



MBA

Construcción de marca de plataformas digitales: estrategias, pilares para su construcción y diferencias versus la construcción marcaría de industrias tradicionales

Alumna: Lea Denise Abud
Tutor: Gabriel Bater
Lugar: Ciudad Autónoma de Buenos Aires
Fecha: Mayo 2019



AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia y amigos los cuales me apoyaron en la decisión de avanzar con este trabajo y me acompañaron este proceso a pesar de tener que relegar o posponer otras cosas para transitarlo.

A los entrevistados para este trabajo, quienes me otorgaron de un modo muy generoso su valioso tiempo y sus profundos conocimientos del tema, sin los cuales esta investigación no habría sido posible.

A las autoridades de Di Tella, quienes me otorgaron la prórroga para poder dar cierre a un ciclo muy importante en mi vida.

A mi tutor y a los supervisores de tutores, quienes con paciencia me apoyaron para poder realizar este trabajo en tiempos acelerados.

Por último, a mis compañeros de clase de MBA y profesores que hicieron que la cursada resulte amena y enriquecedora.

Me resulta un desafío personal y una enorme satisfacción poder concluir con esta etapa.



RESUMEN

El siguiente trabajo tiene como objetivo indagar sobre la construcción de marca de plataformas digitales. Muchas de las marcas de plataformas digitales, que han sido lanzadas hace menos de 25 años, ya hoy se encuentran entre las más valoradas por la gente y también en lo que respecta a su valuación monetaria. No es casual la relevancia que adquirieron en términos marcarios, ya que en términos de negocio, han logrado destronar a industrias tradicionales con una alta y exitosa trayectoria. Adicionalmente, su naturaleza resulta distinta a la de las marcas tradicionales. Todas estas cuestiones hacen que el estudio de las marcas de plataformas digitales resulte de interés. Para poder realizar un análisis de las mismas, el trabajo indaga sobre factores socio-culturales que han hecho que la sociedad se encuentre permeable su adopción de un modo veloz y elementos distintivos que justifiquen su relevancia en la sociedad actual. También se estudian las diferentes estrategias utilizadas por las distintas plataformas para darse a conocer y para comunicar, la vinculación que existe entre la marca y el producto versus las industrias tradicionales y cómo se comportan estas marcas ante la competencia.

El objetivo general de este trabajo es poder identificar los pilares fundamentales para la construcción marcaria de plataformas digitales, así como también enumerar posibles estrategias destinadas a dicho fin. Se trata de una de investigación descriptiva y de carácter no experimental, ya que busca, en base a estrategias del pasado, entender cómo se construyeron diferentes marcas de plataformas digitales. En lo referido a fuentes de información, en el cuerpo teórico se recurre a bibliografía diversa referida a plataformas digitales, marca, comunicación y estrategia competitiva, así como también a artículos y estudios disponibles en referencia a la temática abarcada. En el cuerpo empírico se obtiene la información en base a entrevistas realizadas a líderes de marketing de diferentes plataformas digitales, Vicepresidentes y Directores Generales de agencias de publicidad y Directores Generales de agencias de investigación de mercado /tendencias.

Entre las principales conclusiones se encuentra que la construcción de marca de una plataforma digital difiere de las construcciones de marcas tradicionales. Las primeras, se constituyen desde la experiencia, poniendo al usuario en el centro. A diferencia de las marcas tradicionales que buscan generar un mundo de fantasía para “vender” algo, las marcas de plataformas digitales son más transparentes, directas y otorgan soluciones a problemas reales de la gente. Estas marcas escuchan a sus usuarios, responden a sus solicitudes y se convierten en su aliado. Las marcas tradicionales



MBA

se construían a través del discurso publicitario unidireccional, su mix de marketing, y a lo sumo de la decodificación que los consumidores hacían de dicho discurso. En contraposición, las marcas de plataformas digitales, si bien también tienen una identidad visual y un producto que la compañía propone, se construyen también desde la experiencia y desde lo que aporta la comunidad con sus comentarios, reseñas y recomendaciones. El propósito de estas marcas suele ser tangible y creíble, porque realmente vienen a aportar soluciones reales al mundo. Otra diferencia que tienen versus las marcas tradicionales es que éstas no son dependientes de los medios de comunicación masiva.

Palabras clave: plataforma digital, marca, y experiencia del usuario.

**ÍNDICE**

INTRODUCCIÓN	7
CUERPO TEÓRICO	15
CAPÍTULO 1: LAS PLATAFORMAS DIGITALES	15
1.1 Introducción	15
1.2 ¿Qué es una plataforma digital?	15
1.3 Las plataformas digitales versus los negocios tradicionales	18
1.4 Factores que posibilitaron el auge de las plataformas digitales	21
1.4.1 Factores tecnológicos: la revolución digital	21
1.4.1.1 La web 1.0 (desde 1993 hasta 2005)	22
1.4.1.2 La web 2.0 (desde 2005 al presente)	22
1.4.2 Factores socioculturales	24
CAPÍTULO 2: LA MARCA	27
2.1 Introducción	27
2.2 ¿Qué es una marca?	27
2.3 Niveles de significado de una marca	27
2.4 Naturaleza de una marca	29
2.5 Elementos de la marca para su construcción	32
2.6 Elementos del mix de marketing	36
2.7 Embudo de conversión de marca	37
CAPÍTULO 3: ESTRATEGIAS DE ENTRADA Y DIFERENCIACIÓN	38
3.1 Introducción	38
3.2 La estrategia del océano azul	38
3.3 La ventaja de llegar primero	41
3.4 Estrategias de lanzamiento de plataformas digitales	42
CAPÍTULO 4: COMUNUCACIÓN Y MEDIOS	46
4.1 Introducción	46
4.2 Modelos de comunicación	46
4.3 Modelos de Comunicación de Lasswell y de Shannon & Weaver	46
4.4 Imagen de marca y teoría de la comunicación	48
4.5 Los medios de comunicación y sus características	49
4.5.1 Medios de comunicación <i>offline</i>	50
4.5.2 Canales de comunicación digital	52



4.5.3 ¿Qué es el performance marketing?.....	53
CUERPO EMPÍRICO.....	54
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	54
CAPÍTULO 5: ESTRATEGIAS PARA LA CONSTRUCCIÓN MARCARIA DE PLATAFORMAS DIGITALES.....	55
5.1 Introducción.....	55
5.2 Fuerzas que facilitaron el auge de las plataformas digitales.....	55
5.3 Pilares de la construcción marcaria de las plataformas digitales: el valor de la experiencia.....	57
5.4 La naturaleza mutante de las plataformas digitales y cómo la marca debe poder acompañarla.....	60
5.5 Estrategias de entrada de plataformas digitales.....	61
5.6 Estrategias de adquisición de usuarios y de comunicación de las marcas de plataformas digitales... 	62
5.7 Estrategias de comunicación de las marcas de plataformas digitales.....	63
5.8 Performance marketing y medios online para la construcción de marcas digitales.....	65
CONCLUSIONES.....	67
BIBLIOGRAFÍA.....	70
ANEXOS.....	73
Anexo I.....	73
Entrevista a: Federico Vazquez - CMO PedidosYa (ex CMO OLX).....	73
Anexo II.....	78
Entrevista a: Mercedes Mahlknecht – Managing Director BMC (y ex Directora de Marketing de OLX en el momento de su lanzamiento).....	78
Anexo III.....	81
Entrevista a: Gabriela Nader – Psicóloga - Socio Gerente de La Punta del Ovillo.....	81
Anexo IV.....	86
Entrevista a: Maximiliano Itzkoff – Partner & CCO Santo Buenos Aires.....	86
Anexo V.....	89
Entrevista a: Gonzalo Vecino – EDC & Co Founder Niña.....	89
Anexo VI.....	92
Entrevista a: Fernando Sosa – VP, Executive Idea Director La Comunidad.....	92



INTRODUCCIÓN

La revolución digital ha cambiado al mundo en que vivimos en varios aspectos. Sin duda el cambio en vida cotidiana de la gente es uno de los principales, entendiendo a ésta como “el campo de las prácticas sociales donde se desarrolla la mayor parte de las rutinas que conforman la experiencia de la gente. Dichas rutinas incluyen el trabajo, la familia, la sociabilidad, el consumo, la salud, los servicios sociales, la seguridad, el ocio y la construcción de significados a través de percepciones del ambiente sociocultural” (Castells, Fernández-Ardèvol, Linchuan Qiu, & Sey, 2007).

En sintonía con estos cambios sociales es que aparecen nuevas propuestas y formatos de negocio, como es el caso de las **plataformas digitales**, las cuales se definen como un “nuevo modelo de negocio que usa la tecnología para conectar gente, organizaciones y recursos en un ecosistema interactivo en el cual se pueden crear e intercambiar inmensas cantidades de valor” (Parker, Van Alstyne, & Choudary, 2017). Algunos ejemplos de plataformas digitales son Facebook, Google, Youtube, Netflix, Spotify, MercadoLibre, Despegar entre otras.

Muchas **plataformas digitales** han gozado de una muy rápida adopción por parte de los consumidores, cambiando las reglas de juego de varias industrias y destronando competidores históricos. Tal es el caso de Uber, plataforma que vincula a conductores particulares con pasajeros para transportarlos, que a poco más de dos años de su lanzamiento ya cuenta con más de 2 millones de usuarios¹ registrados en la ciudad de Buenos Aires, lo que representa a casi toda la población mayor de 18 años² de la ciudad. La fuerte amenaza que constituye para los taxistas se ve reflejada en las numerosas protestas y ataques que los mismos realizan en contra de Uber y sus conductores.

El mundo de las marcas también se vio afectado por todos estos cambios. Las **plataformas digitales** que han surgido para atender a diferentes necesidades de los consumidores, han logrado un valor marcario³ muy elevado. Esto se ve reflejado, por ejemplo, en el ranking de las cien

¹ Dato de usuarios obtenido del artículo: ¿Vale la pena Uber? <https://www.mibuenosairesquerido.com/es/uber-buenos-aires/>

² Según las proyecciones realizadas por Estadísticas y Censos de la ciudad de Buenos Aires, la población total de la ciudad para 2019 es de 3.072.029, de los cuales mayores a 18 años son 2.349.793 personas y entre 18 y 69 años 1.987.008 personas.



mejores marcas globales provisto por Interbrand⁴, expuesto en la Figura 1. En dicho ranking, basado en los valores marcarios⁵, tres de las diez primeras marcas corresponden a marcas de plataformas digitales (Google en el 2, Amazon en el 3, Facebook en el 9, Apple que es un caso híbrido de plataforma y productos se encuentra en la posición número 1) y cuatro de las diez que presentan mayor crecimiento son también plataformas digitales (Amazon con +58%, Netflix con +45% de crecimiento, Salesforce con +23% y Paypal con +22%).

Figura 1:

Ranking de Interbrand de Mejores Marcas globales 2018

01 +16% 214,490 \$m	02 +10% 155,506 \$m	03 +56% 100,764 \$m	04 +16% 92,715 \$m	05 -5% 66,341 \$m	06 +6% 59,890 \$m	07 +6% 53,404 \$m	08 +2% 46,601 \$m
09 -6% 45,168 \$m	10 +5% 43,417 \$m	11 +10% 43,293 \$m	12 -8% 42,972 \$m	13 -1% 41,006 \$m	14 -2% 39,674 \$m	15 +8% 34,575 \$m	16 -26% 32,757 \$m
17 +11% 30,120 \$m	18 +23% 26,192 \$m	19 -5% 26,133 \$m	20 +4% 23,682 \$m	21 +1% 22,685 \$m	22 +2% 20,796 \$m	23 NEW 20,005 \$m	24 +8% 19,139 \$m
25 -5% 17,712 \$m	26 +12% 17,567 \$m	27 -5% 17,458 \$m	28 -7% 16,864 \$m	29 +3% 16,849 \$m	30 -18% 16,826 \$m	31 +1% 16,617 \$m	32 +15% 16,372 \$m
33 +2% 15,827 \$m	34 +14% 14,214 \$m	35 +3% 13,999 \$m	36 +3% 13,535 \$m	37 +3% 13,053 \$m	38 -2% 13,017 \$m	39 +30% 12,942 \$m	40 +6% 12,213 \$m
41 +6% 12,201 \$m	42 +1% 12,167 \$m	43 +5% 12,104 \$m	44 +8% 11,769 \$m	45 +9% 11,577 \$m	46 +6% 11,208 \$m	47 0% 11,118 \$m	48 +4% 11,102 \$m

⁴ Interbrand una división de Omnicom, holding estadounidense de medios, que es una consultora de marca, especializada en áreas como estrategia, análisis, gestión y valoración de marca, entre otros aspectos también vinculados con las marcas.

⁵ El valor marcario es medido por Interbrand de la siguiente manera: El valor de la marca es el Valor actual neto (NPV) o el valor actual de las ganancias que se espera que la marca genere en el futuro. Este enfoque de valoración es un derivado de la forma en que se valoran las empresas y los activos financieros (How Interbrand measures brand value, n.d.)



49 Allianz +8% 10,821 \$m	50 adidas +17% 10,772 \$m	51 Adobe +19% 10,748 \$m	52 PORSCHE +6% 10,707 \$m	53 Kellogg's -3% 10,634 \$m	54 hp +9% 10,433 \$m	55 Canon +6% 10,380 \$m	56 SIEMENS +1% 10,132 \$m
57 Starbucks +10% 9,615 \$m	58 DENON +2% 9,533 \$m	59 SONY +10% 9,316 \$m	60 3M +2% 9,104 \$m	61 VISA +15% 9,021 \$m	62 NESTLE +2% 8,938 \$m	63 Morgan Stanley +7% 8,802 \$m	64 Colgate +4% 8,659 \$m
65 Hershey's +9% 8,157 \$m	66 NETFLIX +45% 8,111 \$m	67 Cartier +1% 7,646 \$m	68 HUAWEI +14% 7,578 \$m	69 Santander +13% 7,547 \$m	70 Mastercard +19% 7,545 \$m	71 KIA +4% 6,925 \$m	72 FedEx +10% 6,890 \$m
73 PayPal +22% 6,621 \$m	74 LEGO -7% 6,533 \$m	75 Telefonos +23% 6,432 \$m	76 Panasonic +5% 6,293 \$m	77 Johnson & Johnson +3% 6,231 \$m	78 LAND-ROVER +2% 6,221 \$m	79 DHL +3% 5,881 \$m	80 Ferrari +18% 5,760 \$m
81 Bentley +6% 5,755 \$m	82 CATERPILLAR +18% 5,730 \$m	83 TIFFANY & CO +5% 5,642 \$m	84 J&M DANZON +6% 5,641 \$m	85 Corona +16% 5,517 \$m	86 KFC +3% 5,481 \$m	87 Heineken +4% 5,393 \$m	88 JOHN DEERE +12% 5,375 \$m
89 Shell +9% 5,276 \$m	90 MINI +3% 5,254 \$m	91 Dior +14% 5,223 \$m	92 Spotify NEW 5,176 \$m	93 Harley-Davidson -9% 5,161 \$m	94 BURBERRY -3% 4,969 \$m	95 PRADA +2% 4,812 \$m	96 Sprite -2% 4,733 \$m
97 JOHN WALKER +7% 4,731 \$m	98 Hennessy NEW 4,722 \$m	99 Nintendo NEW 4,696 \$m	100 SUBARU NEW 4,214 \$m				

Fuente: *Best Global Brands Ranking 2018*. (s.f.). Recuperado el 2 de Marzo de 2019, de Interbrand.com: <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2018/ranking/>

Se trata de marcas que existen hace menos de veinticinco años, y que hoy algunas de ellas tienen un valor marcario mayor a marcas históricas como Coca Cola, quien se encuentra en el puesto número 4.

Ahora, viéndolo desde la óptica del consumidor, Havas⁶ realiza anualmente una encuesta de “Meaningful Brands” es decir de marcas con sentido, cuyos resultados se encuentran expuestos en la Figura 2. Dicha encuesta se realiza a 350.000 ciudadanos de 31 mercados, abarcando 22 industrias y más de 1800 marcas. Una de las conclusiones que derivan de sus resultados, es que a

⁶ Havas es un grupo de origen francés vinculado a la publicidad, con una división de creatividad y una de medios.



la gente no le importaría que el 77% de las marcas dejen de existir. Sin embargo hay otras marcas, las cuales se encuentran dentro del otro 23%, que para la gente tienen “sentido” y por ende resultan relevantes en sus vidas. Con los resultados de esa encuesta, Havas elabora un ranking de las marcas con “sentido”, es decir aquellas marcas que sí le importan a la gente, y que definitivamente no les daría lo mismo si desaparecieran. Lo asombroso también es que, dentro de las primeras 5 posiciones, 4 son ocupadas por marcas de plataformas digitales: #1 Google, #2 PayPal, #4 WhatsApp, #5 Youtube.

Figura 2:

Ranking top 30 de marcas con sentido 2019 de Havas

1 74.60	2 73.00	3 Mercedes-Benz 71.90	4 WhatsApp 71.70	5 YouTube 71.30
6 71.10	7 71.00	8 70.90	9 Microsoft 70.80	10 Danone 70.50
11 70.40	12 70.20	13 Nestlé 70.10	14 Colgate 69.70	15 Disney 69.70
16 69.60	17 69.60	18 69.50	19 69.50	20 69.50
21 69.50	22 69.50	23 69.30	24 69.20	25 69.10
26 69.00	27 68.90	28 68.80	29 68.70	30 68.60



Fuente: *Meaningful Brands*. (s.f.). Recuperado el 2 de Marzo de 2019, de meaningful-brands.com: <https://www.meaningful-brands.com/en>

La encuesta de "Marcas con Sentido" también cuenta con resultados específicos para Argentina, en donde las primeras 3 posiciones son ocupadas por marcas de **plataformas digitales**: #1 Google, #2 Whatsapp, #3 Mercadolibre (Meaningful Brands: Las Marcas Más Relevantes De Argentina, 2019).

Las marcas antedichas, son sólo algunas de las plataformas digitales existentes y conocidas. En el mercado argentino se encuentran otras tantas tales como Cabify, OLX, Glovo, Rappi, PedidosYa, ZonaProp, Properati, Waze, Tripadvisor, Restorando, entre otras tantas.

