

Universidad Autónoma de Baja California

Facultad de Contaduría y Administración

Maestría en Administración



“Propuesta de Branding para el Desarrollo de Marca del Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología de Baja California”

Tesis para la obtención de grado de Maestro en Administración

Presenta:

Jairo Soria Gómez

Director de tesis:

Dr. Ismael Plascencia López

Tijuana, Baja California, Enero de 2012

Contenido

1. INTRODUCCIÓN	5
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	9
3.1 Objetivo general	9
3.2 Objetivos específicos.....	9
4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	10
4.1 Justificación.....	10
4.2 Delimitación	12
5. MARCO REFERENCIAL	13
5.1 Marco Contextual	13
5.1.2 Marco Internacional	13
5.1.3 Marco Nacional.....	18
5.1.4 Marco Regional.....	21
5.2 Marco Teórico	29
5.2.1 La marca.....	29
5.2.2 El valor de marca	32
5.2.3 Importancia económica de la marca	33

5.2.4 Aspectos sociales y políticos de las marcas	35
5.2.5 La nueva era del branding en el sector público.....	37
5.2.6 El rol de las marcas en la actualidad.....	40
5.3 Marco Conceptual	42
6. HIPÓTESIS.....	48
7. METODOLOGÍA.....	49
7.1 Instrumentos	49
7.1.1 Modelos para desarrollar una identidad de marca	49
7.1.2 Indicadores de evaluación de marca	58
7.1.3 Metodología para la generación de modelos de negocio	63
7.2 Diseño.....	65
7.2.1 Propuesta de un modelo de negocios para la estrategia de branding del COCYTBC .	65
7.2.2 Propuesta de un proceso de branding para el COCYTBC	74
7.3 Procedimiento.....	75
8. RESULTADOS	79
Implementación.....	79
Fase 1 – Conceptos básicos / acciones inmediatas / investigación y sondeo.....	81
Fase 2 – Clarificación de la estrategia	82
Fase 3 – Diseño de la identidad	83
Fase 4 – Creación de <i>touchpoints</i>	83

Seguimiento.....	84
9. CONCLUSIONES	85
10. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	87
11. BIBLIOGRAFÍA	88
Índice de figuras.....	91
Índice de tablas.....	93
12. APÉNDICE.....	94
12.1 Imagen visual del COCYTBC.....	94
12.1.1 Material para uso externo al COCYTBC.....	94
12.1.2 Comparativo sin identidad visual / con identidad visual	97
12.1.3 Material para uso interno del COCYTBC	98
12.2 Plan de Difusión CTi 2012 COCYTBC.....	99

1. INTRODUCCIÓN

Las marcas, son promesas hechas a empleados, trabajadores, consumidores, clientes y ciudadanos. La marca es mucho más que un logotipo, slogan o una frase; apoya y promueve la "razón de ser" de una organización.

Tener una marca fuerte es invaluable conforme se intensifican cambios en el mundo político, económico y social. La gestión de marca, es decir, el arte de crear y mantener una marca, hoy requiere que toda la organización apoye su marca con acciones integradas y enfocadas. Cuanto más fuerte sea la marca, mayor es la lealtad del usuario. Mientras más fuerte sea la marca, más flexible es la organización. Dentro de cualquier organización, una mayor motivación del personal conduce a un aumento en la productividad y mejores resultados.

En un mundo globalizado, donde las organizaciones gubernamentales juegan un papel fundamental en términos de creación de marcos regulatorios para el desarrollo, es necesario dar a cada organización una marca distintiva que diferencie un ente público de otro.

Hoy en día, se vive una transición de una economía basada en factores de producción a una basada en el conocimiento. Esta transición demanda nuevos enfoques estratégicos del sector público, demanda un enfoque y una orientación del tipo privado. Estos cambios generan en las organizaciones gubernamentales “tradicionales” la necesidad de una mayor sensibilidad hacia el branding y la creación de marca.

En una época como la actual, los dirigentes de los organismos gubernamentales, después de enfrentar procesos duros de reducción de presupuesto hasta casi el límite, saben que la sustentabilidad futura del sector público se conseguirá a través de las acciones encaminadas hacia la creación de marcos regulatorios flexibles y del consenso de la población en general por una gobernanza que rompa con los esquemas del gobierno tradicional. Para lograrlo, se debe dotar a la organización pública de una estrategia de branding, que en síntesis, es una estrategia de creación de valor para los usuarios y actores involucrados. Esta creación de valor, será un esfuerzo efímero y poco rentable si no se crea una marca poderosa que represente para los usuarios dicha creación de valor y garantía de un futuro sustentable en términos de gobernabilidad.

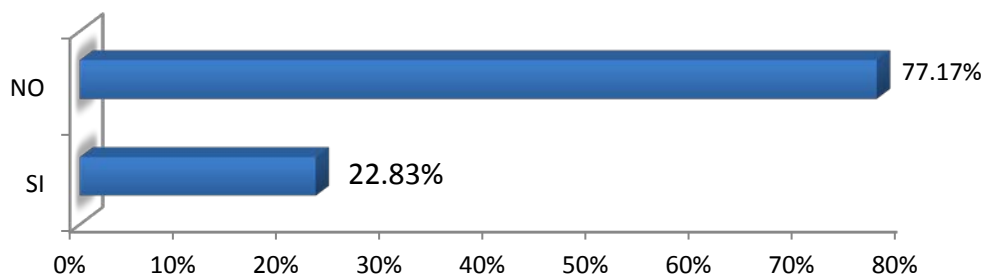
El presente trabajo de investigación tiene como objetivo desarrollar un modelo y un proceso de branding para el Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología de Baja California (COCYTBC), esto es, un modelo y un proceso de creación y gestión de valor de marca, adaptado a la organización gubernamental.

Desarrollar en el COCYTBC una estrategia de branding, y materializarla en la construcción de una marca poderosa, no es tanto una cuestión de presupuesto: es una cuestión de voluntad. Es un proceso que requiere de foco, estrategia, método y operativa.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Consejo de Ciencia y Tecnología de Baja California (COCYTBC) en su documento *Actitudes Públicas Acerca de la Ciencia en Baja California 2009*, expone una seria problemática respecto a la imagen y posicionamiento del Consejo, mediante los resultados de un estudio de campo realizado por la misma organización con la finalidad de examinar el conocimiento de la existencia del Consejo ante la sociedad bajacaliforniana:

¿Ha oído o tiene conocimiento del Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología?



Fuente: COCYTBC, 2009

Los resultados del estudio denotan una significativa falta de posicionamiento de la organización gubernamental ante la misma sociedad (como uno de los usuarios) para la cual fue concebida.

Es imperativo tomar acciones sobre el tema de imagen y percepción del COCYTBC, ya que las cifras muestran un bajo nivel de conciencia sobre las actividades, servicios e inclusive de la existencia del COCYTBC. Se puede concluir, también, que la percepción de la sociedad en general de los beneficios de las actividades relacionados con ciencia, tecnología e innovación, se encuentra en niveles mínimos de conocimiento del tema.

En virtud de la problemática anterior, se generan las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el motivo de desconocimiento del Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología ante sus actores clave?
2. ¿Incide la falta de una “marca” sobre el conocimiento de la existencia del Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología de Baja California?

3. ¿Cuál es la percepción actual de los usuarios del Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología de Baja California?
4. ¿Qué acciones debe tomar el Consejo de Ciencia y Tecnología de Baja California para contrarrestar la problemática identificada en relación a su imagen y percepción?

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se describe el objetivo general de la presente investigación, así como los objetivos específicos a lograr después de concluida.

3.1 Objetivo general

Desarrollar la identidad de marca del Consejo de Ciencia y Tecnología de Baja California (COCYTBC) mediante un proceso de branding y un sistema de administración de marca, que concuerde con los lineamientos de la Secretaría de Desarrollo Económico y del Gobierno del Estado de Baja California.

3.2 Objetivos específicos

1. Establecer un vocabulario común referente a los conceptos del proceso de branding para todos los miembros de la organización.
2. Llevar a cabo una auditoría que permita analizar el entorno actual de la marca del COCYTBC, para definir el punto de partida del estudio.
3. Definir una estrategia de branding basada en los resultados de la auditoría.
4. Desarrollar una estrategia visual mediante el diseño de la identidad gráfica del COCYTBC.
5. Elaborar los “tangibles de marca” (*touchpoints*).
6. Asentar las bases para la creación de un manual de lineamientos y un *brand book*, así como de un sistema de control de marca.

4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Justificación

El origen del presente estudio data en el *Programa Especial de Ciencia e Innovación Tecnológica 2009-2013* (PECIT BC 2009-2013), documento elaborado por el Consejo Estatal de Ciencia e Innovación Tecnológica de Baja California (COCYTBC).

El PECIT BC 2009-2013 tiene como misión promover la conformación y desarrollo de un Sistema Regional de Innovación que se caracterice por contar con sólidos y eficientes esquemas de organización, colaboración y vinculación de las instituciones de educación superior, centros de investigación, empresas y clusters empresariales que lo integran, en el objetivo común de hacer de Baja California un polo de desarrollo científico y de innovación, ampliamente reconocido nacional e internacionalmente por sus contribuciones al desarrollo endógeno, humano y sustentable de la población bajacaliforniana y al incremento continuo de la competitividad de los organismos que lo integran y del Estado (COCYTBC, 2009). Dentro de este documento, se delimitan recomendaciones, estrategias y líneas de acción para el marco de ciencia, innovación y tecnología en el Estado de Baja California.

La justificación principal de este trabajo es respaldada por el siguiente marco normativo:

“Estrategias del PECIT BC 2009-2013

Objetivo 3: *Consolidar una cultura que contribuya al desarrollo científico, tecnológico y la innovación en el Estado*

Estrategia 3.2: *Socializar y crear conciencia en la sociedad bajacaliforniana de la importancia de la ciencia, la tecnología y la innovación para sustentar el desarrollo social y económico del Estado.*

Líneas de acción:

- *Establecer programas efectivos de divulgación científica y tecnológica dirigida a la población en general, y en especial a niños y jóvenes*

- *Desarrollar un portal de divulgación científica, tecnológica e innovación que pueda ser consultada por la población en general y en particular por estudiantes y empresas*
- *Divulgar ampliamente las innovaciones que se generen en el Estado*
- *Realizar Jornadas Municipales cuyo objetivo sea promover la popularización de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación, así como detectar problemas y necesidades que pueden ser atendidas por instituciones de educación superior y centros de investigación, en particular del SIIDEBAJA”*

(COCYTBC, 2009)

Las líneas de acción recomendadas por el COCYTBC en el PECIT BC 2009-2013 instan una activa participación de esta organización gubernamental en el ámbito social y en medios de comunicación. La identidad de la organización se expresa y se da a conocer en cada oportunidad de contacto que ésta tiene con el usuario; la marca se convierte el algo intrínseco para la cultura: un símbolo constante de valores clave y de un patrimonio (Wheeler, Designing Brand Identity, 2009).

Asimismo, se ha identificado el potencial del desarrollo de una marca en el estudio denominado “Identificación de Oportunidades Estratégicas para el Desarrollo del Estado de Baja California” (Campos, 2009), el cual, analiza el rumbo de la sociedad a través de megatendencias sociales y tecnológicas, donde destaca la *mercadotecnia personalizada*, misma que resalta la necesidad de crear una nueva manera de aproximación hacia el usuario final (en este caso, el bajacaliforniano).

Tabla 1 - Megatendencias sociales

1. Consumidor ecológico
2. Educación personalizada, vitalicia y universal
3. El mundo: un gran centro comercial
4. Gestión de bienes y gobernanza global
5. Mercadotecnia personalizada
6. Nueva estructura demográfica y familiar
7. Salud tecnológica
8. Virtualidad cotidiana

Fuente: Campos, 2009

Asimismo, Campos (2009) resalta las oportunidades de negocio, productos o servicios identificados en los clusters con potencial para desarrollarse en el Estado. El estudio hace énfasis

en 5 clusters con posibilidades a detonarse, donde se encuentra el de *Servicios de investigación y desarrollo tecnológico*:

Tabla 2 - Oportunidades de negocio y productos o servicios específicos identificados dentro de cada rama y cada cluster

Los clusters seleccionados	Ramas que representan oportunidad de negocio	Oportunidad de negocio	Producto o Servicio específico
Servicios de investigación y desarrollo tecnológico	5415 Servicios de consultoría en computación	541510 Servicios de consultoría en computación	54151000 Consultoría en computación
	5416 Servicios de consultoría administrativa, científica y técnica	541610 Servicios de consultoría en administración	5416100006 Consultoría en administración general
	5417 Servicios de investigación científica y desarrollo	541711 Servicios de Investigación y Desarrollo en Ciencias Física	5417110006 Centros de Investigación y desarrollo en Biotecnología
	5419 Otros servicios profesionales, científicos y técnico	541910 Servicios de Investigación de Mercados y encuestas de opinión pública	5419100009 Servicios de Investigación de Mercado
	5415 Servicios de consultoría en computación	541510 Servicios de consultoría en computación	54151000 Consultoría en computación
	5416 Servicios de consultoría administrativa, científica y técnica	541610 Servicios de consultoría en administración	5416100006 Consultoría en administración general

Fuente: Campos, 2009

Como puede observarse en la Tabla 2, los servicios relacionados con investigación de mercados y encuestas de opinión pública presentan una oportunidad de desarrollo en el Estado, misma que debe ser tomada en cuenta tanto por el sector privado, como por el público.

4.2 Delimitación

La dimensión de estudio del presente trabajo comprende como sigue:

- La duración del presente estudio será de 12 meses. Comenzará en marzo de 2012 y concluye en marzo de 2013
- La zona geográfica de estudio se limita únicamente al Estado de Baja California, en sus 5 municipios.
- Los actores (usuarios) que serán objeto de estudio son los que el Consejo de Ciencia y Tecnología de Baja California delimite en la fase del estudio de la organización del presente trabajo.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 Marco Contextual

5.1.2 Marco Internacional

Marketing en el sector público: transformando el sector público

El sector público es la parte de la vida económica que trata con la producción, entrega y asignación de bienes y servicios públicos básicos a nivel global, regional, nacional o local hablando estrictamente en un sentido de propiedad no privado. Sus procesos y estructuras pueden tomar la forma de administraciones directas, corporaciones públicas, y fuentes parciales externas. Sus actividades son sufragadas a través del gasto público y financiadas por antigüedad, impuestos, préstamos del gobierno, o a través de concesiones (Serrat, Marketing in the Public Sector, 2010).

El sector público es vasto, por ejemplo, de 1996 a 2006, el gasto del gobierno de Estados Unidos constituía el 35% del producto interno bruto. Durante el mismo periodo, en numerosas economías europeas grandes, el rango era del 45%-55%. Lo que pasa en el sector público tiene grandes implicaciones para la economía: tomando en cuenta que la relevancia, eficiencia, efectividad, sustentabilidad e impacto del sector público en un país es vital para el bienestar nacional, sus organizaciones y actividades han sido objeto de escrutinio (Serrat, Marketing in the Public Sector, 2010).

Muchos consideran que los servicios públicos reforman la narrativa política dominante de la época. Las ideas pioneras de un gobierno empresarial (originándose de los Estados Unidos a mediados de la década de los 90's), han sido de gran influencia, tal que el sector público de ese país y del Reino Unido (por nombrar a los primeros en adoptar estas ideologías), han experimentado reformas continuas en sus estructuras, objetivos y enfoques. (Canadá, Nueva Zelanda y otros pronto les siguieron) (Serrat, Marketing in the Public Sector, 2010).

Según Serrat (2010), las reformas en las estructuras de gobierno, servicios civiles y finanzas públicas fundadas en una filosofía centrada en el cliente, se han destinado a flexibilizar los

servicios públicos y a responder mejor a las necesidades individuales. En particular, este cambio hacia una filosofía basada en la experiencia final ha gestionado:

- I) cambios que mueven a la función pública de ser un cuerpo asesor sobre política, a uno que asegura la disponibilidad de la calidad de bienes y servicios públicos;
- II) el descubrimiento de nuevas vías para financiar las actividades del sector público y su prestación de servicios; y
- III) una mayor dependencia del sector privado y del sin fines de lucro, lejos de un modelo de estado monopolista, al de servicio de economía pública.

De manera incremental, las líneas entre los modelos del sector privado y del sector público (presentados en la Tabla 4) se confunden unidimensionalmente; los administradores no deben considerar el contexto público-privado como una dicotomía sino como una continuidad que lleva del “privado puro” al “público puro”. En un extremo de la continuidad, uno puede encontrar marketing transaccional, con raíces en la economía clásica y que hace frente con una transacción a la vez. En el otro extremo, sería el marketing relacional, centrado en la construcción de relaciones. El núcleo de la construcción de esta relación sería la confianza (Serrat, Marketing in the Public Sector, 2010).

Tabla 3 - Modelos del sector público y privado

Modelo del Sector Público	Modelo del Sector Privado
Selección individual del mercado	Elección colectiva de la política
Precio y demanda	Necesidad de recursos
Cierre de la acción privada	Apertura de la acción pública
Patrimonio del mercado	Patrimonio de la necesidad
Búsqueda de la satisfacción del mercado	Búsqueda de justicia
Soberanía de los clientes	Ciudadanía
Competencia como instrumento	Acción colectiva como instrumento de política
Salida como estímulo	Voz como condición

Fuente: Serrat, 2010

Marketing y el sector público

Salvo a algunas diferencias de opinión entre filosofías socialistas, liberales y filosofías políticas ácratas con respecto al rol del sector público (y su alcance), el cual varía en función de determinadas situaciones económicas concretas (como las recesiones), es generalmente aceptado que el sector público debe garantizar decisiones de contenido y de proceso, que vayan destinadas a mejorar el bien social colectivo del cual, todas las vidas humanas debieran gozar; son clave entre éstas, las funciones estabilizadoras justificadas en términos de fallas de mercado o la

presencia de externalidades, que requieren el suministro de un marco regulador que sustente la ley y el orden, y proporcione las condiciones necesarias para las operaciones del mercado y promueva la equidad.

El marketing es la actividad, el conjunto de instituciones y procesos—siempre interconectados e interdependientes—destinados a identificar, anticipar, crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas valiosas que satisfagan a los clientes, audiencias, compañeros y a la sociedad en general. En una era donde las organizaciones del sector público deben ser mejores en responder de manera más eficaz al interés público (independientemente de que gobiernen el carácter de la provisión pública en lugar de producir bienes y servicios por si mismos) el marketing puede ayudar.

Sin embargo, los acuerdos de gobernanza o provisión no pueden ser los mismos para diferentes tipos de bienes y servicios. El marketing en el sector público solo puede volverse relevante cuando las decisiones políticas fundamentales se han hecho en compromiso y responsabilidad para una agencia colectiva.

Marketing en el sector público

Una vez que el marketing ha sido aceptado en el sector público como el lenguaje discursivo, sus propósitos distintivos, condiciones y tareas serán apreciadas (ya que el dominio público tiene diferentes valores), entonces se puede utilizar el marketing como un conjunto integrado de ideas. Sin lugar a dudas, el sector público ha tenido durante mucho tiempo elementos de marketing, pero han sido marginalmente utilizados para la provisión de bienes y servicios públicos. Los detractores han argumentado que los enfoques del marketing no implican otra cosa que la utilización de herramientas específicas, y no el desarrollo y la adopción de una orientación de marketing.

Sin embargo, en los últimos 20 años, el potencial latente se ha abierto a la par con el crecimiento del consumismo, la adopción del marketing estratégico y el uso de técnicas promocionales. **El marketing debe de ser visto ahora como una parte esencial de la gestión del sector público.** Herramientas, métodos y acercamientos del sector privado ya han sido adoptadas en el sector público. Sin embargo, muchas organizaciones del sector público —especialmente las que son sin

fines de lucro—se están dando cuenta que el marketing estratégico puede ayudar a hacerle frente a dos retos: el reto de cumplir metas y satisfacer las necesidades de las partes interesadas en la disminución de recursos, y el reto de cumplir con los objetivos de ingresos o costos de recuperación. Con el cambio de enfoques del sector público a uno más gestionable, de tipo negocio, la adopción del marketing y las prácticas de gestión relacionadas también pueden fortalecer la responsabilidad en las operaciones.

Uno de los mayores obstáculos para el uso del marketing en el sector público es la falta de entendimiento de los diferentes tipos de marketing en los cuales pudiera participar y como podría ayudar a construir un capital relacional. Según Judith Madil (1998), existen 4 diferentes tipos de marketing para el sector público:

- **Marketing de productos y servicios.** Muchas organizaciones del sector público ofrecen productos y servicios libres de cargo o con una tarifa (ya sea basados en recuperación de costos o con fines de lucro para apoyar programas de bien social). Marketing en este contexto no es muy diferente a aquel que conduce al sector privado. Sin embargo, muchas organizaciones del sector público están más familiarizadas con promociones que con las otras variables en la mezcla del marketing—tales como producto (o servicio), lugar y precio—ya que varias han desarrollado planes de comunicación por fuera del marco laboral del marketing. La imagen negativa del marketing en el dominio público quizá se deba al factor de que varios gerentes piensen que el marketing es sinónimo de publicidad. La comprensión de los cuatro elementos de la mezcla del marketing son aspectos de una estrategia de marketing completa; esta comprensión puede ser desarrollada a través de la capacitación en marketing.
- **Marketing social.** De acuerdo con Philip Kotler y Gerald Zaltman (1971), el marketing social es el diseño, implementación y control de programas calculados para influenciar la aceptabilidad de ideas sociales e involucrando consideraciones en la planeación, el producto, precio, comunicación, distribución e investigación de mercado. También podría involucrar campañas para cambiar actitudes y comportamientos de audiencias específicas.
- **Marketing de política.** Este tipo de marketing implica campañas de convencimiento en sectores específicos de la sociedad, para lograr la aceptación de nuevas políticas o nuevas legislaciones.
- **Desmarketing.** Se refiere a campañas de marketing de tipo “*No use nuestros programas*”, que son lanzadas por organizaciones del sector público para aconsejar o persuadir grupos objetivos a no utilizar programas que habían estado disponibles para ellos en el pasado.

Un marketing que considere las características del sector público dentro de su diseño, puede ayudar de gran manera a organizaciones del sector público en el servicio de sus usuarios; el no tomar en cuenta los diferentes propósitos, condiciones y tareas que las distingan del sector privado seguramente dará lugar a programas de marketing mal concebidos e inadecuados. Tomando esto en consideración, la institucionalización del marketing (y comportamientos asociados) se debería de llevar a cabo sin problema alguno. La Tabla 2 enlista 8 factores y 43 descriptores asociados que pueden ser utilizados para calibrar el marketing en organizaciones del sector público.

Tabla 4 - Metodología del Estado del Marketing

Factor	Descripción
Cultura	• Ejecutivos con antigüedad están familiarizados y comprometidos con el marketing. • Hay un entendimiento compartido de marketing y prioridad en las audiencias con clientes. • Los gerentes y el personal están concentrados en entregar calidad superior a los clientes. • Desarrollar e inspirar nuevos enfoques para el servicio al cliente. • Grupos de trabajo colaboran para servir a los clientes.
Organización	• Hay una gerencia con antigüedad con responsabilidad total en marketing. • El gerente trabaja de cercas con la cabeza de tal organización. • Hay una función de marketing con la organización que se extiende más allá de las comunicaciones. • El personal en la función del marketing trabajan de cerca con los gerentes en programas grupales u operacionales.
Planeación	• Hay un proceso formal de marketing a nivel organizacional. • El plan de marketing se encuentra alineado con la misión y visión de la organización. • La organización tiene definido claramente la estrategia y visión de la marca. • Objetivos de marketing medibles son establecidos. • Presupuestos para marketing son establecidos basados en identificar tácticas y estrategias. • Planes de marketing son revisados basados en cambios en el entorno.
Administración	• Hay un proceso claramente definido para identificar y desarrollar nuevos productos, programas o servicios. • El programa de desarrollo de productos, programas y servicios es proactivo en vez de reactivo. • La organización activamente comunica el valor de los productos, programas y servicios para fijar objetivos en audiencias. • Las tarifas están basadas en entendimiento del uso y el consumo, en vez de solo de la recuperación del costo. • La experiencia del cliente es coordinada para asegurar consistencias a través de los canales del servicio de entrega.
Habilidades y Conocimientos	• Personal en los grupos de marketing tienden a tener experiencia y conocimiento en gerencia de marketing. • Son animados a mejorar sus habilidades. • El personal de gerencia de productos, programas y servicios han recibido entrenamiento en gerencia de marketing. • Miembros del personal son motivados a adquirir recursos de marketing necesarios para llevar a cabo sus actividades. • La organización fácilmente adopta nuevas técnicas y tecnologías de marketing. • La organización no tiene dificultad en atraer personal calificado en marketing.
Información y Medición del Marketing	• Estudios de marketing se utilizan para evaluar el grado al cual la organización entrega valor superior a los clientes. • La investigación es usada para evaluar elementos de la mezcla de marketing. • Puntos de vista de múltiples fuentes son integrados para crear una vista completa de audiencias de clientes. • Sistemas de información hacen que los puntos de vista del cliente sean fácil de acceder, analizar y compartir.

Recursos	• Un proceso se da a lugar para medir el desempeño del marketing contra objetivos establecidos. • Resultados medibles son utilizados para identificar las áreas de mejora. • Gerentes y personal con recompensados por alcanzar objetivos y hacer mejoras en los valores entregados a los clientes.
	• Presupuestos de marketing son suficientes año con año para implementar estrategias y tácticas identificadas. • El número de personal trabajando para marketing es suficiente dado al tamaño de las necesidades de la organización.
Salidas y Resultados	• Nuevos clientes han sido atraídos a utilizar los productos, programas y servicios de la organización. • La satisfacción del cliente es mantenida a un nivel alto. • Ingresos de productos, programas y servicios “gratis” han incrementado. • La organización ha crecido en importancia entre las partes interesadas de financiación. • Ha habido un impacto medible en actitudes y comportamientos de audiencias seleccionadas. • Productos, programas y servicios brindados son únicos y mejor valorados que las alternativas.

