiento, sin embargo, son fáciles de asimilar y asociar por parte de los consumidores.

---

<sup>9</sup> AAKER D. Construir Marcas Poderosas. 2002, Gestión 2000 S.A. 2da. Edición. P 82

## 3.2 CONCEPTO DE VALOR DE MARCA

Aaker define el valor de la marca como los activos o pasivos vinculados al nombre y símbolo de la marca que se incorporan o sustraen al producto o servicio, los cuales se pueden agrupar en cuatro dimensiones como son: Reconocimiento de marca, calidad percibida, Asociaciones de la marca y fidelidad de la marca<sup>10</sup>. A continuación se describirá cada una de ellas, no sin antes dejar claro que el valor de la marca se relaciona con aquellas percepciones asociadas a la misma, las cuales distinguen y ponderan un producto o servicio en la mente del consumidor.

- 3.2.1 **Reconocimiento de marca:** Se relaciona con la familiaridad percibida sobre la marca, ya que las personas de manera natural están dispuestas a atribuir buenas actitudes a conceptos familiares, como por ejemplo continuidad, superioridad tecnológica, honestidad, innovación, etc.
- 3.2.2 **Calidad Percibida:** Esta asociación se define en términos de costo-beneficio, es decir del lugar que ocupa la marca en el mercado y los costos reales de haber llegado a esa posición, suele medirse por medio de análisis del rendimiento de la inversión (ROI).
- 3.2.3 **Asociaciones de la marca:** Se refiere específicamente a las razones de compra, como el imaginario del usuario, atributos del producto, oportunidad de uso, etc. Se define por elementos externos a ella que son vinculados de manera positiva o negativamente a los verdaderos atributos del producto o servicio.
- 3.2.4 **Fidelidad de la marca:** se define tanto por la retención de sus segmentos de clientes como por la atracción de nuevos clientes, bien sea de los segmentos objetivos o de otros segmentos ocasionales. Esta fidelidad se encuentra directamente influenciada por la capacidad de responder a los cambios del mercado y las amenazas competitivas.

---

<sup>10</sup> AAKER D. Liderazgo de Marca. 2005, Ediciones Deusto. P 33

### 3.3 PERSONALIDAD DE LA MARCA

Según el autor David Aaker la personalidad de la marca se compone de un grupo de características humanas asociadas con una marca determinada. Estas incluyen aspectos demográficos como el sexo, la edad, la clase socioeconómica y otros como la cordialidad, el apego o el sentimentalismo. Al igual que en los seres humanos, la personalidad define e identifica a la marca, incluso es perdurable y muy difícil de modificar una vez haya echado raíces en la memoria humana<sup>11</sup>. Basándose en la interacción de los usuarios con las marcas como si fueran una persona las compañías realizan investigaciones de mercado constantes en donde entre otras cosas buscan definir como es percibida la personalidad de la marca para, bien sea, continuar con sus estrategias o redireccionarlas según sus objetivos de mercado. La relación de los usuarios con las marcas y sus productos es tan estrecha que normalmente las personas les otorgan propiedades humanas más allá de los que realmente los caracteriza, es entonces cuando por ejemplo les otorgan nombres a los vehículos, computadores, zapatos, etc. O también manifiestan la intención de darles descanso con sentimientos compasivos y hasta dicen estar enojados con ellos<sup>12</sup>.

#### 3.3.1 Medición de la personalidad de la marca

Los anunciantes y los profesionales de marketing han sido los primeros en acuñar el término de marca personalidad, mucho antes de que los académicos estudiado y aceptado el concepto. Ya en 1958, P. Martineau en su libro 'The Personality of a Retail Store usó la palabra para referirse a las dimensiones no materiales que hacen a una tienda especial. Refiriéndose a esto King S. en su libro 'What is a Brand de 1970, dijo que "la gente elige sus marcas de la misma manera como elijen sus amigos, además de las habilidades y características físicas, simplemente les gustan como personas". Ya en 1982, J. Seguéla, Vicepresidente Creativo de la agencia de publicidad RSCG presentó la 'estrategia estrella, allí Seguéla recomienda que todos los marcas se describen a lo largo de tres aspectos: El físico (qué hace el producto, sus capacidades, su desempeño), el

---

<sup>11</sup> AAKER D. Construir Marcas Poderosas. 2002, Gestión 2000 S.A. 2da. Edición. P 145

<sup>12</sup> Construcción Propia



carácter (la faceta de la personalidad de marca) y el estilo (Elementos de ejecución para publicidad y comunicación)<sup>13</sup>.

Ha sido desde 1997 que la autora Jennifer Aaker, profesora de mercadeo de la universidad de Stanford, ha trabajado continuamente en el concepto de personalidad de marca desarrollando el instrumento BPS por su nombre en inglés "Brand Personality Scale" (Una BPS de 42 elementos usados para medir la personalidad de la marca). Esta escala se construye sobre la base de 5 dimensiones de la personalidad de la marca (sinceridad, excitación, competencia, sofisticación y rudeza), en su estudio Aaker realizó más de 1000 encuestas en los estados unidos sobre 60 marcas diversas y obteniendo 114 rasgos distintivos de personalidad. Las 5 dimensiones se subdividieron en 15 facetas para proporcionar un contexto y un análisis descriptivo respecto a su naturaleza y estructura. Estas quince facetas sugieren diferentes opciones estratégicas, además se observó en el estudio que las variables de personalidad estaban significativamente relacionadas con la actitud positiva o negativa hacia la marca<sup>14</sup>.

En resumen la medición de la personalidad de la marca ha sido para muchos académicos del mercadeo el tema central de las investigaciones tendientes a mejorar la orientación y aceptación de las marcas, siendo crucial tanto para el diseño de la misma como para la planeación estratégica de las organizaciones.

### **3.4 CREACION DE VALOR DE LA MARCA**

Según el autor David Aaker, existen tres formas en que la personalidad de la marca puede crear valor. Estos se han definidos en tres modelos explicados a continuación<sup>15</sup>.

---

<sup>13</sup> AAKER D. Construir Marcas Poderosas. 2002, Gestión 2000 S.A. 2da. Edición. P 293

<sup>14</sup> AAKER J. Brand personality: conceptualization, measurement and underlying psychological mechanisms. Stanford University, 1995

<sup>15</sup> AAKER D. Construir Marcas Poderosas. 2002, Gestión 2000 S.A. 2da. Edición. P 177

### **3.4.1 Modelo de auto-expresión**

El modelo de auto-expresión se basa en que para ciertos grupos de consumidores, algunas marcas se convierten en vehículos para expresar parte de su auto-identidad, siendo esta una identidad real o ideal a la que se podría expresar. Es así como una personalidad de marca es utilizada por el usuario de cierto producto para ser identificado en medio de su entorno, o bien, para sentirse parte de un subgrupo en particular. Por ejemplo, una marca como Land Rover percibida como ruda y aventurera trasladará esa característica a su usuario.

El conocimiento de este modelo debe ser utilizado por los estrategas y quienes trabajan sobre la personalidad de la marca para lograr encajar adecuadamente esta última con las necesidades de auto-expresión de los consumidores.

### **3.4.2 Modelo básico de relación**

Este modelo argumenta que las relaciones entre los consumidores y las marcas se estructuran según la valoración que estos tienen sobre la personalidad adecuada de las marcas y sus productos o servicios. Es decir, que al igual que en la búsqueda de relaciones con otras personas, la buena relación depende de que puedo esperar de esa persona según su posición en mi entorno. Por ejemplo, de un asesor de seguros esperaré una personalidad que me genere confianza, honestidad y rectitud, pero de un instructor deportivo podría esperar dinamismo, entusiasmo, apoyo, etc. De esta misma forma se construyen las relaciones con las marcas, las cuales pueden ser fuertes o débiles, todo depende de lo esperado Vs. lo recibido.