Queda claro que las **plataformas digitales** en un lapso moderado de tiempo han ganado un espacio importante en la vida de la gente. A través de este trabajo de investigación, se busca comprender la naturaleza de este fenómeno y profundizar en las construcciones marcarias de las mismas para poder elaborar conclusiones sobre los pilares sobre los que se fundan y estrategias para su construcción:

- ¿Qué factores socio-culturales han hecho que la sociedad se encuentre permeable a la adopción de este tipo de plataformas de un modo cada vez más veloz?
- ¿Qué hace que este tipo de plataformas resulten tan relevantes en la sociedad actual?
- ¿Cuáles fueron las diferentes estrategias utilizadas por las diferentes plataformas para darse a conocer y para comunicar?
- ¿Existe una única estrategia que resulte la más adecuada para la construcción de una marca de una plataforma digital?
- ¿Las plataformas digitales hablan por sí solas desde el producto?
- ¿Resulta suficiente darse a conocer de un modo orgánico (boca a boca, o posicionamiento orgánico en buscadores)?
- ¿Resulta preciso realizar algún tipo de comunicación?
- ¿Es la mejor estrategia usar únicamente medios digitales? ¿O es recomendable utilizar también medios offline tales como TV, vía pública, radio?
- ¿Existe alguna estrategia más efectiva que otra en función del tiempo disponible para posicionar la marca?



- ¿Han evolucionado a lo largo del tiempo las estrategias para posicionar marcas de plataformas digitales?
- ¿Debería cambiar la estrategia de comunicación en función de si se trata de comunicación de marca únicamente, o de alguna característica/nueva característica de la plataforma?
- ¿Cómo influye el momento dentro de la revolución digital en el que la marca fue lanzada en su estrategia de construcción marcaria?
- ¿Cómo influyen la situación competitiva y la situación de mercado en la elaboración de la estrategia de construcción de marca?

El **objetivo general** de este trabajo es poder identificar los pilares fundamentales para la construcción de una marca de una plataforma digital, visualizar posibles estrategias y comprender las diferencias versus la construcción de marcas tradicionales. Para llegar a dicho objetivo general, se tienen los siguientes **objetivos específicos**:

- Entender la naturaleza de las diferentes plataformas digitales que han aflorado, momento del lanzamiento, situación competitiva de la industria, momento de la revolución digital en las que fueron lanzadas.
- Estudiar casos de marcas que hayan sido lanzadas y dadas a conocer únicamente por boca a boca, a través de medios digitales y marcas que comunican tanto en medios digitales como en medios offline.
- Relevar características de las distintas marcas e identificar estrategias efectivas para las diversas categorías y/o momentos de mercado.

La **justificación** de por qué esta temática resulta de interés es que con advenimiento de los avances tecnológicos, cada vez surgen más plataformas digitales que responden a diferentes necesidades de los consumidores y destronan a competidores históricos de la industria. Tienen una naturaleza diferente al resto de productos y servicios disponibles y por eso resulta de interés estudiar y elaborar conclusiones sobre los pilares de su construcción y estrategias. Esta investigación hace foco en plataformas digitales presentes en el mercado argentino aunque también se hace referencia a algunos casos globales presentes en bibliografía con el fin de comprender mejor el fenómeno que las plataformas digitales representan.



La investigación es de **tipo descriptiva**, ya que buscará entender en base a estrategias del pasado, cómo se construyeron diferentes marcas de plataformas digitales.

El cuerpo teórico se compone de cuatro capítulos, el cuerpo empírico de un capítulo y se cierra el trabajo con conclusiones generales, sintetizando los principales aprendizajes derivados de la investigación.

En el Capítulo 1 se introduce al fenómeno de las **plataformas digitales** y elabora sobre el contexto en el que las mismas se constituyen. Primero se procede a definir lo que es una plataforma digital, se las tipifica, se establecen sus diferencias versus las industrias tradicionales y se detallan las industrias que han sufrido irrupciones por parte de las plataformas digitales. Por otro lado se revisan, a nivel tecnológico y sociocultural, las bases que posibilitaron el auge de dichas plataformas.

En el Capítulo 2 se pone el foco en la temática de la **marca** y en todo lo que esta engloba. Se comienza definiendo lo que es una marca, para luego proceder a ampliar el concepto y abordar sus niveles de significación, su naturaleza, elementos que la componen para su construcción y el embudo hacia la conversión marcaría.

El Capítulo 3 elabora sobre potenciales **estrategias de ingreso y diferenciación** para el ingreso de plataformas digitales al mercado. Se enuncia la estrategia del océano azul, se abordan temáticas como la importancia de llegar primero y posibles estrategias que podrían implementar las plataformas digitales para la adquisición de usuarios.

El Capítulo 4 desarrolla sobre la teoría de **comunicación y medios**. Con este fin se introducen teorías de comunicación, se expone que puede haber una diferencia entre lo que la compañía intenta transmitir y lo que el potencial usuario decodifica. En lo que refiere a medios se detallan aquellos medios de comunicación offline y online que podrían ser potencialmente utilizados por las plataformas para contribuir a través de su discurso con la construcción marcaría. Se introduce también lo que es el **performance marketing** y los formatos de compra que ofrece.

El cuerpo empírico se expone en el Capítulo 5, que elabora sobre la **construcción de marca de plataformas digitales** con información derivada de la investigación.



Por último se enuncian las conclusiones provenientes del trabajo como un todo, detallando las implicancias que el fenómeno marcario de las plataformas digitales tiene a nivel general, como así también para los profesionales del marketing y la publicidad.



CUERPO TEÓRICO

CAPÍTULO 1: LAS PLATAFORMAS DIGITALES

1.1 Introducción

En este capítulo se pretende introducir a las plataformas digitales y el contexto en el que se constituyen. Se define a las mismas, se las tipifica, se exponen las industrias que fueron afectadas por su advenimiento y se revisan los factores que permitieron su auge, tanto desde el punto de vista tecnológico como desde el punto de vista socio-cultural.

1.2 ¿Qué es una plataforma digital?

Para la Real Academia Española, la palabra **plataforma** en el mundo de la informática representa un “entorno informático determinado, que utiliza sistemas compatibles entre sí”⁷ y la palabra **digital** se refiere a: “Dicho de un dispositivo o sistema: Que crea, presenta, transporta o almacena información mediante la combinación de bits.”⁸

Aglutinando dichos conceptos podríamos decir que una **plataforma digital** representa un entorno informático determinado que crea, presenta, transporta o almacena información a través de bits.

Ahora bien, cuando en este trabajo se habla de **plataformas digitales**, se hace referencia a plataformas a las cuales se accede a través de internet, ya sea desde una computadora de escritorio, tableta o celular y en estos dos últimos casos ya sea desde un acceso móvil desde la versión web móvil o de una aplicación para celulares o tabletas. Hay ciertos tipos de plataformas digitales a las que incluso se puede acceder a través de una TV inteligente conectada a internet, tales como Netflix o Youtube.

Otra definición propicia de **plataformas digitales** es la esbozada en el libro *Platform Revolution* donde se las definen como un “nuevo modelo de negocio que usa la tecnología para conectar gente, organizaciones y recursos en un ecosistema interactivo en el cual se pueden crear e intercambiar inmensas cantidades de valor” (Parker, Van Alstyne, & Choudary, 2017, pág. 10). Los autores

⁷ Diccionario de la Real Academia Española. Recuperado Marzo, 11, 2019 de <https://dle.rae.es/?id=TM8xJHL>

⁸ Diccionario de la Real Academia Española. Recuperado Marzo, 11, 2019 de <https://dle.rae.es/?id=D156Lag>



reconocen como ejemplos de plataformas a Airbnb, Uber, Facebook, así como también a Amazon, Youtube, eBay, Wikipedia, Twitter, Kayak y Pinterest entre otras.

Esta definición resulta acertada ya que devela la innovación que implican las **plataformas digitales** en lo que refiere a modelo de negocios, dejando muchas veces más borrosas las fronteras entre productor y consumidor y dejando entrever las múltiples interacciones posibles entre los diferentes actores.

Por último, a continuación se expone la definición enunciada en el libro *The Age of Platform*:

“La plataforma representa un ecosistema extraordinariamente valioso y poderoso que escala, transforma e incorpora nuevas características, usuarios, clientes, proveedores y socios de manera rápida y fácil. Hoy en día las plataformas más poderosas están enraizadas en tecnologías igualmente poderosas y en su uso inteligente. En otras palabras, difieren de las plataformas tradicionales en que no se basan en los activos físicos, la tierra y los recursos naturales. Las plataformas más vibrantes permiten la colaboración de terceros. Las compañías detrás de estas plataformas buscan fomentar relaciones simbióticas y de beneficio mutuo con los usuarios, clientes, socios, proveedores, desarrolladores y la comunidad en general. Si bien existe un gran potencial comercial en las aplicaciones, las plataformas no existen simplemente como un medio para que las empresas vendan sus productos. En esencia, las plataformas de hoy se centran principalmente en las comunicaciones y la utilidad que brindan a los consumidores. En última instancia, porque los gustos de los consumidores cambian mucho más rápido que los negocios.” (Simon, 2011, pág. 63).

Esta última explicación de lo que una plataforma es, devela otros aspectos centrales que hacen a la génesis de las **plataformas digitales**. Uno de ellos es que el foco de las mismas se encuentra en brindar utilidad a los consumidores, atendiendo de manera específica sus necesidades. Parecería que esta parte de la conceptualización nos permite dar cuenta un fenómeno que se está dando en la actualidad que es el del usuario empoderado, quien ya no acata a lo que la oferta quiera imponerle, sino que opina y comparte su opinión con otros usuarios, haciendo que las compañías tengan como prioridad la satisfacción de los usuarios para poder generar un círculo virtuoso.

Otro de los aspectos que saca a relucir Simon (2011) es el hecho de que las mismas no se basen en activos físicos, sino que en el uso inteligente de la tecnología. Resulta sumamente interesante



comprender el fenómeno de que compañías valuadas en miles de millones de dólares tales como Facebook, Airbnb y Uber, no sean dueñas ni del contenido, ni de los alojamientos ni de autos respectivamente. Y principalmente, esta cuestión de que los activos físicos no sean el principal activo de estas compañías hace que resulte de mayor interés estudiar los intangibles como es el caso de la marca y el rol que juega. Si bien la tecnología y su uso inteligente son muy importantes, hoy en día puede resultar relativamente sencillo imitar ciertas características de las plataformas y es aquí donde empieza a tomar mayor importancia la labor de construcción marcaria, objeto de estudio de este trabajo.

Es preciso aclarar que este trabajo se concentra en la construcción de marcas que nacieron como plataformas digitales y/o que en la actualidad son exclusivamente plataformas digitales (como podría ser el caso de Netflix, quien había innovado en el modelo de negocio para ver películas en el hogar pagando suscripción, pero que en 2007 mutó a ser una plataforma digital). No son objeto de este trabajo marcas que utilizan como complemento las plataformas digitales como por ejemplo un banco, que cuenta con su plataforma para “home banking”⁹ aunque sí quedaría enmarcado dentro de este estudio un banco 100% digital. El motivo de esto, es que el foco está en la construcción de marcas más jóvenes, las cuales resultan de interés porque, muchas de ellas, a pesar de haber sido lanzadas hace un corto tiempo, hoy tienen una relevancia en la vida de la gente superior a la mayoría de las marcas históricas.

Evans (2003) identifica dos tipos de plataforma que resultan relevantes para esta investigación.

1. Creadores de mercado: lo que hace esta tipología de plataformas es conectar oferta y demanda a través de la plataforma, quedándose el dueño de la plataforma con un porcentaje de la transacción. Ejemplos de plataformas de este estilo son Ebay, Uber, Airbnb.
2. Constructores de audiencia: se trata de plataformas enfocadas en darle la posibilidad a usuarios de compartir y/o consumir contenido. El modelo de negocio detrás de las mismas es brindarle la posibilidad a anunciantes de llegar a cierto tipo de audiencias. Plataformas como Youtube, Instagram y Pinterest estarían englobadas en este tipo de plataformas.

⁹ “Home banking” es un término en inglés que hace referencia a la plataforma digital mediante la cual se pueden realizar transacciones bancarias sin tener que ir a la sucursal del banco.



1.3 Las plataformas digitales versus los negocios tradicionales

Industrias enteras han sufrido transformaciones impensadas en un lapso muy corto de tiempo gracias a disrupciones de mercado realizadas por plataformas. Tal es el caso, por ejemplo, de la industria de hospitalidad. Hacia fines de la década del 2000, dos amigos que se habían mudado a San Francisco, cuando se dieron cuenta que no contaban con el dinero para pagar la renta, decidieron arrendar una habitación a viajeros. Luego se dieron cuenta que esto que hacían con su propia casa, podría ser algo que otras personas podrían querer hacer, y sumaron un socio y lanzaron un sitio web (el cual hoy se conoce como Airbnb) que conectaba viajeros con dueños de casas que querían arrendar su casa o una habitación de manera temporaria, quedándose la empresa con una comisión de dicha transacción. Ya para 2017, Airbnb era una empresa gigante, presente en 119 países, con más de 500.000 propiedades listadas. En la ronda de inversión de 2014 la empresa ya se encontraba valuada en más de diez mil millones de dólares. La industria del transporte privado de personas, antes monopolizada por los taxis, también sufrió una fuerte disrupción. En 2010 Uber lanzó únicamente para la ciudad de San Francisco un servicio de transporte privado vinculando autos particulares con pasajeros. En menos de diez años, para Mayo 2019, con su salida al mercado público comenzó con una valuación de 82,4 miles de millones de dólares (Uber valued at \$82.4bn as it prices IPO at \$45 per share, 2019), desafiando o incluso reemplazando la industria de los taxis en más de 200 ciudades del mundo. La industria de los medios de comunicación también se ha visto transformada. Facebook con más de 1300 millones de suscriptores, para 2015 ya generaba 14000 millones de dólares de facturación en publicidad, convirtiéndose de algún modo en una de las principales compañías de medios sin producir nada de su contenido (Parker, Van Alstyne, & Choudary, 2017).

Los casos arriba enunciados son sólo algunos de los numerosos ejemplos de industrias que han visto sus cimientos históricos resquebrajarse de la mano de disrupciones generadas por nuevas plataformas digitales. En la figura 3, se pueden observar industrias que ya han sufrido disrupciones de la mano de plataformas digitales con algunos ejemplos. Se ha tomado como base lo expuesto en el libro *Platform Revolution* (Parker, Van Alstyne, & Choudary, 2017) pero se han adicionado ejemplos relevantes para el mercado argentino y de los últimos dos años y se han omitido aquellas industrias que no han sido irrumpidas aún en el mercado. Adicionalmente de la misma fuente se han extraído conclusiones de las principales diferencias con las industrias tradicionales.

**Figura 3:*****Industrias irrumpidas por plataformas digitales***

Comunicación y redes	LinkedIn, Facebook, Twitter, Tinder, Instagram, Snapchat
Educación	Udemy, Duolingo
Finanzas	Bitcoin, MercadoPago, Paypal
Juegos	Xbox, Nintendo, Playstation
Servicios locales	Foursquare, Groupon, Google Maps
Logística y Delivery	Glovo, Rappi, PedidosYa
Medios	Youtube, Netflix
Ventas al por menor	Amazon, MercadoLibre
Transporte	Uber, Waze, Easy, Cabify
Viajes	Airbnb, Booking, Tripadvisor, Despegar, KAYAK
Music	Spotify, Apple Music
Clasificados	Olx, Alamaula, letgo, Facebook Marketplace

Nota: Tabla realizada en base a la fuente enunciada a continuación con agregados de ejemplos de plataformas digitales del mercado argentino.

Fuente: Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2017). *Platform Revolution: How to Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You*. Nueva York, Estados Unidos: WW Norton & Co. Recuperado el 6 de April de 2019, de <https://books.google.com.ar/books?id=Bvd1CQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=platform+revolution&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiA-LKo17vhAhW5IrkGHaxAVAQ6AEILDAA#v=onepage&q&f=false>

Existen diferencias bien marcadas si se comparan a las **plataformas digitales** con los modelos de negocios tradicionales. Estos últimos se caracterizaban por tener un proceso paso a paso, que arrancaba con la creación de valor por parte de los productores, para luego ser transferido a los



consumidores, estando cada actor en un extremo diferente de la cadena de valor, la cual tenía una forma lineal. En los últimos años más y más negocios están virando de la generación de valor "lineal" hacia un modelo de generación de valor mucho más complejo, en donde productores, consumidores y gente que cumple ambos roles a la vez, generan interacciones creando, co-creando o intercambiando valor entre sí, usando los recursos brindados por la plataforma. (Parker, Van Alstyne, & Choudary, 2017). Ya se verá a continuación cómo esto influye también en la construcción y comunicación de marca, donde la multiplicidad de vías de conexión entre los diferentes actores ha hecho que deba modificarse la tradicional comunicación unidireccional de marca de productores a consumidores.

Las plataformas digitales se diferencian de los negocios lineales tradicionales también porque el ecosistema de las plataformas permite destrabar algunas limitaciones propias del mundo físico, como ser, las barreras de distribución. Por ejemplo, el stock que podía estar presente en un local de libros era limitado, pero a través del comercio electrónico Amazon hizo accesibles infinidad de títulos a muchísimas personas. Otras barreras que se han derribado son las referentes a la producción de contenido. Mientras que antes era necesario que editores o productores aprueben un contenido antes de ser difundido, ahora, con plataformas como Youtube, la producción de contenido se encuentra democratizada, cualquiera puede subir un contenido, y son los usuarios quienes deciden qué contenido eligen consumir.

Las plataformas a su vez han logrado capturar valor proveniente de recursos no propios gracias al hecho de poder conectar oferta y demanda. Así es como por ejemplo Airbnb, sin ser dueña de ninguna propiedad, ha logrado generar un negocio comisionando la conexión entre oferta y demanda. Una fuerte ventaja de este tipo de plataformas es que al no tener las barreras físicas de los negocios tradicionales, pueden escalar con una velocidad mucho mayor. Además generan valor proveniente de capacidad ociosa ajena, lo cual representa un cambio respecto a cómo operaban los negocios tradicionalmente en términos de abastecimiento y capital de trabajo. Por supuesto que la baja en costos fijos y otros costos asociados que las plataformas digitales implican, hace que para los negocios tradicionales resulte difícil competir y es por ello que se ven amenazados tras las disrupciones generadas por las mismas en sus industrias. Las estrategias de las plataformas digitales están más basadas en orquestar recursos externos y capturar comunidades vibrantes en lugar de administrar recursos internos como sucedía en las industrias tradicionales.



Las plataformas a su vez, aprovechan los ciclos de retroalimentación a su favor para competirles a los negocios tradicionales. Las calificaciones de usuarios por ejemplo, generan confianza de los productos o servicios que se están a punto de adquirir, o las recomendaciones provistas por las plataformas en base a lo que otros usuarios similares hicieron allanan el camino a los usuarios para encontrar aquello que responda mejor a sus necesidades.