Fuente: Serrat, 2010

Un plan de trabajo para un marketing mejorado y de mejor rendimiento

Usualmente, en el libro citado anteriormente de Philip Kotler y Nancy Lee, se identifican ocho maneras de aplicar herramientas de marketing a un dominio público. Cada uno aborda un aceptado principio de marketing privado y muestra cómo aplicarlo como parte de un esfuerzo de marketing de una agencia, estos principios son:

- Desarrollando y mejorando productos populares, programas y servicios
- Establecer precios motivantes, incentivos y desincentivos
- Optimizar canales de distribución
- Crear y mantener la identidad de marca deseada
- Comunicarse eficientemente ante públicos clave
- Mejorar el servicio y satisfacción del cliente
- Influir conductas positivas públicas a través de marketing social
- Formar sociedades estratégicas

5.1.3 Marco Nacional

Posición competitiva de México en el mundo

El Informe de Competitividad Global (*Global Economic Report 2010-2011*), generado por el Foro Económico Mundial (2011) (WEF por sus siglas en inglés) se publica en el momento en que la economía mundial presenta una notable incertidumbre. En donde el crecimiento se ha reanudado después de importantes inversiones y estímulos del gobierno de países que contienen

la iniciativa en Ciencia, Tecnología e Innovación, para contrarrestar la peor recesión mundial obtenida en décadas (COCYTBC, 2011).

En este reporte, con una puntuación sin cambios de 4.19, México cae seis lugares de 2008 a la 66, lo que demuestra claramente la necesidad de una mejora continua, con el fin de no perder terreno en la competitividad *vis-à-vis* con el resto del mundo. México ha sido uno de los países de la región más afectada por la recesión económica mundial, en gran parte se atribuye a su estrecha asociación con el ciclo económico de Estados Unidos (incluidos los enlaces a través del financiamiento, el comercio y las remesas). Gracias en particular a las políticas fiscales implementadas en las últimas dos décadas (27° en estabilidad macroeconómica), el país ha demostrado un cierto grado de resistencia a las consecuencias de la crisis y ha sido capaz de estimular su economía con una serie de políticas anti-cíclicas (COCYTBC, 2011).

Aunque el PIB de México se redujo significativamente en 2009 (-6.5 %), se estima un crecimiento de 4.2 % en 2010. México también tiene una serie de importantes ventajas competitivas que son similares a las de Brasil, como el gran tamaño del mercado disponible para las empresas locales (12°) y un sector privado sofisticado e innovador (67° en la sofisticación de los negocios y 78° en la innovación) con clusters bien desarrollados (50°) y las empresas que operan en toda la cadena de valor (49° en amplitud la cadena de valor). Por tanto, se tiene previsto adoptar una serie de reformas que promuevan la competitividad frente a muchas de estas deficiencias, medidas que serán necesarias para reforzar los fundamentos de competitividad de México (COCYTBC, 2011).

En general, la innovación en México se califica como sigue (World Economic Forum, 2010):

Tabla 5 - Innovación en México

		Rank México (1-139)	Puntaje (1-7)	Obtención de los datos
1)	Capacidad de Innovación	86	2.7	En su país, ¿cómo obtienen tecnología las empresas? [1 = exclusivamente de concesión de licencias o imitando a las empresas extranjeras; 7 = mediante la realización de la investigación formal y pionero de sus propios productos y procesos nuevos]
2)	Calidad de institutos de investigación científica	60	3.8	¿Cómo evaluaría la calidad de las instituciones de investigación científica en su país? [1 = muy deficiente; 7 = el mejor en su campo a nivel internacional]

3)	Gasto de empresas en I+D	90	2.7	¿En qué medida las empresas gastan en I+D en su país? [1 = no gastan en I+D; 7 = gastan mucho en I+D]
4)	Colaboración Universidad-industria en I+D	59	3.7	¿En qué medida los negocios y las universidades colaboran en la investigación y desarrollo (I+D) en su país? [1 = no colaboran en absoluto; 7 = colaboran ampliamente]
5)	Contratación de gobierno de productos de tecnología avanzada	96	3.3	¿Las decisiones de contratación pública impulsan la innovación tecnológica en su país? [1 = no, en absoluto; 7 = sí, muy efectivamente]
6)	Disponibilidad de científicos e ingenieros	89	3.8	¿En qué medida los científicos e ingenieros están disponibles en su país? [1=nada; 7=ampliamente disponibles]
7)	Patentes por millón de población	60	0.5	Número de patentes generadas en 2009 por millón de habitantes

Fuente: World Economic Forum, 2011

Por otro lado, se observa una falta de cultura por la protección a la propiedad intelectual y a los activos intangibles de las organizaciones. Datos del WEF revelan una calidad deficiente en relación a la protección de los derechos de propiedad intelectual:

Tabla 6 - Protección de propiedad intelectual

		Rank México (1-139)	Puntaje (1-7)	Obtención de los datos
1)	Derechos de propiedad	88	3.9	¿Cómo calificaría la protección de los derechos de propiedad, incluidos los activos financieros, en su país? [1 = muy débil; 7 = muy fuerte]
2)	Protección a la propiedad intelectual	85	3.1	¿Cómo calificaría protección de la propiedad intelectual, incluidas las medidas contra la falsificación, en su país? [1 = muy débil; 7 = muy fuerte]

Fuente: World Economic Forum, 2011

El comportamiento de México en el ámbito internacional ha sido más bien mediocre, por ello es importante no perder perspectiva y si Baja California aspira a ser una región competitiva en el ámbito internacional es importante que se compare no sólo con las regiones más avanzadas del país, sino que aprenda de otras experiencias de regiones con características similares en otras partes del mundo, como Italia y Corea en su momento (COCYTBC, 2011).

No obstante, a pesar de la situación actual en la que México se encuentra (la turbulencia económica y las deficiencias resaltadas por el Foro Económico Mundial), es un hecho que repercutirán en la mayor parte de las industrias y marcas mexicanas. Cabe destacar que no todas serán afectadas de la misma forma; el gasto varía dependiendo de la situación y prioridades de

cada usuario. Por esta razón es importante que cada organización entienda a detalle su entorno y la priorización de sus usuarios clave, con el objetivo de desarrollar estrategias que ayuden a fortalecer el logro de sus objetivos y el valor de cada una de sus marcas así como la esencia de las mismas en el largo plazo. Esto, indistintamente de ser organizaciones públicas o privadas.

5.1.4 Marco Regional

En el siguiente apartado, se muestra de manera clara una serie de oportunidades a las que se deben enfocar los esfuerzos del estado para lograr un desarrollo regional sustentado tanto en la realidad económica actual como en sus potencialidades.

Hallazgos con respecto a las teorías sobre el desarrollo económico: una visión regional

Existen diferentes enfoques al desarrollo regional, lo que nos lleva a diferentes modelos y aplicaciones. Sin embargo, en este caso se decidió seguir las experiencias que, a juicio de los autores, fueron exitosas (Campos, 2009):

- El proyecto tiene un enfoque al desarrollo regional que responde, por un lado, a la disponibilidad de información y, por otro, al hecho de que las regiones pueden con mayor facilidad focalizar sus esfuerzos.
- El proyecto tiene un enfoque al desarrollo de clusters regionales en parte debido a que la propia heterogeneidad de las regiones mexicanas ha llevado a su especialización y, por otro, a que el tamaño del país y la diversidad de sus recursos promueven que esta especialización sea una de las ventajas competitivas nacionales.
- El tercer elemento de importancia es tratar de ligar estructura económica con estructura tecnológica para responder a uno de los retos nacionales: alinear la planta productiva de una región con su estructura de conocimiento.
- Y por último, el hacer una búsqueda consciente de oportunidades en los sectores de mayor tecnología y de mayor valor agregado con un enfoque hacia los mercados mundiales y sobre todo con una visión de largo plazo.

Caracterización del Estado

Baja California es un estado de la República que cuenta con infraestructura para promover la investigación científica, así como el desarrollo tecnológico. Además, su posición geográfica y su cercanía con Estados Unidos, representa una ventaja competitiva, en la que destaca la proximidad con el *Silicon Valley*, mismo que brinda facilidades de desarrollo en el contexto tecnológico e innovador; todos éstos, factores relevantes para potencializar el crecimiento de los sectores económicos de alto valor agregado.

Es importante mencionar que en la entidad se comienza a dar importancia a acciones que desarrollan el desarrollo científico y tecnológico, tal como el proyecto del Parque Científico Frontera del Silicio, que favorecería la atracción de inversión, creación de empleos y en general, actuaría como detonador para el crecimiento de la zona.

Estructura económica del estado

El estado de Baja California, ha alcanzado niveles de desarrollo por encima del resto de los estados del interior de la República. Sus características geográficas y el hecho de haber tenido otra modalidad política (el Territorio de Baja California pasó a ser estado de la federación en 1952) no ha impedido que su tasa de crecimiento económico sea positiva y que se haya convertido en asiento atractivo para la inversión extranjera; de igual manera, el flujo constante de migrantes que recibe por ser paso obligado de quienes desean incursionar en el mercado norteamericano, ha sido aprovechado para tener una mano de obra disponible que cubre, aunque no siempre en cantidad y calidad, los requerimientos de una planta industrial siempre creciente (Campos, 2009).

Búsqueda de oportunidades para el desarrollo del estado

Desde la primera mitad del siglo XX se ha hecho evidente la aceleración con que se han sucedido los cambios a nivel social, cultural, económico y tecnológico, además de que se ha acentuado el alcance del impacto que estos cambios han tenido en las naciones, las organizaciones y las personas. Esta yuxtaposición de eventos ha provocado una evolución sin precedentes en la manera de actuar de los grupos humanos, que también se ha reflejado en los aspectos económicos de todos los países (Campos, 2009).

John Naisbitt en su libro *Megatrends 2000* (1991), Alvin Toffler en libros como *Future Shock* (1984), así como Herman Maynard y Susan Mehrrens en *The Fourth Wave* (1996) fueron los pioneros en analizar e identificar grandes tendencias que afectan de manera directa al mundo y que se manifiestan en un plano multidimensional. Posteriormente, estos trabajos seminales derivaron en observatorios de tendencias futuras dedicados a delinear todos los fenómenos que, a su juicio, influenciarán la sociedad y la economía en un futuro cercano. Estas son comúnmente conocidas como *megatendencias*.

Las megatendencias ofrecen información sobre los futuros probables a través de sus manifestaciones presentes y, convirtiéndose en un punto de partida para analizar la dirección del mundo económico, social, científico y tecnológico. La principal premisa de las megatendencias actuales es la de una transición de una sociedad industrial a una sociedad digital, basada en el conocimiento.

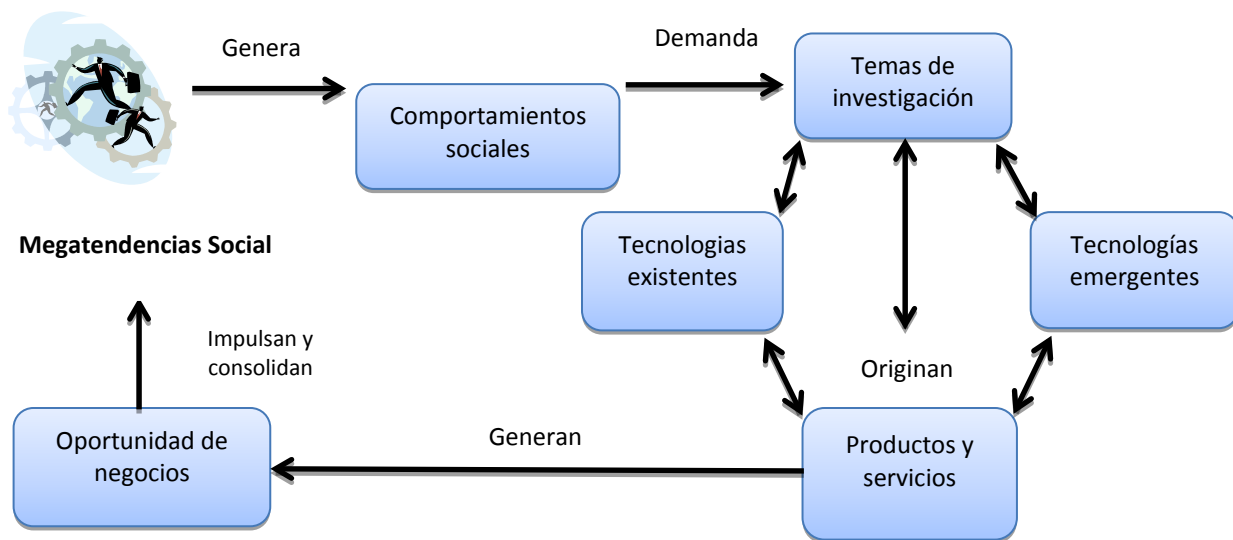
Se ha diferenciado entre megatendencias sociales y tecnológicas, puesto que son los dos tipos de detonadores de cualquier oportunidad concreta de negocios: ya sea la demanda de una solución por parte de un mercado potencial (páginas web de redes sociales virtuales, teléfonos celulares de menor tamaño, etc.) o la producción de una solución generada por una innovación tecnológica (reproductores portátiles de música, el horno de microondas, etc.). El primer tipo de megatendencia se conoce como *market-pull* y significa que la oportunidad de negocio se origina como respuesta al mercado y sus demandas; el segundo tipo se denomina *technology-push*, que consiste en comercializar una innovación sin un mercado definido al momento. A pesar de la distinción, ambas maneras de ver las megatendencias, contienen elementos comunes que se manifiestan en las tecnologías asociadas (Campos, 2009).

Megatendencias sociales

Para efectos de este trabajo, se definirán como cambios a gran escala de los comportamientos humanos, producto de innovaciones en el conocimiento, cambios en el entorno o modificaciones en las percepciones de los comportamientos individuales o colectivos (Campos, 2009).

Campos (2009) propone que las megatendencias sociales se manifiestan a través del siguiente ciclo:

Figura 1 - Ciclo de las megatendencias sociales



Fuente: Campos, 2009

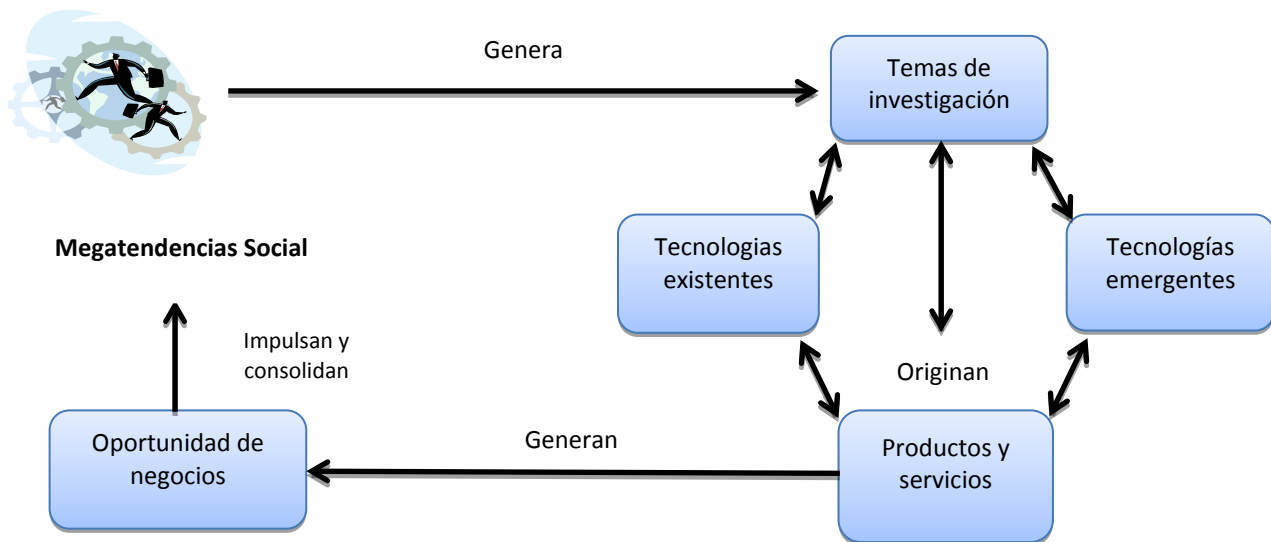
Como se aprecia en la Figura 1, la lógica del ciclo comienza con la aparición de conocimiento y desarrollos tecnológicos que son de tal magnitud que se consideran como una megatendencia social distinguible (1), la cual genera comportamientos sociales específicos (2), éstos a su vez activan esfuerzos de investigación y desarrollo (3) que se manifiestan en herramientas y conocimiento aplicable (4). De estas tecnologías, se originan productos y servicios (5) que buscan satisfacer nuevos requerimientos sociales. Aquí es donde aparecen oportunidades concretas de negocios para satisfacer demandas actuales específicas (6). Estas oportunidades comerciales y exitosas a su vez retroalimentan el sistema y modifican algunos elementos de la megatendencia social (Campos, 2009).

Tabla 7 - Megatendencias sociales

1. Consumidor ecológico
2. Educación personalizada, vitalicia y universal
3. El mundo: un gran centro comercial
4. Gestión de bienes y gobernanza global
5. Mercadotecnia personalizada
6. Nueva estructura demográfica y familiar
7. Salud tecnológica
8. Virtualidad cotidiana

Fuente: Campos, 2009

Figura 2 - Megatendencias tecnológicas



Fuente: Campos, 2009

En la Figura 2, la lógica del ciclo comienza con la aparición de una megatendencia tecnológica distinguible (1), la cual genera esfuerzos de investigación y desarrollo (2), que producen herramientas y conocimiento aplicable (3), los que a su vez originan productos y servicios (4) que se ofrecen al público. Del total de la oferta tecnológica, sólo una parte tiene éxito a través de oportunidades de negocio concretas (5), las cuales al expandirse en el mercado propician comportamientos tecnológicos que antes no existían (6) y responden a la masificación de las tecnologías exitosas. Estos comportamientos impulsan el crecimiento y la evolución de la megatendencia tecnológica, cerrando el ciclo.

Tabla 8 - Lista de megatendencias tecnológicas

1. Sistemas óptico
2. Biotecnología agrícola
3. Biotecnología médica
4. Células, tejidos y órganos artificiales
5. Computadoras de alto rendimiento
6. Inteligencia artificial
7. Materiales inteligentes & Ingeniería de superficies
8. MEMS (sistemas micro-electro-mecánicos)
9. Micro y nanotecnología
10. Nuevas tecnologías energéticas
11. Realidad mixta
12. Tecnologías inalámbrica

Fuente: Campos, 2009

Las nuevas alternativas de desarrollo para el estado

Mediante el análisis del dinamismo del mercado mundial obtenido de diversas fuentes estadísticas, así como del impacto de una megatendencia relacionada y de la revisión de los clusters y sus oportunidades se tomó el consenso de las personas convocadas a las sesiones participativas y se definieron los siguientes como clusters futuros más prometedores. Cada uno de los clusters seleccionados como prometedores y los productos y servicios identificados con mayor probabilidad de éxito representan una oportunidad que puede ser concretizada si se diseñan las estrategias de política pública adecuada y se cuenta con la participación firme y decidida del sector privado, educativo y de organizaciones de la sociedad civil (Campos, 2009).

Campos (2009) identifica las siguientes oportunidades de negocio y productos o servicios específicos para el estado de Baja California:

Tabla 9 - Oportunidades de negocio y productos o servicios específicos identificados dentro de cada rama y cada cluster

Los clusters seleccionados	Ramas que representan oportunidad de negocio	Oportunidad de negocio	Producto o Servicio específico
Servicios de investigación y desarrollo tecnológico	5415 Servicios de consultoría en computación	541510 Servicios de consultoría en computación	54151000 Consultoría en computación
	5416 Servicios de consultoría administrativa, científica y técnica	541610 Servicios de consultoría en administración	5416100006 Consultoría en administración general
	5417 Servicios de investigación científica y desarrollo	541711 Servicios de Investigación y Desarrollo en Ciencias Física	5417110006 Centros de Investigación y desarrollo en Biotecnología
	5419 Otros servicios profesionales, científicos y técnico	541910 Servicios de Investigación de Mercados y encuestas de opinión pública	5419100009 Servicios de Investigación de Mercado
Servicios de Equipo y Navegación Aeroespacial	3321 Fabricación de productos metálicos forjados y troquelados	332110 Fabricación de productos metálicos forjados y troquelados	3364100001 Ensamble de Aeronaves
	3336 Fabricación de motores de combustión interna, turbinas y transmisiones.	333610 Fabricación de motores de combustión interna, turbinas y transmisiones	3364100021 Ensamble de fuselaje para aeronaves
	3345 Fabricación de instrumentos de navegación, medición, médicos y de control	334519 Fabricación de instrumentos de navegación, medición, médicos y de control	3364100007 Fabricación de bombas para motor de aeronaves
			3364100002 Fabricación de aeronave
	3364 Fabricación de equipo		

Servicios Logísticos	aeroespacial	336410 Fabricación de equipo aeroespacial	
	5411 Servicios legales	541190 Servicios de apoyo para efectuar trámites legales	5411900001 Servicios de apoyo para efectuar trámites legales
	5611 Servicios de administración de negocios	561110 Servicios de administración de negocios	5611100001 Servicios de administración diaria de negocio
	5619 Otros servicios de apoyo a los negocios	561990 Otros servicios de apoyo a los negocios	56199000 Servicios de apoyo a los negocios en general
Servicios Educativos	5417 Servicios de Investigación Científica y Desarrollo	541721 Servicios de Investigación y Desarrollo en Ciencias Sociales	54172100 Centros de Investigación y Desarrollo
	6111 Escuelas de Educación Básica, Media y Especial	611151 Escuelas de Educación Media Técnica Terminal	6111510008 Escuelas de Educación Media Técnica Terminal
	6113 Escuelas de Educación Superior	611311 Escuelas de Educación Superior	6113110011 Escuelas de Educación Superior
	6117 Servicios de apoyo a la Educación	611710 Servicios de Apoyo a la Educación	6117100004 Servicios de Consultoría Educativa

Fuente: Campos, 2009

Programa Especial de Ciencia e Innovación Tecnológica de Baja California 2009-2013 (PECIT BC 2009-2013)

Como se menciona en el apartado que justifica el presente estudio, el *Programa Especial de Ciencia e Innovación Tecnológica 2009-2013* (PECIT BC 2009-2013), documento elaborado por el Consejo Estatal de Ciencia e Innovación Tecnológica de Baja California (COCYTBC), tiene como misión promover la conformación y desarrollo de un Sistema Regional de Innovación que se caracterice por contar con sólidos y eficientes esquemas de organización, colaboración y vinculación de las instituciones de educación superior, centros de investigación, empresas y clusters empresariales que lo integran, en el objetivo común de hacer de Baja California un polo de desarrollo científico y de innovación, ampliamente reconocido nacional e internacionalmente por sus contribuciones al desarrollo endógeno, humano y sustentable de la población bajacaliforniana y al incremento continuo de la competitividad de los organismos que lo integran y del Estado (COCYTBC, 2009). Dentro de este documento, se delimitan recomendaciones, estrategias y líneas de acción para el marco de ciencia, innovación y tecnología en el Estado de Baja California.

El PECIT BC 2009-2013 tiene como objetivo estratégico:

“Contar con un Sistema Regional de Innovación en consolidación concebido como una estructura organizativa y un espacio de investigación y aprendizaje continuo, producto de la convergencia de intereses de instituciones de educación superior, centros de investigación, empresas y clusters empresariales en el Estado, cuyo fin es el desarrollo, difusión y uso de tecnologías e innovación a fin de sustentar una economía estatal competitiva nacional e internacionalmente y contribuir al desarrollo humano y sustentable de la sociedad bajacaliforniana” (COCYTBC, 2009).

Dentro del PECIT BC 2009-2013, se enlistan cuatro *objetivos particulares* con la finalidad de lograr la consolidación de un *Sistema Regional de Innovación*; estas estrategias son seguidas por *estrategias y líneas de acción*, que contribuyen al cumplimiento del objetivo estratégico del PECIT BC, y por consiguiente hacer realidad su visión al año 2013:

- I. *“Consolidar el Sistema de Investigación, Innovación y Desarrollo Tecnológico de Baja California (SIIDEBAJA) como un medio que da sustento e impulsa el proceso de conformación y desarrollo del Sistema Regional de Innovación”.*
- II. *“Fortalecer las capacidades del Estado para el desarrollo científico, tecnológico, la innovación y la gestión del conocimiento y con ello impulsar el desarrollo endógeno y facilitar su inserción en la sociedad global del conocimiento, mejorar las condiciones de desarrollo humano y calidad de vida de la sociedad bajacaliforniana e incrementar la competitividad de los sectores productivos en los escenarios de la globalización”.*
- III. *“Consolidar una cultura que contribuya al desarrollo científico, tecnológico y la innovación en el Estado”.*
- IV. *“Incrementar el financiamiento público y privado de las actividades de desarrollo científico e innovación que realicen las instituciones de educación superior, centros de investigación, empresas y clusters empresariales del Estado”.* (COCYTBC, 2009)

Estrategias del PECIT BC 2009-2013

Dentro de las *estrategias y líneas de acción* que contribuyen al cumplimiento del objetivo estratégico del PECIT BC, destaca la siguiente en materia de difusión, divulgación y generación de una cultura de innovación:

Objetivo 3: Consolidar una cultura que contribuya al desarrollo científico, tecnológico y la innovación en el Estado

Estrategia 3.2: Socializar y crear conciencia en la sociedad bajacaliforniana de la importancia de la ciencia, la tecnología y la innovación para sustentar el desarrollo social y económico del Estado.