Como en toda relación, el comportamiento de la marca redundará en la actitud que tomen los consumidores hacia ella, la cual puede ir en beneficio o perjuicio de los objetivos de mercadeo. Si existe algo que pueda perjudicar la relación con la marca es la falta de coherencia o aquellas intenciones fugaces de modificar la identidad de la marca en busca de nuevos horizontes, lo recomendable es analizar detalladamente las posibles consecuencias de cada paso para darlo con firmeza.

### **3.4.3 Modelo de representación funcional de beneficios**

Este modelo pretende destacar una relación basada en la coherencia entre la personalidad de la marca y los atributos de sus productos, haciendo énfasis especial en la imagen visual que refleje dicha interacción. De esta manera los consumidores tienden a buscar aquella marca que represente íntegramente los beneficios esperados, tanto en imagen como en las características de sus productos. En la percepción de los clientes entra a jugar un papel muy importante los símbolos utilizados y sus connotaciones socio-culturales.

## **3.5 CONTEXTO DEL PRODUCTO-MERCADO**

Existen diferentes funciones que una marca puede representar en el contexto producto mercado con el fin de fusionarse con otras para una oferta específica. Estas son el papel de las marcas respaldadoras y submarcas, papel de la marca de beneficio, papel de la co-marca y el papel conductor<sup>16</sup>.

### **3.5.1 Marcas Respaldadoras y Submarcas**

Una marca que asume un papel respaldador es aquella que por su prestigio y posicionamiento apoya la oferta de la marca base, un ejemplo grande de una marca que asume un papel de respaldo en innumerables ofertas el INTEL, apoyando varias compañías productoras de computadores. Por su parte la submarca actúa como un complemento generalmente diferenciador o de valor agregado a la oferta de un producto base.

### **3.5.2 Marca de Beneficio**

Este papel lo asumen marcas creadas con un atributo, ingrediente o componente específico que aumentas los beneficios ofrecidos por la marca base, es el caso de muchas compañías productoras de detergentes que con relativa regularidad ofrecen sus productos con las “partículas multiactivas X1” o

---

<sup>16</sup> AAKER D. Liderazgo de Marca. 2005, Ediciones Deusto. P 121

con “agentes Megaclear limpiadores de manchas”, entre otros. Estas marcas beneficio pueden o no ser propiedad de la compañía que desarrolla la marca base o de otras compañías en ocasiones dedicadas a crear tecnologías que cumplan estas funciones.

### **3.5.3 Co-marca**

Este papel resulta de la unión de distintas marcas, bien sea de la misma organización o de organizaciones diferentes. Esta unión con el objetivo de crear una oferta en donde cada cual puede cumplir papeles diferentes (conductores, respaldadoras, de beneficio, etc), la idea es en principio cautivar conjuntamente los clientes de cada producto. Sin embargo, es importante tener sumo cuidado con la definición de dichas uniones, pues podrían no ser bien recibidas por uno de los mercados o bien por todos los mercados involucrados. Por ello es importante realizar previamente una seria investigación sobre las asociaciones que los clientes realizan con las marcas que pretenden formar la alianza.

### **3.5.4 Marca Conductora**

Este papel se define principalmente por la repercusión que sobre la fidelidad pueda tener la marca, es así como se encargara de mostrar el camino que deba tomar la cartera de marcas. A esta marca es necesario realizarle una activa gestión y disponer de los recursos necesarios para continuar con su papel de manera eficaz. Es importante reconocer que no solo una marca madre puede representar este papel, incluso una submarca lo puede hacer si su impacto está haciendo los meritos para ello.

## **3.6 APALANCAR LAS MARCAS**

El concepto apalancar puede entenderse también como la acción de impulsar, levantar o empujar. Eso es a lo que precisamente se refiere el hecho de desarrollar estrategias para llevar una marca más allá de su estado actual hacia uno mucho mejor, y si es posible, al liderazgo del mercado. Según el autor David Aaker, existen varias maneras de llevar esto a cabo de manera controlada y para ello propone los siguientes caminos<sup>17</sup>:

### **3.6.1 Extensiones de línea**

Una extensión de línea consiste en el desarrollo de una nueva versión del producto dentro de la misma clase, en este caso son comunes aquellas que resultan con diferencias en tamaños, sabores, envases, servicios en diferentes contextos, etc. Aunque estas extensiones ameritan necesariamente una inversión, logran expandir la base de clientes incluyendo a aquellos a los que no se dirigían inicialmente, renovar la marca ofreciendo variedad e innovación, incluso inhibir los avances de los competidores al tomar la delantera al sacar al mercado una novedad dentro de su misma marca. Como ejemplo cotidiano de esto podemos señalar diversas marcas de bebidas gaseosas que continuamente promocionan sus productos en nuevos envases, tamaños, contenidos calóricos, logos y cuanto puedan hacer para mantener sus clientes y tratar de capturar los de la competencia.

### **3.6.2 Mover las marcas hacia abajo**

Una manera común de mover la marca hacia abajo es la reducción de precio, sin embargo son muchos los riesgos que se corren si no se establecen parámetros claros con los cuales se amplíe la base de clientes o se manejen los costos de tal manera que no se vean sacrificados los márgenes, la calidad o el posicionamiento. También es común, y tal vez estratégicamente menos arriesgado, el desarrollo de submarcas. Esta estrategia permite el ingreso de nuevos segmentos o la apertura de nuevos mercados, sin embargo, también existen riesgos como la canibalización del mercado si no se establece una clara estrategia para mantener el posicionamiento de la marca madre. Como toda madre e hija es necesario el mantenimiento de los valores y atributos claves para mantener el nivel de la familia, sin que una u otra pierdan la

---

<sup>17</sup> AAKER D. Liderazgo de Marca. 2005, Ediciones Deusto. P 170

identidad original y una dirección que les permita crecer sin tropezarse la una con la otra.

El lograr describir la intención en el nombre de la submarca ayuda enormemente a evitar el canibalismo al diferenciar sus objetivos con claridad. Como ejemplo tenemos la marca de ropa AZUCAR la cual creó la submarca AZUQUITA para dirigirse de manera explícita al segmento infantil, aprovechando la posición ya adquirida de la marca madre y todo lo que esta representa en el mercado. La diferencia de producto por si sola es una manera de separar la marca y la submarca, bien sea a simple vista, por sus atributos implícitos o sus funciones.

### **3.6.3 Mover las marcas hacia arriba**

Si bien el mover una marca hacia abajo puede manejarse únicamente mediante precio, no es muy diferente cuando se trata de mover una marca hacia arriba, sin embargo, el tratar migrar hacia segmentos especializados y exclusivos incrementando el precio de un producto ya posicionado requiere necesariamente de justificar dicho aumento con mejores atributos y mejor imagen. Cuando aun teniendo estas justificaciones se cree que la marca no será asociada positivamente en un segmento superior, se hace necesario crear una nueva marca con una identidad diferente que logre ese objetivo. Esta sería una submarca de gama superior que debe tener todas las características que la separen de su marca madre, incluso con los riesgos que existen de dejar a esta última con una imagen de inferioridad o generar nuevas asociaciones negativas.

De igual manera que en los movimientos hacia abajo, se hace necesario trabajar en una diferenciación coherente que mantenga el desarrollo de cada una por el camino adecuado, pues también se corre el riesgo de no lograr la suficiente credibilidad para considerar a la submarca en un nivel superior. Todo depende de la argumentación adecuada estudiando previamente el tipo de asociaciones que poseen la clave para ganar un lugar en el segmento objetivo. Los descriptores en el nombre de la nueva marca también ayudan a diferenciar las intenciones de la misma con palabras como “Premium”, “Edición especial”, “Oro”, etc. Sin embargo hay que reconocer que este tipo de palabras pueden ser asociadas a un sentido temporal de la marca, dificultando el desarrollo de una identidad independiente de la marca madre.