Un aspecto que resuena mucho en el mundo de las plataformas digitales es el foco que ponen en el cliente. Tal como es expuesto en el libro *El gran libro del comercio electrónico*, en la era digital resulta bastante sencillo conocer los gustos de los clientes y las opiniones acerca de las marcas por parte de los clientes. Especialmente las marcas de plataformas digitales, entendieron que debían adaptarse a los intereses de la gente y utilizar dicha información para construir una relación duradera con el cliente, generando una relación con él “para toda la vida”. Así es como afloran nuevas formas de marketing como el CRM, que es la sigla en inglés de Gestión de Relaciones con el Cliente. Se busca entender en qué etapa se encuentra el cliente y cuáles son las necesidades puntuales del mismo en esa fase y que la empresa pueda responder a las mismas. De algún modo se pasó de querer “vender” a “convencer” (Palencia, 2017, pág. 73).

1.4 Factores que posibilitaron el auge de las plataformas digitales

A continuación se exponen factores tanto tecnológicos como socioculturales, con el fin de comprender con mayor profundidad las cuestiones del contexto que contribuyeron al auge de las plataformas digitales.

1.4.1 Factores tecnológicos: la revolución digital

La revolución digital ha transformado al mundo. Ha traído cambios en la forma que la gente se comunica, el modo en que se compra y por supuesto en la forma que se hacen negocios, lo cual ha permitido el auge de las plataformas digitales. También dicha revolución le ha dado una voz al consumidor que por mucho tiempo no fue escuchada, lo que hizo que también se generen cambios en la forma de establecer una comunicación con el consumidor. Si bien los inicios de la revolución digital datan de inicios de la década del '90, a mediados de la década del '00 ha tenido otra ola con el advenimiento de teléfonos inteligentes con conexión a internet, que ha magnificado las



condiciones para que afloren las plataformas digitales. A continuación se enuncian estas dos etapas de la revolución digital esbozadas por Simon (2011):

1.4.1.1 La web 1.0 (desde 1993 hasta 2005)

La revolución digital data de inicios de los '90s. Se puede decir que el lanzamiento del primer navegador en 1993 (llamado en aquel momento Mosaic y luego renombrado bajo la marca Netscape) fue uno de los disparadores del inicio de esta nueva era. Ya para fines de los '90s, muchas compañías comenzaban a evangelizar sobre las bondades de los portales de internet, tales como Yahoo o AOL en Estados Unidos, los cuales permitían no sólo realizar búsquedas en la web, sino que también personalizar el mail, las noticias, informe del tiempo y entretenimiento entre otras cosas. Luego, con el advenimiento del comercio electrónico es donde el autor identifica como el inicio de la burbuja de las empresas punto-com, con infinidad de *startups*¹⁰ prometiendo modificar diversas industrias. Para el año 2000, gracias a la rápida adopción que tuvo Internet, se llega un punto de madurez bastante rápida y muchas de las empresas punto-com con débiles modelos de negocio comienzan a cerrar. Sólo permanecen algunas sobrevivientes como Google, ebay y Amazon en los Estados Unidos y empresas como Mercadolibre en Argentina.

En aquella primera etapa de la revolución digital poca gente confiaba en poner su tarjeta de crédito o datos bancarios en un sitio web.

1.4.1.2 La web 2.0 (desde 2005 al presente)

En esta segunda etapa de la revolución digital, es cuando comienzan a aparecer una nueva gama de servicios. Sin embargo lo que caracteriza principalmente a esta segunda etapa es que el protagonismo pasa a tenerlo el usuario (Simon, 2011). En este período es cuando comienza a aparecer el efecto de redes, con la aparición de redes sociales como Myspace y posteriormente Facebook. También aparece Napster, plataforma que permitía intercambiar música entre gente conectada. En esta etapa también aparece Youtube, plataforma que permite a gente aficionada compartir su contenido de video con otros usuarios.

¹⁰ Término utilizado para hacer referencia a emprendimientos de empresas tecnológicas incipientes

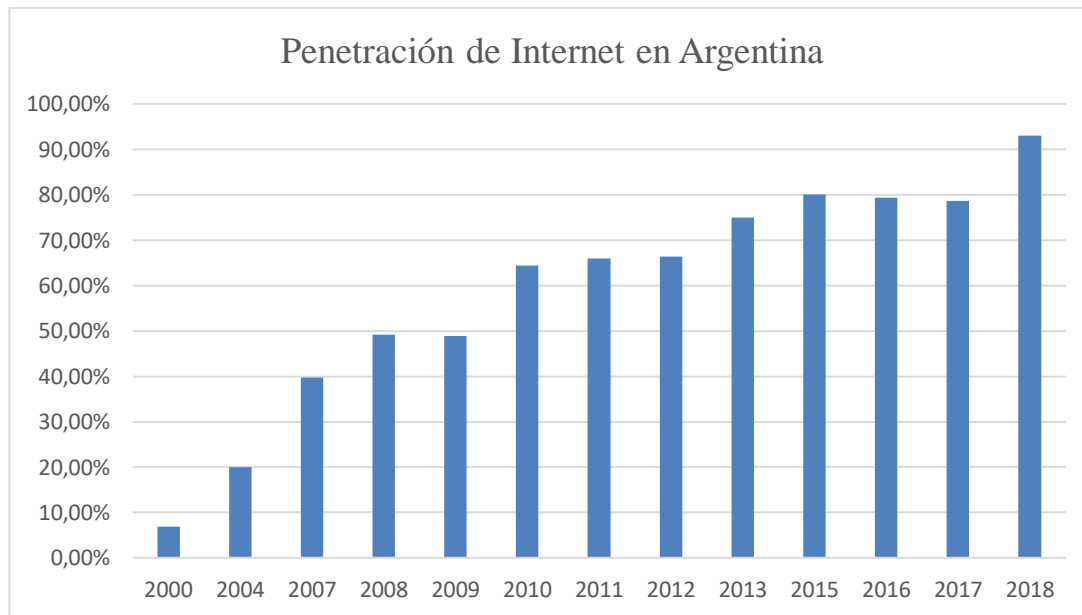


Adicionalmente a esto, en este lapso de tiempo se produce una baja de costos de dispositivos y del acceso a Internet, lo que permite la fuerte expansión de la tecnología. También se experimentan mejoras en la velocidad de internet, y con la posterior llegada de los teléfonos inteligentes las bases para la proliferación de nuevos servicios digitales estaban siendo sentadas.

A continuación en la figura 4 se puede visualizar cómo es que en esta segunda etapa de la revolución digital comienza a masificarse el acceso en internet en Argentina, lo que posibilita el auge de las plataformas digitales en el país.

Figura 4:

Penetración de Internet en Argentina



Fuente: *Argentina Internet Usage Stats and Market Reports*. (s.f.). Recuperado el 3 de Abril de 2019, de Internetworldstats: <https://www.internetworldstats.com/sa/ar.htm>

En consonancia con lo antedicho, en el libro *El Ecosistema y la Economía Digital en América Latina*, Katz (2015), enumera seis pilares que permiten la digitalización de un país:

1. Asequibilidad: el precio de diferentes servicios de telecomunicaciones que determina la posibilidad de acceso por parte de individuos y empresas.
2. Confiabilidad en la infraestructura: se refiere al nivel de robustez y capacidad de recuperación que tienen las redes que transportan información digital.



3. Accesibilidad a las redes: hace referencia a la adopción de terminales que permiten a individuos y empresas acceder a las redes que transportan información digital.
4. Capacidad: hace alusión a la posibilidad de las redes de telecomunicaciones para poder transmitir elevados volúmenes de información digital a velocidades adecuadas.
5. Utilización: adopción de plataformas de tecnología de la información y comunicación y cambios en los procesos de negocio derivados de esto.
6. Capital Humano: contar con un porcentaje de la población económicamente activa que se encuentre calificada para utilizar y desarrollar productos y servicios digitales.

1.4.2 Factores socioculturales

Para entender el auge de las plataformas digitales, además de revisar factores tecnológicos es preciso entender también los factores socioculturales lo posibilitaron. La Generación Y, que comprende a la gente nacida entre 1980 y 1995, son quienes empezaron a hacer escuchar su voz en la época del advenimiento de las plataformas digitales. No es casual que muchos de los valores y características de esta generación se vean reflejados en los valores de marca y en el ADN del modelo de negocios de las plataformas digitales, y por ello se procede a enunciar algunas características y valores relevantes de esta generación, las cuales fueron enumeradas en el ensayo *Los "Y" o millennials: atributos generacionales versus perfil ideal del extensionista contemporáneo* de Varela:

- Como generación de la democracia, crecieron en contextos de alta participación y de hiper conectividad. rechazan la autoridad y hacen planteos emocionales en todos los ámbitos. Se distinguen por su actitud desafiante y retadora. La generación "Y" no pide permiso, sino informa.
- Los factores emocionales en esta generación pesan más que otros motivos.
- Valorán su libertad, quieren ser los dueños de su tiempo y rechazan que otros les administren el mismo con horarios estipulados.
- Valorán la autonomía y les gusta ser artífices de sus propias decisiones.
- Buscan el placer en todos los ámbitos, y de un modo inmediato.
- Valorán poder mostrarse como son, decir lo que piensan. La transparencia es un valor.
- Les gusta ser reconocidos por sus logros y disfrutar de su tiempo.



- Son independientes e individualistas.
- El éxito para esta generación consiste en la autorrealización, lo cual implica hacer muchas más cosas que trabajar, y por eso, el equilibrio entre vida personal y laboral es tan importante.
- Las dificultades de acceso a la vivienda propia y el hecho que la maternidad y la paternidad se posterguen cada vez más generan su adolescencia extendida.
- Tienen capacidad para la exploración y atención múltiple, es por ello que son muy impacientes. La inmediatez es un valor muypreciado por ellos.
- Son abiertos naturalmente a la diversidad. Son comprometidos socialmente. Los movilizan los temas de género, las cuestiones ambientales y las causas solidarias.
- Valoran más disfrutar el momento a través del consumo que ahorrar a futuro para acceder a bienes o acumular, como los hacían sus antecesores que habían vivido en tiempos de guerras mundiales.
- Les agrada mucho viajar y pueden dejar todo si un destino exótico los desafía.
- Todo les resulta efímero y temporal, se valora el momento presente. Ya sea en el ámbito de relaciones de pareja o laborales.
- La tecnología representa para ellos comunicación y diversión móvil y ostentan de sus dispositivos móviles. Su círculo relacional está compartido fuertemente con la virtualidad (Facebook, LinkedIn, otras redes sociales).

Como fue antedicho, no resulta casual que muchas de estas características y valores se encuentren reflejados en la génesis de las plataformas digitales. Por ejemplo, el valor que la Generación Y le otorga a la libertad y a la toma de decisiones tiene mucho que ver con el empoderamiento que está recibiendo el consumidor con las plataformas digitales, donde las opciones para elegir son múltiples, visibles y accesibles a un clic de distancia y resulta posible revisar opiniones de otros usuarios antes de decidir la compra. Las plataformas de entretenimiento bajo demanda también capturan esto, ya que el usuario es quien decide qué contenido ver y cuándo verlo y no queda supeditado a ver el contenido que una señal de televisión decide ponerlo al aire en un momento determinado.

Las plataformas digitales a su vez, permiten a las personas optimizar su tiempo. Por ejemplo, un servicio como el de Uber, permite seguir al vehículo mediante un GPS (sistema de posicionamiento global) y salir a la calle a tomarlo justo cuando está en la puerta, versus un servicio de taxi o de



radio taxi tradicional, donde resultaba incierto cuándo el vehículo iba a arribar, redundando en una pérdida de tiempo para el usuario. Por otro lado, muchas de las plataformas digitales, cuentan con un propósito que hace mejor la vida de la gente, como por ejemplo Facebook que busca “conectar al mundo”, o Google cuya misión es “Organizar la información del mundo y lograr que sea útil y accesible para todo el mundo”. Para esta generación comprometida socialmente, que marcas tengan un propósito que realmente mejora la vida de la gente y no resulta un simple argumento de venta, resulta sumamente relevante.



CAPÍTULO 2: LA MARCA

2.1 Introducción

En el capítulo anterior se han introducido a las plataformas digitales y los factores que habilitaron su auge. Dado que el objeto de la investigación es elaborar los pilares de construcción de marca y sobre estrategias recomendables para la construcción marcaria de las mismas, es preciso conceptualizar la marca, comprender sus niveles de significación, su naturaleza y elementos que la componen y el embudo hacia la conversión marcaria. Dichos aspectos serán abordados en este capítulo.

2.2 ¿Qué es una marca?

Según la Asociación Americana de Marketing¹¹, la **marca** “es un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño, o una combinación de alguno de ellos que identifica productos y servicios de una empresa y los diferencia de los competidores”. Esta definición hace referencia al conjunto de elementos visuales o auditivos que nos permiten identificar a un producto o servicio. Sin embargo, si bien la definición resulta parcialmente adecuada, una marca representa para los consumidores o potenciales consumidores mucho más que lo antedicho, está cargada de significados que trascienden dichos elementos.

2.3 Niveles de significado de una marca

Según Kotler (2001), una marca puede comunicar hasta seis niveles de significado, los cuales serán detallados a continuación:

¹¹ La Asociación Americana del Marketing es una asociación profesional del ámbito del marketing, la cual está compuesta por individuos y organizaciones involucradas en las prácticas del marketing, su estudio o la enseñanza de esta disciplina. En la actualidad cuenta con 40.000 miembros de prestigio, pertenecientes al ámbito académico, profesional e investigador.



1. **Atributos:** se refieren a cualidades atribuibles al producto o servicio, tales como por ejemplo para la industria automotriz podría ser motor potente, excelente ingeniería. En lo que refiere a plataformas digitales, por ejemplo, un atributo de la plataforma Whatsapp podría ser la rapidez en la entrega de mensajes y la escasa cantidad de datos que consume.
2. **Beneficios:** Kotler (2000) se refiere a la traducción de los atributos en **beneficios funcionales y emocionales** para el usuario. Es decir, hace referencia a qué soluciones le otorga el producto o servicio al usuario y que hacen que quiera utilizarlo. Volviendo al caso de Whatsapp, un beneficio funcional podría ser otorgar comunicaciones más rápidas y un beneficio emocional podría ser mantenerse conectado con gente que uno quiere a pesar de estar lejos físicamente. Además de estos beneficios funcionales y emocionales, se podrían sumar otras tipologías de beneficios, que veremos más en profundidad cuando hablemos de **propósito de marca**, que son como **beneficios personales y los beneficios colectivos**.
3. **Valores:** según Kotler, hace referencia a los valores del productor, es decir al de la compañía que está detrás de la marca. Teniendo en cuenta que hay compañías que cuentan con un portafolio con diversas marcas, que incluso compiten en la misma categoría, como por ejemplo lo que sucede en Unilever, donde la misma compañía cuenta con diferentes marcas de desodorantes como Dove, Rexona, Axe e Impulse, resulta acotada esta definición. En este sentido, en este trabajo, se definirán a los **valores de marca** como la cosmovisión de la misma, la cual determina su forma de obrar. Es preciso recalcar que, si bien los valores resultan particulares de cada marca, nunca deberían ir en contra de los valores de la compañía.
4. **Cultura:** según Kotler, una marca podría representar cierta cultura, como por ejemplo Mercedes Benz representa a la cultura alemana: organizada, eficiente y de calidad.
5. **Usuario:** se refiere al tipo de consumidor que la marca sugiere que utiliza el producto, como por ejemplo un ejecutivo de 55 años conduciendo un Mercedes Benz en lugar de una secretaria de 20. A este concepto podría adicionársele momentos de consumo que se vinculan con la marca, por ejemplo la cerveza Quilmes se vincula con reuniones de amigos.
6. **Personalidad:** hace referencia a asociaciones de la marca en forma de cualidades que podría tener una persona, como por ejemplo joven, amigable, confiable, etc.



A esta primera aproximación de significados de que una marca acarrea se le adicionarán algunos que resultan muy relevantes en estos tiempos:

7. **Propósito:** se trata del “para qué” una marca existe, para qué vino al mundo. El propósito de una marca debería abarcar un aporte a la sociedad, a la gente y no responder únicamente a una necesidad del usuario de la categoría si esto no genera un impacto tal que aporta y genera valor a la vida de las personas como personas y no como “consumidor”.
8. **Posicionamiento:** le aporta significado a la marca de lo que es gracias a su rol único en la mente del consumidor, y elaborado a partir de la diferenciación, es decir aquello que no es, porque simplemente es lo que otras marcas son.
9. **Producto o servicio y categoría:** como bien indica su definición, la marca identifica y hace referencia a un producto o servicio, con lo que las características de dicho producto o servicio, especialmente las percibidas, cargan también de significado a la marca. Muchas veces también la categoría a la que perteneció el producto que dio origen al lanzamiento de la marca impregna de significado a la marca, más allá de que luego pueda diversificarse a diferentes categorías. Este punto de que el producto habla de la marca, resulta especialmente relevante en la construcción de marca de plataformas digitales, ya que muchas plataformas se anclaron mucho en el producto y su experiencia para la construcción marcaria, con escasa o nula comunicación.

2.4 Naturaleza de una marca

Para terminar de elaborar sobre la marca, entendiendo la complejidad que acarrea, se recurrirá a una conceptualización realizada por Wilensky (1998) en lo que refiere a la naturaleza de la misma:

1. **Naturaleza semiótica:** se refiere a la principal función de la marca, que es inventar un **universo de significación**. Como bien indica su definición, la marca se constituye un ente simbólico que permite que el **producto le “hable” al consumidor**.
2. **Naturaleza relacional:** la marca como un resultado de un **sistema de relaciones y oposiciones**. La marca también se construye en oposición a otras, es decir **una marca es lo que otras no son** (concepto de diferenciación marcaria). Cada discurso marcario obtiene su significación más por su diferencia con otros discursos.



3. **Naturaleza dialéctica:** la marca se constituye a su vez de la **interacción** entre el producto, la empresa, el logo, el packaging, la comunicación y el precio, entre otros factores. La marca termina de crearse en la mente del consumidor, quien conecta todos estos factores, percibe o no coherencia en la marca y a su vez la conecta también con sus ansiedades, fantasías, valores y experiencias.
4. **Naturaleza contractual:** la marca puede también ser vista como un contrato que la oferta propone al mercado en donde cada consumidor suscribe o no, convalidándola, rechazándola o ignorándola.
5. **Naturaleza entrópica:** la entropía es la **pérdida de energía que un sistema sufre a través del tiempo**. Las marcas tienen una tendencia natural que resulta entrópica, a lo largo del tiempo las marcas tienden a ir perdiendo fuerza hasta desaparecer. Es por esta razón que la marca necesita casi de constante alimentación ya que no puede autoabastecerse sin apoyo externo.
6. **Naturaleza tangible e intangible:** las marcas poseen un **conjunto de beneficios tangibles e intangibles**, ambos de suma relevancia. Los beneficios tangibles son muy importantes y resultan fundamentales para sostener la promesa de la marca. Los beneficios intangibles también resultan muy importantes, y a veces más que los tangibles. Representan el valor simbólico agregado que le da sentido a las marcas más allá de sus características prácticas.