Líneas de acción:

- Establecer programas efectivos de divulgación científica y tecnológica dirigida a la población en general, y en especial a niños y jóvenes
- Desarrollar un portal de divulgación científica, tecnológica e innovación que pueda ser consultada por la población en general y en particular por estudiantes y empresas
- Divulgar ampliamente las innovaciones que se generen en el Estado
- Realizar Jornadas Municipales cuyo objetivo sea promover la popularización de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación, así como detectar problemas y necesidades que pueden ser atendidas por instituciones de educación superior y centros de investigación, en particular del SIIDEBAJA”

(COCYTBC, 2009)

Las líneas de acción recomendadas por el COCYTBC en el PECIT BC 2009-2013 instan una activa participación de esta organización gubernamental en el ámbito social y en medios de comunicación. La identidad de la organización se expresa y se da a conocer en cada oportunidad de contacto que ésta tiene con el usuario; la marca se convierte el algo intrínseco para la cultura: un símbolo constante de valores clave y de un patrimonio (Wheeler, Designing Brand Identity, 2009).

5.2 Marco Teórico

5.2.1 La marca

La marca, como su propio nombre indica, históricamente en un primer momento tuvo la función de ser un elemento identificador. Si se considera la palabra en inglés, “brand”, se comprueba que su origen etimológico proviene del vocablo “brand” que significa “quemar” y se utilizaba como

expresión para el acto de marcar a fuego las reses. La función de marcar y señalar productos por parte del fabricante con el objetivo de identificarlos tiene más de dos mil años de historia. A modo de ejemplo, existen evidencias de que los productores romanos escribían y mostraban mensajes en sus productos.

De este modo, la primera función que cumplen las marcas desde sus orígenes es la identificación, apelando a la procedencia geográfica como garantía de origen. No obstante, es a partir de la revolución industrial cuando la marca incorpora otra de sus funciones básicas: la diferenciación la cual se materializaba, generalmente, a través del envase y la asignación de atributos iconográficos distintivos. Por tanto, la función identificadora y la distintiva, son inherentes a la marca desde sus orígenes.

Sin entrar aún en los aspectos psicológicos e intangibles de la marca, se encuentra la definición de marca de una de las entidades más reputadas mundialmente en el ámbito del marketing: la *American Marketing Association* (AMA). Según la AMA una marca es “*un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, cuyo propósito es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de la competencia*” (American Marketing Association, 2012). La definición anterior hace referencia a los elementos tangibles de la marca, también llamados elementos formales (nombre, símbolo, diseño, etc.).

Para comprender el fenómeno de la marca en toda su amplitud se debe incorporar una dimensión adicional en el concepto de marca: la psicológica. Así el concepto de marca incorpora dos ámbitos en su configuración: los elementos formales tangibles y la dimensión psicológica o intangible. La consideración en el concepto de marca la dimensión psicológica o intangible introduce la figura del usuario o consumidor en la definición de marca. Se incorpora dentro del concepto de marca la importancia que la misma tiene para los consumidores, en concreto del valor que tiene la marca. Así se empieza a hablar de capital o valor de marca que es el valor añadido que se dota a los productos y servicios. Este valor se puede reflejar en cómo piensan, sienten y actúan los consumidores respecto a la marca.

La relación, entre consumidor y marca constituye una conexión emocional y sitúa al consumidor como eslabón fundamental de la cadena de valor de la marca. Por tanto, un elemento clave en el concepto de marca es la percepción de la misma que tiene el consumidor o destinatario.

Por tanto, en el proceso de creación y gestión de la marca, será indispensable la consideración del sujeto destinatario de la misma.: el cliente o consumidor. La marca, más allá de sus aspectos formales y tangibles (lo que es), es también la percepción y actitud que el consumidor tiene de ella (lo que cree que es). Ello supone que la marca es un aglutinador de características de origen psicológico que, a veces, no tienen que ver con las propiedades físicas del producto. Por tanto, más que las características físicas del producto, lo que la marca representa es un conjunto de atributos positivos que influyen en el proceso de compra del consumidor y en su diferenciación (más psicológica que real) con respecto a la competencia.

Los atributos psicológicos de una marca, a su vez, son elementos distintivos y diferenciadores, tal y como se ha visto que lo son los elementos formales o tangibles. Sintetizando lo expuesto anteriormente llegamos al siguiente concepto de marca: “Una marca es combinación de atributos, tangibles e intangibles, simbolizados por una marca registrada que, si se gestiona adecuadamente, genera valor e influencia. El concepto de valor puede interpretarse de varias maneras: desde el punto de vista del marketing o del consumidor es la promesa y la materialización de una experiencia; desde la perspectiva empresarial supone la seguridad de alcanzar beneficios futuros; y, desde la óptica jurídica, es un elemento concreto de la propiedad intelectual. El objetivo de una marca es garantizar relaciones que creen y aseguren beneficios futuros mediante un incremento de la preferencia y fidelidad del consumidor. Las marcas simplifican los procesos de toma de decisiones de compra y suponen tanto una garantía de calidad como una verdadera alternativa diferente, relevante y creíble frente a las ofertas de la competencia”.

Como conclusión se puede afirmar que la marca se configura como un conjunto de elementos de carácter formal y tangible que dan lugar a una valoración subjetiva en el destinatario de la misma. Los elementos formales permiten la identificación y diferenciación de la marca respecto a otras. La valoración subjetiva que el destinatario tiene de la marca tiene implicaciones relevantes:

- Permite diferenciar la marca de otras, más allá de la pura diferenciación formal. Esta diferenciación lleva implícita una valoración de la marca por parte del consumidor.

- Genera una actitud del destinatario hacia la marca. Esta actitud influirá en los procesos de interacción del destinatario con la marca, principalmente en la compra. Asimismo, el destinatario se verá influido por cada una de las experiencias, comunicaciones e interacciones con la marca.
- El valor que el destinatario otorga a la marca y su actitud hacia la misma configuran el valor o capital de marca para el destinatario, que aglutina la dimensión psicológica de la marca.

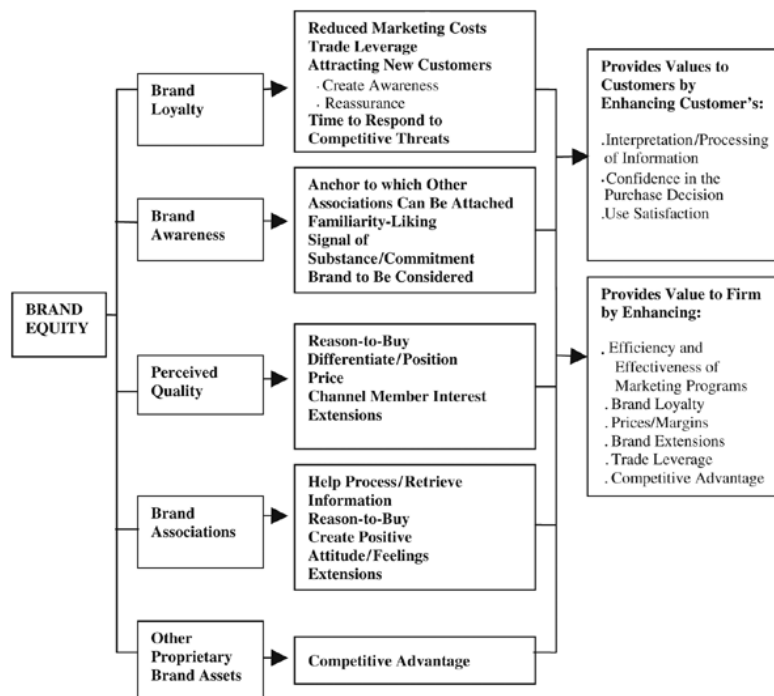
5.2.2 El valor de marca

Valor de marca es un conjunto de activos (y pasivos) relacionados con el nombre y el símbolo de una marca que se añade a (o resta) el valor ofrecido por un producto o servicio a una empresa y/o a los clientes de esa empresa. Las categorías de los activos más importantes son (Aaker, 1996):

1. Reconocimiento del nombre de la marca
2. Fidelidad a la marca
3. Calidad percibida
4. Asociaciones de la marca

Varios aspectos de la definición merecen desarrollarse. Primero, el valor de marca es un conjunto de activos, por lo tanto, la gestión del valor de la marca implica inversión para crear e impulsar esos activos. La Figura 3 ofrece una visión compacta de la forma en cómo la marca crea valor (la quinta categoría de activos se incluye con el fin de contemplar activos tales como relaciones de canales y patentes que se encuentran ligados a la marca). En segundo lugar, cada activo del valor de marca crea valor en diversas y distintas formas, (se enlistan diecisiete en la Figura 3). Con la finalidad de gestionar el valor de marca efectivamente, es importante prestar atención a las maneras de cómo las marcas fuertes generan valor. En tercer lugar, el valor de marca crea valor tanto para el usuario, como para la organización. La definición de *usuario*, se refiere tanto al cliente final como a todos los clientes internos. Por último, para los activos y obligaciones se incluyan en el valor de marca, necesitan estar ligados al nombre y al símbolo de la marca. Si el nombre o símbolos de la marca debieran cambiar, algunos de los activos u obligaciones de la marca pueden ser afectados, incluso perderse, aunque algunos cambiarían para adaptarse al nuevo nombre y símbolo.

Figura 3 - Generación de valor a través del valor de marca



Fuente: Aaker, 1996

5.2.3 Importancia económica de la marca

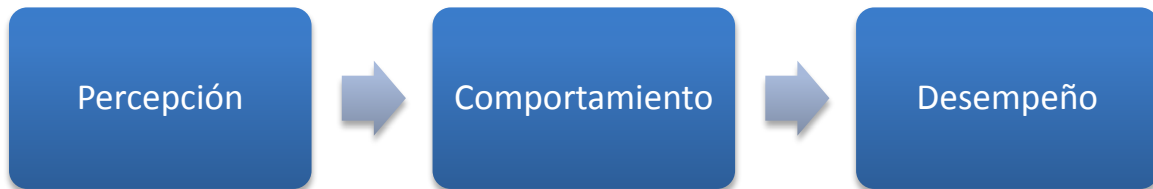
“En un día promedio los consumidores están expuestos a seis mil anuncios publicitarios y, cada año, a más de veinticinco mil nuevos productos... Los consumidores, a través de las marcas, reducen la proliferación de opciones disponibles en todas las categorías de productos y servicios” (Davis, 2000).

La marca per se, hoy en día aparece en las hojas de balance en muchas compañías a nivel global. Según Deutsch (2010), las marcas son activos intangibles que representan (en promedio) un 75% del valor total de una organización. El valor intangible de una marca es, por lo regular, más grande que el valor de los activos tangibles de la organización. Esto se deriva de la siguiente afirmación:

“Cuando una percepción de un alto nivel de calidad es creada, el aumentar el precio no solamente tiene como resultado mayor margen de ingreso, sino posicionamiento de la

organización como vehículo de valor. Las marcas fuertes dominan e imponen precios.” (Aaker & Joachimsthaler, Brand Leadership, 2000)

Agregado a lo anterior, Deutsch (2010) plantea la premisa donde el comportamiento impacta directamente en el desempeño:



Fuente: Deutsch, 2010

Sin embargo, si una organización se antecede a la fase del comportamiento, mediante la generación de una percepción, puede impactar directamente el comportamiento del usuario y por ende, en sus decisiones o desempeño. Esto refuerza la afirmación de Davis (2000), donde expone que:

“La imagen y la percepción conducen el valor; sin una imagen, no hay percepción” (Davis, 2000).

Las mejores organizaciones a nivel mundial impulsan su marca mediante la generación de percepciones ante un usuario final. La identidad de la organización se expresa y se da a conocer en cada oportunidad de contacto que ésta tiene con el usuario; la marca se convierte el algo intrínseco para la cultura: un símbolo constante de valores clave y de un patrimonio (Wheeler, Designing Brand Identity, 2009).

Mientras la marca pertenece claramente en el rubro de activos “intangibles” de una organización, esto no hace que su contribución e importancia económica sean menos reales. Como ejemplo de esto último, el elemento intangible de la capitalización de mercado combinada de las compañías pertenecientes al índice FTSE 100 ha aumentado alrededor del 70%, comparado con un 40% hace 20 años, y tiende a su crecimiento cada vez que las distinciones tangibles entre negocios se tornan menos sostenibles. El elemento de marca del este valor de mercado combinado estaba alrededor de un tercio del total, lo que a la marca como el activo corporativo más valioso. En un contexto global, el valor de las marcas constituye un tercio de toda la riqueza; agregando que

esto solamente se refiere a su definición comercial. Algunas de las marcas mayormente reconocidas a nivel mundial pertenecen a organizaciones sin fines de lucro, tales como Oxfam y la Cruz Roja. Este es un aspecto de las “marcas globales” que no se pone tanto a debate respecto al tema de marcas y el branding (Clifton & Simmons, 2003).

La importancia económica de las marcas en la plataforma nacional e internacional es indudable. Como ejemplo, cuando el PIB de Tailandia oscilaba alrededor de \$115 billones (US) en 2001, el valor combinado de las dos marcas más valiosas en el mundo (Coca-Cola y Microsoft) era de \$134 billones (US). Si la influencia financiera ejercida por estas compañías pone nerviosos a algunos comentaristas, hay razones para no estarlo. Los propietarios de las marcas son también instituciones de altas responsabilidades. Si una marca proporciona lo que promete, se comporta de manera responsable y continúa innovando y agregando valor, la gente seguirá votando por ella con sus carteras, su respeto y su aprecio. Contrario a lo anterior, si una marca comienza a dar por hecha su posición y se convierte en complaciente, avariciosa o con menos escrúpulos en sus prácticas corporativas, la gente dejará de votar por ella, con efectos potencialmente desastrosos para la marca y su dueño. En un mundo digital, donde todo se ve y se escribe, donde las malas prácticas corporativas siempre son señaladas, existen muchos incentivos para el buen comportamiento de las organizaciones (Clifton & Simmons, 2003).

Desde una perspectiva de inversión, la marca proporciona un indicador más confiable y estable para la salud futura de una organización. En un estudio reciente de las universidades de Harvard y Carolina del Norte, se compara el desempeño financiero de las 100 marcas más valiosas con el promedio del Índice de Capital de Morgan Stanley y el de Standard & Poor's 500. La dramática diferencia en desempeño proporciona substancia cuantitativa referente a los que es cualitativamente obvio. Una marca fuerte es igual a mayor retorno por menos riesgo (Clifton & Simmons, 2003).

5.2.4 Aspectos sociales y políticos de las marcas

Las marcas, sin embargo, no son simplemente existencias económicas. Aparte de los evidentes beneficios sociales de la creación de riqueza en la mejora de los niveles de vida tanto en el contexto nacional e internacional, los reconocimientos de las marcas por los efectos y beneficios sociales se les toma menos importancia. La mayoría de las marcas de mayor valor en el mundo

han existido por más de 50 años (Clifton & Simmons, 2003). Las marcas son los activos más estables y sostenibles en el contexto de negocios, con un tiempo de vida mayor que el de las administraciones, instituciones, avances tecnológicos y las depresiones económicas a corto plazo. Es evidente que, para proporcionar esta riqueza sostenible, las marcas deben ser gestionadas correctamente. Pero el logro de esta riqueza sostenible, significa que la obtención de rendimiento será más confiable para las organizaciones. Todo esto a su vez conduce a una mayor seguridad y estabilidad en el empleo, que en sí mismo es un beneficio social importante.

En relación a la perspectiva social, existe también una importancia significativa en las marcas. Haciendo a un lado el hecho donde todos los partidos políticos en el mundo emplean prácticas profesionales de branding, se han elaborado varios artículos y estudios referentes a problemas como el “*Brand America*” (Clifton & Simmons, 2003). Éstos hacen referencia a la dominancia global de las marcas americanas, y cómo estas son utilizadas como símbolos políticos, para bien o para mal. Como ejemplo de lo anterior, originalmente la presencia de McDonald’s en la Unión Soviética fue bienvenida con mucho entusiasmo, como un símbolo de la nueva “liberación” de Rusia; sin embargo, recientemente la marca McDonald’s ha sido utilizada en contextos y demostraciones anti-americanas, independientemente de sus esfuerzos por resaltar las estructuras gerenciales internacionales y de sus esfuerzos en adaptar la oferta de productos y prácticas a los mercados locales.

Un desarrollo interesante que va más allá del boicotear las marcas ha sido el lanzamiento de iniciativas para competir, tal como Mecca-Cola, introducida en 2002 por Tawfik Mathlouthi, un emprendedor francés (Clifton & Simmons, 2003); esta es otra representación clara del alto valor simbólico y económico de una marca. Las marcas más fuertes han trabajado en un ambiente de identidad personal, y aunque Mecca-Cola no represente una amenaza financiera de \$70 billones (US) para Coca-Cola, sí ha remarcado las posibilidades para expresar activamente diferencias fundamentales en puntos de vista, mediante el toque irónico de la marca como “declaración alternativa”, conservando los mismos aspectos físicos de la otra marca popular. Sin embargo, la naturaleza de la competencia entre marcas siempre ha significado una competencia directa entre los atributos de un producto, de un servicio y motivos de imagen.

Un punto político muy poderoso sobre las marcas es su habilidad de cruzar fronteras, y de tener el potencial de unificar a las personas y su cultura en un mismo tenor, de manera mucho más rápida y efectiva que los gobiernos nacionales e inclusive, más rápida y efectiva que alguna vez pudieran las leyes internacionales (Clifton & Simmons, 2003).

De manera incremental, la televisión ha actuado como el segundo súper poder. Mientras tomaba décadas y siglos para que una cultura pudiera filtrarse en otra, hoy en día las imágenes transformadoras y perdurables de diversas culturas pueden transferirse en cuestión de segundos.

Las marcas de todos los tipos cuentan con extraordinario poder: poder económico, poder político y poder social. No es exagerado afirmar que las marcas tienen el poder de cambiar la vida de las personas y eventualmente, cambiar el mundo. Para ello, la marca debe representar valores intrínsecos en la sociedad, y ésta debe generar un sentido de identificación en el usuario de la marca. El gobierno, funge un papel importante en esta tarea.

5.2.5 La nueva era del branding en el sector público

Las marcas son habitualmente asociadas con el sector privado. Sin embargo, las organizaciones del sector público también deben conocer las formas en que son representadas y percibidas por la sociedad, y esforzarse por manejar estas percepciones para demostrar mayor capacidad de respuesta a las necesidades públicas. Su orientación hacia el cliente y la amplitud de opciones que ofrecen a los prospectos meta, es cuestionada con frecuencia. Lógicamente, esto sólo puede implicar cambios en sus productos o servicios, o cambios en las percepciones, sin cambiar los productos o servicios.

Se ha solicitado en repetidas ocasiones a las organizaciones del sector público (esencialmente en los últimos 15 años) llevar a cabo mejoras radicales, entre ellas, mejoras de procesos y cambios en su cultura organizacional. Una personalidad fuerte de la marca puede atraer el apoyo a su cometido, pero también dar a conocer su propósito. Mientras que las organizaciones del sector público no suelen verse unas a otras como competidores (por ejemplo, a diferencia de las entidades privadas, en las organizaciones públicas no se lucha por clientes ni por su atención) sigue siendo crítico para ellas el definir y alinear la visión, la cultura y la imagen, así como

aprovechar las necesidades de sus prospectos meta al igual como se hace en el sector privado (Serrat, New-Age Branding and the Public Sector, 2010).

En resumen, una lógica de marca podría permitir a las organizaciones del sector público (Serrat, New-Age Branding and the Public Sector, 2010):

- a) Percibirse como instituciones que permiten a los usuarios finales lograr sus objetivos,
- b) Ser relevante y coherente con cómo los usuarios finales se ven a sí mismos y a sus estilos de vida,
- c) Ayudar a los usuarios relacionarse con los demás que aspira a ser, o con quien quiere que se le asocie, y
- d) Fortalecer o fomentar su identidad y sentido de bienestar.

La idea de que las herramientas, métodos y enfoques de marketing podrían utilizarse para promover el bien social se desarrolló a finales de 1960 y principios de 1970. Philip Kotler fue el primero en argumentar que el marketing es importante para todas las organizaciones que cuentan con grupos de usuarios: en 1971, junto con Gerald Zaltman, propuso que el marketing social es el diseño, implementación y control de los programas destinados a influir sobre la aceptación de ideas sociales y la participación de consideraciones sobre planificación de producto, precio, comunicación, distribución e investigación de mercados. Las tecnologías de marketing pueden influir en el comportamiento voluntario de los usuarios finales para mejorar el bienestar personal y el de la sociedad (Serrat, New-Age Branding and the Public Sector, 2010). El branding añadiría nuevas formas de pensar sobre el comportamiento actual de los usuarios finales y la forma de abordarlo; de igual importancia, servir como un mecanismo de retroalimentación, ya que las marcas y el proceso de branding deben ser consideradas como oportunidades de aprendizaje (Serrat, New-Age Branding and the Public Sector, 2010).

No obstante, a principios del siglo 21, las organizaciones del sector público continúan sin hacer mucho uso de conceptos y herramientas de marketing, a pesar de que muchas han sido probadas y están al alcance. Por el contrario, los intentos de branding en organizaciones públicas a menudo despiertan burla. Sin embargo, hay una promesa considerable en áreas bien definidas (Kotler & Gerald, 1971):

- i. Identificación de actores clave
- ii. Análisis de la cadena de valor

- iii. Análisis competitivo. Inexplicablemente, las organizaciones del sector público tienden a pensar que son únicas. Se beneficiarían de un estudio cuidadoso de marketing.
- iv. Propuestas de valor únicas. Se refiere a los beneficios únicos que una organización puede ofrecer a sus usuarios finales y que le puede diferenciar de sus competidores (en lugar de analizar el producto o servicio, el beneficio único se percibe desde la perspectiva del usuario, no de la organización)
- v. Análisis de posicionamiento. Las organizaciones del sector público siempre se ven presionadas a seguir los intereses y preferencias de algunos grupos de interés, llevando a la omisión de considerar nuevas posiciones alternativas, o el saber si los usuarios finales perciben sus posturas en la forma en que la organización desea.
- vi. Segmentación de estilos de vida
- vii. Prueba de concepto. Las organizaciones del sector público a menudo se apresuran a generar un impacto, lo que resulta en errores estratégicos y tácticos que las pruebas de concepto pudiesen haber evitado.
- viii. Experimentación. Con frecuencia, las organizaciones del sector público solo formulan una “mejor” estrategia, haciendo caso omiso de alternativas plausibles que podrían probar y aprender a un costo modesto.
- ix. Medición de satisfacción de usuarios
- x. Marketing de eventos
- xi. Comunicación integrada de marketing
- xii. Identificación de nichos de mercado

En la era de la globalización y el internet, muchos sostienen que el próximo gran paso en branding, es la responsabilidad social, donde seguramente las organizaciones del sector público han identificado su participación y nicho de mercado.

Branding, relaciones y comportamiento

La visión tradicional del proceso de intercambio presentado anteriormente hace hincapié en las transacciones voluntarias entre las partes que intercambian algo de valor a cambio de satisfacción. Sin embargo, teniendo profundas implicaciones tanto para el marketing como para el branding, la pregunta fundamental es: "¿Quién intercambia qué, y con quién?"

Los mercadólogos han llegado a la conclusión que las partes en una transacción intercambian un comportamiento entre ellos, como individuos o colectivos. Ellos no solo realizan transacciones, y por lo tanto, si las relaciones (en otras palabras, las cadenas de suministro) son en realidad cruciales para el marketing, y el marketing deja de ser un acto para ser un hábito, las

organizaciones públicas y privadas deberían (Serrat, New-Age Branding and the Public Sector, 2010):

- Pensar en términos de capital social y relaciones, lo cual requiere que la planificación a largo plazo y la gestión de valor de marca vayan de la mano
- Considerar cuáles valores profundamente arraigados se relacionan con los comportamientos de los usuarios meta, y determinar en mejor medida cuáles atributos emocionales y axiomáticos se le atribuyen a sus productos y servicios desde la perspectiva de los usuarios.
- Vincular y atraer más y diferentes alianzas para iniciar y detonar sinergias
- Monitorear constantemente y evaluar los esfuerzos a través de encuestar las percepciones de los usuarios finales
- Visualizar el marketing como gestión del cambio; visualizarlo como el éxito que depende de la consideración explícita de determinantes relevantes de conductas intraorganizacionales, a través de actividades de marketing, instituciones y procesos
- Aceptar que el comportamiento organizacional es fundamental para el marketing y el branding: es una filosofía de gestión para la práctica organizacional; una estrategia que ayuda a relacionarse con los usuarios finales; una herramienta organizacional para la estructuración y la infusión de equipos; una táctica con la que manejar insumos; y una medida de la pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad e impacto de las actividades, productos y los resultados.

Todos pueden poseer un comportamiento: que comienza con la acción, no imágenes o palabras, porque los usuarios, el público y los socios juzgan a las organizaciones por lo que hacen, no por lo que dicen. Desde una perspectiva de marketing, algunos de los componentes de la conducta son la transparencia, la autenticidad, la interactividad, la aplicabilidad y sostenibilidad. Los atributos de las organizaciones que poseen marcas bien reconocidas son el liderazgo, la ciudadanía, el orgullo, el talento, la innovación, la transparencia y visión a largo plazo. Solo así, la marca de una organización perdura a través del tiempo, a pesar de los altibajos económicos y sociales por los cuales atraviesan las organizaciones y sus marcas.

5.2.6 El rol de las marcas en la actualidad

En las últimas tres décadas la marca ha pasado de ser un activo más de los que componen una empresa, a convertirse en un activo clave de las mismas. La marca es un elemento fundamental en la supervivencia de las empresas, tanto por su capacidad para generar ingresos futuros como

por el valor financiero de las mismas. Por tanto el activo marca es uno de los más importantes de la empresa y la gestión estratégica del mismo se convierte en una necesidad para las compañías.