### **3.6.4 Creación de Co-marcas**

Una marca también puede lograr apalancarse por medio de su inclusión en otra clase de producto. Consiste en algunos casos en convertirse en “ingrediente” de otra marca, utilizando el prestigio tanto de la una como de la otra para incrementar su oferta de valor. Esta unión estratégica puede darse no solo entre marcas de una misma compañía, sino también entre marcas de compañías totalmente independientes. Como ejemplos tenemos aquellos casos de dispositivos tecnológicos que son promocionados como componentes claves de una marca de computadores o equipos electrónicos. También es común encontrar este tipo de apalacamientos en desarrollos textiles aplicados promocionados en reconocidas marcas de ropa.

Otra forma de co-marca es la denominada “compuesta”, comúnmente conocida en Colombia por el desarrollo de tarjetas de crédito entre bancos y almacenes de cadena, otorgando beneficios compartidos que agregan valor y que para las marcas se convierten en una oportunidad de crecer en su base de clientes.

## **4. ARTICULACIÓN TEORÍA - PROYECTO**

### **4.1 ENFOQUE PARA LA CREACIÓN DE VALOR DE LA MARCA**

Se utilizará la propuesta por David Aaker (2002) referente a la representación funcional de beneficios, teniendo en cuenta que existen diferentes tipos de cliente objetivo y a quienes se tratará de posicionar la marca en periodos de tiempo diferentes. Bajo este enfoque la estrategia de mercadeo estará orientada a presentar constantemente los atributos de la marca con el objetivo de inducir una percepción en el consumidor que se asocie con facilidad a la imagen y a la identidad que se está construyendo.

### **4.2 LA MARCA COMO ORGANIZACIÓN**

Teniendo en cuenta que Los Diálogos Económicos son actualmente el único producto o servicio que el CIV ofrece abiertamente y reconociéndolo como la columna vertebral del proceso integrador que pretende para los agentes del desarrollo económico regional, se propondrá estructurar una identidad de marca como organización, según lo define David Aaker (2002) en sus perspectivas de identidad de marca. De esta manera se buscará que los atributos del CIV ya reconocidos por el público objetivo se extiendan a Los Diálogos Económicos para ser asimilados y asociados más fácilmente.

### **4.3 EVADIENDO LA TRAMPA EN EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA**

El definir los clientes objetivos a través de la identificación de tres grupos con características diferentes pero con intereses similares alrededor de la propuesta, permite evadir con mayor eficacia las inconsistencias y los posibles errores al comunicar las propuestas de valor. De esta manera, reconociendo los atributos o características del producto que agregan valor desde el punto de vista de cada grupo, se facilita definir estrategias de comunicación que lleguen directamente al objetivo.



#### **4.4 Compartiendo la Marca como Estrategia de Apalancamiento**

Desde su concepción, los Diálogos Económicos han contado con aliados estratégicos, con los cuales se buscaba apoyar el desarrollo funcional de la propuesta, sin embargo, el rol de dichos aliados se la limitado al desarrollo temático de la propuesta, con casi ninguna participación en el posicionamiento de la marca ni en su promoción regional. Es el momento en que los aliados estratégicos puedan entrar a jugar un papel preponderante en el posicionamiento y crecimiento comercial de este escenario. Para lograr lo anterior se propone utilizar la figura de co-marca, no bajo la promoción completa de sus razones sociales dentro o sobre de la marca Diálogos Económicos, sino como sostén de la misma, incluyéndola y/o ubicándola junto a sus propias propuestas y espacios de discusión según exista afinidad. De esta manera y como ejemplo, una de las universidades que hace parte del grupo de aliados estratégicos, podría promover o incluir los Diálogos Económicos al interior de sus jornadas temáticas, procesos de apoyo empresarial o diferentes propuestas académicas.

## **5. ESTRATEGIA POSICIONAMIENTO DE MARCA**

Como se ha expresado anteriormente, la siguiente estrategia pretende posicionar la marca Diálogos Económicos como el principal producto del CIV. Por lo anterior las acciones propuestas tendrán inicialmente el objetivo de crear una identidad de la marca con el valor suficiente para mantener dicho espacio dentro del sector económico de la región.

### **5.1 PÚBLICO OBJETIVO**

El estudio de caso realizado por la Jefe de Prensa y Comunicaciones del Comité Intergremial para aspirar al título de especialista en comunicación organizacional de la Corporación Universitaria Autónoma de Occidente (2010), muestra como en diferentes reuniones de planeación de los Diálogos Económicos, donde participaron los miembros del Comité Temático, se llegó a la conclusión que no existían espacios de discusión económica regional que logren involucrar a todos los actores e impulsan del desarrollo del departamento, como lo son gremios, empresas, medios de comunicación y gobierno local y regional. En dicha investigación se busco identificar y describir actores claves, propósitos estratégicos, agendas de interés, temas comunes y escenarios estratégicos proyectados por el Comité Intergremial del Valle para el análisis de la economía regional del Valle del Cauca. Para tal fin fueron consultadas fuentes primarias y secundarias, se entrevistaron representantes de diferentes sectores industriales y se recopiló información clave que facilitó la identificación de los principales participantes del desarrollo económico de la región.

Como resultado de ese ejercicio se plantearon los siguientes sectores:

- Empresarios y líderes gremiales
- Sector público: Local y regional
- Sector académico: Decanos de la facultades de economía y centro de investigación económicos regionales
- Medios de comunicación y periodistas especializados en el tema económico.

### 5.1.1 Definición del público objetivo para la estrategia de mercadeo<sup>18</sup>

Toda estrategia encaminada al posicionamiento de una marca debe conocer de antemano las características de su público objetivo. En el caso de los Diálogos Económicos se presenta una situación particular al seleccionar 3 tipos de cliente como el objetivo principal de su mercado. El primer tipo de cliente objetivo sobre el cual se trabajará en el proceso de posicionamiento de la marca, y al cual se denominará cliente Tipo 1, donde se encuentran los presidentes y directores ejecutivos de los diferentes gremios que integran el CIV, el segundo tipo de cliente objetivo, y al cual se le denominará cliente Tipo 2, compuesto por los rectores y decanos de las diferentes facultades de las universidades de la región especialmente los grupos de investigación en materia económica. Finalmente, tenemos identificados a los clientes Tipo 3, integrado por los directivos de las diferentes instituciones industriales y gubernamentales que poseen criterio e influencia en la toma de las decisiones con impacto económico para sus empresas y para la región suroccidental del país. Estos tres grupos de clientes identificados tienen como característica común su interés y necesidad de conocer en profundidad los temas de la macroeconomía regional ya que a partir del análisis de estos temas se enfocan los esfuerzos desde cada uno de los sectores en pro del desarrollo de la región, visto desde una perspectiva de responsabilidad social empresarial. A continuación se exponen sus situaciones y características.