Realizando un análisis de las diferentes dimensiones de la naturaleza de la marca, se podría concluir que la naturaleza **semiótica** es la principal, que a su vez se nutre de las otras dimensiones para construir su universo de significación: se construye por oposición a lo que otras marcas son (**naturaleza relacional**), se construye a través de la interacción (**naturaleza dialéctica**) entre todos los elementos que componen la marca, las acciones de marketing de la marca, así como también con el vínculo con la compañía a la que la marca pertenece y que si logran todos estos estar bajo una cierta lógica, permiten la construcción de una marca coherente. Sin embargo, si este no fuera el caso, se genera confusión en el potencial usuario y por ende la construcción de una marca esquizofrénica. Por otro lado, la existencia de la marca, el “para qué está en el mundo” solía estar anclado en la **naturaleza tangible e intangible** de la marca que, según Wilensky está relacionada con los beneficios funcionales y emocionales. Hace algunos años, empezó a tomar relevancia una nueva forma de entender el “para qué” de una compañía, que tiene que ver con el



propósito de la misma, de cuál es la contribución que le hace no sólo al consumidor puntual sino al mundo en general. Habla más de cómo la marca mejora la vida de las personas y de la sociedad, llevándose una tarea más ambiciosa que sólo dejar contentos a los consumidores en su rol de usuarios de una cierta categoría. Ya se ha visto en la introducción cómo en la encuesta de “Meaningful Brands” muchas de las primeras posiciones se las llevan marcas de plataformas digitales. En este concepto de Meaningful Brand Havas lo construye mezclando **KPIs¹² de marca: Impresión general, potencial de recomendación, Intención de compra y recompra**, combinando con tres tipos de **beneficios: beneficios funcionales, beneficios personales**, los cuales se refieren a cómo las marcas mejoran la vida de la gente y **beneficios colectivos**, que implican cuál es el rol de la marca en la sociedad. Tanto los beneficios personales como los colectivos están intrínsecamente atados al propósito de la marca y es preciso de ahora en más tenerlos en cuenta para el análisis de la construcción marcara, objeto de estudio de este trabajo.

Es interesante comprender por qué las marcas de plataformas digitales resultan tan relevantes y significativas para la gente. Es posible que por su naturaleza disruptiva y de democratización de ciertos servicios que antes quizás tenían ciertas restricciones vinculadas al mundo físico, traspasen los beneficios puramente funcionales y generen impacto en la vida de la gente. Los ejemplos son innumerables, como por ejemplo volver a conectarse con gente con la que se perdió contacto o que vive en otro continente y que sea tan simple como conectarse a través de Facebook, realmente impacta en la vida de la gente. Tener amplio acceso a la música que a uno le gusta a un precio módico de una suscripción de Spotify en lugar de tener necesidad de buscar en innumerables disquerías los discos que a uno le gustan y gastar una fortuna. Tener acceso al conocimiento compartido del mundo con sólo realizar la búsqueda o pregunta a través de Google también resulta invaluable, y resultaría extraño que a alguien le resulte indiferente.

Ya concluimos que varios aspectos de la naturaleza de la marca contribuyen a la construcción de su significado. Ahora resulta preciso conceptualizar, que la combinación de estas cuestiones contribuiría a la **naturaleza contractual** de la misma, entendiendo que si se construyó una marca relevante y coherente, resulta más probable que el consumidor suscriba y acepte consumir la marca.

¹² La sigla KPI en inglés hace referencia a Key Performance Indicator, que representa un número que indica que funciona como indicador de si se logró un objetivo o no.



Por último, queda analizar la **naturaleza entrópica** de la marca, que indica que la marca pierde fuerza a lo largo del tiempo por naturaleza y que por ello es preciso siempre alimentarla. Esto resulta interesante estudiarlo para el caso de plataformas digitales, donde por ahí muchas marcas alcanzaron el reconocimiento por la disrupción que generaron en la categoría cuando se lanzaron, pero luego se ven en la disyuntiva de realizar algún tipo de comunicación para no perder relevancia.

2.5 Elementos de la marca para su construcción

Anteriormente fueron esbozados los diferentes niveles de significación de una marca y la naturaleza de la misma. Con el fin de hacer foco en su construcción, y por ende en las decisiones que quien está a cargo de la marca tiene que definir para lanzar y construir una marca coherente, se exponen a continuación los elementos constitutivos de la marca, en base al marco propuesto por Wilensky (1998):

1. **Nombre:** representa mucho más que un signo de identificación, es además una dimensión esencial del objeto designado que le otorga a éste su verdadera realidad. Hay que poner especial cuidado en la elección de un nombre de marca ya que una vez establecido, resulta muy complejo y costoso cambiarlo.
2. **Simbología:** la simbología de una marca también resulta una parte muy relevante de la marca. Una marca se define tanto por su nombre como por la simbología elegida. Esa simbología de marca se compone de tres elementos: logotipo, símbolo y cromatismo. Dichos elementos interactúan entre sí y deben guardar coherencia. Existe un elemento adicional que completa la simbología de la marca que es slogan, que es una frase que acompaña a los otros elementos, pero que tiene más flexibilidad de ser cambiado que los anteriores.
3. **Personalidad:** indica cómo la marca es. Se realiza una proyección de cualidades que tienen las personas para llevarlo a la marca, lo cual contribuirá a delimitar la cancha al momento de realizar ejecuciones de materiales de comunicación, donde el tono tiene que ser acorde a la personalidad de marca.
4. **Discurso:** representa la comunicación de la marca al consumidor, tanto desde el “qué” es decir lo que dice explícitamente como así también el “cómo”, que debería guardar



coherencia con todo lo que la marca busca ser para que el mensaje resulte creíble. La publicidad es una clave fundamental y por ahí la más obvia para la construcción del discurso marcario ya que brinda el escenario y la obra en la cual actuará la marca. Sin embargo, la marca habla desde todos los puntos de contacto, ya sea desde los medios en los que aparece, forma en que responde en redes sociales, eventos que auspicia, su logo, empaque, el producto per se también comunica, así como también lo hace su precio.

5. **Posicionamiento:** se refiere al espacio mental que esa marca ocupa en un determinado consumidor. También se expresa como la posición de la marca respecto de otras marcas. Teniendo esto último en cuenta, es importante traer a colación el concepto de “**diferenciación**”. Acudiremos a lo esbozado por Trout en su libro *Diferenciarse o morir*¹³, para lograr la diferenciación hay que seguir un proceso de 4 pasos:

- a. **Tener sentido de contexto:** buscar fortalezas y debilidades percibidas de los competidores y nuestras, para poder anclarse en cuestiones de las que la competencia no se ha adueñado y que resulten creíbles para nuestra marca.
- b. **Encontrar la idea diferenciadora:** ser diferente implica ser no igual, único en su clase. La diferenciación no tiene que estar forzosamente vinculada al producto. Lo importante es encontrar una diferencia y traducirla en un beneficio para el cliente.
- c. **Tener credenciales:** es importante contar con las credenciales necesarias que apoyen la idea diferenciadora y la hagan real y a su vez creíble.
- d. **Comunicar la diferencia:** la percepción es todo. No ganan los mejores productos sino que los productos con mejor percepción. Es importante que todos los puntos de contacto reflejen la diferencia: los anuncios, la web, el diseño del producto, etc.

Resulta de suma importancia que una compañía defina aquellos atributos y beneficios que querría destacar en términos de diferenciación. Sin embargo, tal como se expone a lo largo del trabajo, la real diferenciación es la que se encuentra en la percepción del público objetivo, que sólo se logra comunicando correctamente y de manera coherente aquellos aspectos definidos por la compañía y validándolos desde el producto.

6. **Identidad:** debería responder a la pregunta: ¿qué es la marca? Según Wilensky (1998) surge de la conjunción entre dos dimensiones: la definición explícita de la compañía y la

¹³ Extraído del resumen del libro de la siguiente URL: <https://es.scribd.com/document/316908665/Diferenciarse-o-Morir>



percepción implícita del consumidor. Sin embargo, para otros autores como Kapeferer (2008), cuando hablamos de identidad marcaria, hay que hacerlo desde el lado de la oferta, ya que desde el punto de vista de la demanda se conformará lo que es imagen de marca, que los usuarios construirán en base a su decodificación de los diversos mensajes recibidos por la marca a través de los diversos canales de comunicación. Por ende en este trabajo cuando hablemos de identidad de marca lo haremos haciendo referencia únicamente a la definición explícita por parte de la oferta. Para Kapeferer (2008) para definir la identidad de marca, la misma debería definir respuesta a las siguientes preguntas:

- a. ¿Cuál es la visión particular y propósito de la marca?
- b. ¿Qué la hace diferente?
- c. ¿Qué necesidad vino a cubrir?
- d. ¿Cuáles son sus valores?
- e. ¿Cuál es su campo de acción?
- f. ¿Qué signos hacen a la marca reconocible?

La identidad de una marca es la forma en que está se hace visible al mercado, las marcas sólo son tangibles a través de su identidad. Pero no hay identidad sino en la diferencia. Únicamente una fuerte diferenciación construye una identidad claramente reconocida (Wilensky, 1998).

Muchas empresas tienen su propio modelo de identidad marcaria. En el caso de Unilever, el modelo utilizado es el “Brand Key”¹⁴, compuesto por los siguientes elementos:

1. **Raíces:** tiene que ver con los orígenes del producto, aquellas fortalezas que lo hicieron famosa a la marca.
2. **Entorno competitivo:** se asocia al mercado en donde se desempeña el producto y sus productos sustitutos.
3. **Target:** hace referencia al público objetivo a quien va dirigido principalmente el producto o servicio.
4. **Insight:** representa a la necesidad no cubierta a la cual este producto responderá

¹⁴ Extraído de Blog de Seminario de Integración de Untref de la siguiente URL:
<https://seminarioiuntref.wordpress.com/2015/06/23/modelo-de-brandkey/>



5. **Valores:** delimita la forma de obrar de la marca, en función de su cosmovisión y de lo que la marca cree.
6. **Personalidad:** es la caracterización de la marca, definida con cualidades que normalmente son atribuibles a personas.
7. **Beneficios:** aquí se incluyen los beneficios funcionales, emocionales así como también los personales y colectivos explicados anteriormente.
8. **Razones para creerle:** atributos del producto que sirvan de soporte de la promesa de beneficios que brinda la marca.
9. **Discriminador:** corresponde al beneficio diferencial más importante.
10. **Esencia:** una frase que resume lo que la marca es y para qué está.

En una adaptación al modelo, mantuvo ciertos elementos como las “raíces”, “beneficios”, “discriminador” y “personalidad”, y reformuló algunos otros adaptándose más a los tiempos actuales donde las marcas deberían formar parte de la vida de la gente y no abordarlos únicamente como usuarios de la categoría. El componente “target”, que hace en la definición anterior referencia a usuarios se reemplaza por otro más amplio que hace referencia a la “**gente a la que se sirve**”, ya no abordándolo sólo como usuario, sino como persona con ciertos valores y creencias. El término insight también muy vinculado a necesidades de la categoría se reemplaza por “**verdad humana**” a la que respondería la marca. Las “razones para creerle” se reemplaza por “**verdad del producto**” y la “esencia” es reemplazada por el “**propósito marcario**”, que tiene relación con para qué está la marca y su punto de vista hacia una temática social que resolver. (Brand Positioning Model (Dove Case Study))

En línea con el modelo de identidad de Unilever, Wilensky (1998) agrega, que en lo que refiere a su génesis, la identidad de marca está fuertemente influenciada por las características del producto al que estuvo originalmente ligada. En consecuencia, la interrelación marca- producto juega un rol preponderante en varias dimensiones: categoría, servicios del producto, calidad, cliente al cual se dirigen, origen de la compañía, características de la organización detrás de la marca, personalidad de marca.



2.6 Elementos del mix de marketing

Una vez definidos los elementos de la marca para su construcción es preciso lograr coherencia entre lo definido a nivel de construcción marcaria con las **acciones de marketing** que se realicen con dicha marca. Recurriremos inicialmente al clásico modelo de McCarthy (1958), adaptando algunas cuestiones para que el marco conceptual sirva como modelo para el análisis del mix de marketing de plataformas digitales:

Producto: hace referencia al producto o servicio que la marca designa. Es importante tener en cuenta a qué necesidad viene este producto a satisfacer y cuán efectivo resulta en dicha labor. Resulta fundamental tener en cuenta las características específicas que tiene el producto o servicio para responder a dichas necesidades y si las mismas son percibidas por la demanda. Por otro lado el producto tiene que soportar la promesa de la marca.

Promoción: se refiere a la comunicación generada por la marca. Tanto a las piezas per se, como a medios aparece, así como también las promociones. Todos estos aspectos tienen que estar alineados a los aspectos vinculados a la construcción de marca, ya que si por ejemplo una marca que intenta posicionarse como Premium, se encuentra comunicando en medios que resultan afines con otros targets, puede tener dificultades en lograr el posicionamiento deseado.

Precio: el precio del producto o servicio tiene que resultar acorde al valor agregado percibido del producto y a su estrategia de posicionamiento.

Plaza: se refiere a dónde va a estar distribuido el producto. Quizás parecería que esta sea la “P” que resulte menos relevante en el mundo de las plataformas digitales por lo democrática que es su distribución, aunque esta concepción no es del todo correcta. Por ejemplo, tanto Instagram como Snapchat nacieron apuntando a un público joven, y por este motivo sólo cuentan con versiones para dispositivos móviles y no tienen versiones para computadora. Otro ejemplo son las aplicaciones que no se encontraban disponibles para Windows Phone por su escasa relevancia en el mercado o por un tema del público que usaba dichos teléfonos no resultaba afín a lo que algunas compañías tenían definido como público objetivo.

Es preciso que todas las acciones de marketing de la marca resulten coherentes con la marca que se busca construir con el fin de lograr el posicionamiento deseado en la mente de los consumidores.



2.7 Embudo de conversión de marca

Wilensky (1998) también nos introduce al concepto de que la relación de un cliente con una marca puede ser analizada a través del recorrido, ya sea físico o virtual, a través del cual atraviesa distintas fases hasta la satisfacción de una necesidad o un deseo. Las principales etapas del vínculo entre el consumidor y la marca son las siguientes:

Intención: según Wilensky (1998) la intención de compra de una marca que depende tanto de la necesidad o el deseo como la categoría de producto involucrada. Sin embargo, en este trabajo esta etapa no se considera ya que la “Intención” sí tiene sentido como primer paso pero sólo a nivel categoría y no marca, ya que no es posible que surja intención hacia la marca si no se la conoce (el “Conocimiento” es el paso que sigue, que en este trabajo se toma como primer paso):

1. **Conocimiento:** el primer paso hacia el camino de la conversión es el conocimiento a la marca, ya que para ser elegida primero tiene que conocerse. Generalmente las marcas que más se recuerdan o las que más se conocen, incluso aunque no se las recuerde espontáneamente, son las que tienen la mayor participación de mercado o aquellas que más invierten en comunicación.
2. **Preselección o consideración:** una vez que una marca ya se conoce, puede entrar en la etapa de preselección entre el conjunto de “marcas conocidas”. Esto cada vez resulta más difícil en virtud de la creciente indiferenciación de los productos.
3. **Elección:** es el instante clave en el que realmente se decide la compra o la prueba de producto.
4. **Consumo:** en esta etapa se evalúa el grado de cumplimiento de la promesa de marca y donde ésta debe ser “protegida” de posibles efectos indeseables.
5. **Fidelidad:** hace referencia al consumo repetido de la marca, y está ligada a la preferencia de la misma, es decir que se la prefiere versus a las otras alternativas que ofrece el mercado.



CAPÍTULO 3: ESTRATEGIAS DE ENTRADA Y DIFERENCIACIÓN

3.1 Introducción

En los capítulos anteriores fueron introducidas las plataformas digitales y la marca. Para abordar en profundidad la temática de construcción marcaria de plataformas digitales es preciso ahondar en cómo es que estas marcas ingresan al mercado, como logran diferenciarse de sus competidores tradicionales y las estrategias que utilizan para atraer usuarios, lo cual se elabora en el presente capítulo.

3.2 La estrategia del océano azul

Como se ha visto en la introducción, muchas de las plataformas digitales han llegado para irrumpir modelos de negocios tradicionales de numerosas industrias. A través de poner en el centro al consumidor y entender sus necesidades es que han podido lograr un alto nivel de adopción en períodos cortos de tiempo.

Un modelo que resulta de suma utilidad para entender este fenómeno es el elaborado por W. Chan Kim y Reneé Mauborge (2005) en su libro *La Estrategia del Océano Azul*. Los autores desarrollaron un análisis interesante relacionado con ingreso de ciertos nuevos competidores a ciertas industrias que implican una disrupción en el mercado al que ingresan. Este marco conceptual resulta de suma utilidad para el análisis de ingreso al mercado de plataformas digitales, ya que, en muchos casos, éstas vienen a cambiar las reglas vigentes del mercado al que entran.

Chan Kim y Maubourne (2005) definen a los océanos azules como “espacios de mercado no aprovechados y por la creación de demanda y oportunidades para un crecimiento altamente rentable.” (p.5). Estos océanos azules contrastan con lo que los autores denominan “océanos rojos”, los cuales hacen referencias a espacios de mercado donde los competidores pelean por una porción de mercado de mercado, destinando muchos recursos con dicho fin en un juego de suma cero.

En la figura 5 se exponen las diferencias entre una estrategia propia del océano rojo y una de océano azul.

**Figura 5:*****Diferencias entre una estrategia de océano rojo versus una estrategia de océano azul***

Estrategia de océano rojo	Estrategia de océano azul
Competir en el espacio de mercado existente	Crear un espacio de mercado sin competencia
Vencer a la competencia	Crear un espacio sin competencia en el mercado
Explotar la demanda existente en el mercado	Crear y capturar nueva demanda
Elegir entre la disyuntiva de valor o costo	Romper la disyuntiva de valor o costo
Alinear todo el sistema de actividades de una empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o del bajo costo	Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con el propósito de lograr diferenciación y bajo costo.

Fuente: Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). *La Estrategia del Océano Azul*. (A. De Hassan, Trad.) Bogotá, Colombia: Norma. (p. 25).

Hay cuestiones que diferencian a los océanos azules de los océanos rojos. Una de ellas tiene que ver con la lógica estratégica que aplican a la que los autores denominan innovación en valor. Esta lógica se refiere a “*lograr que la competencia pierda toda importancia al dar un gran salto cualitativo en valor tanto para los compradores como para la compañía, abriendo de paso un espacio nuevo y desconocido en el mercado*”. Esta lógica pone énfasis de igual modo en la innovación y agregar valor. Un ejemplo de esto podría ser el caso de Uber, en donde se brinda transporte a pasajeros de un modo más fácil, práctico y económico versus la industria tradicional de taxis. A su vez, valor es generado para la empresa, ya que por el sólo hecho de conectar oferta y demanda la empresa captura valor sin necesidad de contar con el activo físico que son los autos ni contar con empleados directos.