Si el poder de las marcas es demostrable, y tomando en cuenta la definición y el beneficio que deriva de las marcas favorece a todo tipo de negocio y organización, la pregunta a plantearse es, por qué no toda organización debería concentrar sus recursos, estructura y viabilidad financiera alrededor de este activo tan valioso. Sin lugar a dudas, existe una preocupación latente en las organizaciones por mantener una ventaja competitiva sostenible, proporcionada por la marca. La claridad del enfoque que el posicionamiento de marca fuerte puede proporcionar a una organización siempre creará una más efectividad, mayor eficiencia y ventaja competitiva a través de toda la operación; y desde una perspectiva meramente pragmática, la investigación entre las comunidades de inversionistas confirma que la claridad de la estrategia es uno de los principales criterios al juzgar a las organizaciones.

Lo anterior deriva una pregunta fundamental: ¿por qué las marcas no siempre son tomadas con seriedad tal y como lo señala la información descrita? Existen explicaciones potenciales a la pregunta anterior:

- Falta de comprensión
- Terminología
- Empoderamiento (*ownership*)
- Elementos tangibles e intangibles

Terminología

La segunda explicación del porqué el branding no es el elemento central en la agenda corporativa puede relacionarse con la terminología. El término “marca” ha permeado en casi cada aspecto de la sociedad, y puede ser aplicado fácilmente a servicios, organizaciones no lucrativas, equipos deportivos e inclusive, a iniciativas gubernamentales, tanto como a productos empaquetados.

Parte de la confusión sobre las marcas es que el término es utilizado en tres sentidos separados, pero interrelacionados (Davis, 2000):

- En el uso diario, se refiere a marca como un producto o servicio específico.

Ejemplo: *¿Qué marca compraste?*

- En algunos contextos, se les refiere como registro de marca.

Ejemplo: *¿Qué marca utilizaremos para este nuevo producto?*

- En otros contextos, la marca se refiere a las creencias y expectativas de los usuarios sobre los productos y servicios ofrecidos bajo un registro de marca específico o sobre la empresa que los ofrece; el mejor término para esto es “valor de marca”.

Ejemplo: *¿Cómo esto fortalecerá o debilitará nuestra marca?*

El uso de la misma palabra para expresar tres términos categóricamente diferentes es común en muchos de los ambientes donde existe penetración de marca. Es importante definir la diferencia entre marca, identidad de marca, valor de marca, registro de marca, etc. La desambiguación del término se expresa dentro del marco conceptual del presente trabajo.

5.3 Marco Conceptual

En el siguiente apartado, se precisan algunos conceptos o términos que se utilizarán en la investigación y se definen textualmente con el propósito de evitar diferentes interpretaciones de éstos por parte del lector del documento y del informe de investigación.

Marca. Es el sentimiento de una persona sobre un producto, un servicio, o una organización (Neumeier, 2005).

Branding. Es un proceso disciplinado utilizado para fomentar conciencia y fomentar la lealtad del usuario. El branding es la disciplina que se ocupa de la creación y gestión de marcas. (Wheeler, Designing Brand Identity, 2009).

Identidad de marca (o identidad corporativa). Es un conjunto único de asociaciones que la organización aspira a crear o mantener. Estas asociaciones representan la razón de ser de la marca implicando una promesa de los integrantes de la organización a los usuarios. La identidad de la marca debe contribuir a establecer relaciones entre la marca y el cliente mediante la generación de una proposición de valor que involucre beneficios funcionales, emocionales o de auto-expresión (Aaker, 1996).

Valor de Marca. Es una serie de activos (y obligaciones) ligados a un nombre y símbolo de una marca, que se añade (o se subtrae) del valor proporcionado por un producto o servicio a una organización y/o a la firma del usuario (Aaker, 1996).

Asociaciones de la marca. Son los sentimientos, convicciones o conocimientos positivos y negativos que tienen los consumidores sobre una marca, tanto si la consumen como si no. Estas asociaciones se forman a través de los medios de comunicación, del boca a boca, después de una prueba y/ o por el uso reiterado. (Aaker, 1996)

Imagen de marca (o imagen corporativa). Es la percepción de la marca por parte del consumidor y las asociaciones que éstos han desarrollado en relación con la marca. La imagen se centra en como el público objetivo imagina la marca, como percibe y descodifica los discursos emitidos por ésta a través de sus productos, servicios, comunicación, logotipos, etc. Es decir, la respuesta cognitiva y afectiva que el consumidor tiene sobre la marca, así como la percepción y el grado de importancia de sus distintos atributos. (Aaker, 1996).

Arquitectura de marca. Se refiere a la jerarquía de marcas dentro de una única organización, y comunica la interrelación de la compañía matriz, sus subsidiarias, productos y servicios. Existen tres principales categorías de arquitectura de marca: **monolítica**, caracterizada por una marca fuerte y única; **endosada**, donde los productos y subsidiarias se benefician de una asociación fuerte con la marca principal; **branded**, que resulta de una estrategia donde el nombre de la compañía principal aparece como invisible ante el usuario (Wheeler & Katz, 2011).

Figura 4 - Ejemplos de arquitectura de marca



Fuente: Merriam Associates, Inc. Brand Strategies, 2012

Personalidad de marca. Hace referencia a cómo el usuario percibe la marca en unas dimensiones que típicamente sirven para captar la personalidad de una persona, aplicadas al terreno de las marcas. No se debe confundir el concepto de personalidad de marca con el de

imagen de marca. La imagen de marca es un concepto más amplio, dentro del cual está, no sólo la personalidad de marca, sino también los atributos y beneficios, o las consecuencias que el usuario asocia a la marca. Permite establecer, a través de la personalidad, diferencias entre las distintas marcas. (Aaker, 1996)

Identidad visual. Conformada por todos los elementos gráficos que permiten identificar y representar una marca: logotipo, símbolo o imagotipo, logosímbolo, color o identidad cromática, tipografías, ilustraciones y fotografías (Llopis, 2011).

Identidad verbal. Tiene como objetivo hacer distintivo el lenguaje con el que se expresa una marca: nombre, eslogan, tono de voz, uso de historias (Llopis, 2011).

Logotipo. Es la grafía que adquiere la marca como expresión escrita. Cumple dos funciones básicas: de un lado la de reconocimiento, y por otro, la de memorización de la marca. Es un diseño tipográfico que constituye la denominación corporativa y, en algunos casos, la marca es el nombre de una empresa o de una marca representado por una tipografía característica, o un conjunto de letras especiales dispuestas de una manera singular. Su color y forma de las letras debe ser distintivo respecto a los demás del mercado. El logotipo se trata de una traducción visual del nombre legal o de marca. (Llopis, 2011)

Figura 5 - Ejemplo de un logotipo

El logotipo de ZARA se muestra en una tipografía serif azul. Las letras son grandes, gruesas y están muy juntas, con un diseño clásico y elegante.

Fuente: Llopis, 2011

Símbolo o imagotipo. Son signos gráficos no pronunciables, que pueden ser icónicos, figurativos o abstractos, y que representan a la marca o compañía con el objetivo de conseguir una fácil memorización y por tanto la percepción de diferencia (Llopis, 2011).

Figura 6 - Ejemplos de un símbolo



Fuente: Llopis, 2011

Logosímbolo. Es la grafía que adquiere la marca como expresión escrita y cumple dos funciones básicas, reconocimiento y memorización. Es la combinación normativa del logotipo y del símbolo y expresa la identidad visual corporativa. El logosímbolo logra definir las dos partes que constituyen las marcas diseñadas, con la integración de elementos de tipo verbal e icónico. Se puede entender como el tipo de marca integrado por un componente escrito y por un distintivo icónico (Llopis, 2011).

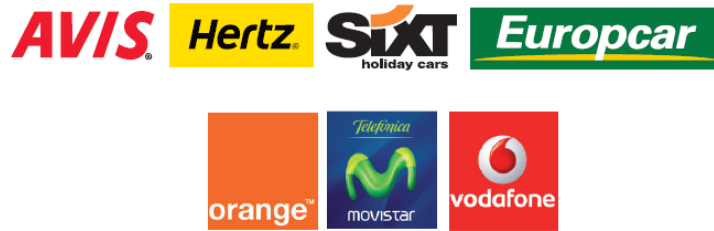
Figura 7 - Ejemplo de un logosímbolo



Fuente: Llopis, 2011

Color o identidad cromática. Es la introducción de connotaciones estéticas y emocionales al sistema gráfico de identidad, e incorpora su fuerza óptica a las expresiones de la marca. El uso de un determinado color ha de ser objeto de un minucioso estudio ya que transmite valores psicológicos decisivos. La identificación es una de las principales funciones que cumple el código cromático en la definición de la identidad formal de la marca (Llopis, 2011).

Figura 8 - Ejemplos de aplicación de identidad cromática



Fuente: Llopis, 2011

Tipografía o identidad tipográfica. Es en primera instancia, el tipo de letra en que se escribirá el nombre de la marca para constituir el logotipo. En sentido más amplio la identidad tipográfica debe comprender todos los tipos de letra que sean necesarios para cubrir las necesidades de comunicación de la marca, tanto en el ámbito interno como en el externo de la organización. Así, se podrá hablar de tipografía principal, que es la que afecta al logotipo y tipografía secundaria para el resto de comunicaciones (Llopis, 2011).

Figura 9 - Ejemplo de tipografías



Fuente: Llopis, 2011

Nombre. El nombre o fonotipo es la denominación pronunciable de la marca o, en su caso, la compañía y/o su identidad verbal. Para muchos autores es el principal elemento formal de la marca. La identidad de marca empieza con el nombre, el signo verbal. El nombre da a las cosas su verdadera realidad y su identidad comunicable (Llopis, 2011).

Figura 10 - Ejemplos de nombres de marca



Fuente: Llopis, 2011

Eslogan. Frase que completa o incrementa los posibles significados de un nombre, e incluso, puede llegar a delimitar dichos significados. Su utilización es similar a la del símbolo. El mensaje del eslogan puede llegar a transmitir la esencia de una marca.

Figura 11 - Ejemplos de eslogan en marcas

GOOD FOR LIFE DE NESTLE



DAS AUTO DE VOLKSWAGEN



LIFE'S GOOD DE LG



Fuente: Llopis, 2011

6. HIPÓTESIS

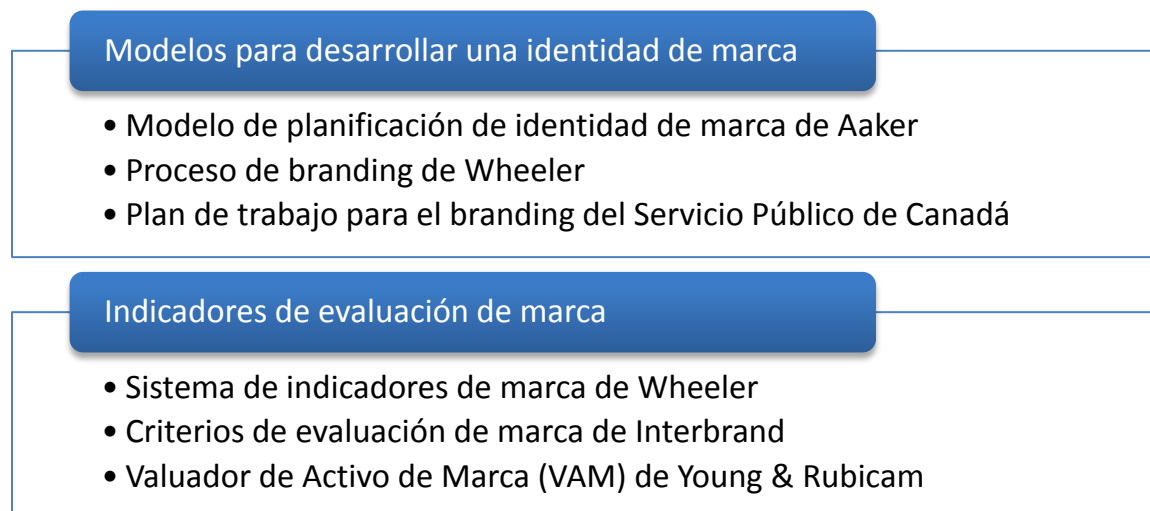
Con base en el planteamiento del problema, se propone como hipótesis que el actual nivel de conocimiento sobre la existencia del Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología se debe a la falta de una identidad de marca, consecuencia de un desinterés o falta de capacidad por parte del Gobierno del Estado de Baja California y/o de la Secretaría de Desarrollo Económico de Baja California por comunicar efectivamente las actividades científicas y tecnológicas, así como de sus impactos.

7. METODOLOGÍA

7.1 Instrumentos

A continuación, se describen los instrumentos que serán utilizados para definir el modelo final con el que se trabajará el proceso de branding del Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología. Cabe mencionar que serán utilizados de manera referencial y no total, ya que servirán como base para la definición del modelo final de trabajo.

Los instrumentos de investigación se dividen como sigue:



En el apartado *modelos para desarrollar una identidad de marca* se presentan tres modelos para planificar, generar, gestionar y fomentar una identidad de marca, mientras que en la sección de *indicadores de evaluación de marca*, narra tres modelos que miden y valúan la marca y sus nodos relacionados.

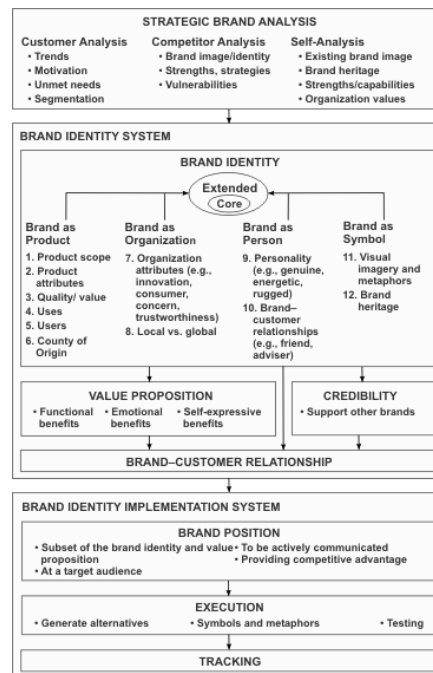
7.1.1 Modelos para desarrollar una identidad de marca

Modelo de planificación de identidad de marca de Aaker

David A. Aaker (1996), ha desarrollado un modelo de planificación de identidad de marca que ha sido aclamado internacionalmente como uno de los fundamentos básicos en el proceso de creación de identidad de marca. En el corazón de este modelo se encuentra una perspectiva cuádruple sobre la identidad de una marca. Para asegurar que la identidad de marca de una

organización tiene una textura y profundidad, Aaker advierte en considerar a la marca como: 1) un producto, 2) una organización, 3) una persona, y 4) un símbolo. Cada perspectiva es distinta. El propósito de este sistema es ayudar a los estrategas de marca a considerar diferentes elementos de la marca y modelos que pueden ayudar a clarificar, enriquecer y diferenciar una identidad. Una identidad más detallada también ayudará a guiar las decisiones de implementación.

Figura 12 - Modelo de Planeación de Identidad de Marca de Aaker



Fuente: Aaker, 1996

No toda identidad de la marca necesita emplear todas estas perspectivas; para algunas marcas, sólo será viable y apropiado utilizar solamente una. Cada organización debe, sin embargo, considerar todas las perspectivas y utilizar la(s) que considere que pudiera auxiliar en la articulación de lo que la marca debe representar en la mente del usuario (Aaker, 1996).

A continuación se caracterizan cada una de las cuatro perspectivas. Aaker recomienda a las organizaciones, tomar en cuenta en la formulación de su estrategia de marca lo siguiente:

La marca-como-producto. Un elemento central de la identidad de una marca suele ser el empuje de un producto, lo que afectará el tipo de asociaciones se desean y que son factibles. Los

atributos directamente relacionados con la compra o uso de un producto pueden proporcionar beneficios funcionales y algunas veces beneficios emocionales para los usuarios. Un atributo relacionado con el producto puede crear una propuesta de valor al ofrecer algo adicional, como características o servicios, o simplemente ofreciendo algo mejor. Aaker sostiene, sin embargo, que el objetivo de vincular una marca con una clase de producto no es para lograr el recordatorio de una clase de producto cuando se mencione la marca. Aaker plantea que es más importante para los usuarios recordar la marca cuando hay una necesidad relevante por la clase de producto.

La marca como organización. Esta perspectiva se centra en los atributos de la organización y no en las del producto o servicio. Tales atributos organizacionales como la innovación, un enfoque por la calidad y la preocupación por el medio ambiente son creados por la gente, la cultura, los valores y los programas de la organización. Algunos aspectos de la marca, en algunos contextos, pueden describirse como atributos del producto, y en otros, atributos organizacionales. Aaker señala que los atributos organizacionales son más duraderos y resistentes a las demandas competitivas en comparación a los atributos de producto.

La marca como persona. Como una persona, una marca puede ser percibida como una personalidad única. La perspectiva de la marca como persona sugiere una identidad de marca más rica y más interesante que una basada en atributos de producto. Aaker cita tres formas en que la marca como persona puede crear una marca fuerte: 1) crear un beneficio de auto-expresión, que se convierta en un vehículo para que los usuarios expresen su propia personalidad, 2) formar la base de una relación entre los usuarios y la marca (de la misma manera en que las personalidades humanas afectan a las relaciones entre las personas), y 3) ayudar a comunicar un atributo de producto y, por tanto, contribuir a un beneficio funcional.

La marca como símbolo. Un símbolo fuerte puede proporcionar cohesión y estructura a la identidad y logra el reconocimiento y el recuerdo de manera más fácil. Su presencia puede ser un ingrediente clave en el desarrollo de la marca, y su ausencia puede ser una importante desventaja. La elevación de los símbolos a la condición de formar parte de la identidad refleja su poder potencial. Aaker destaca tres tipos de símbolos: imagen visual, metáforas y el patrimonio de la marca.

Según lo sugerido por la elaborada taxonomía de marca de Aaker, la identidad de la marca consiste en una identidad central y en una extensión de la identidad. La primera representa la esencia atemporal de la marca. Es primordial tanto para el significado y para el éxito de la marca, e incluye asociaciones que son más propensas a permanecer constantes, como la marca comprende nuevos productos y se desplaza hacia nuevos mercados. La extensión de la identidad, por otra parte, incluye elementos que proporcionan textura e integridad. Se llena en la imagen, añadiendo detalles que ayudan a retratar lo que la marca representa. Una hipótesis razonable, establece Aaker, es que dentro de una clase de productos, una identidad más extensa implica una marca fuerte, una que es más fácil de recordar, interesante y conectada a las vidas de los usuarios.

Proceso de branding de Wheeler

En un mercado extenso y densamente poblado, las corporaciones y las organizaciones, inclusive los individuos buscan maneras para diferenciarse entre ellos mismos. Éste es el trabajo del “branding”. El “branding” (o proceso de marca) es un proceso disciplinado para crear conciencia y fomentar la lealtad del usuario con respecto a la existencia de una marca, organización o producto (Wheeler, *Designing Brand Identity*, 2009). Asimismo, afirma que el proceso de branding debe responder a cuatro preguntas principales:

¿Quién eres? ¿Quién necesita saber? ¿Por qué debería interesarles? ¿Cómo te encontrarán?

Para contestar las preguntas anteriores, Wheeler (2009) sugiere el siguiente modelo, que consta de 5 fases:

Figura 13 - Modelo del proceso de branding



Fuente: Wheeler, 2009

1. Investigación y Sondeo. La identidad de marca requiere visión para los negocios y pensamiento creativo. En esta primera fase, la prioridad es entender qué es el COCYTBC: su misión, visión, mercados meta, cultura organizacional, ventaja competitiva, fortalezas y debilidades, estrategias de mercadotecnia y los retos para el futuro. En esta etapa, se parte con el conocimiento total de la organización.

2. Clarificación de la Estrategia. Esta fase involucra tanto como una examinación metódica como imaginación creativa; implica análisis, descubrimiento, síntesis, simplicidad y claridad. Esta combinación de pensamiento racional con inteligencia creativa caracteriza a las mejores estrategias (Wheeler, Designing Brand Identity, 2009).

3. Diseño de Identidad. Una vez que la investigación y el análisis han sido completados y que el resumen de marca haya sido consensuado, comienza la tercera etapa. El diseño es un proceso iterativo que busca integrar el significado con la forma. Se contempla forjar la identidad de marca del COCYTBC en la intersección entre la imaginación estratégica, la intuición, excelencia en diseño y experiencia.

4. Creación de “touchpoints” (o Puntos de Contacto). La cuarta fase se orienta al ajuste, afinación y desarrollo del diseño. Una vez concluido el concepto del diseño de la identidad de marca, se procede a ultimar los elementos de la identidad y la creación de firmas. Este trabajo requiere una atención obsesiva a los detalles.

5. Manejo de Activos. El manejo de activos de identidad de marca requiere de liderazgo y de un compromiso a largo plazo en relación a llevar a cabo todo lo posible para construir la marca. Es aquí donde se le da el seguimiento apropiado a los activos tangibles e intangibles que conforman la marca. El compromiso para construir la marca del COCYTBC debe de venir desde la parte más alta del grupo de trabajo que conforma el proyecto.

Plan de trabajo para el branding del Servicio Público de Canadá

El Gobierno de Canadá ha creado un marco para desarrollar la identidad del Servicio Público del país, con el propósito de gestionar una comprensión compartida sobre la marca, así como para proponer acciones clave, plazos y pasos a seguir en el desarrollo de una marca del Servicio Público.

Dentro del contexto bajo el cual, se desarrolló el trabajo, se resaltan los siguientes puntos (Canada Public Service Agency, 2007):

- Se identificó por parte del Gobierno de Canadá que era necesario “refinar y articular una ‘marca’ del Servicio Público que pueda adaptarse a las necesidades y circunstancias particulares de departamentos individuales y agencias”
- El Servicio Público de Canadá no cuenta con una marca corporativa general ni integrada. El branding del servicio público es esencial para competir por la atención y retención de mensajes, pero la necesidad de un *branding* va más allá de mensajes – Se trata de conseguir que los canadienses en general comprendan y aprecien que el Servicio Público se destaca en hacer bien su trabajo y que es esencial para el bienestar de Canadá y los canadienses. De esta manera atraerá nuevos talentos y los empleados existentes, se sentirán parte del Servicio Público.
- Las marcas son promesas hechas a los futuros empleados, trabajadores, consumidores, clientes y ciudadanos. Branding es mucho más que un logotipo, slogan o una frase; apoya y promueve la "razón de ser" de una organización

- El branding del sector público tiene que ser lo suficientemente flexible como para permitir sub-marcas complementarias "a la medida para satisfacer las necesidades y circunstancias particulares de los departamentos y agencias individuales o comunidades funcionales".
- El branding y el posicionamiento del Servicio Público como un ciudadano corporativo superior trae una serie de beneficios:
 - Mejora la reputación corporativa e imagen de marca
 - Mejora de las relaciones con las partes interesadas
 - Mejora de la percepción pública del Servicio Público
 - Aumento de moral y productividad de los empleados
 - Mejora las relaciones con las comunidades y regiones

El plan de trabajo que el Gobierno de Canadá plantea para ejecutar su estrategia de branding, es el siguiente:

Figura 14 - Plan de implementación de marca del Servicio Público de Canadá

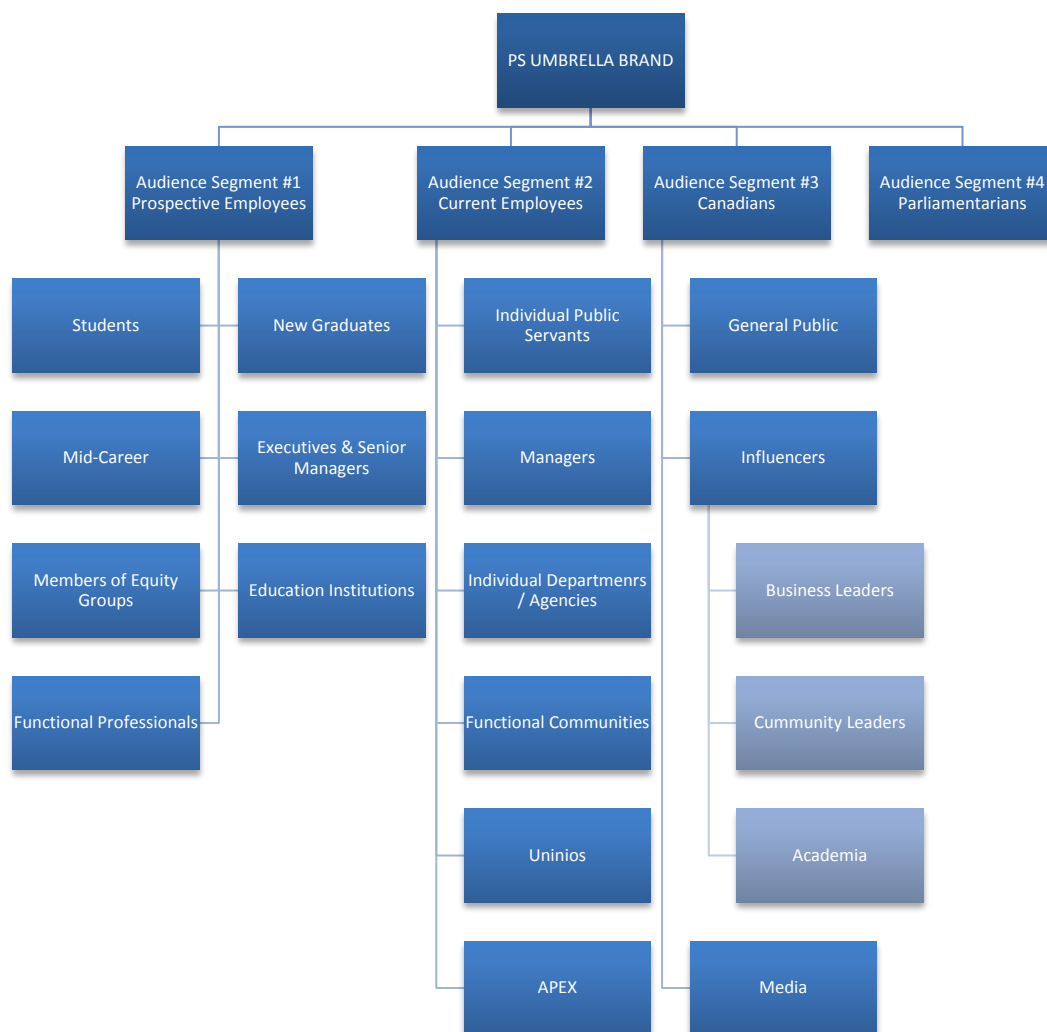
1. Propósito	2. Misión	3. Visión	4. Contexto	5. Justificación
6. Análisis de marca	7. Programa de identidad federal	8. Enfoque general	9. <i>What to brand</i>	10. Enfoque de propuesta de valor
11. Proceso del proyecto	12. Habilitadores	13. Problemas y retos	14. Riesgos y debilidades	15. Enlaces y asociaciones
16. Beneficios y resultados anticipados	17. Iniciativas tempranas	18. Actividades de renovación	19. Consideraciones de comunicación	20. Próximos pasos

Fuente: Elaboración propia con datos de *Canada Public Service Agency*, 2007

Modelo de branding para el Servicio Público de Canadá

En el plan para branding del Servicio Público de Canadá (SPC), se identifica la necesidad de un enfoque integrado y estratégico hacia el branding, desde la perspectiva del usuario, pero también identifica como necesario un enfoque para comunicarse con sus empleados y usuarios potenciales. En su plan de branding, la marca del Servicio Público de Canadá requiere abordar cuatro principales audiencias separadas y distintas: el potencial de los servidores públicos nuevos, actuales funcionarios públicos, parlamentarios y Canadá en su conjunto. Este esquema se presenta útil al seleccionar los públicos objetivos y/o las audiencias meta:

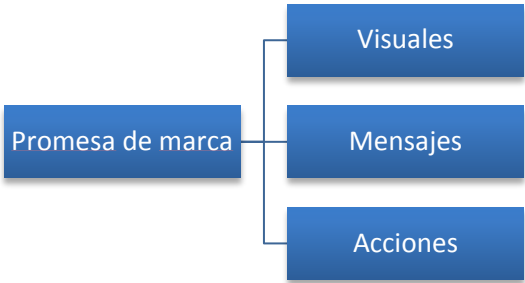
Figura 15 - Modelo de selección de audiencias del Servicio Público de Canadá



Fuente: Canada Public Service Agency, 2007

El enfoque recomendado es el de desarrollar una marca global para el Servicio Público de Canadá. La marca se adaptará en función a tres los principales audiencias - los empleados potenciales, los empleados actuales y Canadá en su conjunto. Un direccionamiento de las actividades de comunicación y de marketing a cada uno de los grupos identificados auxiliará en cumplir los principales objetivos de cada público. Para el desarrollo y la comunicación de la marca global, el Servicio Público de Canadá recurre al siguiente modelo:

Figura 16 - Estrategia de branding del Servicio Público de Canadá



Fuente: Canada Public Service Agency, 2007

La utilización de herramientas de marketing para comunicar la marca a todas las audiencias permitirá implementar el plan de branding y abordar a todas las audiencias meta. Mientras que las herramientas de marketing compartirán y comunicarán la marca, la implementación de la marca permitirá a los usuarios “vivir” la marca (Canada Public Service Agency, 2007).