5.1.1.1 **Clientes Tipo 1:** Se determina que este tipo de cliente compuesto por los presidentes y directores ejecutivos de los gremios asociados al CIV. En total son 25 gremios afiliados y por cada gremio ante la junta directiva del CIV asisten el presidente y el director ejecutivo, para un total aproximado de 50 personas con residencia en la ciudad de Cali, caracterizados por pertenecer a los estratos socioeconómicos altos, 60% del género masculino y 40% del género femenino, algunos de ellos comparten sus cargos dentro de los gremios con otros cargos del sector privado industrial, de elevada formación académica, sus necesidades de información requerida para la toma de decisiones y el desarrollo de sus labores dentro de los gremios se satisface principalmente por medio de medios escritos, comunicaciones formales escritas y electrónicas y

---

<sup>18</sup> FERNANDEZ LEMOS Diana Lucía. Escenarios de discusión y análisis de la economía regional propiciados por la oficina de prensa y comunicaciones del Comité Intergremial del Valle. Santiago de Cali 2011. Trabajo de grado (Especialista en Comunicación Organizacional). Universidad Autónoma de Occidente, Facultad de Comunicación Social.

reuniones programadas persona a persona según sea necesario. Su asistencia a diferentes eventos de opinión se limita al cumplimiento de invitaciones directas que las empresas y otros gremios desarrollan a nivel local y nacional. Estos clientes objetivos no solo no participan activamente ni regularmente en el desarrollo y asistencia de los Diálogos Económicos sino que en repetidas ocasiones desarrollan eventos paralelos al cronograma de los mismos, distraendo la atención de las empresas de su sector y de diferentes entidades que se pretenden atraer hacia la propuesta de los Diálogos Económicos. Lograr posicionar eficazmente la marca Diálogos Económicos en este tipo de cliente garantizará no solo el apoyo continuo de las actividades sino que apalancará de manera significativa el posicionamiento de la marca entre los clientes Tipo 3.

5.1.1.2 **Clientes Tipo 2:** Las universidades juegan un papel fundamental en los Diálogos Económicos puesto por medio de sus diferentes facultades y centros de investigación son quienes procesan todo el conocimiento, cifras e investigaciones sobre temas que afectan la economía regional. Se requiere establecer interlocución directamente con los rectores para lograr un apoyo más significativo en cuanto a la disponibilidad de sus observatorios en materia de tiempos y preparación de los documentos que se presentan en este escenario, reconociendo también que los temas económicos impactan directamente sobre las necesidades del sector privado y gubernamental en cualquiera de sus ramas profesionales, como la ingeniería, administración, derecho, Salud Pública, etc. Son las diferentes facultades que desde el intercambio de conocimiento y la formalización de sus producciones permiten alimentar y mantener en movimiento la discusión económica necesaria para el desarrollo de los Diálogos Económicos Regionales.

5.1.1.3 **Clientes Tipo 3:** Actualmente, la base de datos a la que se despacha la invitación de los Diálogos Económicos es de aproximadamente 6.000 personas entre cargos altos y medios de empresas del sector privado y público, funcionarios del Gobierno Nacional, Local y Regional, Senadores y Representantes a la Cámara, ubicados en la región suroccidental del país, pertenecientes a los estratos socioeconómicos medio-alto, con una participación significativamente más alta del género masculino, en su mayoría con una formación académica elevada. Sus necesidades de información requerida para la toma de decisiones y el desarrollo de sus labores

empresariales y oficiales, son satisfechas principalmente mediante el desarrollo de investigaciones puntuales sobre su medio empresarial, análisis de la competencia, participación en eventos gremiales de su sector, medios escritos e información formal de la dirección gremial a la cual están afiliados. La asistencia de estas personas a eventos de opinión de su interés se ve influenciada por invitaciones directas por parte de las direcciones gremiales, invitaciones generales a ferias comerciales nacionales e internacionales y también intereses particulares de sus procesos internos en algunas de sus áreas.

## **5.2 ANALISIS DE LA COMPETENCIA**

La construcción de escenarios de discusión y análisis de temas de impacto para la región y el país en materia de economía, política, eje social y cultural, son propiciados a diario por el sector público y privado, las universidades y los medios de comunicación con el objetivo de buscar estrategias y planes de ruta en relación al desarrollo del departamento. En el caso particular de los gremios, sus acciones se han concentrado en mejorar servicios prestados como la oferta de cursos de capacitación, publicaciones especializadas o boletines de las actividades del gremio, asesorías, suministro de datos, estimulación de alianzas estratégicas, estudios económicos, desarrollo de normas técnicas para el sector, investigación de mercados, información sobre novedades legales, reglamentarias, alertas sobre proyectos de ley y la defensa de los puntos de vista de los empresarios del sector, entre otros.

Cada uno de los 25 gremios asociados al CIV tienen estas mismas tareas, aunque no todos cuentan con la facilidad de llevarlas a cabo. En el año 2010 aumentaron considerablemente los eventos y capacitaciones brindadas por los diferentes gremios dirigida a sus asociados, el público empresarial, la ciudadanía y los medios sobre los temas especializados de cada sector. Teniendo en cuenta que ningún gremio por sí sólo podría cumplir con esta tarea ya que los enfoques de sus investigaciones y capacitaciones son hacia temas especializados y particulares de la economía, en este mismo año el CIV adelantó una estrategia para analizar los temas macroeconómicos de la región los cuales son transversales a todos los sectores de la economía. Cuando se empezó a estructurar la estrategia de Diálogos Económicos todos los gremios, sus afiliados, los empresarios, la ciudadanía, la academia y los mismos medios de comunicación hicieron parte del público objetivo al cual estaba dirigido este escenario, avalando la iniciativa de inmediato. Sin embargo, en las tres sesiones que se han realizado de los Diálogos el público objetivo no ha respondido como se

esperaba en términos de asistencia y participación, preocupando especialmente la participación de los mismos gremios que finalmente deberían liderar esta iniciativa. Así lo han manifestado los miembros del Comité Temático (Ver Anexo 1).

Las investigaciones preliminares de este trabajo demuestran que los días en los que se han realizado las sesiones, otros gremios han organizado eventos o capacitaciones incluso simultaneo a las sesiones de los Diálogos Económicos, ignorando que estos son un proyecto que se planteó desde el CIV que es una institución que reúne y representa los interés de todos los gremios afiliados y que por tanto requiere por parte de los mismos la colaboración, esfuerzo, participación y apoyo para convocar al público empresarial y otros actores claves en este escenario de análisis. Sumado a lo anterior, al mismo tiempo las sesiones han coincidido con eventos organizados por el sector público.

Se evidencia entonces como al parecer la iniciativa no ha sido debidamente apropiada y asimilada por todos los gremios, generando impactos negativos en la consolidación y validación de este escenario. En este momento el producto compite con otros como capacitaciones y foros desarrollados por los mismos gremios que aunque no todos manejan contenidos similares, no tienen en cuenta el cronograma de los Diálogos Económicos y distraen la atención del público objetivo que comparten con el CIV.

### **5.3 DEFINICION DE LOS ATRIBUTOS DE LA MARCA**

Como se había expresado anteriormente en la articulación teórica, los atributos de la marca Diálogos Económicos serán en esencia aquellos que el CIV ha logrado presentar a lo largo de su desarrollo en la región. Los atributos identificados a continuación fueron discutidos por el Comité Temático de los Diálogos Económicos en su proceso de creación, aunque no bajo un estudio profundo, si se lograron asociar positivamente a las expectativas que puede tener el público objetivo sobre este escenario, asumiéndolas como las razones para creer dentro de la percepción del consumidor (Ver Anexo No. 3).

- **Institucionalidad:** Entendido como el respaldo que las diferentes instituciones públicas y privadas de la región otorgan a los procesos de discusión, creación y ejecución de los temas tratados en todas las sesiones de los Diálogos Económicos.

- **Generación de consenso:** Entendido como la capacidad de propiciar posturas colectivas que dirijan los esfuerzos hacia un mismo fin, generalmente orientado al desarrollo económico de la región.
- **Credibilidad:** Entendido como la confianza que genera en sus interlocutores la información y gestión que se desarrolla dentro de sus espacios de acción.