Los autores generaron un marco que contempla un esquema de cuatro acciones para desarrollar una estrategia de océano azul, generando así una nueva curva de valor:

1. **Eliminar:** Identificar qué variables de la industria que se dan por sentadas deben ser eliminadas. Dichas variables deberían ser eliminadas porque a pesar de que se den por



sentadas, no son realmente valoradas por los clientes. Volviendo al caso Uber, en la industria de taxis las tarifas eran fijas, lo que implicaba la dificultad de conseguir un taxi en un día de lluvia con alta demanda y también implicaba la existencia de muchos taxis con capacidad ociosa en un día lindo. Uber eliminó dicha variable e incorporó tarifas flexibles en función de la oferta y la demanda.

2. Reducir: Definir qué variables se deben reducir muy por debajo de la norma de la industria. Esto se refiere a variables que por ahí en una medida excesiva generan costos superiores al valor que agregan.
3. Crear: Dar cuenta de variables que se deban crear porque la industria nunca antes las ha ofrecido. En el caso de Uber, incluir seguimiento del vehículo a través de GPS, haciendo que la persona pueda ver exactamente cuándo salir a tomar el vehículo, es una característica que agrega valor y que antes no existía en la industria. La calificación de los conductores y posibilidad de compartir el viaje son dos cuestiones también adicionadas y que agregan valor en términos de seguridad para los pasajeros que la industria tradicional de taxis no tenía.
4. Incrementar: Identificar aquellas variables que se deban incrementar muy por encima de la norma de la industria. Muchas plataformas ponen fuerte foco en la satisfacción al cliente, dándoles beneficios tangibles como dinero en caso de fallarles.

Al final de su obra, Chan Kim y Maubourne (2005), hacen referencia a lo difícil que resulta imitar una estrategia de océano azul, indicando las barreras que existen para esto, las se enumeran a continuación:

1. La innovación en valor traída por el nuevo ingresante no tiene sentido en la lógica convencional de una compañía.
2. La estrategia de océano azul puede resultar contraria a la imagen de marca de otras compañías del mercado.
3. Monopolio natural: el mercado muchas veces no puede soportar a un segundo actor.
4. Las patentes o licencias bloquean la imitación por un cierto período de tiempo.
5. El alto volumen genera una ventaja en costos para el innovador que podría disuadir a los seguidores a ingresar al mercado.
6. Las externalidades de la red son un factor que también podría disuadir contra la imitación.



7. Las imitaciones por parte de otras compañías podrían exigir cambios políticos, operativos y culturales considerables.
8. Las compañías que innovan ganan fama para su marca y tener seguidores fieles ahuyenta a la competencia.

Si bien algunas de estas barreras resultan relevantes, para el caso de competidores directos de las plataformas digitales resulta un poco diferente. Estas barreras en general hacen referencia a lo difícil que es para compañías que se encontraban en el mercado original poder imitar a aquel ingresante con la estrategia de océano azul. Teniendo esto en cuenta, las limitaciones propuestas por los autores hacen sentido para las compañías existentes de las industrias irrumpidas pero no aplica perfectamente a nuevos entrantes que arrancan como un startup, sin los vicios de las compañías pertenecientes al océano rojo del mercado original. Para estos casos las barreras señaladas en los puntos 1, 2 y 7 no tienen sentido. Por otro lado, en lo que refiere a patentes, lo que suele ser plausible de patente es el código, no así el modelo de negocios o características específicas de las plataformas, por ende resulta posible imitar a los nuevos entrantes (tenemos el ejemplo de Facebook usando características creadas por Snapchat como las historias o varios competidores en lo que son entregas a domicilio como Glovo, Rappi y PedidosYA).

La que, llegado al caso, resulta más relevante de las barreras para el mundo de plataformas digitales son las mencionadas en el punto 3 y en el punto 8. El monopolio natural resulta interesante, ¿cuánto espacio hay para cada una de las disrupciones generadas por diferentes actores para que resulte atractivo? Por ejemplo, ¿hay espacio para que permanezcan en el mercado de entregas a domicilio Glovo, Rappi, PedidosYa y Uber Eats y que resulte rentable y atractivo permanecer para todas? Y si no resulta lógico que permanezcan todas, ¿en qué influye esto en la estrategia de lanzamiento de nuevos entrantes y cómo impacta esto en la construcción y cuidado de la marca de la que innovó primero? Estas cuestiones son las que estudiaremos a lo largo de este trabajo.

3.3 La ventaja de llegar primero

En su libro *Las 22 Leyes Inmutables del Marketing* los autores Reis y Trout (1996) señalan bajo el nombre de la “Ley del Liderazgo” la importancia de ser el primero en lanzar en el mercado, con



el argumento que de este modo resulta más fácil entrar en la mente de los consumidores. Señalan también que la gente tiende a quedarse con lo que tiene, y que por esta razón también es ventajoso llegar primero, ya que a menos que un competidor prometa algo completamente diferente y superador, no habría motivos para que los consumidores cambien el producto o servicio del cual son usuarios. La segunda ley que los autores proponen es la “Ley de la Categoría”, que indica que si no se puede ser en primero en una categoría, resulta recomendable inventar una categoría para ser el primero en la misma. Esta última ley aplica bastante bien a lo que refiere a plataformas digitales, ya que muchas de ellas, se anclan en industrias existentes pero modificando las reglas, de modo tal de generar una nueva categoría. Tal es el caso de Airbnb, donde si bien se basa en la categoría de hospitalidad, ofrece alquiler de casas o habitaciones en lugar de hoteles, y a través de un modo de reserva online, todo muy diferente a lo que era la hotelería tradicional.

Estas dos leyes resultan vitales para el análisis de construcción marcaria de plataformas digitales, ya que seguramente quien sea el primero en irrumpir un mercado tome un tipo de estrategia, mientras que quienes salgan a competirle seguramente tengan que adoptar una diferente. En este sentido también toma relevancia la “Ley de lo opuesto” que establece que quien pretenda ocupar el segundo puesto, deberá ofrecer algo diferente al líder, mostrarse como alternativa.

3.4 Estrategias de lanzamiento de plataformas digitales

Si bien resultaría tentador pensar que un tipo de estrategia de lanzamiento resultaría efectivo para todas las plataformas digitales, lamentablemente esto no es lo que sucede en la realidad y la historia demuestra lo contrario. Incluso puede ocurrir que resulte necesario adoptar estrategias de lanzamiento diferentes para plataformas de una misma categoría, ya que estas buscan conquistar posiciones únicas en el mercado en el que participan. Un ejemplo claro de esto es el caso de tres plataformas de video: Youtube, Megaupload y Vimeo. Youtube, que fue el primero en lanzar, comenzó realizando un concurso incentivando a creadores de contenido a subir videos en la plataforma. Estos videos alojados en Youtube podían ser compartidos a través de otras redes como MySpace. Luego Youtube premiaba a los productores de contenido con más vistas dándoles status de socio. El contenido terminaba siendo curado por la propia red de usuarios a través de sus votos. Por su parte Megaupload, como Youtube ya se encontraba con una posición fuerte en el mercado, tuvo que adoptar una diferente estrategia, focalizándose en contenido que Youtube no publicaba,



tales como videos piratas o de adultos. Vimeo, quien lanzó en 2004, adoptó una estrategia focalizándose no en usuarios amateurs como Youtube sino en productores de contenido profesionales, brindándoles herramientas de mayor calidad como por ejemplo la posibilidad de subir videos en alta definición. (Parker, Van Alstyne, & Choudary, 2017)

Para que una plataforma resulte exitosa lo que necesita es alcanzar una alta base de usuarios, y hay muchos casos de plataformas en donde se precisa conectar oferta y demanda, como es el caso de Uber, Airbnb, Olx, entre otras tantas. Ambos actores resultan decisivos para que la plataforma resulte exitosa, ya que los productores quieren que haya usuarios en la misma que adquieran su producto o servicio, y para los usuarios resulta importante que haya una oferta abundante de lo que necesitan para que les resulte útil utilizar la plataforma. Lo mismo sucede con las plataformas que conectan gente como Facebook, resulta atractivo subirse a la misma si las personas con las que nos queremos conectar están subidas a la plataforma. Parker (2017) ha identificado este dilema que tienen las empresas de plataformas de por dónde deberían arrancar, elaborando sobre 8 posibles estrategias de entrada y captura de usuarios:

1. **La “estrategia de seguir al conejo”**: este es el caso de Amazon, donde primero la misma compañía listaba los libros, luego atrajo usuarios, y una vez que los usuarios ya estaban en la plataforma, ahí abrió la plataforma para que entren otros productores y se genere un espacio de mercado virtual. Muchas veces no resulta posible realizar esta estrategia, y lo que se necesita es atraer a ambas partes a la vez, para lo cual podría aplicarse algunas de las siguientes técnicas:
 - a. **Creación de valor en etapas**: se busca capturar a un segmento en particular para que luego corra la voz y haga que se sume más gente a la plataforma.
 - b. **Diseñar la plataforma para atraer a un segmento particular de usuarios**: la existencia de esta masa crítica es la que atraería a la otra parte de los usuarios. Este podría ser el caso de Restorando, plataforma de reservas online de mesas en restaurantes, donde en primer lugar se suman a la plataforma los restaurantes para luego abrirla a usuarios.
 - c. Atraer a ambas partes al mismo tiempo,
2. **La “estrategia de resguardo”**: se trata de conectar con una base de usuarios existente de otra plataforma digital. Este es el caso por ejemplo de Paypal, que al ofrecer pagos online para las compras de ebay, aprovechó la base de usuarios de ebay para crecer.



3. **La "estrategia de siembra"**: generar valor para un set de usuarios relevantes para que luego otros los sigan. Este es caso de Youtube que arrancó atrayendo a generadores de contenido a través de un concurso lo cual atrajo seguidores y más generadores de contenido. Perfiles o conversaciones falsas, en aplicaciones de citas como Tinder, emulan el contenido de la plataforma para que otros vean como es la plataforma y así poder generar conversaciones y perfiles reales.
4. **La "estrategia de marquesina"**: ofrece incentivos para atraer miembros de cierto tipo a su plataforma. Este es el caso de plataformas como Netflix en sus inicios, antes de que comenzara también a ser productora de su propio contenido, que necesitaba atraer a su plataforma contenido de productoras como Disney o Fox para que para los usuarios resulte atractivo subirse a la plataforma.
5. **La "estrategia de un solo lado"**: crea un negocio en torno a productos o servicios que benefician a un conjunto de usuarios y luego se convierte en una plataforma al atraer un segundo conjunto para interactuar con el primero. Este es el caso de OpenTable, un sistema de reservas de restaurantes. Sin una gran base de restaurantes, ¿por qué los clientes visitarían el sitio web? Pero sin clientes, ¿por qué los restaurantes se molestan en participar? OpenTable lo resolvió distribuyendo primero el software de gestión de reservas a los restaurantes y luego, una vez que tenían suficientes restaurantes a bordo, desarrollaron el lado del cliente y comenzaron a cobrar tarifas por la generación de clientes potenciales.
6. **La "estrategia de evangelismo de los productores"**: implica diseñar una plataforma para atraer a los productores que luego pueden persuadir a sus clientes para que se conviertan en usuarios de la plataforma. Las plataformas de *crowdfunding*¹⁵ como Indiegogo y Kickstarter prosperan en este sentido al dirigirse a los creadores que necesitan fondos con la infraestructura para albergar contenido sobre su idea y administrar la campaña de recaudación de fondos.
7. **La "estrategia de adopción del big bang"**: implica el uso de marketing de empuje oportunista tradicional para atraer la atención. Tinder, una aplicación de citas basada en la ubicación, logró su inicio en 2012 con el lanzamiento durante una fiesta de fraternidad en

¹⁵ Crowdfunding es un término en inglés que hace referencia a un mecanismo de financiación colaborativa de proyectos desarrollado sobre la base de las nuevas tecnologías.



la Universidad del Sur de California. Ya en un semillero de hombres y mujeres jóvenes que buscan conectarse, Tinder lo hizo más fácil y en el proceso logró una masa crítica durante la fiesta en un lugar pequeño y contenido. También puede considerarse como estrategia de adopción del big bang cuando una marca lanza con comunicación 360 como fue el caso del lanzamiento de Glovo en Argentina, que apareció en TV, Vía Pública y pauta digital.

8. **La "estrategia de micro mercado":** se dirige a un mercado pequeño en el que los miembros ya participan en interacciones, lo que permite a la plataforma demostrar su efectividad en la comparación. La decisión de Facebook de lanzarse en la comunidad cerrada de la Universidad de Harvard fue un golpe maestro que le permitió generar una masa crítica. Atraer a 500 usuarios en la comunidad universitaria concentrada aseguró la creación de una comunidad activa en el lanzamiento, los cuales a su vez fueron ampliando la red.



CAPÍTULO 4: COMUNICACIÓN Y MEDIOS

4.1 Introducción

En los capítulos anteriores se han introducido a las plataformas digitales, a la marca y a las estrategias de ingreso de este tipo de marcas. Para terminar de elaborar sobre el marco teórico y terminar de profundizar en los pilares y estrategias de construcción de marca, resulta importante comprender todo lo que refiere a comunicación y comprender lo que la compañía intenta transmitir y por otro lo que el potencial usuario decodifica. Con este fin se introducirán teorías de comunicación y además, se detallarán medios de comunicación que podrían ser potencialmente utilizados por las plataformas para contribuir a través de su discurso con la construcción marcaria.

4.2 Modelos de comunicación

Antes comenzar a evaluar cómo influye la comunicación de las **plataformas digitales** en su construcción marcaria, es preciso primero entender a nivel conceptual algunos modelos de comunicación.

4.3 Modelos de Comunicación de Lasswell y de Shannon & Weaver

El modelo de comunicación de Lasswell (1948) es un modelo bastante simple que detalla a los siguientes componentes:

- Quién
- Qué dice
- En qué canal
- A quién
- Con qué efecto

Este modelo implica la presencia de un alguien llamado “quién” que busca comunicar algo representado por “el qué dice” a otro identificado como un “a quién”, con el fin de generar un efecto y que lo hace a través de ciertos canales. Este modelo permite contar con una primera aproximación para entender cómo las marcas de las plataformas digitales comunican, aunque resulta conveniente complementarla con la visión de otros autores con el fin de poder contar con

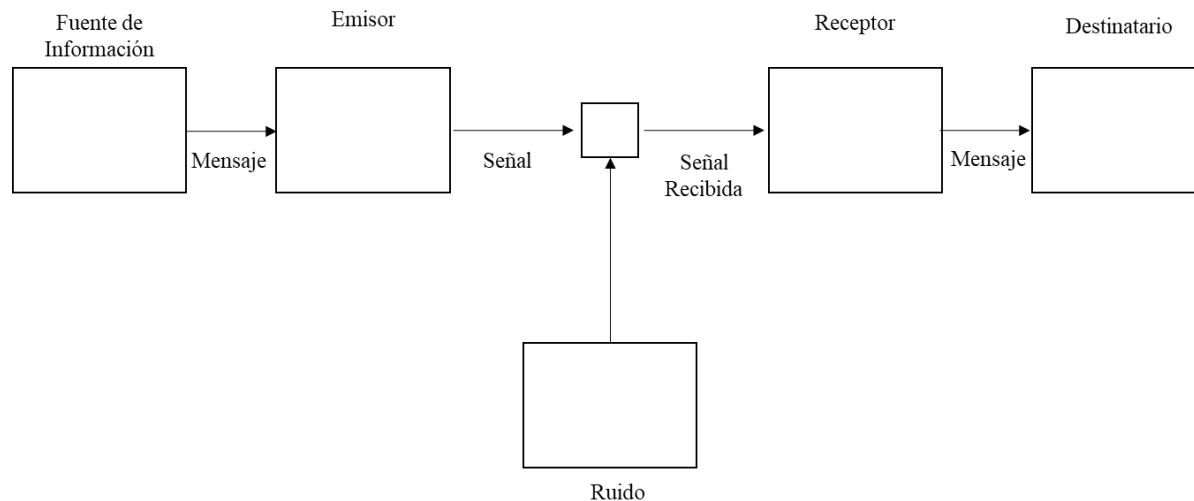


un marco más amplio que permita entender mejor las estrategias de construcción marcaria de las plataformas digitales.

En consecuencia, resulta preciso introducir uno de los modelos más reconocidos en comunicación, el de Shannon y Weaver (1949), el cual se encuentra graficado en la figura 5. En este modelo se muestra cómo la fuente de información produce un mensaje que es el que busca ser comunicado. Dicho mensaje puede ser transmitido en diferentes formatos, tales como en palabras escritas, habladas, a través de música, imágenes, fotos, etc. El emisor es quien convierte el mensaje en un formato, que en este modelo se llama señal, que sea compatible con el canal por el cual quiere transmitirlo, como por ejemplo las palabras habladas son un formato compatible con el canal, que en este caso sería el aire. El receptor, realiza la operación inversa, ya que, lo que hace, es reconstruir el mensaje desde lo que recibió a través de la señal.

Figura 6:

Sistema de comunicación de Shannon y Weaver (1949)



Fuente: Severin, W. J., & Tankard, J. W. (2001). *Communication Theories: Origins, Methods and Uses in the Mass Media*. Estados Unidos: Longman. (p.50).

Norbert Weiner (1948) en su libro *Cybernetis*, hizo énfasis en un importante concepto que es la retroalimentación. En el campo de la Cybernética el concepto de retroalimentación rompe la idea de causalidad tradicional en la que los efectos se encadenan de forma lineal. Por el contrario, describe procesos circulares donde una causa inicial se propaga alrededor de los eslabones



sucesivos del proceso circular, de tal modo que cada elemento tiene efecto sobre el siguiente, hasta que el último elemento vuelve a retroalimentar su efecto sobre el primero que inicio el proceso. Cuando este concepto fue ampliado a otros campos, como el de la comunicación, el mismo hace referencia a la respuesta que transmite un receptor al emisor en base al mensaje recibido. Gracias a la revolución digital y la explosión de las redes sociales, donde el usuario toma protagonismo, la retroalimentación del usuario para lo que es la construcción marcaria, toma particular relevancia.

4.4 Imagen de marca y teoría de la comunicación

En el capítulo de la marca se habló del concepto de identidad marcaria, donde la empresa definía ciertas cuestiones relativas a la marca que buscaba generar. Ahora bien... ¿quién define la marca? ¿La compañía a través de lo que propone? ¿O los consumidores o personas a través de lo que perciben de la misma?