Para proporcionar una mejor estructura a la estrategia de branding, el Servicio Público de Canadá, dentro de su trabajo para comunicar su marca, propone una arquitectura de marca, que alinea la misión, visión, apoyo, posicionamiento, promesa, carácter y valores de la marca:

Figura 17 - Arquitectura de marca del Servicio Público de Canadá



Fuente: Canada Public Service Agency, 2007

7.1.2 Indicadores de evaluación de marca

Sistema de indicadores de marca de Wheeler

Wheeler (2009), propone las siguientes métricas para evaluar el desempeño de algunas de las áreas que componen el proceso de branding o identidad de marca:

Tabla 10 - Métricas para el manejo de marca

Métricas de percepción		Métricas de desempeño		Métricas financieras
Conocimiento	Familiaridad + Consideración	Decisión de compra	Lealtad	Creación de valor
<i>¿Los usuarios conocen tu marca?</i>	<i>¿Qué es lo que el usuario piensa y siente respecto a la marca?</i>	<i>¿Cómo se comporta el usuario?</i>	<i>¿Cómo se comporta el usuario a través del tiempo?</i>	<i>¿Cómo crea el comportamiento del usuario valor económico tangible?</i>
Prominencia	Diferenciación	Usuarios potenciales	Satisfacción del usuario	Participación de mercado
Reconocimiento de marca	Relevancia	Adquisición de usuarios	Retención	Ingresos
	Credibilidad	Periodo de prueba	Ingreso por usuario	Flujo de efectivo operativo
	Simpatía	Periodo de repetición	Participación en cartera	Capitalización del mercado
	Calidad percibida	Preferencia	Valor de por vida del usuario (<i>customer lifetime value, LTV</i>)	Puntuación de analistas
	Intención de compra	Premium en precios	Referencias	Valoración de marca
			Retorno de inversión	
			Ahorro en costos	

Fuente: Wheeler, 2009

De igual manera, para la medición efectiva de los canales de comunicación hacia el usuario, Wheeler (2009) propone métricas para la evaluación de cada uno de estos canales llamados *touchpoints*, término derivado del propósito de “tocar” o llegar al usuario por los medios seleccionados.

Tabla 11 - Métricas para “touchpoints” individuales

Estándares + lineamientos	Portales web	Convenciones y ferias	Herramientas de branding online
Marketing y comunicación constante	Cantidad de visitantes	Número de prospectos generados	Visitas al sitio web
El usuario recibe a “una sola organización”	Visitantes constantes	Número de ventas	Duración de visita
Manejo eficiente de tiempo	Duración en página	Cantidad de preguntas	Reducción en tiempo de producción
Menor toma de decisiones	Indicadores de clicks		Aumento en adherencia a los lineamientos
Disminución de correcciones	Costo por visitante		Tiempo para toma de decisiones reducido
Reducción en costos legales	Ventas por visitante		Número de transacciones
	Tráfico del sitio		
	Patrones de navegación		
	Impresiones (<i>page views</i>)		
	Información para estudios posteriores		
Propiedad intelectual	Media social	Posicionamiento de producto	Licenciamiento
Protección de activos	Penetración en redes virales	Alcance	Ingresos
Prevención de litigación	Entradas de blogs	Impresiones	Protección de activos
Adherencia a requisitos	<i>Embeds</i>	Conocimiento	
Correo directo	Banners electrónicos	Relaciones públicas	Publicidad
Tasa de respuesta	Indicadores de clicks	“Buzz”	Conciencia
		Conciencia	Conversión
			Ingresos

Fuente: (Wheeler, Designing Brand Identity, 2009)

Criterios de evaluación de marca de Interbrand

Como un activo, una marca es un símbolo de los beneficios futuros esperados de una organización; el problema es cómo determinar el poder adquisitivo de una marca. Interbrand, una consultora de marcas con sede en el Reino Unido, pero filiales alrededor del mundo, ha forjado

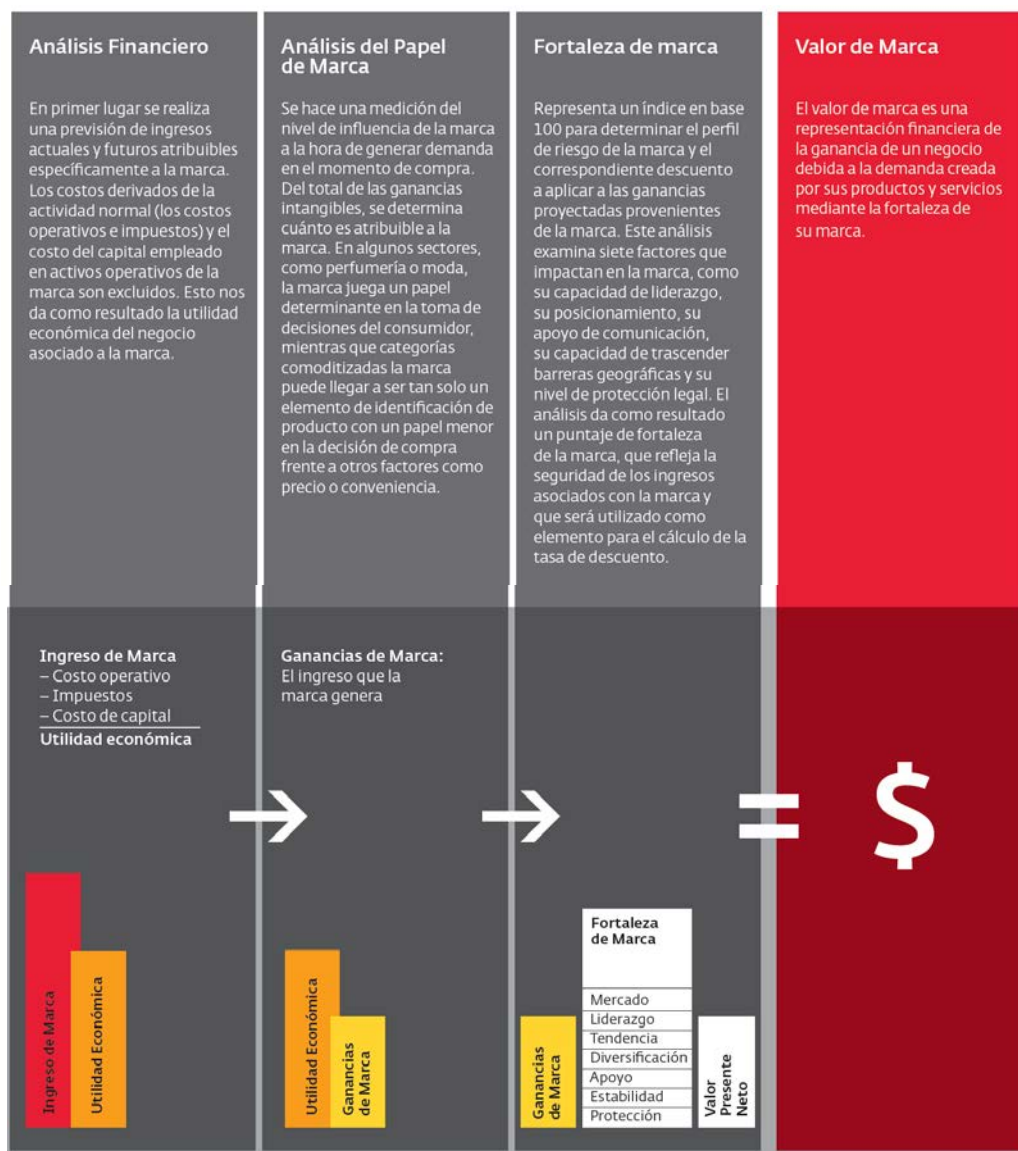
el camino en la definición de un método apropiado para la evaluación de la fuerza de una marca, y publica un reporte anual con los mejores resultados. Su conjunto de criterios incluye los prospectos comerciales y el entorno de mercado de la marca, así como las percepciones de los consumidores.

Los siete criterios clave de Interbrand (2011) para evaluar una marca, consisten en lo siguiente:

- **Liderazgo.** Una marca que lleva el liderazgo en su sector de mercado es más estable y vigorosa que otras participantes en el mercado. Este criterio refleja economías de escala para la marca en primer lugar en términos de comunicación y distribución, así como los problemas que las marcas menos experimentadas tienen en el mantenimiento de la distribución y al evitar la erosión de precios.
- **Estabilidad.** Se consideran particularmente fuertes y de mayor valor, las marcas con una trayectoria definida, y con identidades que se han convertido en parte de la estructura del mercado (e incluso de la cultura).
- **Mercado.** Las marcas son más valiosas cuando se encuentran en mercados con un nivel de ingresos creciente o estable y una estructura de precios en los que las empresas exitosas pueden ser rentables. Algunos mercados, como la electrónica de consumo, son tan plagado de competencia de precios debilitante que las perspectivas de cualquier marca de ser rentable son escasas.
- **Diversificación.** Las marcas que tienen un alcance internacional son consideradas como más valiosas que las marcas nacionales o regionales, en parte debido a las economías de escala. De manera más general, mientras más amplio sea el alcance de una marca, más valiosa es.
- **Tendencia.** La tendencia general a largo plazo de la marca en términos de ventas puede suponer que refleje las perspectivas de futuro. Una marca sólida y creciente, indica que sigue siendo contemporánea y relevante para los usuarios o consumidores.
- **Apoyo.** Las marcas que han recibido inversión constante y apoyo dedicado, se consideran más fuertes que los que no cuentan con estos dos rubros; sin embargo, la calidad del apoyo debe ser considerado junto con el nivel de apoyo.
- **Protección.** La fuerza y la amplitud de la protección legal de la marca, es fundamental para la fuerza de la marca.

El reporte anual sobre las marcas más valiosas que publica Interbrand, consta de un ranking elaborado con la siguiente metodología:

Figura 18 - Metodología de valuación de marca de Interbrand



Fuente: Interbrand, 2009

Valuador de Activos de Marca de Young & Rubicam

La agencia de marketing y comunicaciones Young & Rubicam (Y&R) ha desarrollado un método de múltiples criterios para evaluar el crecimiento del valor de marca. La compañía utilizó su Valuador de Activos de Marca (*Brand Asset Manager*) para evaluar el valor de la marca de

450 marcas globales, y más de 8,000 marcas locales en 24 países. Cada marca se examinó mediante una encuesta de 32 ítems que incluía, además de un conjunto de escalas de personalidad de marca, cuatro medidas distintas:

- **Diferenciación:** mide qué tan distintiva es la marca en el mercado.
- **Relevancia:** evalúa si una marca tiene relevancia personal para el cliente potencial.
- **Aprecio:** mide si una marca se considera en una alta estima y si es considerada como la mejor en su clase. Estrechamente relacionada con la calidad percibida y el grado en que la marca está creciendo en popularidad.
- **Familiaridad:** Mide el grado en que los clientes potenciales puedan entender lo que la marca representa.

De acuerdo con este enfoque de valor de marca, la diferenciación de la marca es el núcleo de una propuesta de marca de éxito, con una posición distintiva en el mercado que promueva el crecimiento a largo plazo.

Una vez que se haya creado conciencia en los usuarios sobre la existencia de la marca, esta última debe ser relevante a sus necesidades, así como satisfacer y exceder sus expectativas. La forma en que una organización sea capaz de expresar esa relevancia en un lenguaje en que los usuarios puedan apreciar, determinará el éxito de la marca. Una vez que los usuarios entiendan lo que la marca puede hacer por ellos, necesitarán aspirar a poseerla, o tenerle estima. Finalmente, cuando la marca ha comunicado su mensaje único, relevante y aspiracional, será capaz de lograr a través de la familiaridad de re-compra y la re-utilización.

Las cuatro métricas anteriormente descritas, forman la base de dos ecuaciones:

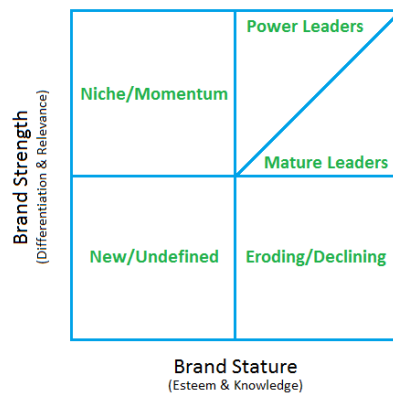
- Diferenciación x Relevancia = Fuerza de marca (o Vitalidad de Marca)
- Aprecio x Familiaridad = Estatura de la Marca

Las ecuaciones representan un intento para sobrellevar los problemas con otros métodos que evalúan a marcas únicamente en términos de poder adquisitivo actual. Las ecuaciones sugieren que los resultados enfocados a la diferenciación y relevancia de la marca indiquen el potencial de crecimiento, mientras que los relativos al aprecio y familiaridad de la marca indiquen la estatura de la marca en tiempo presente. Sin embargo, los resultados dependen de análisis subjetivos de

los cuatro criterios en relación al mercado, el usuario y la organización.; aunque existen técnicas de investigación de mercado que pueden garantizar análisis de mayor precisión para reflejar el entorno competitivo.

La siguiente matriz permite una comparación rápida y sencilla entre competidores a lo largo de las dos dimensiones clave identificadas por Young & Rubicam (Y&R):

Figura 19 – Brand Asset Manager de Young & Rubicam



Fuente: Gerzema & Lebar, 2008

Las marcas que se posicionan en el cuadrante elevado en ambas dimensiones (el cuadrante superior derecho) cuentan con el mayor valor a proteger y a explotar. En el cuadrante inferior izquierdo se posicionan marcas que regularmente comienzan a introducirse en el mercado; sin embargo, la marca que permanezca por un largo periodo en este cuadrante, es muy probable que no sea exitosa en el largo plazo. De acuerdo con la hipótesis de Y&R, las marcas en el cuadrante superior izquierdo son marcas con un nicho de mercado fuerte, o marcas con una gran oportunidad para crecer mediante el aumento de su estatura (conocimiento, en particular). El cuadrante inferior derecho, en cambio, está poblado por las marcas que están agotadas, pero que aún conservan alguna apreciación y conocimiento.

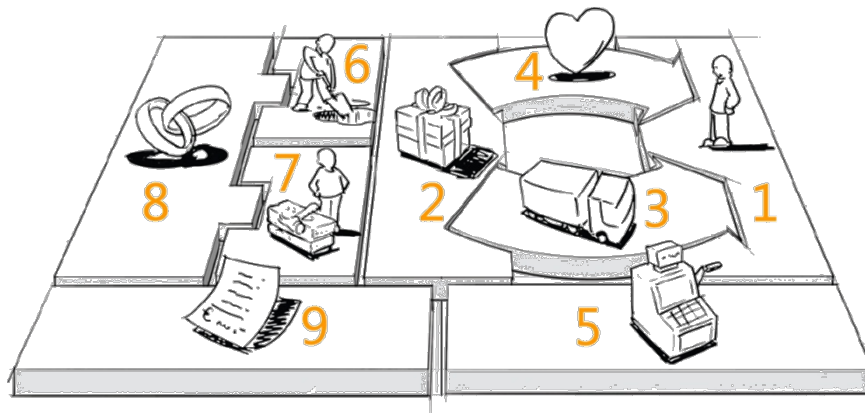
7.1.3 Metodología para la generación de modelos de negocio

Un modelo de negocios describe de forma racional, cómo una organización crea, distribuye y captura valor (Osterwalder & Pigneur, 2009). La aplicación de un modelo de permite administrar de una manera efectiva los activos tangibles e intangibles con los que cuenta cualquier

organización, y en el mismo tenor, el modelo permite cumplir con estrategias de largo alcance, maximizando el aprovechamiento de los recursos disponibles.

El modelo de negocios generado por Osterwalder y Pigneur consta de nueve partes, o “bloques” concentrados en un “canvas” (ver figura), mismo que concatena los recursos y actividades de la organización en su totalidad (Osterwalder & Pigneur, 2009):

Figura 20 - Canvas de modelo de negocios



Fuente: Osterwalder & Pigneur, 2009

1. **Segmentos de usuario:** define los usuarios que interesa a la organización contactar y servir.
2. **Propuesta de valor:** describe el paquete de productos y servicios que crean valor para cada tipo de usuario, les resuelve un problema o satisface una necesidad.
3. **Canales:** describe cómo una organización se comunica y llega a los segmentos de usuario para ofrecer una propuesta de valor.
4. **Relación con los usuarios:** describen el tipo de relación que una organización entabla con cada segmento de usuario.
5. **Flujo de ingresos:** representa la cantidad de ingresos que la organización genera de cada segmento de usuario (pueden ser tangibles o intangibles).
6. **Recursos clave:** describe los activos más importantes requeridos para que el modelo funcione.
7. **Actividades clave:** son las actividades más importantes que una organización debe hacer para que funcione el modelo de negocios

8. **Alianzas clave:** descripción de la red de proveedores y socios que hacen que el modelo funcione.
9. **Estructura de costos:** son todos los costos incurridos para operar el modelo de negocios.

Aunado a lo anterior, un modelo de negocios abarca seis funciones clave en una organización (Chesbrough, 2003):

- a) **Articula la propuesta de valor**, es decir, el valor que hemos creado para los usuarios dada la oferta;
- b) **Identifica los segmentos de mercado**, o sea, los usuarios para quienes la oferta y su propósito sea útil;
- c) **Define la estructura de la cadena de valor** requerida por la organización para crear y distribuir los bienes y servicios, y determinar los activos complementarios necesarios para apoyar la posición de la firma en esta cadena (esto incluye la red de proveedores de la organización);
- d) **Especifica los mecanismos de ingresos**, estima la estructura de costos y el beneficio potencial que produce la oferta;
- e) **Describe la posición de la organización** dentro de la red de valor (también conocida como el “ecosistema”), conectando proveedores con clientes mediante la propuesta de valor de la firma;
- f) **Formula la estrategia competitiva** mediante la cual, la organización innovadora destacará ante las demás.

El trabajo de cada organización al trazar su modelo, es adaptar la dinámica de la firma, a su giro propio: es entonces cuando la dinámica del modelo comienza.

7.2 Diseño

7.2.1 Propuesta de un modelo de negocios para la estrategia de branding del COCYTBC

Después de analizar los diversos modelos para la generación de una estrategia y un plan de branding para el Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología, se propone un modelo de negocios

para la estrategia de branding; este modelo resulta de la utilización de varios componentes de los siguientes instrumentos:

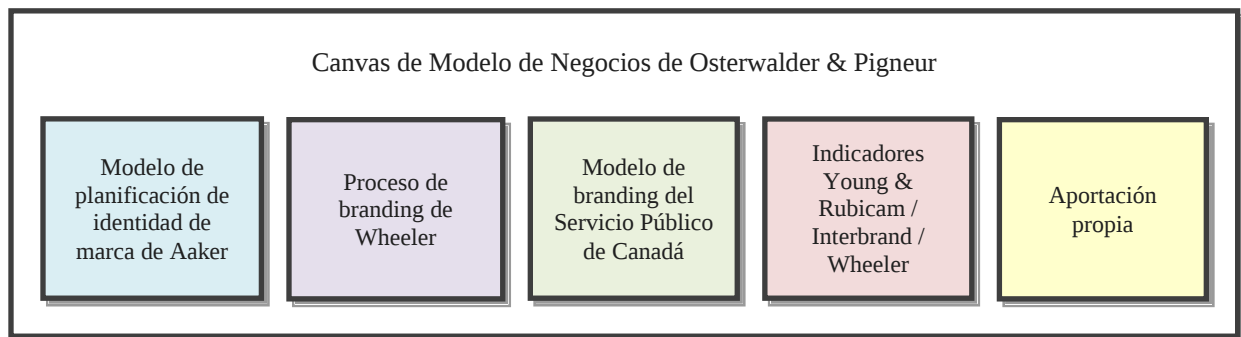
Figura 21 - Componentes del modelo propuesto para el branding del COCYTBC



Fuente: elaboración propia

Gracias a la utilización de ciertos componentes de los modelos anteriores, se puede determinar un modelo único que concatena los elementos necesarios para crear y distribuir el la propuesta de valor, el mensaje, la identidad y la promesa de marca a los usuarios de la organización y/o a los públicos objetivo. El Canvas de Modelo de Negocios se utiliza con un catalizador de la estrategia general de branding para el COCYTBC:

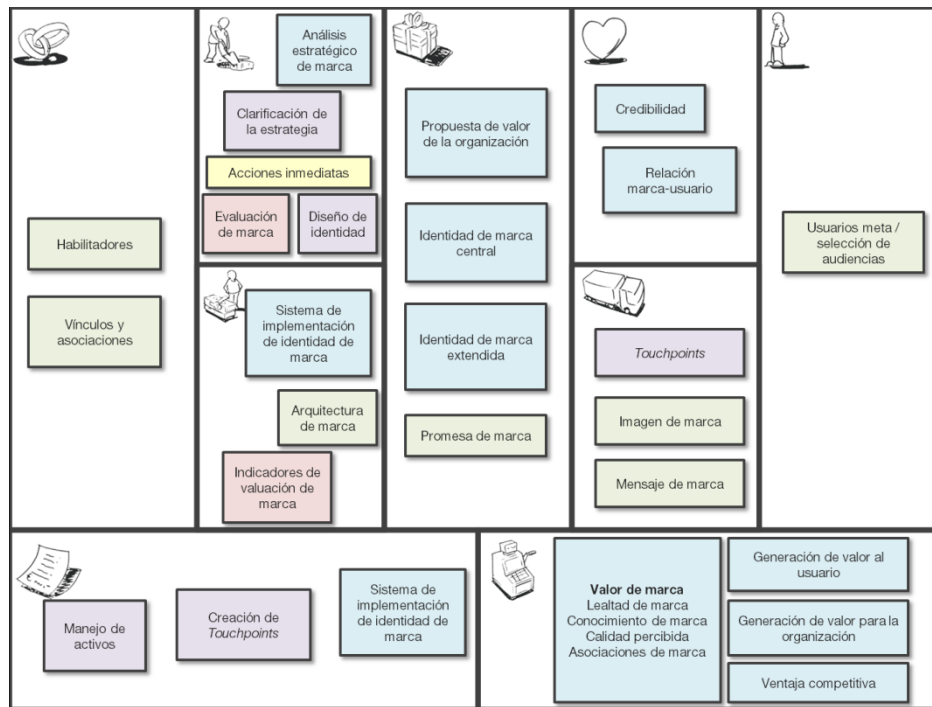
Figura 22 - Fuentes de los componentes del Modelo de negocios para una estrategia de branding



Fuente: elaboración propia

Dentro del Canvas, se identifica con colores los componentes de los diversos instrumentos utilizados, posicionados en bloques del Canvas que empatan con el propósito de cada componente:

Figura 23 - Modelo de negocios para una estrategia de branding

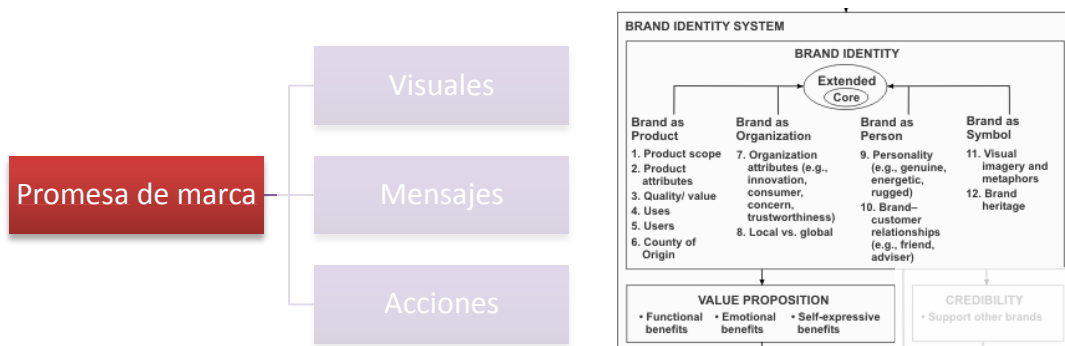


Fuente: elaboración propia

Como lo señala Osterwalder & Pigneur (2009), un modelo de negocios describe de forma racional, cómo una organización crea, distribuye y captura valor. Como se comenta en el párrafo anterior, los componentes de los instrumentos seleccionados se encuadran con el objetivo de cada uno de los bloques del Canvas del modelo de negocios:

Propuesta de valor: describe el paquete de productos y servicios que crean valor para cada tipo de usuario, les resuelve un problema o satisface una necesidad (Osterwalder & Pigneur, 2009). A diferencia de un modelo de negocios, se inicia con la alineación de la promesa y la identidad de marca con la propuesta de valor de la organización. Para ello, se recomienda la utilización del Modelo de Promesa de Marca (Canada Public Service Agency, 2007) y del Sistema de Identidad de Marca (Aaker, 1996):

Figura 24 - Modelos utilizados para determinar la propuesta de valor

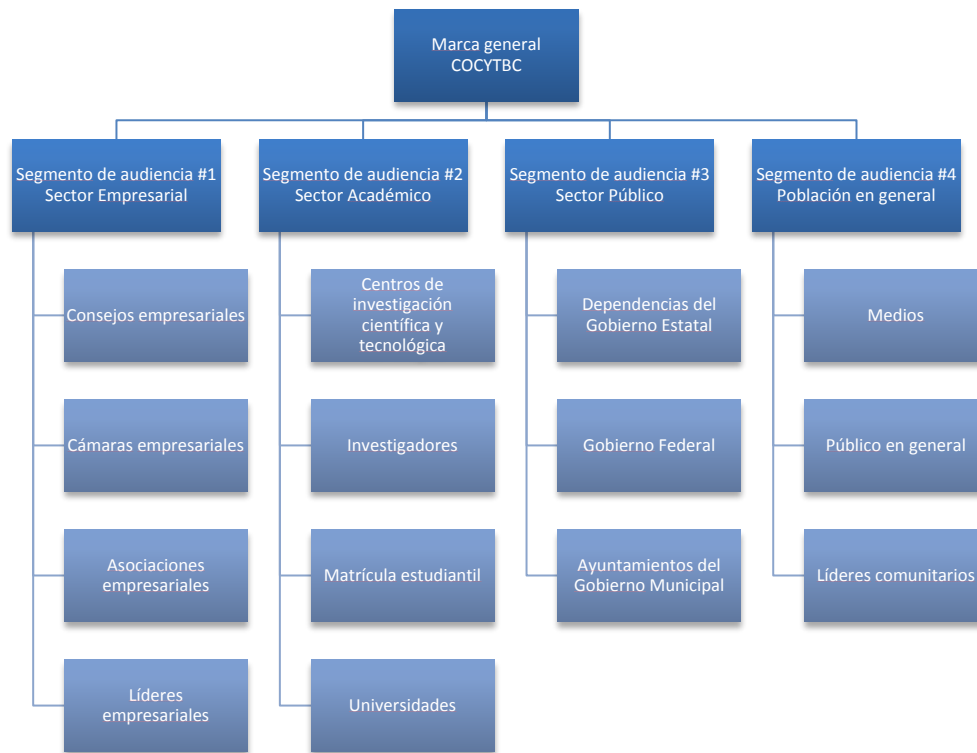


Fuentes: Canada Public Service Agency, 2007; Aaker, 1996

Una vez que se selecciona el modelo de identidad de marca (*marca como producto, marca como organización, marca como persona, marca como símbolo*), la propuesta de valor de la marca (*beneficios funcionales, beneficios emocionales, beneficios de auto-expresión*) y el propósito de la marca (*promesa de marca*), se procede a la selección de los segmentos de usuario.

Segmentos de usuario: *define los usuarios que interesa a la organización contactar y servir* (Osterwalder & Pigneur, 2009). Para cumplir con el propósito de este bloque del modelo de negocios, se propone la utilización de la herramienta que el Servicio Público de Canadá (2007), diseñada para determinar los segmentos de audiencias. La herramienta es nutrida con información relacionada con los públicos objetivo del COCYTBC:

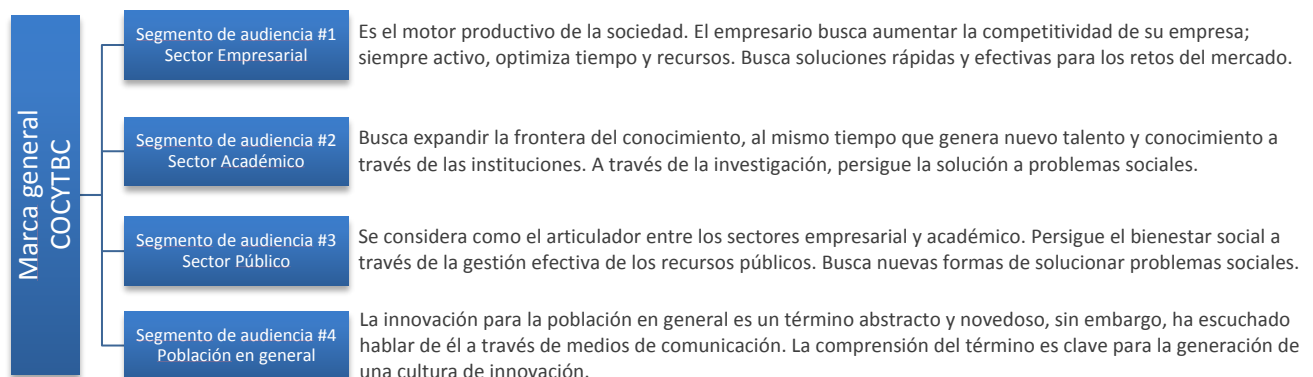
Figura 25 - Modelo de selección de audiencias para el COCYTBC



Fuente: elaboración propia con datos de Canada Public Service Agency, 2007

La selección de cada una de las audiencias debe ser respaldada por un argumento que resalte la importancia y la necesidad de alcanzar a los públicos seleccionados:

Figura 26 - Justificación de selección de audiencias para el modelo de branding del COCYTBC



Fuente: elaboración propia con datos de Canada Public Service Agency, 2007

Canales: describe cómo una organización se comunica y llega a los segmentos de usuario para ofrecer una propuesta de valor (Osterwalder & Pigneur, 2009). Mediante la utilización del

modelo del Servicio Público de Canadá (2007) y componentes del Proceso de Branding de Wheeler (2009), se proponen los siguientes canales para comunicar efectivamente la marca del COCYTBC a los usuarios meta:

Figura 27 - Selección de canales para la comunicación de la marca del COCYTBC

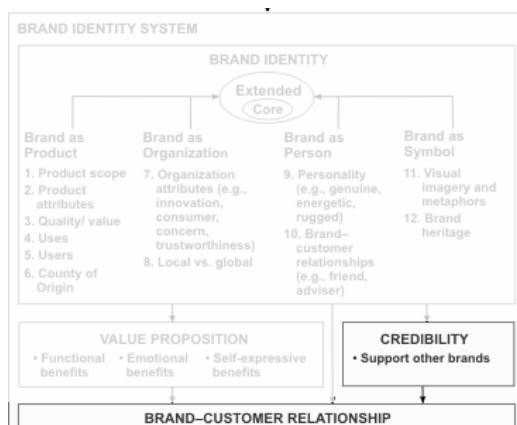


Fuentes: Canada Public Service Agency, 2007; Wheeler, 2009

La comunicación de la marca del COCYTBC se logrará a través de visuales, mensajes y acciones, condensadas en cada uno de los *touchpoints* (o conocidos también como extensiones de la marca).

Relación con los usuarios: describen el tipo de relación que una organización entabla con cada segmento de usuario (Osterwalder & Pigneur, 2009). Se toman segmentos del modelo de Aaker (1996) como componentes que fomentan la relación con los usuarios. La credibilidad de una marca es fundamental para gestionar las relaciones entre la misma y cada uno de los segmentos de usuario.

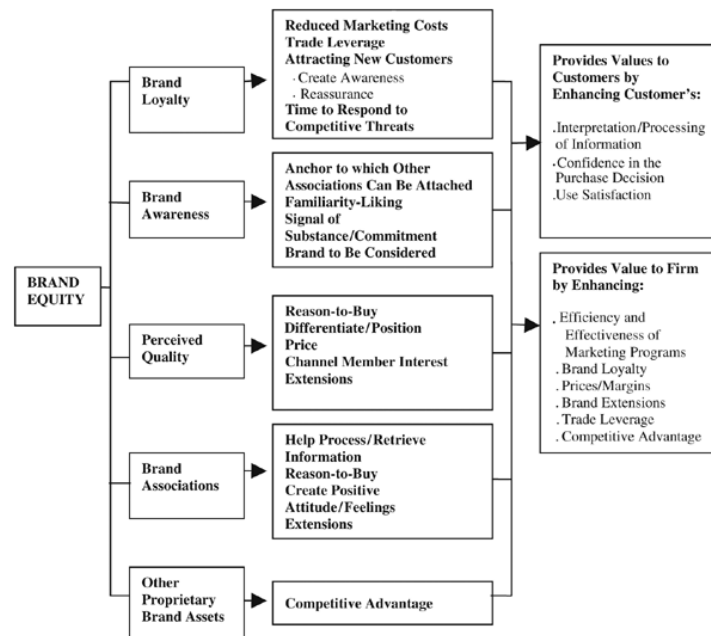
Figura 28 - Componentes del modelo de Aaker concernientes al fomento de la relación con los usuarios



Fuente: Aaker, 1996

Flujo de ingresos: representa la cantidad de ingresos que la organización genera de cada segmento de usuario (pueden ser tangibles o intangibles) (Osterwalder & Pigneur, 2009). Para auxiliar al COCYTBC en la determinación de los resultados obtenidos por la implementación de una estrategia de branding, se utiliza el Modelo de Generación de valor a través del valor de marca (Aaker, 1996):

Figura 29 - Generación de valor a través del valor de marca



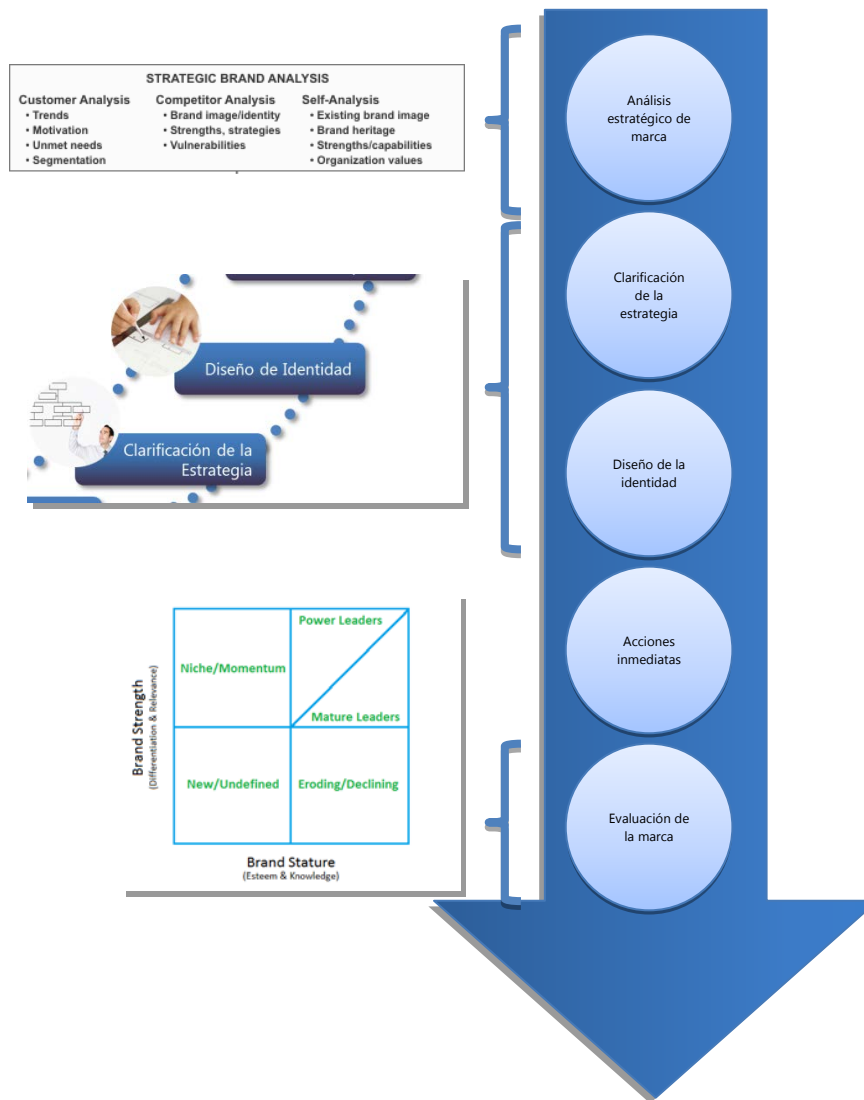
Fuente: Aaker, 1996

Mediante la utilización de este modelo en el bloque de flujo de ingresos, se pueden identificar los resultados de la aplicación de la estrategia de branding, por ejemplo (Aaker, 1996):

- Lealtad a la marca
- Conocimiento de la marca
- Calidad percibida
- Asociaciones de la marca
- Generación de valor al usuario
- Generación de valor para la organización
- Ventaja competitiva

Actividades clave: son las actividades más importantes que una organización debe hacer para que funcione el modelo de negocios (Osterwalder & Pigneur, 2009). Se identifican las siguientes actividades en los modelos analizados como clave para el desarrollo de la identidad de marca del modelo de branding del COCYTBC:

Figura 30 - Actividades clave para el modelo de branding del COCYTBC



Fuente: elaboración propia con datos de Aaker, 1996; Wheeler, 2009; Gerzema & Lebar, 2008

Las actividades clave expuestas en el modelo de negocios para la estrategia de branding del COCYTBC llevan una secuencia lógica. El seguimiento adecuado de esta secuencia adiciona una mayor probabilidad de éxito de la estrategia del modelo de branding del COCYTBC.

Recursos clave: *describe los activos más importantes requeridos para que el modelo funcione* (Osterwalder & Pigneur, 2009). El sistema de implementación de la identidad de marca, la arquitectura de marca y los indicadores de valuación de marca son recursos indispensables para la ejecución de la estrategia propuesta por el modelo.

A través del sistema de implementación de identidad de marca de Aaker (1996), se logra un posicionamiento a través de la ejecución del mismo, mientras que la arquitectura de marca propuesta por el Servicio Público de Canadá (2007) proporciona una guía para alinear el sistema de implementación con la misión, visión, promesa y valores de la organización. Asimismo, el contar con indicadores elaborados por el COCYTBC que midan el valor de su marca, es crucial para establecer rúbricas especializadas en la medición de marcas para organizaciones que no generan ingresos en materia económica, sino en derivados intangibles de transacciones entre actores regionales.

Alianzas clave: *descripción de la red de proveedores y socios que hacen que el modelo funcione* (Osterwalder & Pigneur, 2009). En el plan de implementación de marca del Servicio Público de Canadá (2007) (analizado en la sección de *Instrumentos* de este trabajo), se identifican elementos que habilitan el funcionamiento de la estrategia de branding para este organismo:

Figura 31 - Plan de implementación de marca del Servicio Público de Canadá

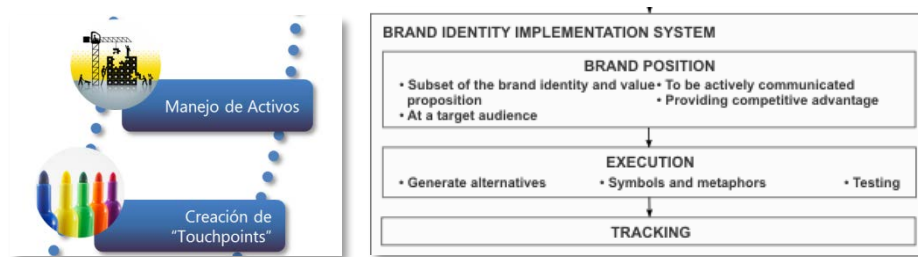
1. Propósito	2. Misión	3. Visión	4. Contexto	5. Justificación
6. Análisis de marca	7. Programa de identidad federal	8. Enfoque general	9. <i>What to brand</i>	10. Enfoque de propuesta de valor
11. Proceso del proyecto	12. Habilitadores	13. Problemas y retos	14. Riesgos y debilidades	15. Enlaces y asociaciones
16. Beneficios y resultados anticipados	17. Iniciativas tempranas	18. Actividades de renovación	19. Consideraciones de comunicación	20. Próximos pasos

Fuente: Elaboración propia con datos de *Canada Public Service Agency*, 2007

Los *habilitadores* y los *enlaces y asociaciones* se constituyen de organismos que auxilian en la entrega de la promesa de marca y de la identidad de marca; también coadyuvan en las actividades clave identificadas y proporcionan recursos indispensables para el funcionamiento e implementación de la estrategia de branding del COCYTBC. Éstos pueden formar parte e identificarse dentro de los segmentos de usuario.

Estructura de costos: son todos los costos incurridos para operar el modelo de negocios (Osterwalder & Pigneur, 2009). En la realización del modelo de negocios para la estrategia de branding del COCYTBC, resaltan ciertos elementos que representan un costo significativo en la formulación e implementación de la estrategia. Tales costos pueden ser obligaciones tangibles e intangibles.

Figura 32 - Costos representativos identificados en el modelo de branding del COCYTBC



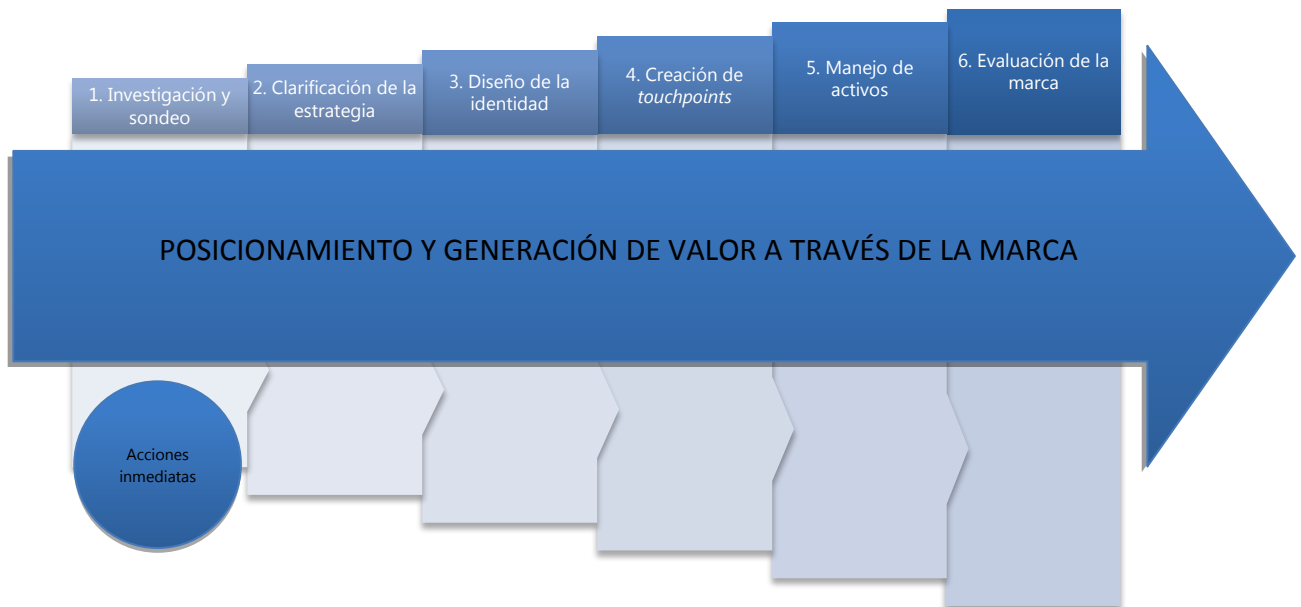
Fuente: Wheeler, 2009; Aaker, 1996

Cubrir los costos identificados en el modelo es crucial para el funcionamiento del mismo y el cumplimiento de los objetivos de cada uno de los bloques del Canvas.

7.2.2 Propuesta de un proceso de branding para el COCYTBC

Para ejecutar propiamente la estrategia de branding para el COCYTBC descrita en el modelo estratégico anterior, se incluye la propuesta un procedimiento, delimitado por 6 fases:

Figura 33 - Proceso de branding para el COCYTBC



Fuente: generación propia con datos de Wheeler, 2011

A continuación, se describe el procedimiento para implementar la estrategia de branding para el COCYTBC.

7.3 Procedimiento

Una gestión de proyectos sagaz es crítica para lograr las metas a largo plazo del proyecto de identidad de marca para el COCYTBC. La gestión de proyectos responsable, es la piedra angular para el éxito a largo plazo de la imagen de la organización. El proceso de branding demanda una amplia gama de habilidades tanto de los participantes y titulares del proyecto como del equipo responsable de llevar este proceso. Demanda liderazgo y creatividad, trabajando de la mano con planeación, coordinación, análisis, entendimiento y el manejo de tiempo y recursos. Complementario a la organización y disciplina, el proceso requiere paciencia, entusiasmo y un enfoque preciso en el cumplimiento de la meta final. La duración del proceso de branding para el COCYTBC es influida por los siguientes factores:

- Tamaño de la organización
- Complejidad del proyecto
- Número de segmentos de usuario a los que se intenta servir
- Tipo de mercado: global, nacional, regional o local

- Naturaleza del problema
- Nivel de profundidad de investigación requerida
- Requerimientos legales
- Proceso de toma de decisiones
- Número de involucrados en la toma de decisiones
- Número de aplicaciones de del diseño

Para ejecutar propiamente la estrategia de branding para el COCYTBC, adicional al modelo estratégico propuesto en el apartado de *Diseño* en este trabajo, se incluye la propuesta de un proceso. Según Wheeler (2009), el proceso de branding debe responder a cuatro preguntas principales:

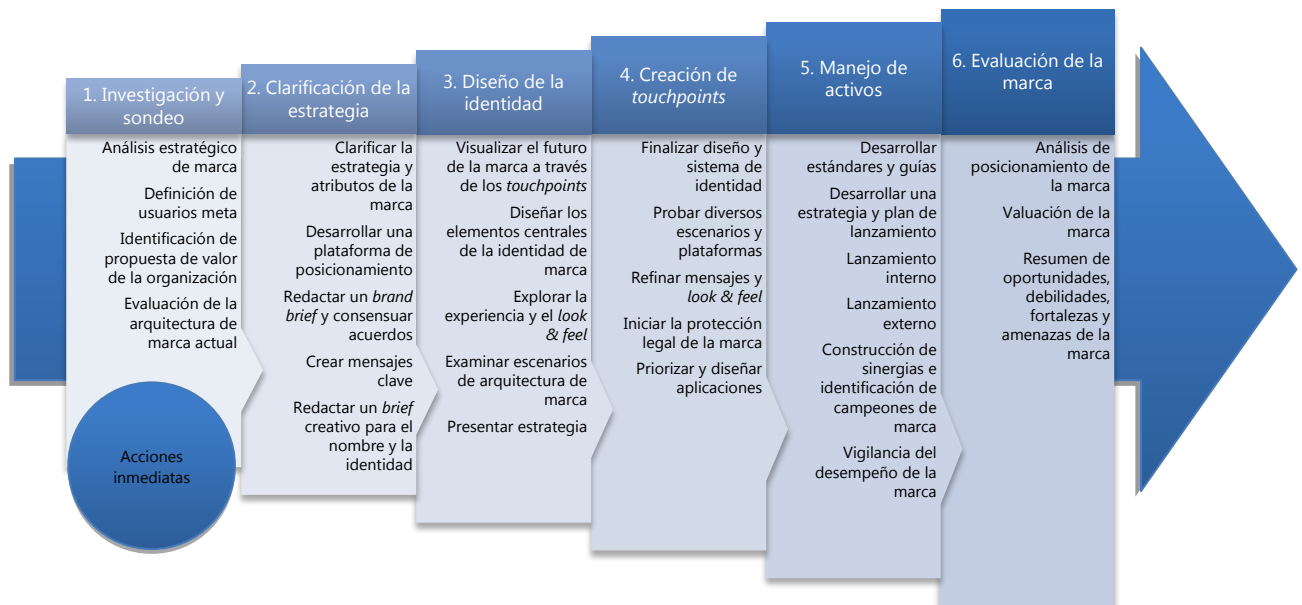
1. *¿Quién eres?*
2. *¿Quién necesita saber?*
3. *¿Por qué debería interesarles?*
4. *¿Cómo te encontrarán?*

Para responder a las preguntas anteriores, y tomando en consideración que el branding es un proceso disciplinado, se propone para el desarrollo de la marca del COCYTBC, un proceso con seis principales fases:

1. *Investigación y Sondeo / Acciones inmediatas*
2. *Clarificación de la estrategia*
3. *Diseño de la identidad*
4. *Creación de “touchpoints”(o extensiones de la marca)*
5. *Manejo de activos*
6. *Evaluación de la marca*

Al finalizar cada fase, se deben cumplir una serie de rúbricas y entregables, los cuales permiten desarrollar el proceso de manera efectiva, eficaz y óptima, que al final, fortalece al posicionamiento de la marca COCYTBC.