#### 5.4 PROPUESTAS BASADAS EN LA MEZCLA DE MERCADEO

Esta propuesta estará estructurada tomando los elementos de la mezcla de mercadeo, comúnmente utilizada para ejecutar estrategias de desarrollo para productos y servicios. Particularmente para efectos de llegar a cumplir con el objetivo de posicionamiento eficaz de la marca Diálogos Económicos, las acciones se propondrán principalmente como planes de comunicación, de igual manera se distribuirán en acciones dirigidas a los tres tipos de clientes objetivo, definidos anteriormente como clientes Tipo 1, Tipo 2 y Tipo 3, Estimando como tiempo mínimo para ser ejecutadas en un periodo de 12 meses. Se buscará durante los primeros meses influir significativamente sobre los clientes Tipo 1, ejecutando las acciones a sus espacios cotidianos para posteriormente dirigir los esfuerzos hacia el posicionamiento de la marca entre los clientes Tipo 2 y 3 (Ver Anexo 4).

A continuación se exponen las acciones propuestas enfocándolas hacia los cuatro factores de la mezcla de mercadeo propuestos en los años 60's por Neil H. Borden, profesor de Harvard University, quien los clasificó en Producto, Precio, Plaza y Promoción por medio de su artículo "*The Concept of the Marketing Mix*" en 1965. Concepto que fue denominado las cuatro P's y posteriormente popularizado por E. Jerome McCarthy al comienzo de los años 70's.

##### 5.4.1 Desde el Precio

Desde sus inicios se ha determinado un costo fijo para cada sesión de los Diálogos Económicos de \$30.000 por persona y un precio preferencial de \$20.000 pesos para los asociados al Club de Ejecutivos. De manera informal se han venido manejando los cálculos de factibilidad, cruzando cotizaciones con proyección de asistentes para determinar un punto de equilibrio que prevenga obtener saldos

negativos al final de cada sesión, sin embargo esta situación se ha presentado en pequeñas cantidades. Solo desarrollando un estudio de costos y proyecciones a mediano plazo se tendrían los elementos de juicio para pensar en la viabilidad de un aumento del precio actual. Contando con esta información y reconociendo la oportunidad de estudiar más profundamente esta importante variable, se proponen las siguientes acciones:

- Si bien para los clientes Tipo 1 el factor costo no es uno de los denominadores que influya en su participación y fidelidad, ya que sus gremios o empresas por lo general cubren los llamados “gastos de representación”, definir un plan de pago anticipado (semestralidad o anualidad) puede generar mayor nivel de compromiso, bien sea para garantizar su presencia o para que esta persona designe el cupo a quien considere relevante deba asistir.
- Los clientes tipo 3 pueden ser un poco más sensibles hacia el factor precio. La oportunidad de obtener descuentos por el prepago de la asistencia a las sesiones puede ser igualmente atractivo. Sin embargo, es necesario analizar la viabilidad de activar medios de pago como la recepción de tarjetas de crédito y débito o cheques. Reconociendo que estos medios cobran por cada transacción una comisión determinada, inicialmente y hasta el punto en que la ley lo permita, se podría proponer a alguno de los aliados estratégicos servir de puente financiero para el recaudo de los pagos anticipados, este puede ser por ejemplo, el Club de ejecutivos, pues es en este espacio donde hasta el momento se desarrollan las sesiones de los Diálogos Económicos

#### **5.4.2 Desde el Producto.**

Desde el mismo producto es posible apoyar el proceso de posicionamiento de la marca agregando valor a la forma en que se presentan los diferentes atributos, generando recordación desde la planeación de los detalles hasta la estructuración de los contenidos.

- Los intereses de los clientes Tipo 1 se dirigen principalmente hacia la adquisición de elementos funcionales que les permita mejorar el desarrollo económico de sus empresas y respectivos gremios, esperando que los espacios en los cuales participan les permitan formar relaciones



significativas de diferente índole. El producto Diálogos Económicos tendría un atractivo especial al propiciar ponencias o discusiones que desde otros sectores de la economía, no solo regional, les aporten elementos informativos claves para la toma de decisiones estratégicas. Por lo anterior, puede resultar beneficioso desarrollar las sesiones de los Diálogos Económicos dentro de la agenda de otros eventos relacionados que se ejecutan en espacios de tiempo generalmente mayor a un día, como por ejemplo: Asambleas de gremios con presencia a nivel nacional como La ANDI, Asocaña, Camacol, Cotelco, etc. De esta manera se buscará integrar esfuerzos que hasta el momento se encuentran dispersos, dándole a los Diálogos Económicos una posición preponderante dentro del sector. Sin embargo es importante tener en cuenta para esta ejecución, que los temas tratados en las sesiones deberán mantener una relación estrecha con la jornada del evento base.

- Invitar y programar de manera eventual conferencistas que manejen temas económicos internacionales, donde de igual manera se desarrollen discusiones relacionadas con el comercio exterior, tratados de libre comercio, acuerdos comerciales, etc. De esta manera se responde al interés de los clientes Tipo 1 sobre la identificación de oportunidades de crecimiento empresarial y de sus gremios en general.
- Intentando darle dinamismo al formato de los diálogos, los conferencistas por iniciativa propia podrían dar participación previamente anunciada a los directivos gremiales y empresariales. Con lo anterior se cumplirían dos objetivos primordiales del plan de posicionamiento. 1. Comprometer a los líderes gremiales con su asistencia, participación y desarrollo de las sesiones, dándoles la debida importancia dentro de cada uno de los temas tratados. 2. Dar al formato de las sesiones una dinámica más participativa, refrescando las exposiciones magistrales y proyectando una imagen de “Dialogo” que sea coherente con el nombre del producto.
- Proponer a los aliados estratégicos del sector académico el desarrollo de investigaciones que partan de las necesidades empresariales y las conclusiones de las sesiones. De esta manera los Diálogos Económicos no solo serían un espacio receptor de la producción intelectual universitaria sino también, una generadora de la misma.

### 5.4.3 Desde la Plaza

Haciendo referencia a este factor, el cual expone los intermediarios a través de los cuales se distribuye bien y siendo los Diálogos Económicos un intangible cuyo ofrecimiento es de carácter intelectual y que hasta ahora se entrega de manera presencial, se proponen acciones dirigidas hacia el posicionamiento de la marca de manera directa. No obstante, se debe manejar de manera adecuada la información que se extrae de cada sesión y que contiene datos y conclusiones de fondo.

- Actualmente se envía mediante correo electrónico a toda la base clientes identificados (aproximadamente 6.000 registros) las memorias de cada una de las sesiones con el detalle de las presentaciones, opiniones y participaciones de los asistentes. Por otro lado la jefe de Prensa y Comunicaciones redacta y publica en la página web del CIV ([www.intergremialdelvalle.com](http://www.intergremialdelvalle.com)) las memorias de los Diálogos Económicos con toda la información anteriormente descrita. Esta práctica podría estar generando, en todos los tipos de clientes, una posición cómoda y poco interesada hacia la participación presencial de las sesiones programadas. El saber que se tendrá toda la información de lo ocurrido sin compromiso, no genera ninguna motivación más allá de la que puede generar la lectura del diario preferido o la revista de actualidad económica. Sería importante dosificar adecuadamente la información que se envía y publica, transmitiendo cuidadosamente contenidos que presenten lo sucedido en términos de importancia, credibilidad, y beneficio económico regional. Así se generarán expectativas tendientes a conocer y participar activamente en las sesiones posteriores. De esta manera también se nutre la percepción de exclusividad, atributo tan significativo dentro del medio social en el cual se desenvuelven los clientes Tipo 1 y 2.
- Presentar la programación de las próximas sesiones mediante medios electrónicos e inclusive al finalizar cada sesión, lanza los anzuelos necesarios para capturar el interés de los asistentes en pos del siguiente evento. Teniendo claridad sobre lo anterior, juega un papel primordial la forma en que estos anticipos son entregados. Definir el sector económico de los asistentes y generar inquietudes sobre cómo los temas de la próxima sesión aclararán dichas dudas y llenarán los vacíos que puedan tener, producirá un efecto llamativo difícil de evadir. Por ejemplo: '¿Los empresarios de la industria agrícola están al tanto de los programas de gobierno y las propuestas que promoverán la empleabilidad de su sector?...

entérese de sobre este tema en la siguiente sesión de los Diálogos Económicos, que se llevará a cabo el día...'