Para llegar a una respuesta es preciso traer a colación el concepto de **imagen de marca**. Se acude a la definición otorgada por Lambin, Gallucci y Sicurello (2009), quienes definen a **imagen de marca como** “el conjunto de representaciones mentales, tanto cognitivas como afectivas, que una persona o un grupo de personas tiene frente a una marca o una empresa”. Los autores hacen también una distinción respecto a tres niveles de imagen de marca:

1. **Imagen percibida:** cómo las personas ven y perciben una marca. Este nivel de entendimiento de imagen de marca se trata de un enfoque *de afuera hacia adentro*, el cual puede obtenerse mediante estudios de mercado
2. **Imagen real:** se trata de la perspectiva *de adentro hacia adentro*, la cual se basa en las fortalezas y debilidades identificadas por la empresa a través de un análisis o auditoría interna.
3. **Imagen deseada:** es la forma en que la marca desea ser percibida por el segmento objetivos como resultado de una decisión de posicionamiento o identidad de marca.

Si bien estas tres dimensiones resultan relevantes, en este trabajo cuando se haga referencia a imagen de marca, se tratará de la **imagen percibida** a menos que se aclare lo contrario. El motivo de esto es que la imagen percibida, en algún punto es la más relevante y real de todas, ya que es la imagen que los potenciales usuarios tienen del producto o servicio y son quienes en base a esa



imagen decidirán si consumirlo o no. La imagen que los autores consideran como “**real**” en los hechos, no es más que un análisis de fortalezas y debilidades que de nada sirven si no logran ser transmitidos a los potenciales usuarios quienes son quienes en definitiva toman las decisiones de consumo. Lo mismo sucede con la **imagen deseada**, la cual hace referencia a la identidad de marca. Resulta útil para la compañía para dar guía a la compañía que tipo de decisiones y acciones tomar en referencia al mix de marketing, pero que para generar resultados tangibles, la misma tiene que ser correctamente transmitida a los usuarios.

Las discrepancias que pudieran existir entre **imagen deseada o identidad de marca e imagen de marca percibida** se fundamentan en lo visto en la teoría de comunicación de Shannon y Weaver (1949), donde el ruido y la reconstrucción por parte del receptor de los mensajes recibidos hacen que puedan existir estas diferencias. A su vez, acciones de marketing y/o comunicación de marca no coherente también puede ser otra fuente de diferencia entre una y otra.

La **imagen de marca percibida** puede medirse a través de estudios de mercado. En los mismos podemos recabar tres tipos de respuesta por parte del público objetivo:

Respuesta cognitiva: hace referencia a la información retenida y el conocimiento de la marca por parte de los consumidores del segmento.

Respuesta afectiva: se relaciona con sistema de actitudes y evaluación, es decir, lo que el cliente siente en relación con la marca.

Respuesta conductual: se vincula con la conducta del consumidor, ya sea desde el acto de comprar como también al comportamiento post compra, la recompra, lealtad de marca y satisfacción.

4.5 Los medios de comunicación y sus características

Los medios de comunicación representan un canal para transmitir un determinado mensaje del discurso publicitario. Dado que una marca no sólo comunica desde el “qué” quiere decir, sino que también desde el “cómo”, la elección de medios es de suma importancia. Por otro lado, también es importante tener en cuenta cuáles son los objetivos de comunicación de la marca, por ejemplo la elección de medios puede diferir si se quiere generar conocimiento de marca o si busca



maximizar las conversiones, ya que algunos medios resultan más eficientes para algunos objetivos y no tanto para otros.

4.5.1 Medios de comunicación *offline*

En base principalmente a lo elaborado por Diaz (2012), a continuación se detallan los principales medios de comunicación *offline*¹⁶ y sus principales características:

1. **Televisión:** se trata de medio audiovisual masivo que permite a los publicistas desplegar toda su creatividad porque pueden combinar imagen, sonido y movimiento. Dentro de sus principales ventajas están las siguientes: ofrece una muy buena cobertura para mercados masivos; posee un costo bajo por exposición; combina imagen, sonido y movimiento; atractivo para los sentidos. Entre sus principales limitaciones se encuentran: costos absolutos elevados, saturación alta, exposición efímera, menor selectividad de público. Adicionalmente a esto, cada vez el encendido de la TV es más bajo, gracias a todas las nuevas opciones de entretenimiento audiovisual bajo demanda.
2. **Radio:** es un medio auditivo, que en la actualidad se caracteriza su naturaleza inmediata, portátil. Suele contar con un alto grado de lealtad por parte del público y continúa siendo un medio masivo de comunicación no tan costoso. Los horarios más populares de las radios son los de "las horas de conducir", principalmente en la semana a la mañana bien temprano cuando se va a trabajar y en la tarde al momento del regreso del trabajo. Dentro de sus principales ventajas se encuentran: su selectividad geográfica elevada y su costo bajo. Gracias a este último punto permiten otorgar una alta frecuencia al mensaje publicitario con costos relativamente bajos. Adicionalmente, dado que se trata de mensajes únicamente auditivos, el costo de producción del aviso es bajo comparado con otros medios y esto posibilita cambiar el mensaje con rapidez. Dentro de sus principales limitaciones se encuentran: son mensajes compuestos solamente por audio lo cual limita lo que puede transmitirse; se trata de una exposición efímera; la atención es relativamente baja ya que es un medio escuchado "de fondo", y por ultimo sus audiencias son fragmentadas, lo cual no permite la masividad que la televisión brinda.
3. **Revistas:** ofrecen a los anunciantes la opción de títulos especializados, así como ediciones que llegan a segmentos de públicos definidos con precisión. Se trata de un medio visual

¹⁶ Hace referencia a medios masivos de comunicación que excluye a todos los medios digitales.



"masivo-selectivo" porque se dirigen a públicos especializados pero de forma masiva, lo que les permite llegar a más clientes potenciales. Dentro de sus ventajas se encuentran: selectividad geográfica y demográfica alta; credibilidad y prestigio; reproducción de calidad alta; larga vida y varios lectores del mismo ejemplar físico. Sus principales limitaciones son: larga anticipación para comprar un anuncio, costo elevado.

4. **Diarios**: son medios visuales masivos, ideales para anunciantes locales. Sus principales ventajas son: flexibilidad, actualidad, buena cobertura de mercados locales, aceptabilidad amplia, credibilidad alta y lo accesible que resultan para pequeños comerciales que deseen anunciarse. Entre sus principales limitaciones y desventajas se encuentran: vida corta, calidad baja de reproducción, pocos lectores del mismo ejemplar físico y no es selectivo con relación a los grupos socioeconómicos. Adicionalmente a esto, gracias al auge de la información a través de internet, las tiradas de los periódicos en papel se encuentran enfrentando una tendencia a la baja.
5. **Cine**: se trata de un medio audiovisual masivo que permite llegar a un amplio grupo de personas cautivas pero con baja selectividad. Dentro de sus ventajas se encuentran: audiencia cautiva y por ende fuerte atención al mensaje, calidad de la exposición y tiempo de duración del aviso mayores a lo que sucede en TV. Entre sus desventajas se encuentran: es bastante costoso y de alcance limitado
6. **Vía Pública**: se trata de un medio visual local. Dentro de sus principales ventajas se encuentran: alto impacto las 24 horas, oportunidad de innovar con formatos especiales, buena segmentación geográfica. Dentro de sus principales limitaciones se encuentran: mensaje limitado, al contar con poco tiempo de exposición la síntesis es fundamental, altos costos de producción para el recambio de gráfica, disponibilidad limitada de los dispositivos más atractivos, y costos altos si se quiere lograr alta visibilidad. (Ventajas y desventajas de la publicidad en vía pública). Vía pública en la primera etapa de la revolución digital no era muy utilizado por las plataformas digitales ya que resultaba un medio que se encontraba muy lejos de internet (en aquel la conexión era únicamente a través de una computadora). Con el advenimiento de los teléfonos inteligentes, la vía pública comenzó a ganar relevancia como medio para la comunicación de plataformas digitales.



4.5.2 Canales de comunicación digital

El ecosistema de medios de comunicación digital, ha evolucionado mucho con la etapa 2.0 de la revolución digital y se encuentra aún en constante evolución. A continuación se detallan los principales canales de comunicación online, haciendo luego hincapié en los distintos formatos de compra que este ecosistema brinda para responder a los distintos objetivos de comunicación que la marca pueda tener. Según Pallares (2012) dentro de las principales opciones disponibles se encuentran:

SEM¹⁷: se refiere a lograr buenas posiciones en un formato pago en buscadores al utilizarse ciertas palabras clave específicas. La compra es siempre por click aunque puede ser optimizada manualmente por el cliente para que se acerque más al objetivo de comunicación que definió.

Rich Media: hace referencia a la compra de espacios publicitarios en páginas, revistas, periódicos o portales digitales a través de banners o pop up. Estos formatos suelen ser recomendados para generar conocimiento de marca.

Marketing en redes sociales: abarca a las diferentes estrategias posibles que puede llevar una marca a cabo en las diferentes redes, ya sea desde posteos o historias patrocinadas, videos, *podcasts*¹⁸ o estrategia de influenciadores. Las redes sociales suelen ofrecer diferentes formatos de compra que permiten a los clientes utilizar los más efectivos para el objetivo de comunicación que se hayan propuesto.

Videos: la importancia de este formato es tal que Youtube es uno de los sitios más visitados. Si bien existen otras plataformas que soportan este formato, Youtube es una de las principales y en la actualidad también permite diversos formatos de compra.

E-mail marketing: una vez que se tiene los contactos de prospectos o clientes, es posibles hacerles llegar comunicaciones específicas para la etapa en la que se encuentre el cliente del embudo de marca.

¹⁷ La sigla SEM corresponde en inglés a Search Engine Marketing, que significa lograr buen posicionamiento en buscadores pagando por mismo.

¹⁸ Podcast es una palabra en inglés que hace referencia a la distribución de contenido multimediático en general en formato de video o audio que suelen ser de larga duración y transmitidos en vivo.



Afiliados: Se trata de otros sitios o plataformas recomendando la propia.

4.5.3 ¿Qué es el performance marketing?

El performance marketing se basa en el principio de pagar por resultados. El primer paso para la empresa es definir el objetivo de la campaña y un KPI¹⁹ asociado. Los KPIs pueden estar asociados a la exposición y visibilidad, a generar tráfico o interacción o vinculado una acción específica. El performance marketing ofrece claridad y transparencia en los servicios. Debido a que, actualmente, este tipo de resultados pueden ser fácilmente medidos y estudiados, el performance marketing cobra mucha mayor relevancia y, aunque arrancó en Internet, ya también es parte de gran parte de las plataformas móviles (Strauss, 2018). Dentro de los principales formatos de compra se encuentran:

1. CPM: hace referencia a una modalidad de pago por costo por mil impresiones en que el anuncio estuvo expuesto.
2. CPC: se refiere a una comprar por clic en el anuncio.
3. CPL: hace referencia al costo por contacto efectivo de un potencial prospecto de cliente.
4. CPA: hace referencia a pagar por la realización de una acción específica no descripta anteriormente tal como comprar en un sitio.

Para lo que es formato de video también existe un formato de compra que es el CPV, que hace referencia a las vistas efectivas del video.

Por último, si bien existen estos formatos de compra, no todos están presentes en todos los canales. Sin embargo, mientras sea posible hacer un seguimiento de las diferentes acciones que realice el potencial cliente, es posible optimizar por el objetivo de campaña de un modo manual más allá de que el formato de compra no se encuentre disponible.

Según el lugar del embudo de marca en el que se encuentre la porción del público objetivo al que se busca atacar, se recomendarán diferentes estrategias de uso de canal, formato de compra y optimización.

¹⁹ La sigla KPI en inglés hace referencia a Key Performance Indicator, que representa un número que indica que funciona como indicador de si se logró un objetivo o no.



CUERPO EMPÍRICO

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo cuenta con una metodología de **tipo descriptiva**, ya que busca entender en base a estrategias del pasado, cómo se construyeron diferentes marcas de plataformas digitales. La investigación es de carácter **no experimental**, dado que lo que se busca es tomar información del pasado con el fin de sacar conclusiones que redunden en estrategias recomendables para la construcción de marca de plataformas digitales.

En lo que refiere a los instrumentos de recolección de información primaria, se acudió a entrevistas a referentes de la industria publicitaria, referentes de marketing de plataformas digitales y de investigación de mercado y tendencias:

- Maximiliano Itzkoff: Partner and CCO Santo Buenos Aires.
- Gonzalo Vecino: EDC & Co Founder Niña.
- Fernando Sosa: VP, Executive Idea Director en La Comunidad.
- Federico Vazquez: CMO PedidosYa (ex CMO de OLX).
- Mercedes Mahlkecht: Managing Director BMC, ex Directora de Marketing de OLX en el momento de su lanzamiento.
- Gabriela Nader: Socio Gerente de La Punta del Ovillo.



CAPÍTULO 5: ESTRATEGIAS PARA LA CONSTRUCCIÓN MARCARIA DE PLATAFORMAS DIGITALES

5.1 Introducción

Ya se han revisado a nivel teórico varios conceptos relevantes para comprender el fenómeno de construcción marcaria de plataformas digitales. En el presente capítulo se expone el análisis que deriva de las entrevistas realizadas y del análisis de casos discutidos en las mismas.

5.2 Fuerzas que facilitaron el auge de las plataformas digitales

El auge de las plataformas digitales es indiscutible en estos tiempos. De la investigación derivan algunos factores socioculturales que contribuyeron a que este fenómeno suceda:

- **Quiebre de las grandes estructuras sociales:** estructuras sociales que antes servían de resguardo para los individuos sufrieron un fuerte quiebre en el último siglo. Las “verdades” que enunciaban las instituciones comienzan a perder sentido. El discurso de la iglesia cada vez está más puesto en jaque ante numerosos casos de pedofilia proveniente de autoridades eclesiásticas. La institución del matrimonio no tiene el peso que tenía antes y se arman numerosas nuevas opciones de conformaciones familiares. El socialismo, que prometía protección a los ciudadanos, no pudo demostrar fortaleza económica sustentable. Todo este quiebre de instituciones llevó a que el individuo se sienta que no puede confiar en el mundo exterior y que tenga que valerse por sí mismo. De este gran quiebre, es que derivan muchos de los valores de la Generación Y, también expresados en el marco teórico. A continuación se exponen los valores destacados de esta generación, que han aflorado en el trabajo de campo debido a que explican el auge de las plataformas digitales, ya que de algún modo, las mismas los encarnan:
- **Valoración de la transparencia y autenticidad:** las instituciones desde su discurso decían cosas que después la realidad refutaba. Por ende la sociedad actual, cansada de la mentira, busca la transparencia y la autenticidad, valores que terminan siendo capturados por las marcas de plataformas digitales.



- **Sobrevaloración del individuo:** deriva del quiebre institucional y esto redundo en que el individuo tenga que valerse por sí mismo. Como consecuencia de esto, preponderan sus necesidades y derivado de esto busca:
 - **Inmediatez:** se busca satisfacer las necesidades de un modo inmediato, algo muy primario en los individuos. La tecnología hace que esto sea posible.
 - **Control y poder personal:** se valora poder manejar el tiempo propio. El control no se refiere a querer controlar al otro, es control para uno mismo. El poder saber cuándo bajar porque la aplicación Uber te avisa y te muestra el trayecto de donde está el auto, el poder tener un seguimiento detallado del estado de la entrega del mandado en PedidosYa, otorga esa sensación que se está bajo control que calma la angustia del individuo por vivir en un mundo incierto. Estas plataformas otorgan certezas que ni las instituciones ni el mundo exterior pueden brindar.
 - **Valoración de la experiencia:** expuesta a un futuro incierto, sin reglas claras de cómo ser exitoso a diferencia de lo percibían sus antecesores, se valora más el momento presente, y las experiencias, que forman parte de la constitución del individuo. Se valora más el “hacer” que el “tener”.
 - **Se descubre el valor de la tecnología:** muchas marcas se empiezan a anclar en la reconfiguración del individuo, por ejemplo la computadora comienza a ser personal. La tecnología comienza a empoderar al individuo. Le da acceso a información y derriba barreras físicas lo cual le otorga mucho poder.

Tal como fue enunciado en el cuerpo teórico, además de las cuestiones socioculturales, los avances tecnológicos, el acceso más masivo a las nuevas tecnologías y el uso inteligente de las mismas, terminan de cerrar el círculo de las razones del auge de las plataformas digitales.

Las marcas de plataformas digitales supieron encausar las tensiones derivadas de fuerzas socioculturales subyacentes y a través de la tecnología supieron ayudar al individuo a enfrentarse al mundo. Estas plataformas nacen para dar soluciones reales a necesidades de la gente: Google ayuda a encontrar dentro del receptáculo de información mundial aquello que necesitamos de un modo fácil e intuitivo. Uber permite a la gente trasladarse de un lugar a otro de un modo económico, sin fricciones, donde no hace falta guiar al conductor, y aporta un halo de seguridad



al poder ver calificaciones de quién conduce. Waze ayuda a las personas a llegar al lugar al cual tienen que ir del modo más rápido. Tripadvisor permite ver reseñas y fotos tomadas por usuarios reales para verificar que los hoteles o restaurantes muestren, sea verdad. Whatsapp permite a la gente comunicarse gratuitamente con personas de todo el mundo. Gracias a las plataformas de búsqueda de propiedades, como Zonaprop o Properati es posible visualizar un alto número de propiedades y hacer el primer filtro sin necesidad de visitarlas todas. Y los ejemplos como éstos son incontables. Estas plataformas tienen la característica de **facilitar la vida de los consumidores** y a su vez de **empoderarlos**, ya que les otorga el control de la situación, lo que les da cierta tranquilidad en estos tiempos donde sienten que sólo pueden contar con ellos mismos. Entonces, si un conductor de Uber no cuenta con la conducta esperada se lo puede denunciar y lo quitan de la plataforma, y además cuenta con calificaciones de usuarios reales que lo tomaron. Lo mismo sucede en Airbnb o Booking, donde quienes realmente visitaron el departamento u hotel son quienes pueden dar su opinión y calificar los establecimientos. Todas estas cuestiones vinculadas con las calificaciones de usuarios también se anclan en el valor de **transparencia y autenticidad** que son valores de época.

5.3 Pilares de la construcción marcaria de las plataformas digitales: el valor de la experiencia

De la investigación surge que uno de los pilares fundamentales para la construcción marcaria de las plataformas digitales se funda en la **experiencia**. Parecería que este tipo de marcas tuviese un acercamiento especial a los usuarios, entendiendo lo que necesitan y otorgando soluciones innovadoras para atender sus necesidades. Vienen a aportarles valor a la gente. Corren la vara de lo que resulta posible y elevan la exigencia de los consumidores a tal nivel que les cuesta imaginar cómo se podía vivir sin el soporte de las plataformas. Resulta muy difícil imaginarse en la actualidad la vida sin Google, que representa el primer lugar de consulta de cualquier cuestión que se quiera averiguar. Resulta difícil imaginarse también ir a un lugar sin la asistencia de Waze, quien guía como llegar a un lugar teniendo en cuenta variables como el tránsito del momento. O resultaría difícil imaginar la vida sin Booking o Airbnb y tener que acudir a un agente de viajes para que reserve un hotel o buscar uno cuando se llega a un destino. La experiencia del usuario, medida con la eficacia del servicio y lo intuitivo de la interface y su diseño, cobra vital relevancia en la construcción de marca de estas plataformas.