Figura 34 - Proceso de branding para el COCYTBC



Fuente: generación propia con datos de Wheeler, 2011

El proceso de branding requiere de una combinación de investigación, pensamiento estratégico, excelencia en diseño y habilidades de gestión de proyectos. Dado a que es un proceso largo y que involucra comportamientos e ideologías, requiere de paciencia, una determinación con respecto al logro de metas y resultados certeros, así como una habilidad de sintetizar una vasta cantidad de información. El proceso de branding, como propuesta para el desarrollo de la identidad de marca del COCYTBC, se describe como sigue:

1. Investigación y sondeo / Acciones inmediatas. La identidad de marca requiere visión para los negocios y pensamiento creativo. En esta primera fase, la prioridad es entender qué es el COCYTBC: su misión, visión, mercados meta, cultura organizacional, ventaja competitiva, fortalezas y debilidades, estrategias de mercadotecnia y los retos para el futuro. En esta etapa, se parte con el conocimiento total de la organización. Adicional a lo anterior, se deben identificar las acciones que debieran realizarse en lo inmediato, ya que en el caso del COCYTBC (y en el de otras organizaciones de cualquier giro), existen actividades que no pueden esperar a que el proceso se haya finalizado. Las acciones inmediatas deben llevarse a cabo a la par del resto de las fases del proceso.

2. Clarificación de la estrategia. Esta fase involucra tanto como una examinación metódica como imaginación creativa; implica análisis, descubrimiento, síntesis, simplicidad y claridad.

Esta combinación de pensamiento racional con inteligencia creativa caracteriza a las mejores estrategias.

3. Diseño de la identidad. Una vez que la investigación y el análisis han sido completados y que el resumen de marca haya sido consensuado, comienza la tercera etapa. El diseño es un proceso iterativo que busca integrar el significado con la forma. Se contempla forjar la identidad de marca del COCYTBC en la intersección entre la imaginación estratégica, la intuición, excelencia en diseño y experiencia.

4. Creación de “touchpoints” (o extensiones de la marca). La cuarta fase se orienta al ajuste, afinación y desarrollo del diseño. Una vez concluido el concepto del diseño de la identidad de marca, se procede a ultimar los elementos de la identidad y la creación de firmas. Este trabajo requiere una atención obsesiva a los detalles.

5. Manejo de Activos. El manejo de activos de identidad de marca requiere de liderazgo y de un compromiso a largo plazo en relación a llevar a cabo todo lo posible para construir la marca. Es aquí donde se le da el seguimiento apropiado a los activos tangibles e intangibles que conforman la marca. El compromiso para construir la marca del COCYTBC debe de venir desde la parte más alta del grupo de trabajo que conforma el proyecto.

6. Evaluación de la marca. Los sistemas de identidad de marca son una inversión de tiempo, recursos humanos y capital a largo plazo. Un retorno de inversión se logra, en parte, mediante la mejora de la experiencia del usuario con respecto a los productos o servicios que la organización proponente ofrece. La claridad sobre la marca, un proceso transparente y herramientas útiles para los colaboradores de en la organización son indicios del éxito del proceso. Una medición propia de este proceso, brinda una perspectiva más amplia de lo que debe hacerse para mejorar la experiencia del usuario a través de la marca de la organización.

8. RESULTADOS

En este apartado se ilustrarán los resultados generados por las acciones inmediatas llevadas a cabo por el COCYTBC. En dichos resultados, se incluye el portal web del Consejo, la identidad gráfica, la participación del Consejo en la campaña de Gobierno del Estado de BC 2012, entre otros. Esta sección dará pie a una evaluación de la marca mediante la actualización del PECIT BC, a llevarse a cabo en este 2012.

A un año de la propuesta inicial, el COCYTBC ha implementado una estrategia de branding “parcial”, que ha permitido el posicionamiento ante los sectores que le interesa servir, así como generar valor en los usuarios meta que ha identificado desde la formulación de su modelo de negocios en 2009:

Figura 35 - Segmentos de usuario del COCYTBC



Fuente: COCYTBC, 2011

Implementación

Derivado del análisis anterior, se implementa parcialmente como modelo de branding, el proceso de identidad de marca de Wheeler (2009):

Figura 36 - Proceso de diseño de marca y estrategia de branding aplicado al COCYTBC



Fuente: Wheeler, 2009

A la fecha, se ha implementado el modelo a sólo una fase de su terminación (se concluyó hasta la etapa de *creación de touchpoints*):

Figura 37 - Cronograma de trabajo y entregables del plan de branding COCYTBC 2011



Fuente: elaboración propia con datos de Wheeler, 2009

Dentro de las etapas de implementación de dicho proceso, se destacan los siguientes resultados obtenidos:

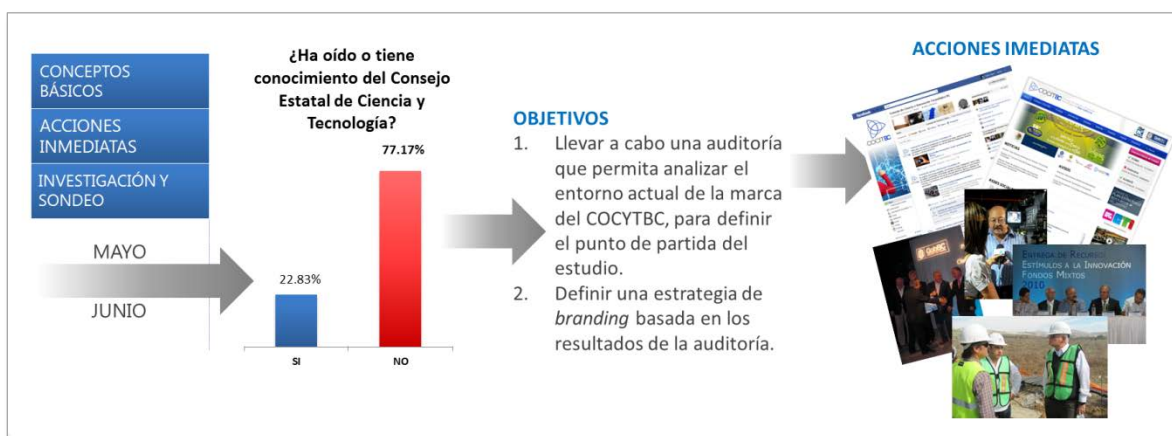
Fase 1 – Conceptos básicos / acciones inmediatas / investigación y sondeo

En esta etapa, se llevaron a cabo acciones inmediatas y se delimitó un plan de difusión que se dio a conocer entre los integrantes del COCYTBC.

Acciones inmediatas:

- Plan de difusión del COCYTBC
 - o Elaboración de un portal web para el COCYTBC
 - o Implementación de una estrategia de difusión constante en redes sociales
 - o Homologación de mensajes enfocados a los usuarios de la organización
 - o Documentación gráfica de visitas a proyectos estratégicos
 - o Coordinación con Comunicación GobBC para publicaciones periódicas en medios masivos y difusión del COCYTBC
 - o Coordinación de imagen en eventos de entrega de recursos y Premio Estatal de Ciencia y Tecnología
 - o Posicionamiento del COCYTBC a través de eventos representativos en el Estado
 - o Homologación de conceptos de branding entre los integrantes del COCYTBC
- (Figura 39)

Figura 38 - Resultados de fase 1 del proceso de branding COCYTBC 2011



Fuente: elaboración propia con datos de Wheeler, 2009

Figura 39 - Presentación de homologación de conceptos de branding entre los integrantes del COCYTBC

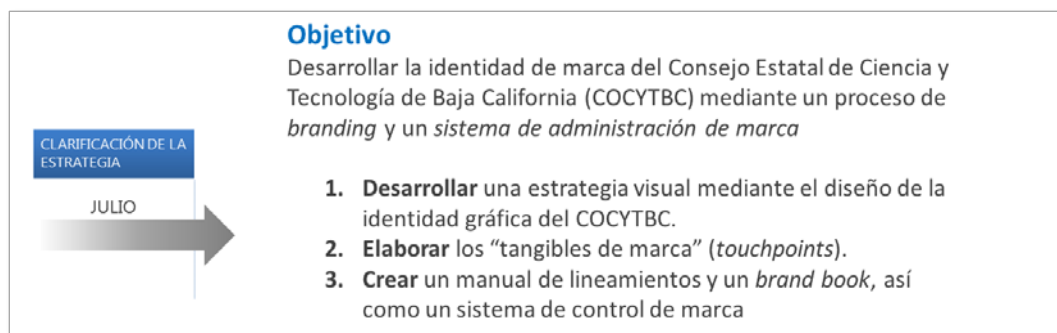


Fuente: elaboración propia

Fase 2 – Clarificación de la estrategia

Con base en un análisis de tiempos y recursos del COCYTBC, se identifica que debe priorizarse el desarrollo de una estrategia visual a través de una identidad gráfica (al momento, inexistente). También, se descubre la necesidad de asignar presupuesto a las extensiones de marca (*touchpoints*), para al final, crear un manual de lineamientos y un sistema de control de marca.

Figura 40 - Resultados de fase 2 del proceso de branding COCYTBC 2011

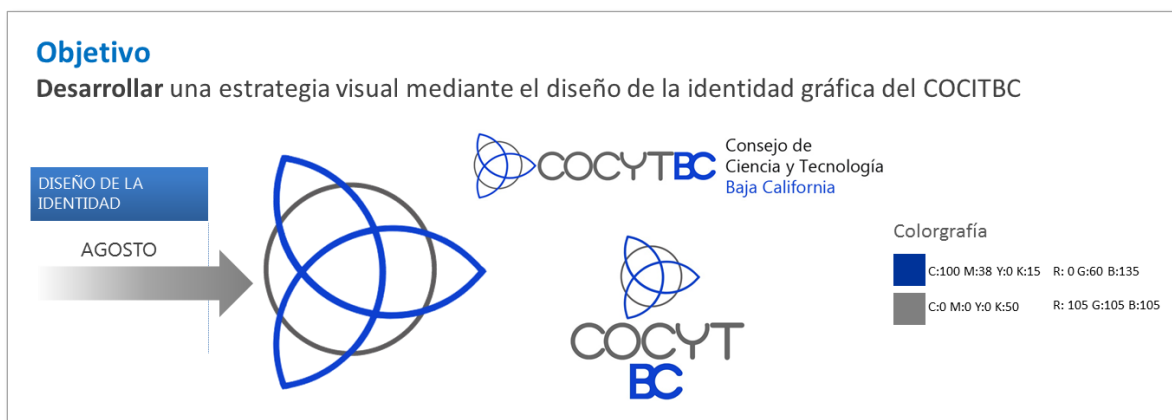


Fuente: elaboración propia con datos de Wheeler, 2009

Fase 3 – Diseño de la identidad

Una vez que se identifica la necesidad de desarrollar una estrategia visual mediante el diseño y creación de una identidad gráfica para el COCYTBC, se procede a crear el logotipo oficial del COCYTBC, así como sus variantes y aplicaciones. Cabe mencionar que dicha identidad se utiliza al momento en toda la *ephemera* que utiliza el Consejo. La colorgrafía a utilizarse también es definida en esta fase del proceso.

Figura 41 - Resultados de fase 3 del proceso de branding COCYTBC 2011



Fuente: elaboración propia con datos de Wheeler, 2009

Fase 4 – Creación de *touchpoints*

Ya determinada la identidad gráfica del COCYTBC, se da lugar a la creación de *templates*, oficios, portadas, gafetes, publicidad y demás propaganda dirigida a los segmentos de usuario:

Figura 42 - Resultados de fase 4 del proceso de branding COCYTBC 2011



Fuente: elaboración propia con datos de Wheeler, 2009

Adicional a lo anterior, la presencia del COCYTBC en eventos y en publicaciones externas, sigue una línea de diseño relacionada con ciencia, tecnología e innovación a través de imágenes que evocan tales elementos:

Figura 43 - Ejemplos de estilo de diseño COCYTBC 2011



Fuente: elaboración propia

Seguimiento

En conclusión, el trabajo realizado hasta el momento, ha contribuido en el posicionamiento de los esfuerzos realizados por el Gobierno del Estado en materia de ciencia, tecnología e innovación en beneficio a la sociedad bajacaliforniana, a través de la Secretaría de Desarrollo Económico de BC y el Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología de BC. En el presente año, mediante la actualización del Programa Especial de Ciencia e Innovación Tecnológica 2009-2013 se conocerá el resultado de tales esfuerzos mediante la aplicación de encuestas para medir el conocimiento del COCYTBC entre sus públicos objetivo. Sin embargo, se continúa con el seguimiento al plan de difusión y a la identidad de marca generada a lo largo de la presente administración del COCYTBC. También, en la sección de *Apéndice* en este trabajo, se adiciona el *Plan de Difusión CTi* para el presente año 2012.

9. CONCLUSIONES

El tema de ahora es la confianza. En tiempos de cambios imprevistos, las marcas siguen siendo una poderosa fuente de continuidad y confianza. El propósito fundamental de una marca al largo plazo es el de crear lealtad y valor al usuario. Éstas brindan un cierto grado de seguridad en tiempos de inestabilidad económica y, en tiempos de prosperidad, ofrecen oportunidad.

Elementos como confianza, claridad, permiso y consistencia parecen tener mayor significado dada la volatilidad existente a nivel regional, nacional y global. Las marcas reducen el riesgo y es justamente el riesgo lo que conllevó a la situación actual. Lo anterior apunta a que se abrirá una oportunidad masiva para las marcas que adopten valores como la confianza, el permiso, la claridad y la consistencia, y también indica que hay una gran amenaza para quienes reprueben esos estándares.

La finalidad de dar a conocer a la sociedad bajacaliforniana la existencia de un organismo encargado de gestionar las actividades de ciencia, tecnología e innovación (CTi) en Baja California, brinda confianza en un gobierno participativo, responsable e innovador, y puede coadyuvar a la generación de una mejor percepción y apreciación sobre los beneficios y oportunidades derivadas de estas actividades. Asimismo, se persigue difundir la utilización y destino del gasto público para fomentar dichas actividades y los esfuerzos de la actual administración orientados al fomento de una cultura a favor de la ciencia, de la tecnología y de la innovación en el Estado.

El diseño de una expresión de marca sólida para el COCYTBC implica combinar una propuesta de valor con una personalidad convincente, dado a que la población en general se predispone a un gobierno que “no cumple sus promesas”. Posteriormente, la propuesta y la personalidad cobran vida mediante una combinación única de los valores clave de la marca que incluyen: el tono de voz, las imágenes, el color, la tipografía, el entorno, las texturas, las formas vivas y estáticas y los sonidos.

La creación, fomento y gestión de una marca exclusiva para el COCYTBC, generada y transmitida a través de cada uno de los puntos de contacto de la marca, ayudará a transmitir con

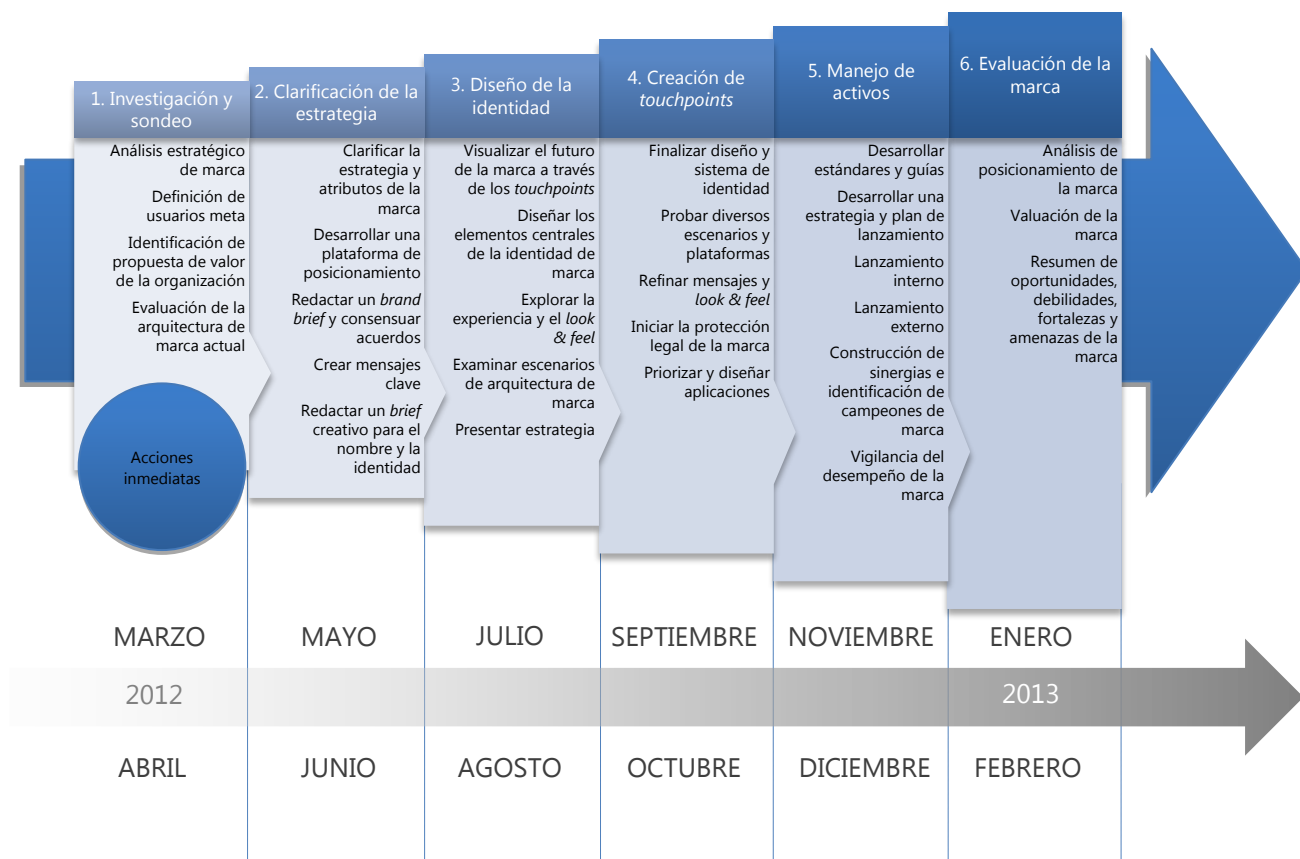
mayor eficiencia y eficacia el mensaje de generación de valor derivado de las actividades en materia de CTi a los usuarios de la marca, que en este caso, somos todos los bajacalifornianos.

Generar una marca para una organización que no compite contra otras en materia de posicionamiento en el usuario, ingresos o participación de mercado, puede sonar sencillo, sin embargo, la dificultad de la tarea se complica ya que se involucran más factores exógenos al desempeño o al propósito de dicha organización. Idear un gobierno con mentalidad privada permitirá una generación de valor más directa y comunicable para sus usuarios.

Como se narra en el inicio del presente trabajo, se reitera que las marcas, son promesas hechas a empleados, trabajadores, consumidores, clientes y ciudadanos; la marca es mucho más que un logotipo, slogan o una frase; apoya y promueve la "razón de ser" de una organización. La razón de ser de cualquier organismo público es el de servir a la ciudadanía a través de propuestas de valor realizables, confiables y sustentables, que promuevan una mejor calidad de vida para todos y cada uno de los ciudadanos.

Dando respuesta a las preguntas de investigación y a partir de la implementación del modelo podemos concluir que las autoridades, en este caso la Secretaría de Desarrollo Económico y el Gobierno del Estado deben invertir en una mayor difusión sobre la importancia del Consejo y las actividades que realiza lo que conlleva a una mayor responsabilidad y una mayor transparencia en la asignación y aplicación de los recursos. El Consejo adopto una estrategia de Branding para posicionarse en la mente del usuario y se entiende que este es un proceso que requiere el esfuerzo y el compromiso de todos para que alcance un punto crítico. Desde luego este trabajo como cualquier tesis genera nuevas preguntas y vislumbra nuevas oportunidades para la implementación y el ajuste de la estrategia de Branding por lo que se plantea lo que seguirá a nivel institucional por los próximos meses.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA EL CONSEJO DE CIENCIA Y TECNOLOGIA EN 2012-2013



11. BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*. New York: The Free Press.
- American Marketing Association. (2012). *American Marketing Association*. Retrieved from Marketing Power: http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx
- Campos, M. (2009). *Identificación de Oportunidades Estratégicas para el Desarrollo del Estado de Baja California*. Monterrey, Nuevo León, México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
- Canada Public Service Agency. (2007). *A Framework for Developing a Brand for the Public Service of Canada*. Ontario: Canada Public Service Agency.
- Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Clifton, R., & Simmons, J. (2003). *The Economist - Brands and Branding*. London: Profile Books Ltd.
- COCYTBC. (2009). *Actitudes Públicas Acerca de la Ciencia*. Tijuana, Baja California, México.
- COCYTBC. (2009). *Programa Especial de Ciencia e Innovación Tecnológica de Baja California 2009-2013*. Tijuana, Baja California, México.
- COCYTBC. (2011). *Plan Estratégico 2011-2015*. Tijuana, Baja California, México: Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología de Baja California.
- Davis, S. M. (2000). *Brand Asset Management*. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Deutsch, B. (2010). *5ink*. Retrieved from <http://5ink.com/brand-design>
- Gerzema, J., & Lebar, E. (2008). *The Brand Bubble: The Looming Crisis in Brand Value and How to Avoid It*. San Francisco: Jossey-Bass - A Wiley Imprint.

- Interbrand. (2009). *Las Marcas Más Valiosas de México*. México, D.F.: Interbrand.
- Interbrand. (2011). *Best Global Brands 2011*. England: Interbrand.
- Keller, K. (2007). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. New York: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Gerald, Z. (1971). *Social Marketing: An Approach to Planned Social Change* (Vol. 35). Journal of Marketing.
- Llopis, E. (2011). *Branding & PYME - Un Modelo de Creación de Marca para PYMES y Emprendedores*. Self Published.
- Madill, J. (1998). *Marketing in Government*. Optimum, The Journal of Public Sector Management.
- Maynard, H., & Mehrtens, S. (1996). *The Fourth Wave*. Berrett-Koehler Publishers.
- Merriam Associates, Inc. Brand Strategies. (2012). *Approaches to Brand Architecture*. Retrieved from Merriam Associates: <http://merriamassociates.com/2009/09/approaches-to-brand-architecture/>
- Naisbitt, J. (1991). *Megatrends 2000*. Avon.
- Neumeier, M. (2005). *The Brand Gap: How to Bridge the Distance Between Business Strategy and Design*. Berkeley, California: New Riders Press.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*. Self published.
- Serrat, O. (2010). *Marketing in the Public Sector*. Manila, Philipines: Knowledge Management Center, Regional and Sustainable Development Department. Asian Development Bank.
- Serrat, O. (2010). *New-Age Branding and the Public Sector*. Manila, Philipines: Knowledge Management Center, Regional and Sustainable Development Department. Asian Development Bank.
- Toffler, A. (1984). *Future Shock*. Bantam.

Wheeler, A. (2009). *Designing Brand Identity* (Third Edition ed.). Hoboken, New Yersey: John Wiley & Sons Inc.

Wheeler, A., & Katz, J. (2011). *Brand Atlas - Branding Intelligence Made Visible*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

World Economic Forum. (2011). *Global Economix Report 2010-2011*. Geneva: World Economic Forum.