#### **5.4.4 Desde la Promoción**

Para intentar posicionar la marca diálogos económicos es estrictamente necesario comunicar las propuestas de valor de manera adecuada. Para los clientes Tipo 1 y 2, los cuales poseen características socio-culturales particulares, es adecuado personalizar al máximo las comunicaciones y puntos de contacto. Lo anterior teniendo en cuenta que no solo es necesario generar en ellos un interés que gane un espacio en sus apretadas agenda, sino que también es importante que logren percibir un beneficio continuo, garantizando su fidelidad hacia el producto Diálogos Económicos.

- Desarrollar convenios con medios impresos de gama ejecutiva donde se presenten los Diálogos Económicos, su cronograma y oferta de valor. La negociación puede estar basada en el intercambio de beneficios, ofreciendo permanente presencia comercial del medio impreso en las sesiones o inclusive en los eventos desarrollados por el CIV. También se pueden organizar entrevistas y boletines de prensa sobre las conclusiones y resultados de las sesiones, facilitando la publicación bajo formatos particulares que generen el interés de los lectores.
- Conociendo de antemano que la mayoría de los clientes Tipo 1 cuentan con asistentes y colaboradores que no solo conocen sino que también influyen en el desarrollo de sus agendas y compromisos, sería estratégico darle la debida importancia a la relación que existe con estas personas, incentivándolas para lograr el apoyo suficiente en términos de recordación, disposición y apalancamiento de la asistencia a las sesiones programadas.
- Como medida que permita evadir el cruce de las sesiones de los Diálogos Económicos con eventos programados por los diferentes gremios adscritos y las convocatorias del gobierno local y departamental, sería adecuado: 1. Comprometer en las plenarias del CIV a los líderes gremiales para garantizar una fluida información desde y hacia sus oficinas de comunicaciones en cuanto al cronograma de eventos. 2. Ofrecer la posibilidad de promover en las sesiones de los Diálogos la programación de

eventos de los gremios y del gobierno a cambio de la mayor consideración posible por el cronograma definido para el desarrollo de las sesiones.

- Si bien el Club de Ejecutivos es hasta ahora un aliado estratégico, la sede principal del CIV y el único espacio donde se han desarrollado las sesiones de los Diálogos Económicos, tampoco existe de parte de él una gestión clara en cuanto a la promoción y desarrollo los mismos. Teniendo en cuenta lo anterior, se podrían realizar convenios con diferentes clubes sociales y agrupaciones ejecutivas que promuevan entre sus asociados los diferentes eventos a cambio de espacios para captar nuevos clientes o reciprocidad promocional.
- La búsqueda de espacios de contacto que generen convenios promocionales con entidades financieras, fondos de pensiones, bancas de inversión, etc. Se podrían asumir desde dos puntos de vista igualmente beneficiosos. 1. La consecución de patrocinadores esporádicos o permanentes que, a cambio de una retribución económica, aprovechen los espacios de los diálogos para realizar la promoción de sus portafolios con el fin de captar nuevos clientes. Lo anterior teniendo en cuenta el perfil de los asistentes al evento. 2. Lograr Invitar a los clientes de dichas entidades por medio de ellas mismas, ofreciendo descuentos y promociones llamativas. Las entidades se beneficiarían publicitando en los eventos y los Diálogos Económicos obtendrían un incremento en el número de asistentes.

## 6. LIMITACIONES Y RESTRICCIONES

- El CIV no ha generado hasta el momento un presupuesto destinado a la promoción de los Diálogos Económicos, la operación y el desarrollo de las sesiones dependen económicamente del producto de las entradas. A raíz de esta situación se trató en la medida de lo posible de proponer acciones de mercadeo y posicionamiento de marca como convenios y apoyos interinstitucionales que no requirieran en principio de mayores recursos económicos. Solo para el desarrollo de la Fase 3, donde se espera haber adquirido una mayor participación del público objetivo se definen acciones publicitarias y de comunicaciones que necesitan de una inversión propiamente dicha, incluyendo la contratación de una persona dedicada exclusivamente al desarrollo del mercadeo.
- La falta de un estudio de factibilidad financiera que permita contar con proyecciones de inversión y crecimiento, no permite manejar con detalle una proyección de costos para las acciones propuestas, ya que sería inoficiosa al realizar estimados incumplibles.
- Los tiempos y recursos para el desarrollo de las fases pueden no obedecer a un orden estricto ya que los índices de asistencia y la respuesta de los clientes objetivo definirán la pertinencia de algunas modificaciones, adhesiones y/o cambios según sea necesario.
- La gerencia operativa, logística, de comunicaciones y de mercadeo de los Diálogos Económicos dependen exclusivamente de la jefe de prensa y comunicaciones del CIV, quien solo cuenta como personal de apoyo para sus gestiones a una practicante de la carrera de economía. Esta situación podría mermar significativamente los alcances de la propuesta.
- Cada una de las personas que integran el Comité Temático de los Diálogos Económicos carecen de el tiempo suficiente para dedicarle al desarrollo del proyecto y la oficina de comunicaciones del CIV se encarga de diferentes proyectos estratégicos y operativos que debe implementar en su día a día.
- Puede existir resistencia al cambio o a la innovación por parte de los integrantes del CIV y sus gremios asociados, dificultando la percepción para

identificar como mejorar el producto, ya que actualmente la logística del proyecto sólo es asumida por una persona y no por todo un equipo o aliados estratégicos.

- Recientes y activas acusaciones publicadas sobre conflictos de intereses entre el gobierno departamental y el CIV, pueden dificultar la obtención de resultados positivos en el desarrollo de acciones conjuntas que busquen un apalancamiento oficial para el posicionamiento de los Diálogos Económicos.
- Aún bajo la más estructurada coordinación entre las oficinas de comunicaciones de los gremios adscritos y el CIV acerca de los cronogramas de eventos, existe una gran posibilidad de que la programación de las sesiones de los Diálogos Económicos se crucen con otras actividades de gran importancia. Son muchas las variables sobre las cuales se tiene un bajo nivel de control, principalmente las agendas de los conferencistas y la disposición de los espacios físicos donde se llevan a cabo los eventos.

## CONCLUSIONES

- Entender y trabajar sobre el proceso de posicionamiento de la marca Dialogo Económicos entendiéndolo como un producto, permite asumir posturas sanas hacia el desarrollo de la misma, definiendo necesidades y políticas claras en términos de competitividad, promoción, renovación y crecimiento.
- Los cambios en el formato de las sesiones de los Diálogos Económicos podrían generar un dinamismo positivo, permitiendo que la participación de los asistentes desarrolle en los mismos sentido de pertenencia y compromiso, garantizando la formación de un sistema de fidelidad que garantice la sostenibilidad de la sesiones.
- Asumir con disciplina la segmentación de los clientes objetivo, permite comprender más fácilmente la evolución de sus necesidades y perspectivas, enfocando con eficacia y a lo largo del tiempo los esfuerzos dirigidos hacia la permanencia y vigencia de los Diálogos Económicos entre los intereses de quienes se relacionan con el desarrollo de la región.
- Siendo lo Diálogos Económicos en su esencia un espacio de producción intelectual, resulta una iniciativa fácilmente replicable por parte de otras organizaciones, por tal motivo se espera que las estrategias de posicionamiento sobre los clientes Tipo 1, rindan los frutos de apoyo necesarios para enriquecer constantemente la propuesta de valor y que esta pueda ser comunicada de manera constante, creciendo desde adentro hacia afuera para fortalecer su estructura y evitar ser desplazada por la competencia.
- Desde el mismo Comité Temático de los Diálogos Económicos se espera que se incluya una visión profesional sobre el mercadeo, que garantice una perspectiva clara sobre la ejecución de las estrategias propuestas, que esta visión unifique criterios financieros capaces de generar los recursos necesarios para que dichas estrategias, y muchas otras más, puedan llevarse a cabo para bien de la iniciativa y el desarrollo de la región.