Adicionalmente, gracias al auge de las redes sociales y al protagonismo que ha tomado su voz, se puede decir que la **comunidad**, con sus comentarios, reseñas y recomendaciones contribuyen a la construcción marcaria de las plataformas digitales. Atrás han quedado los tiempos en los que la construcción de marca quedaba únicamente relegada a una comunicación unidireccional por parte de la misma y una correcta alineación con los otros elementos del mix de marketing. Ahora además de la experiencia propia, la experiencia de otros usuarios constituye otro fuerte pilar para su construcción.

Las marcas de plataformas digitales también entendieron la importancia del valor que representa la **transparencia** para la sociedad actual. Comprendieron que no se puede hacer oídos sordos a la voz del consumidor, que si algo en la experiencia de uso no funcionaba no se iban a callar, y esto refuerza el hecho de que trabajen tanto para otorgar una experiencia satisfactoria a los clientes. Por otro lado, no es posible para estas plataformas no evolucionar, ya que la imitación en el mundo de la tecnología es bastante sencilla, por lo que si no quieren caer rendidos ante la aparición de una plataforma superadora, tienen que seguir innovando y estar a la vanguardia en la atención de las necesidades de los usuarios. Estas marcas tienen una relación con el consumidor. No lo estafan. Son más transparentes.

Tal como se ha visto en el marco teórico, el **propósito** de una marca, se basa en el “para qué” vino al mundo, y suele ser un motivo ambicioso y que aporta algo al colectivo. Tal como se ha visto en la introducción, las marcas con propósito resultan relevantes en la vida de la gente, y por ende les importa que existan. En las marcas de plataformas digitales el propósito resulta creíble y no un mundo de fantasías, ya que en la materialidad vienen a aportar soluciones reales a la vida de la gente. Para estas marcas resulta importante hacer honor a su propósito más que nada desde la experiencia, sin perjuicio de que también puedan comunicarlo a través de un discurso publicitario.

Relacionando los pilares sobre los que se construyen las marcas de plataformas digitales con los **niveles de significado de una marca** expuestos en el marco teórico, las marcas de plataformas digitales en su conjunto comparten ciertas cuestiones y otras resultan más específicas a la categoría y la marca en específico.

En términos de **valores** comparten la transparencia y autenticidad, que son valores de época que encarnan estas marcas a nivel general. Los **atributos**, suelen ser específicos del producto, también derivado de la categoría en la que se encuentre inmersa la plataforma y probablemente los



beneficios funcionales también. Adicional a esto, si bien cada marca puede tener también sus **beneficios emocionales** particulares, estas marcas suelen compartir el beneficio emocional de empoderar al individuo. En lo que refiere a **propósito**, todas estas marcas, tienen un propósito que resulta más tangible, porque suelen otorgar soluciones a necesidades reales de la sociedad. Cuestiones como **cultura, usuario, personalidad** y **posicionamiento** resultan más específicas de cada marca/categoría. Por último la relación con **producto o servicio** de la categoría que dio origen a la marca, resulta más compleja en comparación con las marcas tradicionales. Esto deriva de la naturaleza mutante de las plataformas digitales, que se explica más adelante en el trabajo de campo. A su vez, relacionando lo recabado en el trabajo de campo con lo expuesto en términos de la **naturaleza de la marca** en el marco teórico se puede establecer:

1. **Naturaleza semiótica:** las marcas de plataformas digitales no hablan únicamente a través de su discurso publicitario, sino que principalmente lo hacen desde la experiencia que otorgan. Por otro lado, la experiencia de otros usuarios expresada con sus comentarios y reseñas, también cargan de significado a la marca.
2. **Naturaleza relacional:** dado lo sencillo que puede resultar imitar características tecnológicas de una plataforma, algunas marcas encuentran difícil lograr un posicionamiento lo suficientemente diferente de sus competidoras. Este podría ser el caso de Rappi y Glovo, quienes desde su discurso parecerían no encontrar diferencias significativas.
3. **Naturaleza dialéctica:** para el caso de las plataformas digitales, resulta muy obvia su naturaleza dialéctica, ya que uno de los grandes pilares de su construcción se forja en la experiencia la plataforma otorga.
4. **Naturaleza contractual:** la naturaleza contractual también es muy obvia para el caso de las plataformas digitales, ya que estas otorgan una solución real y tangible a diversas necesidades de las personas. Es por ello que este es otro pilar fundamental de su construcción y para no quedar relegados ante la competencia, precisan innovar continuamente otorgando nuevas y mejores soluciones a las personas, a tal nivel que luego la gente no puede imaginarse cómo sería la vida sin las mismas.
5. **Naturaleza entrópica:** la naturaleza entrópica de la marca, puede resultar una de las razones por las cuales las marcas de plataformas digitales precisen realizar comunicación, ya que quedar en el olvido o no encontrarse en la mente del usuario en el momento de



consumo preciso, puede resultar en la pérdida del mismo y por ende en la pérdida de relevancia de la plataforma y de la marca. Por ejemplo, PedidosYa, cuyo foco está en la frecuencia de uso, acude a comunicación masiva para recordar a su público objetivo su presencia y lograr así actividad dentro de la plataforma.

6. **Naturaleza tangible e intangible:** en las marcas de plataformas digitales, los beneficios tangibles son muy concretos y otorgan soluciones reales a necesidades de la gente. Tal como fue mencionado anteriormente, dentro de los intangibles, está el empoderamiento al individuo que éstas ofrecen.

5.4 La naturaleza mutante de las plataformas digitales y cómo la marca debe poder acompañarla

Los servicios que ofrecen las plataformas mutan de un modo muy acelerado y las marcas de las mismas tienen que estar preparadas para hacer frente a estos cambios.

Esto se puede visualizar en marcas como OLX, cuyo foco inicial estaba en la venta de artículos usados y que en el último año viró a la categoría de autos. O en marcas como PedidosYa, que comenzó ofreciendo un servicio de entrega a domicilio de comida de restaurantes, y ahora, también ofrece el servicio de hacer las compras del supermercado. Otro caso es el de Uber, que comenzó brindando un servicio de transporte para pasajeros pero luego en varios de los países sumó un servicio de entrega a domicilio de comidas. O MercadoLibre, que comenzó siendo un sitio de subasta, para luego convertirse en uno clasificados, mutando luego a un sitio de comercio electrónico y hoy con Mercado Pago, cada vez cobra más importancia su unidad de negocios de servicios financieros.

Muchas de estas marcas se someten a reposicionamientos o evoluciones en sus logos o identidad visual para poder también englobar los nuevos servicios que ofrecen. Por ejemplo PedidosYa está evaluando una evolución de su logo, que en la actualidad se conforma de una letra “P” con una imagen de tenedor adentro, y esto está demasiado vinculado con la entrega a domicilio de restaurantes únicamente, así como su claim²⁰ de marca “te llena el corazón”, que hace referencia al dicho “panza llena corazón contento”. Todo esto ya no hace sentido si se quiere otorgar un

²⁰ El término “claim” de marca hace referencia a una frase o palabra que sintetiza los que quiere transmitir la marca, lo cual puede estar relacionada con los valores o atributos de la misma.



servicio de mensajería más amplio. MercadoLibre acaba de cambiar su claim de marca que era “nunca dejes de buscar” por uno mucho más genérico: “lo mejor está llegando”. Es posible que muchas marcas de plataformas digitales directamente no tengan claim de marca para evitar este tipo de conflictos potenciales.

El **propósito**, los **valores** y la **personalidad de marca**, son elementos de la identidad que pueden mantenerse más inmutables en el tiempo, y pueden ser transmitidos en comunicaciones de marca sin caer en el riesgo de quedar obsoletos en unos pocos meses.

5.5 Estrategias de entrada de plataformas digitales

Las plataformas digitales suelen tener una naturaleza disruptiva, impactando fuertemente a las industrias tradicionales. Estas disrupciones las logran generando saltos cuánticos en la manera de atender a necesidades de la gente, lo cual deja a las industrias tradicionales en jaque. Los ejemplos son numerosos, la industria de taxis se vio afectada por Uber, la telefónica por Whatsapp, las agencias de turismo por las innumerables plataformas que permiten al usuario reservar vuelos, hoteles y autos o incluso aquellas que optimizan la búsqueda en distintos sitios como Kayak. En este sentido, parecerían adoptar estrategias de océanos azules, las cuales fueron esbozadas en el marco teórico. Tal como dicha teoría lo indica, estas plataformas al irrumpir a las industrias tradicionales, logran que la competencia pierda importancia, derivado del salto cualitativo en valor que otorgan.

Por un lado, para estas plataformas, el centro está en el usuario, y todas las actividades de la compañía se alinean para atender sus necesidades de un modo satisfactorio. Su foco está en la generación de valor para el usuario. Muchas veces estas plataformas también logran capturar nueva demanda desatendida por las industrias tradicionales. Tal es el caso de Glovo o Rappi, que hace que gente que antes no usaba servicio de mensajería ahora sí lo use. O Uber que bajando los precios de los viajes en comparación a los taxis, hace que gente que no tenía pensado tomar este tipo de transporte lo haga.

Si hacemos referencia a las cuatro acciones para desarrollar una estrategia de océano azul para generar una nueva curva de valor, parecería que muchas de las plataformas digitales realizaron de algún modo muchas de estas acciones:



- 1- Eliminar: Uber por ejemplo eliminó las tarifas eran fijas, y las hizo flexibles en función de la oferta y la demanda.
- 2- Reducir: Muchas plataformas reducen por ejemplo la cantidad de intermediarios intervinientes dado que no agregan valor en la misma medida que se lo llevan.
- 3- Crear: esta por ahí resulta la característica más interesante. Lo que estas plataformas crean y generan que constituye un salto cuántico en valor, produce tal nivel de satisfacción y conveniencia, que termina convirtiéndose en una nueva norma del mercado con la que ya las personas no se imaginan vivir sin ellas. Whatsapp permite que usuarios alrededor del mundo se comuniquen de un modo sencillo sin costo alguno.
- 4- Incrementar: a nivel general en estas plataformas el foco está en la satisfacción al cliente, lo cual suele implicar una ventaja en comparación con las industrias tradicionales.

Las plataformas digitales suelen moverse en océanos azules mientras sean las primeras en irrumpir la industria tradicional y mientras no tengan una competidora con una propuesta de valor similar, ya que si no viven en un océano rojo entre plataformas, como puede ser el caso actual de Rappi y Glovo.

5.6 Estrategias de adquisición de usuarios y de comunicación de las marcas de plataformas digitales

Del trabajo de campo deriva que el **boca a boca** es una de las principales fuentes de adquisición de usuarios, al menos para aquellas plataformas que realmente otorgan una experiencia de producto satisfactoria. Hay algunas plataformas digitales muy disruptivas que han logrado una gran adopción únicamente gracias al boca a boca, como es el caso de Whatsapp, que quebró fuertemente a la industria del teléfono.

Sin embargo, no todas las plataformas corren con la misma suerte que Whatsapp. Muchas veces resulta necesario seguir alguna otra estrategia que ayude o inicie dicha red generada por el boca a boca.

Las **estrategias de referidos**, es otra muy utilizada, donde siempre resulta necesario darle un beneficio económico y/o tangible tanto al referido como al que refiere. PedidosYa, Rappi y Uber por ejemplo las han utilizado. Esta estrategia fue mencionada en el marco teórico como una de las utilizadas por Paypal.



Otras marcas de plataformas más masivas, para adquirir usuarios realizan **comunicación en medios masivos** con el fin de incrementar rápidamente el **conocimiento de marca** y por ende prueba de producto rápidamente. Este fue el caso de OLX, Alamaula, PedidosYa, Rappi y Glovo, lo cual corresponde a la estrategia de “bing bang” esbozada en el marco teórico.

Algunas marcas más de nicho, quizás utilizan como principal fuente a **performance marketing**, que otorga opciones de segmentación más sofisticadas y costos accesibles.

Algunas plataformas como PedidosYa preguntan a sus usuarios cómo llegaron a la marca, para poder evaluar cuáles son los métodos más eficientes para la adquisición.

5.7 Estrategias de comunicación de las marcas de plataformas digitales

Tal como la teoría del marketing mix lo indica, no sólo la publicidad comunica, sino que todo comunica y sólo la coherencia entre los distintos componentes del mix de marketing permiten la construcción de una marca sin fisuras.

Las plataformas digitales comunican fuertemente desde el producto y la experiencia que le otorgan a los usuarios. El diseño de las mismas también comunica.

Sin perjuicio de lo antedicho, algunas marcas de plataformas digitales acuden a la comunicación en medios para cumplir con ciertos objetivos específicos. A continuación se detallan algunas estrategias:

1. Estrategia de comunicación en medios masivos offline y online para adquirir usuarios rápidamente y ganar a la competencia

Casos como OLX cuando tuvo que enfrentarse con su principal competidor, Alamaula, con una propuesta de valor muy similar, vieron la necesidad de realizar una fuerte inversión en comunicación en medios masivos offline para ganar la contienda y que el competidor directo desaparezca de escena. Las campañas iniciales de OLX contaban con TV, radio, publicidad no tradicional en TV como complemento de las campañas de performance marketing, con el fin de que crezca el tráfico y generar hábito rápidamente. Algo parecido sucedió y sucede con las plataformas de entrega a domicilio como Rappi, Glovo y PedidosYa. Es importante recalcar que lo recomendable es comunicar un diferencial ya sea desde la experiencia o al menos desde lo comunicacional para poder generar preferencia. Tal como fue dicho anteriormente, esto



responde a la estrategia de adquisición de “bing bang” esbozada en el marco teórico y lo que busca es ser quien se quede con el monopolio natural de la categoría.

2. Estrategia de comunicación en medios masivos offline para validar la plataforma

Los medios masivos de comunicación offline otorgan ciertas credenciales de seriedad. Dado que los medios offline resultan más costosos que los medios de comunicación online, si una plataforma digital comunica a través de TV o vía pública, denota que hay una empresa seria y robusta detrás que está generando una fuerte apuesta en ese mercado.

La comunicación en TV y en vía pública de Uber, se dio en un momento de alta tensión por el conflicto con los taxistas y la puja de Uber para legalizar el servicio. Es posible que hayan decidido contar con una campaña en medios masivos offline, además de para transmitir valores marcarios, para otorgar un aval a conductores y a pasajeros de la seriedad con la que pretende permanecer en el país, y para que los mismos usuarios sean también quienes ayuden a pujar por la legalidad del servicio comprendiendo las ventajas que la plataforma otorga.

3. Estrategia de comunicación en medios masivos offline y online para transmitir filosofía de la marca en un reposicionamiento

Tal como fue explicitado en el capítulo de comunicación, algunos medios como TV ofrecen la posibilidad de contar un mensaje con muchos recursos audiovisuales. La vía pública permite formar parte del paisaje urbano difícil de eludir. Para el caso de un reposicionamiento, como fue el de despegar, vieron importante generar una campaña fuerte en medios masivos para garantizar transmitir la nueva filosofía de marca. En estos casos poder contar con un plan robusto de medios, donde llegue el mensaje a través de distintos puntos de contacto, resulta clave para mostrar que la anterior identidad de marca ya no iba a estar más y que había evolucionado hacia un nuevo lugar.

4. Estrategia de prensa para dar el primer paso en el mercado

Uber cuando lanzó en Argentina, mucho antes de contar con su primera campaña en medios masivos, había logrado sembrar artículos que contaban con lujo de detalles cada una de las funcionalidades de Uber y de por qué eran diferentes a todas las formas de transporte antes concebidas. Adicionalmente a esto, la protesta de los taxis frente a la llegada de Uber, contribuyó a generar conversación sobre lo que Uber era. Si representaba realmente una



amenaza para los taxis, era porque algo de valor esta empresa estaba en condiciones de ofrecer a los usuarios, lo cual seguramente generó intriga en los mismos y contribuyó a la rápida adopción de la plataforma.

5. Estrategia de comunicación de producto en medios masivos offline

Netflix utiliza medios masivos para comunicar nuevos lanzamientos. Resulta lo mismo que sucede cuando una película se estrena. Comunica desde el producto presente en su plataforma. Google cuando comunicó en TV y vía pública también comunicó uno de sus productos en particular, el de Google negocios. Por ahí resultó raro o curioso ver a Google en TV. Seguramente su razón de comunicar en ese medio ha tenido que ver con poner alcanzar una audiencia no tan conectada como los comercios de barrio.

6. Estrategias de comunicación en Vía Pública para plataformas que otorgan servicios locales

Empresas como Glovo o PedidosYA y el resto de las plataformas de entregas a domicilio utilizan muchas veces vía pública para generar interacción y uso activo de la plataforma en una geografía determinada. Si por ejemplo se abre un nuevo barrio en donde se hicieron los acuerdos con restaurantes, resulta clave poder llevarles usuarios rápido para que vean el valor de la plataforma y se genere un círculo virtuoso. Si se tratan de circuitos limitados, la vía pública puede representar un medio eficiente y con buena segmentación geográfica, muy útil para objetivos como este.

5.8 Performance marketing y medios online para la construcción de marcas digitales

El performance marketing resulta un medio muy útil para capturar usuarios de plataformas digitales. Dado que ofrece diferentes opciones de compra y/o optimización orientadas a acciones específicas en la plataforma, resulta un medio eficaz y medible para la adquisición de usuarios. Ofrece posibilidades de segmentación muy avanzadas y resulta muy recomendable su utilización para negocios de nicho. Para lo que es construcción de marca en particular, performance marketing tiene sus limitaciones. Tiene un carácter bastante táctico, y le resulta difícil escalar si no hay un buen conocimiento marcario. Como corolario, performance marketing es una estrategia muy valiosa pero es recomendable trabajar previamente y/o en paralelo en estrategias de



MBA

reconocimiento y consideración marcaria con el fin de facilitarle la tarea, logrando así mejores costos y permitiéndole alcanzar una masa crítica superior.



CONCLUSIONES

La construcción de marca de una plataforma digital difiere de las construcciones marcarias de marcas tradicionales de las que estamos habituados.