Índice de figuras

Figura 1 - Ciclo de las megatendencias sociales.....	24
Figura 2 - Megatendencias tecnológicas.....	25
Figura 3 - Generación de valor a través del valor de marca	33
Figura 4 - Ejemplos de arquitectura de marca	43
Figura 5 - Ejemplo de un logotipo	44
Figura 6 - Ejemplos de un símbolo	44
Figura 7 - Ejemplo de un logosímbolo	45
Figura 8 - Ejemplos de aplicación de identidad cromática	46
Figura 9 - Ejemplo de tipografías	46
Figura 10 - Ejemplos de nombres de marca.....	46
Figura 11 - Ejemplos de eslogan en marcas.....	47
Figura 12 - Modelo de Planeación de Identidad de Marca de Aaker.....	50
Figura 13 - Modelo del proceso de branding.....	53
Figura 14 - Plan de implementación de marca del Servicio Público de Canadá	55
Figura 15 - Modelo de selección de audiencias del Servicio Público de Canadá.....	56
Figura 16 - Estrategia de branding del Servicio Público de Canadá.....	57
Figura 17 - Arquitectura de marca del Servicio Público de Canadá.....	57
Figura 18 - Metodología de valuación de marca de Interbrand.....	61
Figura 19 – Brand Asset Manager de Young & Rubicam	63

Figura 20 - Canvas de modelo de negocios	64
Figura 21 - Componentes del modelo propuesto para el branding del COCYTBC	66
Figura 22 - Fuentes de los componentes del Modelo de negocios para una estrategia de branding	66
Figura 23 - Modelo de negocios para una estrategia de branding	67
Figura 24 - Modelos utilizados para determinar la propuesta de valor.....	68
Figura 25 - Modelo de selección de audiencias para el COCYTBC	69
Figura 26 - Justificación de selección de audiencias para el modelo de branding del COCYTBC	69
Figura 27 - Selección de canales para la comunicación de la marca del COCYTBC	70
Figura 28 - Componentes del modelo de Aaker concernientes al fomento de la relacion con los usuarios	70
Figura 29 - Generación de valor a través del valor de marca	71
Figura 30 - Actividades clave para el modelo de branding del COCYTBC.....	72
Figura 31 - Plan de implementación de marca del Servicio Público de Canadá	73
Figura 32 - Costos representativos identificados en el modelo de branding del COCYTBC.....	74
Figura 33 - Proceso de branding para el COCYTBC	75
Figura 34 - Proceso de branding para el COCYTBC	77
Figura 35 - Segmentos de usuario del COCYTBC.....	79
Figura 36 - Proceso de diseño de marca y estrategia de branding aplicado al COCYTBC.....	80
Figura 37 - Cronograma de trabajo y entregables del plan de branding COCYTBC 2011	80

Figura 38 - Resultados de fase 1 del proceso de branding COCYTBC 2011.....	81
Figura 39 - Presentación de homologación de conceptos de branding entre los integrantes del COCYTBC.....	82
Figura 40 - Resultados de fase 2 del proceso de branding COCYTBC 2011.....	82
Figura 41 - Resultados de fase 3 del proceso de branding COCYTBC 2011.....	83
Figura 42 - Resultados de fase 4 del proceso de branding COCYTBC 2011.....	83
Figura 43 - Ejemplos de estilo de diseño COCYTBC 2011	84

Índice de tablas

Tabla 1 - Megatendencias sociales	11
Tabla 2 - Oportunidades de negocio y productos o servicios específicos identificados dentro de cada rama y cada cluster	12
Tabla 3 - Modelos del sector público y privado	14
Tabla 4 - Metodología del Estado del Marketing	17
Tabla 5 - Innovación en México	19
Tabla 6 - Protección de propiedad intelectual.....	20
Tabla 7 - Megatendencias sociales	24
Tabla 8 - Lista de megatendencias tecnológicas.....	25
Tabla 9 - Oportunidades de negocio y productos o servicios específicos identificados dentro de cada rama y cada cluster	26
Tabla 10 - Métricas para el manejo de marca	58
Tabla 11 - Métricas para “touchpoints” individuales	59

12. APÉNDICE

12.1 Imagen visual del COCYTBC

12.1.1 Material para uso externo al COCYTBC

Personificadores



Gafetes del equipo del COCYT



Invitaciones



Dípticos informativos

CONSEJO ESTATAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA BAJA CALIFORNIA



L LA VISION DE UNA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO EN LA QUE PROGRESIVAMENTE SE FORTALEZCA LA CALIDAD DE VIDA DE LOS CIUDADANOS BAJACALIFORNIANOS, LA COMPETITIVIDAD ECONOMICA EN LA ENTIDAD ASI COMO LOS PROCESOS QUE INFLUYEN EN ELLO SE HAN CONVERTIDO EN MOTIVO DE UNA PROFUNDA REFLEXION POR PARTE DE ESTE GOBIERNO. EXISTE PLENA CONCIENCIA DE LAS IMPLICACIONES Y DE LA SIGNIFICATIVIDAD DE ESTA PERSPECTIVA, POR ELLO SE HA PLANTADO UNO DE SUS OBJETIVOS: EL ESTABLECER LAS BASES QUE PERMITAN EL DESARROLLO Y APLICACION DE LA INVESTIGACION CIENTIFICA, HUMANISTA Y TECNOLÓGICA EN ATENCION A LAS NECESIDADES DEL DESARROLLO SOCIOECONÓMICO DEL ESTADO.

EL CONSEJO ESTATAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA DE BAJA CALIFORNIA TIENE COMO PROPÓSITO PROMOVER PROGRAMAS DE DESARROLLO CIENTÍFICO Y TECNOLÓGICO PROCURANDO UNA VINCULACIÓN ORGÁNICA Y UN MAYOR NIVEL Y CALIDAD DE COMPROMISO, PENSAMIENTO Y COLABORACIÓN ENTRE INDUSTRIAS, UNIVERSIDADES Y GOBIERNO EN AQUELLAS ÁREAS DONDE LOS COSTOS DE DESARROLLO, LOS TÉRMINOS DE INVESTIGACIÓN, Y LOS RIESGOS INHERENTES, HACEN DIFÍCIL QUE LA INICIATIVA PRIVADA LLEVE A CABO ESTOS PROGRAMAS SIN ASISTENCIA.

EL COCYTBC TIENE COMO MISIÓN LA GOBERNANZA DE UN SISTEMA REGIONAL DE INNOVACIÓN DE VANGUARDIA, CAPAZ DE MEJORAR LAS CONDICIONES Y EL NIVEL DE VIDA DE LOS BAJACALIFORNIANOS A TRAVÉS DE LA COMPETITIVIDAD Y EL CRECIMIENTO REGIONAL, ASIMISMO, LA VISIÓN DEL COCYTBC ES SIGUIR IMPULSANDO Y PROMOVIENDO LA CIENCIA E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA A TRAVÉS DE INVESTIGACIÓN SIGNIFICATIVA Y MEDIBLE QUE PROPICIE UNA AUTÉNTICA "CULTURA DE INNOVACIÓN" ASUMIENDO LA RESPONSABILIDAD DE CREAR UN MARCO LEGAL, PRESUPUESTARIO E INSTITUCIONAL QUE HAGA POSIBLE LA EXISTENCIA REAL Y SUSTENTABLE DE UN SISTEMA REGIONAL DE INNOVACIÓN.




www.cocytbc.com

EL CONSEJO ESTATAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA BAJA CALIFORNIA PRESENTA



Premio Estatal de Ciencia y Tecnología




Premio Estatal de Ciencia y Tecnología

EL PREMIO ESTATAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA FUE INSTITUIDO POR EL GOBIERNO DEL ESTADO DE BAJA CALIFORNIA, COMO UNA FORMA DE RECONOCER A LOS ACTORES QUE HAN CONTRIBUIDO AL AVANCE DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y EL DESARROLLO TECNOLÓGICO DE LA SOCIEDAD BAJACALIFORNIANA. DISTINGUE TANTO A LOS INVESTIGADORES Y TECNÓLOGOS ADSCRITOS A INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR O CENTROS DE INVESTIGACIÓN COMO A PERSONAS FÍSICAS Y JURÍDICAS COLECTIVAS CON ACTIVIDAD EMPRESARIAL UBICADAS EN EL ESTADO.

TIENE COMO OBJETIVO RECONOCER LAS OBRAS O ACTOS DE INVESTIGADORES Y TECNÓLOGOS, CUYOS RESULTADOS SEAN DE ALTO IMPACTO, DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO DE LA CIENCIA Y LA TECNOLOGÍA, QUE SEAN LA EXPRESIÓN DE UNA TRAYECTORIA EJEMPLAR Y DESTACAR LAS APORTACIONES ORIENTADAS A LA INNOVACIÓN Y AL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS, MATERIALES, PROCESOS O SISTEMAS DE MANUFACTURA, INCLUYENDO MEJORAS A LOS YA EXISTENTES, DE LAS PERSONAS FÍSICAS Y JURÍDICAS COLECTIVAS CON ACTIVIDAD INDUSTRIAL, QUE PROMUEVAN LA APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS Y AVANCES TECNOLÓGICOS.



DR. JOSÉ DOMINGO CARRIQUIRY BELTRÁN



EL DR. JOSÉ DOMINGO CARRIQUIRY BELTRÁN, SE DESARROLLA ACTUALMENTE COMO INVESTIGADOR Y PROFESOR DE LA UABC E INVESTIGADOR NIVEL III DEL SISTEMA NACIONAL DE INVESTIGADORES DEL CONACYT.

EL DR. CARRIQUIRY ES LICENCIADO EN OCEANOLOGÍA POR LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA. DOCTOR EN GEOLOGÍA POR MC MASTER UNIVERSITY, CANADA Y DOCTOR EN OCEANOLOGÍA POR SCORPIUS INSTITUTION OF OCEANOGRAPHY, UNIVERSIDAD DE CALIFORNIA, SAN DIEGO, ESTADOS UNIDOS.

EN SUS 20 AÑOS DE EXPERIENCIA LABORAL, EL DR. CARRIQUIRY SE HA DESARROLLADO CON EXCELENCIA, POR ELLO, LA UABC LE OTORGÓ EL RECONOCIMIENTO AL MÉRITO ACADÉMICO 1999 DE LA UABC "POR LA GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO DE FRONTERA EN EL CAMPO DE INVESTIGACIÓN DE BIOGEOQUÍMICA MARINA Y CAMBIO GLOBAL, FORMACIÓN DE GRUPOS DE INVESTIGACIÓN Y LA FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS".

EL IMPACTO DE LAS ACTIVIDADES DEL DR. CARRIQUIRY SE MANIFIESTA EN LAS DISTINTAS ÁREAS DEL QUEHACER ACADÉMICO E INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA QUE DESARROLLA: ALTA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD CIENTÍFICA EN REVISTAS DE ALTO PRESTIGIO INTERNACIONAL, ALTO IMPACTO DE SU INVESTIGACIÓN MANIFESTADO POR UN ÍNDICE DE CITACIÓN A SUS OBRAS QUE ESTÁ POR ENCIMA DE LA MEDIA MUNDIAL EN EL ÁREA DE LAS GEOCIENCIAS; ELEVADA PRODUCCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE ALTO NIVEL, DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA ANALÍTICA DEL MÁS ALTO NIVEL INTERNACIONAL, CREACIÓN DE NUEVOS LABORATORIOS DE INVESTIGACIÓN EN MÉXICO PARA ESTUDIOS DE BIOGEOQUÍMICA, CONTAMINACIÓN Y CAMBIO GLOBAL; TRABAJO SOBRESALIENTE EN REDES NACIONALES E INTERNACIONALES DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, LIDERAZGO INTERNACIONAL EN ESTUDIOS DE CAMBIO CLIMÁTICO GLOBAL, LIDERAZGO NACIONAL EN ACTIVIDADES Y ASOCIACIONES CIENTÍFICAS, ALTO NIVEL DE PARTICIPACIÓN SOCIAL CON NÚMEROSAS INTERVENCIONES EN RADIO, TELEVISIÓN, IMPRESA, ASÍ COMO CONFERENCIAS A GRUPOS SOCIALES DEL ESTADO Y A NIVEL NACIONAL SOBRE LA CONSERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE, CAMBIO GLOBAL Y LAS AMENAZAS ACTUALES DEL CAMBIO CLIMÁTICO A LA SOCIEDAD.

CASI LA TOTALIDAD DE LOS ARTÍCULOS CIENTÍFICOS DEL DR. CARRIQUIRY TRATAN SOBRE PROBLEMAS AMBIENTALES DE BAJA CALIFORNIA. SUS ESTUDIOS ABRACAN DESDE VARIABILIDAD CLIMÁTICA DE ESCALA INTERANUAL A MILLENAL, HASTA APLICACIONES ECOLÓGICAS EN ARRECIFES DE CORAL, ESTUDIOS TRÓFICOS EN BALLENAS, CALAMARES, PECES, INVERTEBRADOS, ASÍ COMO ESTUDIOS AMBIENTALES EN LAGUNAS COSTERAS, RÍOS, DELTAS Y PRADERAS DE PASTOS MARINOS; TODAS ELLAS UTILIZANDO PERSPECTIVAS ANALÍTICAS NOVEDOSAS CON UNA AMPLIA DIVERSIDAD DE TRAZADORES GEOQUÍMICOS EN EL AMBIENTE.



Tarjetas de presentación



12.1.2 Comparativo sin identidad visual / con identidad visual

Cheque representativo **sin** la identidad visual del COCYTBC



Cheque representativo **con** la identidad visual del COCYTBC



12.1.3 Material para uso interno del COCYTBC

Cuadernos de trabajo



12.2 Plan de Difusión CTi 2012 COCYTBC

BAJA CALIFORNIA: ESTADO DE LA INNOVACIÓN

Plan de Difusión CTi 2012



BAJA CALIFORNIA: ESTADO DE LA INNOVACIÓN

Plan de Difusión CTi 2012

Objetivo

Posicionar los esfuerzos realizados por el Gobierno del Estado **en materia de ciencia, tecnología e innovación** en beneficio a la sociedad bajacaliforniana a través de la Secretaría de Desarrollo Económico de BC y el Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología de BC



2011



PROCESO



Diseño de Marca
y Estrategia de Branding

POSICIONAMIENTO





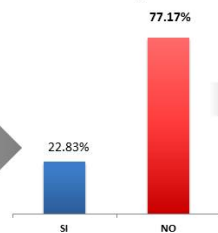
CRONOGRAMA DE TRABAJO Y ENTREGABLES 2011



CRONOGRAMA DE TRABAJO Y ENTREGABLES 2011



¿Ha oído o tiene conocimiento del Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología?



Fuente: PECIT-SC, 2009

OBJETIVOS

1. Llevar a cabo una auditoría que permita analizar el entorno actual de la marca del COCYTBC, para definir el punto de partida del estudio.
2. Definir una estrategia de *branding* basada en los resultados de la auditoría.

ACCIONES INMEDIATAS





CRONOGRAMA DE TRABAJO Y ENTREGABLES 2011

Objetivo

Desarrollar la identidad de marca del Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología de Baja California (COCYTBC) mediante un proceso de *branding* y un *sistema de administración de marca*

CLARIFICACIÓN DE LA
ESTRATEGIA

JULIO



1. **Desarrollar** una estrategia visual mediante el diseño de la identidad gráfica del COCYTBC.
2. **Elaborar** los “tangibles de marca” (*touchpoints*).
3. **Crear** un manual de lineamientos y un *brand book*, así como un sistema de control de marca



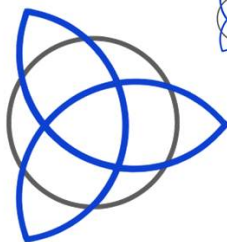
CRONOGRAMA DE TRABAJO Y ENTREGABLES 2011

Objetivo

Desarrollar una estrategia visual mediante el diseño de la identidad gráfica del COCITBC

DISEÑO DE LA
IDENTIDAD

AGOSTO



COCYTBC

Consejo de
Ciencia y Tecnología
Baja California

COCYT
BC

Colorgrafía

C:100 M:38 Y:0 K:15 R: 0 G:60 B:135

C:0 M:0 Y:0 K:50 R: 105 G:105 B:105



CRONOGRAMA DE TRABAJO Y ENTREGABLES 2011

Objetivo

Elaborar los
tangibles de marca
o *touchpoints*

CREACIÓN DE
TOUCHPOINTS

SEPTIEMBRE

OCTUBRE



2012

BAJA CALIFORNIA: ESTADO DE LA INNOVACIÓN

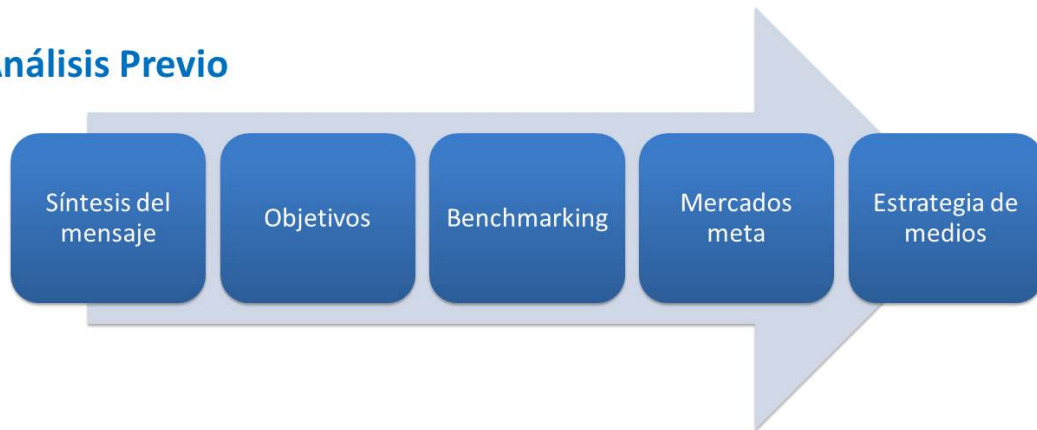
Propuesta de Branding CTi 2012



BAJA CALIFORNIA: ESTADO DE LA INNOVACIÓN

Propuesta de Branding CTi 2012

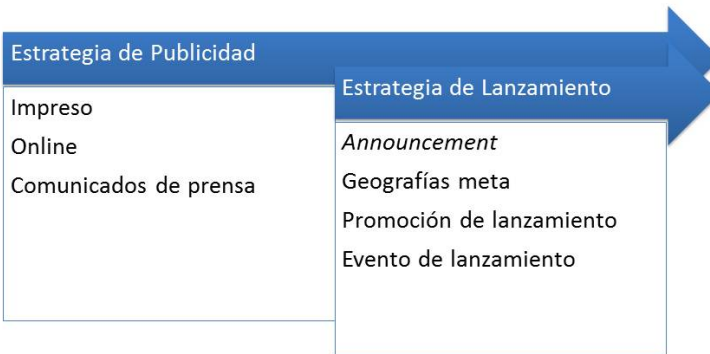
Análisis Previo



BAJA CALIFORNIA: ESTADO DE LA INNOVACIÓN

Propuesta de Branding CTi 2012

Estrategia de Posicionamiento



BAJA CALIFORNIA: ESTADO DE LA INNOVACIÓN

Propuesta de Branding CTi 2012

Plan de Medios



BAJA CALIFORNIA: ESTADO DE LA INNOVACIÓN

Propuesta de Branding CTi 2012

Difusión de Actividades

5. Impacto de la
Inversión en CTi

2. Convocatorias

3. Talleres y
Eventos

4. Casos de Éxito
CTi en Baja
California

1. Avance en
Marco Regulatorio
CTi en BC

BAJA CALIFORNIA: ESTADO DE LA INNOVACIÓN

Propuesta de Branding CTi 2012

Articulación del Equipo de Trabajo

Comunicación CTi-SEDECO

Rosa Arce

Mari Galicia

Jairo Soria

Cheryl Álvarez



BAJA CALIFORNIA: ESTADO DE LA INNOVACIÓN

Selección de Audiencias y Mensajes – Plan de Difusión CTi - Enero 2012



iQue BC nos una!



BAJA CALIFORNIA: ESTADO DE LA INNOVACIÓN

Selección de Audiencias y Mensajes – Plan de Difusión Enero 2012

Objetivo General

Posicionar los esfuerzos realizados por el Gobierno del Estado **en materia de innovación** en beneficio a la sociedad bajacaliforniana, a través de la Secretaría de Desarrollo Económico de BC y el Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología de BC durante el «Mes de la Economía»

**iQue
BC
nos una!**



BAJA CALIFORNIA: ESTADO DE LA INNOVACIÓN

Selección de Audiencias y Mensajes – Branding CTi - Enero 2012



Enfoque de la Marca

El tema de innovación es poco conocido y cuenta con varias acepciones dependiendo de la perspectiva del usuario. Para alcanzar el éxito en esta temática, el **posicionamiento del GobBC a través de la innovación** debe llevarse a cabo abordando cuatro audiencias distintas y separadas...

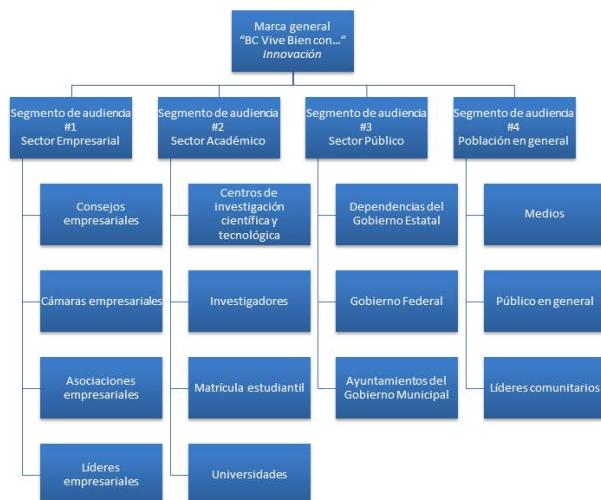


BAJA CALIFORNIA: ESTADO DE LA INNOVACIÓN

Selección de Audiencias y Mensajes – Branding CTi - Enero 2012



Modelo de Branding «Innovación»



BAJA CALIFORNIA: ESTADO DE LA INNOVACIÓN

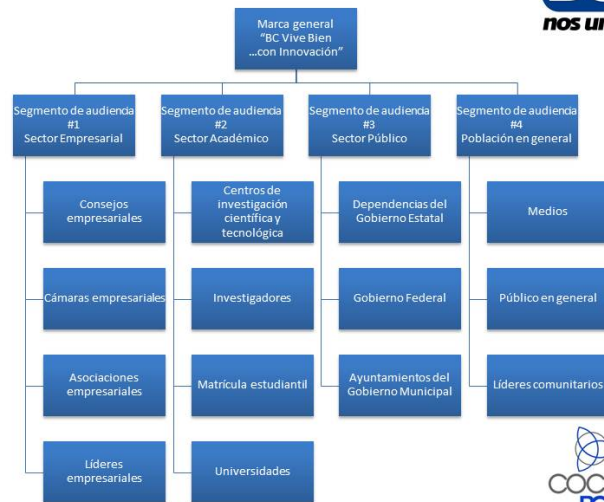
Selección de Audiencias y Mensajes – Branding CTi - Enero 2012



Modelo de Branding «Innovación»

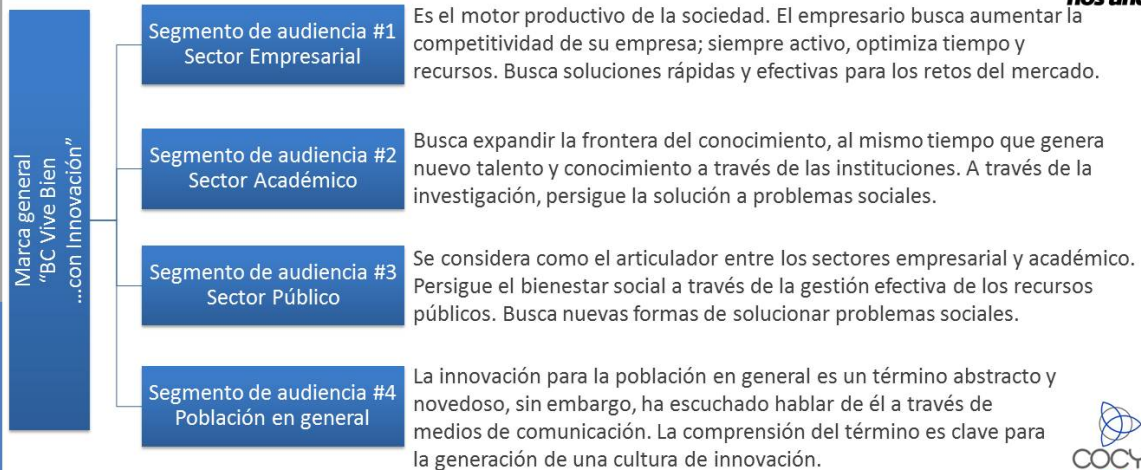
El enfoque recomendado es el desarrollo de una marca general para el tema «innovación». La marca y el tema se adapta a las cuatro principales audiencias meta.

Los mensajes y canales dirigidos a cada grupo de audiencia abordan los objetivos y necesidades de cada segmento.



BAJA CALIFORNIA: ESTADO DE LA INNOVACIÓN

Selección de Audiencias y Mensajes – Branding CTi - Enero 2012



BAJA CALIFORNIA: ESTADO DE LA INNOVACIÓN

Selección de Audiencias y Mensajes – Branding CTi - Enero 2012



Sujetos de la Marca – Sector Empresarial

Objetivo: dar a conocer al empresario los beneficios de la innovación para su negocio

Mensajes:

BC Vive Bien con...

- ...más innovación
- ...mejores empleos
- ...empresas más fuertes
- ...negocios más estables
- ...mejores apoyos a tu empresa
- ...más tecnología para el campo



BAJA CALIFORNIA: ESTADO DE LA INNOVACIÓN

Selección de Audiencias y Mensajes – Branding CTi - Enero 2012



Sujetos de la Marca – Sector Académico

Objetivo: mostrar que gracias a la innovación surgen nuevos descubrimientos científicos y tecnológicos, así como nuevas formas de aprender

Mensajes:

BC Vive Bien con...

- ...educación más innovadora
- ...más centros de investigación
- ...estudiantes más creativos
- ...más apoyos para tus ideas
- ...más emprendedores



BAJA CALIFORNIA: ESTADO DE LA INNOVACIÓN

Selección de Audiencias y Mensajes – Branding CTi - Enero 2012



Sujetos de la Marca – Sector Público

Objetivo: demostrar que mediante la innovación se ha mejorado el servicio y la atención al público: respuestas más rápidas y efectivas a problemas sociales

Mensajes:

BC Vive Bien con...

- ...un gobierno de vanguardia
- ...un gobierno innovador
- ...un gobierno rápido y eficiente
- ...más rapidez para abrir tu negocio
- ...más apoyos para tus ideas



BAJA CALIFORNIA: ESTADO DE LA INNOVACIÓN

Selección de Audiencias y Mensajes – Branding CTi - Enero 2012



Sujetos de la Marca – Población en General

Objetivo: demostrar que mediante la innovación se ha mejorado el servicio y la atención al público: respuestas más rápidas y efectivas a problemas sociales

Mensajes:

BC Vive Bien con...

- ...más museos para tus niños
- ...más apoyos para iniciar tu negocio
- ...más soluciones para tu colonia
- ...servicios más innovadores
- ...más información y transparencia



BAJA CALIFORNIA: ESTADO DE LA INNOVACIÓN

Selección de Audiencias y Mensajes – Branding CTi - Enero 2012



Una propuesta de branding **holística** encapsula cultura, liderazgo, políticas, programas y servicios, estrategias de actores clave, instituciones, sistemas y resultados.



BAJA CALIFORNIA: ESTADO DE LA INNOVACIÓN

Selección de Audiencias y Mensajes – Plan de Difusión CTi - Enero 2012



iQue BC nos una!