## RECOMENDACIONES

- Es importante que durante el proceso de creación y planeación de productos de participación intelectual de este tipo, también se considere desarrollar un estudio de factibilidad financiera que permita calcular la curva de sostenibilidad del proyecto.
- Disponer inicialmente una persona profesional dedicada a la ejecución de las acciones de posicionamiento y mercadeo, garantizará la creación de un cronograma lógico y el cumplimiento del mismo. En caso de no definir un presupuesto para la contratación directa o indirecta de un profesional, se puede considerar la posibilidad de vincular un estudiante en práctica formativa.
- El desarrollo de este tipo de productos o servicios que desde sus objetivos naturales pretenden general un lucro significativo para la organización, pueden caer fácilmente en un déficit financiero que los dirija a la extinción. Es importante concentrar los esfuerzos en iguales proporción hacia el desarrollo del producto como también al posicionamiento del mismo.
- La información sobre el producto dirigida a los clientes objetivo debe concentrarse en comunicar la propuesta de valor y no en entregar sus contenidos de manera total o indiscriminada, especialmente cuando los mismos son en gran porcentaje la producción intelectual de quienes lo desarrollan o el resultado de momentos irrepetibles con determinado valor profesional. La generación de curiosidad y hasta cierto punto de incertidumbre sobre el producto, moviliza las intenciones de los clientes objetivo hacia la acción de compra y/o participación.



## BIBLIOGRAFIA

AAKER David A y ÁLVAREZ del Blanco Roberto M. (2002). Construir Marcas Poderosas. 2da. Edición. Barcelona: Gestión 2000 S.A.

AAKER David A, JOACHIMSTHALER Erich, ÁLVAREZ del Blanco Roberto M. (2005). Liderazgo de Marca. 1ra. Edición. Barcelona: Ediciones Deusto.

AAKER David A y DIAZ Mena Luis. (1996). El éxito de tu producto está en la marca: las mejores estrategias para desarrollarla y fortalecerla. 1ra. Edición. México: Pearson Educación.

BORBEN Neil H. (1965). The concept of the marketing mix. Cambridge University. UK: Journal of Advertising Research.

FERNANDEZ LEMOS Diana Lucia. (2010). Escenarios de discusión y análisis de la economía regional propiciados por la oficina de prensa y comunicaciones del Comité Intergremial del Valle. Santiago de Cali. Trabajo de grado (Especialista en Comunicación Organizacional). Universidad Autónoma de Occidente, Facultad de Comunicación Social.

LANE Kevin, GARZA Castillón Roberto, GUERRERO Rosas Pablo Miguel, MONTSERRAT Jasso Hernand Borneville. (2008). Administración estratégica de marca: Branding. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.

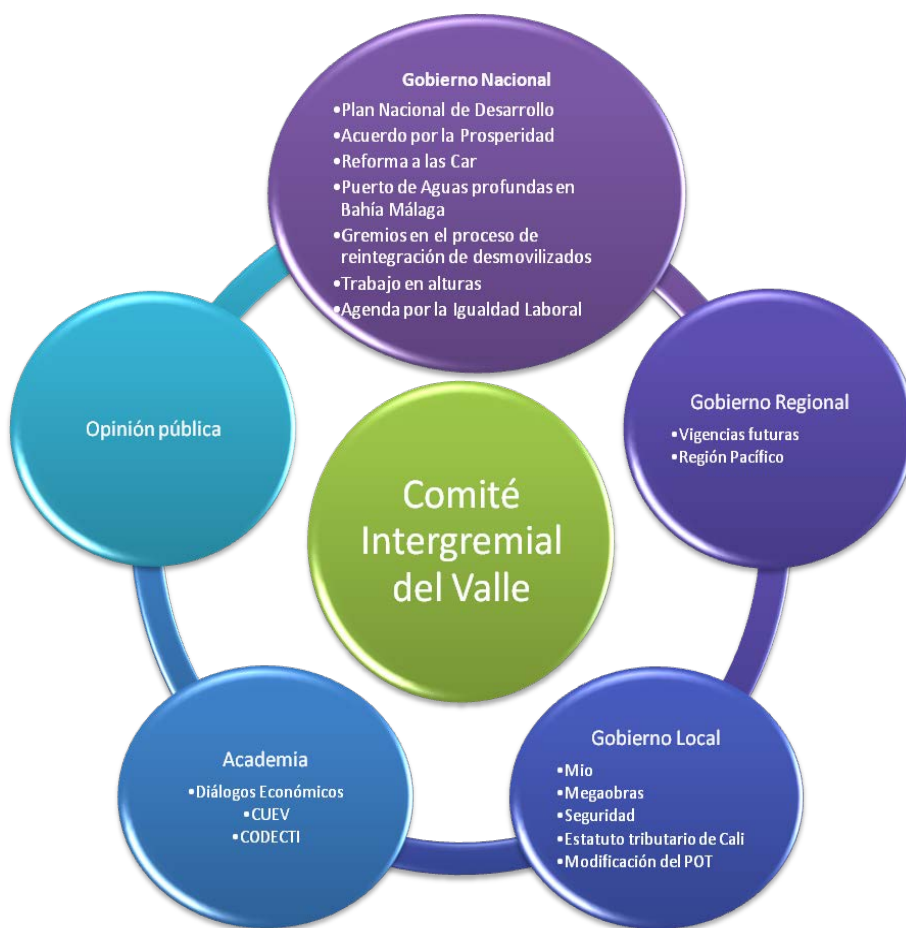
PÉREZ C, Cesar. 7 Pasos para posicionar una marca o producto. Febrero 18 de 2008. Disponible en: [http:// www.marketisimo.blogspot.com](http://www.marketisimo.blogspot.com).

COMITÉ INTERGREMIAL DEL VALLE DEL CAUCA. (2011). Enlaces: Quienes Somos, Comunicados, Memorias, Diálogos Económicos, Diálogos Económicos. Disponible en: <http://www.intergremialdelvalle.com>.

## ANEXOS

### ANEXO 1:

#### SECTORES ACTIVOS DEL CIV



Fuente: Creación Propia

## **ANEXO 2:**

### **ACTA REUNIÓN COMITÉ TEMÁTICO DIÁLOGOS ECONÓMICOS REGIONALES**

El 25 de enero de 2011 de 8:30 a 10:45 a.m. se llevo a cabo la tercera reunión del Comité Temático de los Diálogos Económicos a la cual asistieron las siguientes personas:

Banco de la República Cali	Julio Escobar
Unidad de Acción Vallecaucana	Ximena Hoyos Harold Jiménez
Diario El País	Luis Guillermo Restrepo
Universidad Icesi	Jhon James Mora
Universidad San Buenaventura	Jorge E. Leudo
Comité Intergremial del Valle	Germán Jaramillo Angélica Herrera Diana Fernández

#### **DESARROLLO DE LA REUNIÓN**

El doctor Germán Jaramillo dio a conocer un balance preliminar de las primeras dos sesiones que se han llevado a cabo y el despliegue logístico que las mismas requieren al igual que destaco la importante alianza creada con El País que ha dado una amplia difusión a cada una de las sesiones.

Posteriormente dio a conocer a la mesa la necesidad de establecer los temas de las próximas sesiones de los Diálogos con el fin de iniciar desde ya su organización y planeación. El listado expuesto fue el siguiente:

### Crecimiento Económico: Dé dónde venimos y para dónde vamos?

- Transformación productiva, autonomía tecnológica y crecimiento económico. UV
- Umbral de industrialización y crecimiento económico. UV
- La desaceleración económica colombiana: se cosecha lo que siembra. UV

### Finanzas Públicas

- Pasado, presente y futuro de las finanzas públicas del Valle. UA
- Situación financiera departamental. Gobernación
- La finanzas de Cali y de las principales ciudades del país, un caso comparativo. Cali Cómo Vamos.

### Empleo, Informalidad y flujos de migración

- Formación para el empleo y modernidad empresarial en Colombia. UV
- Dinámicas poblacionales y de migración en Cali. UV
- Desaceleración de la economía y las políticas activas de empleo: una estrategia común para la creación activa de empleo en la ciudad de Cali – Colombia. UI

### Mercados, comercio interior y exterior

- La integración comercial del Valle del Cauca y la Comunidad Andina de Naciones. El papel de la economía regional, la geografía económica y el comercio Intra-industrial. UA
- Incrementando las Relaciones Comerciales entre Colombia y China: Caso Valle del Cauca. UI
- Análisis del mercado de la cuenca del Pacífico. BR

### Mercado Interno colombiano y dinámica económica regional

- Análisis del impacto económico sobre la estructura productiva del Valle del Cauca, a partir de la matriz insumo producto. UA
- Uso de remesas en Cali. Bienes y vida familiar. UV
- Patrones de consumo de la población caleña, con base en la encuesta de ingresos y gastos. UV
- Fuentes de Información de Mercados Utilizados y Requeridos por los Gerentes PYMES del Valle del Cauca para la Toma de Decisiones Efectivas. UI

### Pacífico: Desarrollo y Biodiversidad

- Desarrollo de una política de desarrollo productivo para la población afrocolombiana Palenquera y raizal. UV
- Censo 2005, situación de población Afro e indígena en comunas de cali y municipios del Pacífico Nariñense, Buenaventura, Norte del Cauca y sur del valle (Demografía). UV
- Políticas públicas portuarias y sus efectos, caso de Buenaventura. USB

### Instituciones y crecimiento económico

- Crecimiento económico de los Departamentos en Colombia; razones estructurales o razones institucionales? USB
- Instituciones para el desarrollo económico de Cali. CIV

### Ciencia, Tecnología e Innovación como determinante de la transformación productiva

- Desarrollo tecnológico, Tecnología y Competitividad. UA
- Dependencia tecnológica, aprendizaje en la práctica y crecimiento económico: el caso colombiano. UV

Una vez hecho esto se abrió paso al balance y comentarios de cada uno de los presentes a cerca de las sesiones que relacionamos a continuación:

Jhon James Mora: Destacó el gran paso que se ha dado con la iniciativa de acercar más a la academia con el sector privado. Consideró que el esquema de 'Diálogos' requiere de más interacción con el público por lo cual se requiere repensar el esquema o formato metodológico. Propuso crear una encuesta donde se pregunte a los asistentes sobre los temas que les gustaría que se desarrollaran en próximas sesiones. Argumentó que además es indispensable garantizar que el gobierno, los gremios e instituciones públicas y privadas se hagan presentes.

Luis Guillermo Restrepo: Manifestó su preocupación dado que en las sesiones no se ha visto la asistencia significativa del gobierno local, regional o nacional como tampoco la presencia de los gremios y la posición del sector gremial en los temas que se discuten. Hizo un llamado dado que las cifras presentadas están desactualizadas lo cual considera no permite un análisis completo de los temas, sin embargo, cree que en la región se tiene el potencial necesario para la producción de dichas cifras sin tener que depender siempre del DANE. Propuso que se traten temas de interés para todas las fuerzas vivas como la ola invernal y cómo se solucionará, el plan de desarrollo y la propuesta de integrar a Buenaventura en una región diferente al Valle y la crisis de institucionalidad.

Jorge E. Leudo: Expuso que es indispensable identificar quiénes son los actores que están llamados al público objetivo del proyecto y que no asisten, y resaltó la urgencia de garantizar que los actores involucrados estén presentes. Finalmente, expresó que las presentaciones no pueden ser catedráticas sino más dinámicas.

Harold Jiménez: planteó una mayor difusión en medios, identificar a quiénes queremos llegar para poder influir y manifestó que es el espacio tiene como reto que las propuestas que surjan de estos análisis deben ser transmitidas así no siempre estén presentes al gobierno municipal, departamental y nacional.

Julio Escobar: Felicitó el trabajo en conjunto que se viene realizando con los aliados estratégicos que cada vez debe ser mayor. Manifestó la importancia de insistir al DANE de producir cifras actualizadas regionales. También planteó la importancia que en cada ponencia se presente la posición del sector empresarial y sugirió que es escrito de las memorias se exprese en forma más concreta y no tan hablada.

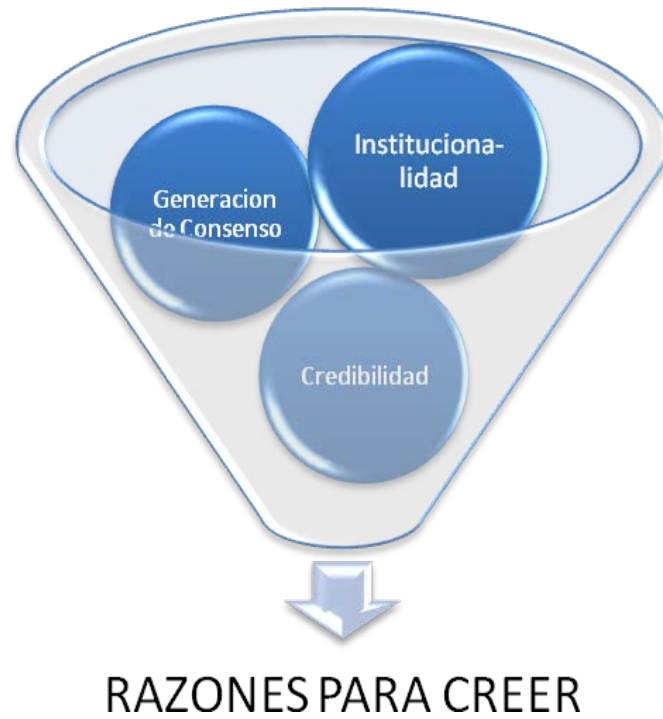
## CONCLUSIONES

Una vez se expresaron todos estos puntos, el doctor Germán Jaramillo recogió los comentarios y procedió a dar las conclusiones y gestiones a realizar:

- Restructuración de formato metodológico de los Diálogos: involucrar más al público y darle un estilo más fresco a la metodología.
- Asistencia del Gobierno local, regional, nacional: Involucrar a aspirantes a la Gobernación del Valle y a los gobernantes en ejercicio.
- Asistencia y posición de los gremios: estrategia de sensibilización y reflexión sobre el tema al interior del Comité.
- Desactualización de cifras regionales: invitación del Director del DANE a plenaria del Comité Intergremial del Valle para exponerle la situación y buscar soluciones conjuntas a la misma. Carta formal de invitación ya fue enviada el jueves 27 de enero.

**ANEXO 3:**

**ATRIBUTOS DE LA MARCA**



**Fuente: Creación Propia**

**ANEXO 4:**

**ACCIONES BASADAS EN LA MEZCLA DE MERCADEO**



**Fuente: Creación Propia**