Desde el punto de vista **sociocultural** las marcas de plataformas digitales encarnan los **valores** de época provenientes de la Generación Y y se forjan a partir de los mismos. Por un lado, gracias a un buen uso de la tecnología, empoderan a las personas, algo muy valorado en una sociedad individualista en donde las instituciones perdieron credibilidad. Les permiten optimizar su tiempo brindando soluciones eficientes e inmediatas a cuestiones cotidianas de la gente. Muchas veces estas soluciones otorgadas a la gente, responden a un propósito de marca ambicioso que redundan en un beneficio para la sociedad como un todo. Al moverse en un entorno digital, con una vía de comunicación bidireccional, en donde las personas pueden calificar y comentar en base a su experiencia, encarnan el valor de la transparencia, también muy apreciado en la sociedad actual donde la credibilidad de muchas instituciones históricas se han visto puesta en jaque.

La adecuación con los valores de época antedichos, es una de las razones por las cuales estas marcas resultan tan relevantes en la sociedad actual. Pero también hay una realidad material y tangible que hace que estas marcas sean muy valoradas, y es el hecho de que vienen a atender necesidades reales de las personas, y que se constituyen desde la **experiencia**, poniendo al usuario en el centro. A diferencia de las marcas tradicionales que buscan generar un mundo de fantasía para “vender” algo, estas marcas son transparentes, directas y otorgan soluciones a problemas reales de la gente. Estas marcas escuchan a sus usuarios, responden a sus solicitudes y se convierten en su aliado.

En la iteración de ofrecer una mejor experiencia al usuario, estas marcas generan saltos cuánticos que hace difícil volver a imaginar cómo era la vida sin ellas. Corren la vara de lo que resulta posible, sorprenden con soluciones impensadas a problemas de la gente. Es por esto que a la gente no le da igual si estas marcas desaparecieran, generan alto valor para la gente.

Las marcas tradicionales se construían a través del discurso publicitario unidireccional, su mix de marketing, y a lo sumo de lo que los consumidores decodificaban de la comunicación en dichos puntos de contacto. En contraposición, las marcas de plataformas digitales, si bien también tienen una identidad visual y un producto, **se construyen también desde la experiencia y de lo que aporta la comunidad con sus comentarios, reseñas y recomendaciones**. Son marcas colectivas.



El **propósito** de estas marcas es tangible y creíble, porque realmente vienen a aportar soluciones reales al mundo.

La **comunicación** está en todos los puntos de contacto. Y la plataforma en sí y la experiencia que otorga, resultan los puntos de contacto más relevantes. Las marcas de plataformas digitales son marcas que se encuentran 100% expuestas, cuya promesa es muy fácil de verificar a través de la experiencia que otorgan. Una buena experiencia o una muy mala se hace viral a través del boca a boca y de medios digitales. El boca a boca, es considerado una de las principales fuentes de adquisición de usuarios, al menos para las plataformas exitosas. Pero así como las buenas experiencias se comparten, lo mismo ocurre con las malas, y es por ello que las empresas de plataformas digitales, así como también lo hacen otras de servicios, suelen medir indicadores de recomendación como el NPS²¹.

Las marcas de plataformas digitales, a diferencia de las tradicionales, no son dependientes de los medios de comunicación masiva, sin perjuicio de que por algún objetivo en particular puedan recurrir éstos. Existen diferentes estrategias que pueden utilizarse para darse a conocer y adquirir usuarios. Algunas marcas como OLX, ha utilizado la estrategia de *bing bang* para capturar masa crítica rápidamente y ganar la contienda a Alamaula. Rappi, Glovo y PedidosYa. Recurren a medios masivos, aunque también otorgan crédito gratis y premios por referir usuarios. Otras como Netflix y Spotify, utilizan la estrategia de *marquesina*, ofreciendo un mes de prueba gratis para que los usuarios puedan probar la experiencia de producto. Otras que generaron fuertes disrupciones como Uber, ingresaron al mercado argentino con una *siembra* de artículos relatando la experiencia de Uber, y también ofreciendo crédito gratis y premiando a los referidos. Plataformas como Whatsapp crecieron orgánicamente por la disrupción generada de ofrecer comunicaciones de calidad sin costo. La realidad es que no existe una única estrategia para lanzarse y darse a conocer. Depende del grado de la disrupción que la plataforma implique para la industria en la que ingresa, de la situación competitiva, de tiempo que disponga para ganar masa crítica. Y los medios para llegar al conocimiento *marcario* varían en función de la industria y de qué actores es necesario atraer, al menos en una primera instancia. No todas las plataformas comunican en medios masivos offline. Sin embargo la mayoría sí invierten en **medios digitales**, muchas veces bajo el formato de compra orientado a conversiones. El *performance marketing* suele ofrecer muy buenas

²¹ NPS corresponde a una sigla en inglés que es el Net Promoted Score, que significa índice de recomendación neta.



posibilidades de segmentación y resulta la herramienta de mayor utilidad para públicos objetivos muy específicos o presupuestos acotados. Cuando se trata de plataformas más cotidianas o de uso masivo como podría ser PedidosYa u OLX, invertir en campañas masivas de marca, resulta también efectivo para poder escalar las campañas de performance marketing y bajar los costos de las conversiones.

Como fue expresado en los párrafos anteriores, no existe una sola estrategia de construcción de marca de plataformas digitales ni tampoco una única recomendación de puntos de contacto a utilizar. Más allá de esto, hay muchas cuestiones que la mayoría de las marcas de plataformas digitales sí tienen en común, que es su especial forma de conectarse culturalmente con una generación, con sus valores y como agregar valor a la gente, lo cual las distingue de las marcas tradicionales. Todo esto implica una reconfiguración de las disciplinas publicitarias y del marketing. Para el caso de la publicidad, ya vender un mundo de fantasías, no resulta adaptable a los valores de época de transparencia y autenticidad. Para los profesionales del marketing, desarrollar su disciplina sin sincronía con la realidad producto, puede implicar un quiebre en la promesa irreversible. Entender estas tendencias por parte de los profesionales de estas disciplinas permitirá la construcción de marcas robustas y relevantes.



BIBLIOGRAFÍA

- ¿Paren las rotativas?: el mercado se llena de rumores ante la crisis del negocio en los diarios de papel. (s.f.). *iprofesional*. Recuperado el 5 de Mayo de 2019, de <https://www.iprofesional.com/tecnologia/288741-prensa-escrita-la-nacion-cuadernos-Crisis-en-diarios-de-papel-paren-las-rotativas>
- ¿Vale la pena Uber? (30 de Abril de 2019). Obtenido de mibuenosairesquerido.com: <https://www.mibuenosairesquerido.com/es/uber-buenos-aires/>
- Argentina Internet Usage Stats and Market Reports*. (s.f.). Recuperado el 3 de Abril de 2019, de Internetworldstats: <https://www.internetworldstats.com/sa/ar.htm>
- Best Global Brands Ranking 2018*. (s.f.). Recuperado el 2 de Marzo de 2019, de Interbrand.com: <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2018/ranking/>
- Blog de Seminario de Integración de la Untref*. (30 de Abril de 2019). Obtenido de Seminario de Integración Untref: <https://seminarioiiuntref.wordpress.com/2015/06/23/modelo-de-brandkey/>
- Brand Positioning Model (Dove Case Study)*. (s.f.). Obtenido de www.slideshare.net: <https://www.slideshare.net/AnAnLe1/brand-positioning-model-dove-case-study>
- Carrillo, M. (10 de Octubre de 2016). *¿Qué es el feedback y cómo potenciarlo en Redes Sociales?* Recuperado el 9 de Abril de 2019, de Es.semrush.com: <https://es.semrush.com/blog/que-es-feedback-potenciarlo-redes-sociales/>
- Castells, M., Fernández-Ardèvol, M., Linchuan Qiu, J., & Sey, A. (2007). *Comunicación móvil y sociedad, una perspectiva global*. Ariel – Fundación Telefónica. Recuperado el 7 de Abril de 2019, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007c/312/redes-vidas.htm>
- Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). *La Estrategia del Océano Azul*. (A. De Hassan, Trad.) Bogotá, Colombia: Norma.
- Díaz, M. (2012). *Características Generales de los Medios de Comunicación*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/98032382/Caracteristicas-Generales-de-los-Medios-de-Comunicacion>
- Diccionario de la Real Academia Española*. (s.f.). Recuperado el 11 de Marzo de 2019, de <https://dle.rae.es/?id=TM8xJHL>
- Diccionario de la Real Academia Española*. (s.f.). Recuperado el 11 de Marzo de 2019, de <https://dle.rae.es/?id=D156Lag>
- estadisticaciudad.gob.ar*. (s.f.). Recuperado el 30 de Abril de 2019, de <https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=85564>
- Evans, D. S. (2003). Some Empirical Aspects of Multi-Sided Platform Industries. *Review of Network Economics*. Recuperado el 7 de Abril de 2019, de https://www.rnejournal.com/articles/evans_final_sept03.pdf



- Gross, B. (9 de Abril de 2019). *De la cibernética clásica a la cibercultura: herramientas conceptuales desde donde mirar el mundo cambiante*. Obtenido de Campus.usal.es: https://campus.usal.es/~teoriaeducacion/rev_numero_02/n2_art_gros.htm
- How Interbrand measures brand value*. (s.f.). Recuperado el 7 de Abril de 2019, de The globe and mail: <https://www.theglobeandmail.com/report-on-business/how-interbrand-measures-brand-value/article20415095/>
- Kapferer, J.-N. (2008). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. Londres: Kogan Page. Recuperado el 5 de Mayo de 2019, de https://www.academia.edu/12869300/The_New_Strategic_Brand_Management_-_Jean_Noel_Kapferer_PDF_
- Katz, R. (2015). *El Ecosistema y la Economía Digital en América Latina*. Madrid: Fundación Telefónica. Recuperado el 27 de Abril de 2019, de <https://books.google.com.ar/books?id=Axt5CgAAQBAJ&pg=PA87&dq=factores+socioculturales+plataformas+digitales&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiUiPOzsvvhAhXUIbkGHdTpA5cQ6AEIKDAA#v=onepage&q=factores%20socioculturales%20plataformas%20digitales&f=false>
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Marketing*. (M. Robles Dolan, Trad.) México: Pearson Educación.
- Lambin, J. J., Gallucci, C., & Sicurello C. (2009). *Dirección de marketing. Gestión estratégica y operativa del mercado*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA.
- Meaningful Brands*. (s.f.). Recuperado el 2 de Marzo de 2019, de meaningful-brands.com: <https://www.meaningful-brands.com/en>
- Meaningful Brands: Las Marcas Más Relevantes De Argentina*. (7 de Abril de 2019). Obtenido de Dossiernet.com.ar: <https://www.dossiernet.com.ar/articulo/meaningful-brands-las-marcas-mas-relevantes-de-argentina/19192>
- Palencia, R. (2017). *El Gran Libro del Comercio Electrónico*. Madrid: Bubok Publishing. Recuperado el 27 de Abril de 2019, de <https://es.scribd.com/read/340512795/El-gran-libro-del-comercio-electronico>
- Pallares, A. (s.f.). *Cuáles son los canales de comunicación online*. Recuperado el 27 de Abril de 2019, de Puromarketing.com: <https://www.puromarketing.com/10/13018/cuales-canales-marketing-online.html>
- Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2017). *Platform Revolution: How to Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You*. Nueva York, Estados Unidos: WW Norton & Co. Recuperado el 6 de April de 2019, de <https://books.google.com.ar/books?id=Bvd1CQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=platform+revolution&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiA-LKo17vhAhW5IrkGHaeXVAQ6AEILDAA#v=onepage&q&f=false>



- Reillier, L. C., & Reillier, B. (2017). *Platform Strategy: How to Unlock the Power of Communities and Networks to Grow Your Business*. Abingdon: Routledge. Recuperado el 7 de April de 2019, de https://books.google.com.ar/books?id=CQy9DgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=platform+strategy&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj3uIP9n77hAhWCIbkGHQy_DVIQ6AEIKTAA#v=onepage&q=platform%20strategy&f=false
- Reis, A., & Trout, J. (1996). *Las 22 Leyes Inmutables del Marketing*. México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA DE MÉXICO. Recuperado el 27 de Abril de 2019, de <https://es.scribd.com/doc/207831508/Las-22-leyes-inmutables-del-marketing-Al-Ries-and-Jack-Trout>
- Severin, W. J., & Tankard, J. W. (2001). *Communication Theories: Origins, Methods and Uses in the Mass Media*. Estados Unidos: Longman.
- Simon, P. (2011). *The Age of the Platform: How Amazon, Apple, Facebook, and Google Have Redefined Business*. BookBaby. Recuperado el 9 de Abril de 2019, de <https://es.scribd.com/read/239119072/The-Age-of-the-Platform-How-Amazon-Apple-Facebook-and-Google-Have-Redefined-Business>
- Strauss, R. (4 de Octubre de 2018). *Performance marketing, ¿qué es y cómo usarlo?* Recuperado el 29 de Abril de 2019, de latamdigitalmarketing.com: <https://www.latamdigitalmarketing.com/blog/performance-marketing/>
- Trout, J. (s.f.). *Diferenciarse o Morir*. Recuperado el 27 de Abril de 2019, de scrib.com: <https://es.scribd.com/document/316908665/Diferenciarse-o-Morir>
- Uber valued at \$82.4bn as it prices IPO at \$45 per share. (9 de Mayo de 2019). *The Guardian*. Recuperado el 10 de Mayo de 2019, de theguardian.com: <https://www.theguardian.com/business/2019/may/09/uber-value-wall-street-ipo-friday>
- Una TV cada vez más apagada. (Enero de 2017). Recuperado el 27 de Abril de 2019, de pagina12.com.ar: <https://www.pagina12.com.ar/12088-una-tv-cada-vez-mas-apagada>
- Varela, H. G. (s.f.). *Los “Y” ó millennials: atributos generacionales versus perfil ideal del*. Recuperado el 27 de Abril de 2019, de aader.org.ar: http://aader.org.ar/XVI_jornada/trabajos/archivos/2012/256_trabajo_atm_varela.pdf
- Ventajas y desventajas de la publicidad en vía pública*. (s.f.). Recuperado el 27 de Abril de 2019, de oohpublicidad.cl: <http://oohpublicidad.cl/blog/ventajas-y-desventajas-de-la-publicidad-en-via-publica>
- Wilensky, A. (1998). *La Promesa de la Marca*. Buenos Aires: Temas.



ANEXOS

Anexo I

Entrevista a: Federico Vazquez - CMO PedidosYa (ex CMO OLX)

1. ¿Por qué creés que las marcas de plataformas digitales han tomado tanta relevancia?

Estas marcas forman parte de tu vida cotidiana mucho más que las de consumo masivo. A Facebook y a Google las usás todos los días y varias veces por día. Hay algo en la frecuencia de uso de las mismas que hace que sean más relevantes. Además te solucionan algo, te solucionan la vida de tal forma que después no podés vivir sin ellas. De alguna forma te mueven la vara de lo posible y te cambian el comportamiento de cómo se hacían las cosas antes. Estas plataformas hacen las cosas mejor de como uno las hacíamos antes, entonces de alguna forma el cerebro se apaga y empieza a depender de las plataformas: por ejemplo uno ya deja de prestar atención de cómo llegar a algún lado porque ya es irrelevante, Waze lo resuelve.

2. ¿Qué diferencias ves en la construcción marcaria de estas plataformas versus las marcas tradicionales?

Estas son marcas de experiencia. En este tipo de marcas es menos posible “vender un imaginario” como en otros productos y servicios, ya que la fantasía termina muy rápido cuando probás la plataforma. Por eso, las plataformas digitales, suelen apalancarse en pilares funcionales. El valor emocional suele estar orientado en cómo estas plataformas te solucionan la vida. Un ejemplo es la experiencia de Airbnb, es mágica. Elegís un departamento en Paris, se te cobra dos días después de que vas, y una vez que hayan verificado que esté todo bien. Lo que viste en las fotos es lo que es. Se trata de una experiencia tangible y confiable al instante. Estas plataformas tratan de venderte su USP (propuesta única de valor) de la mejor manera. La expectativa coincide con la realidad, y eso es comparable en minutos. Estas plataformas están menos apalancadas en estrategias de marketing tradicionales de generación de fantasías, como Coca Cola que te “vende” felicidad, lo cual resulta muy difícil de medir porque hay muchos otros factores que influyen. En el caso de las plataformas digitales me doy cuenta muy rápido si sirve o no. Muchas marcas de plataformas digitales no tienen claims de marca, por ahí sí tienen claims de campaña con una duración corta en el tiempo, y esto es porque estas empresas cambian cada seis meses. Por ejemplo cuando yo entré PedidosYa se dedicaba exclusivamente



a la entrega a domicilio de comida, mientras que ahora también PedidosYa ofrece hacerte las compras del supermercado. Entonces el claim “te llena el corazón” que viene del dicho “panza llena corazón contento” ya no hace sentido. Por eso más que claims, las marcas deben transmitir sus valores y propósito, ya que son más amplios y el propósito constituye algo ambicioso y de aspiraciones altas. Si quieren bajar más de eso, se la tienen que pasar reformulando. Las empresas de plataformas digitales se transforman más rápido que la capacidad de las personas. En este tipo de marcas, en general no hay tanto apego a la marca. Una plataforma que resulte mejor mata a la anterior. Por ejemplo Whatsapp destronó al Messenger y al sistema de mensajes de Facebook. En los inicios internet era un sistema anárquico, Google puso orden a toda la información del mundo, no es menor, si la información es todo, ¿cómo Google no va a ser una de las marcas más valoradas del mundo?

3. ¿Qué factores socioculturales creés que han hecho que la sociedad se encuentre permeable a la adopción de este tipo de plataformas?

Hay algunos valores de época que influyen mucho, uno de ellos es la búsqueda de la **inmediatez**. Por ejemplo, antes que la comida te llegue en una hora era aceptable, en menos de un año, esa misma gente si a los treinta minutos la comida no llega, se empieza a quejar. En PedidosYa implementamos algo que sirvió mucho, que fue detallar cada paso del proceso, por ejemplo que la comida estaba en preparación, envolviéndose, despachándose, y en camino. La gente se queda haciendo un seguimiento de dónde está la moto con su pedido, lo tenemos medido. Implementar esto hizo que se redujeran a la mitad los llamados a servicio al cliente de gente reclamando su pedido. La gente demanda estar en control de la situación.

A nivel económico mundial también se están **desarmando estructuras**. En la industria de los taxis, se tenían que pagar licencias carísimas, pagar al sindicato. Ahora con plataformas como Uber se eliminan intermediarios innecesarios. Los intermediarios a su vez representaban algo poco transparente, que va en contra del valor de época de la transparencia. Se empieza a tomar consciencia de actores que no agregan valor. Hoy por hoy se abrió la caja negra. Se democratizó la información. Esto implica pérdidas de empleo, desocupación y por otro lado reconfiguración de los empleos donde la gente que queda desempleada porque su rol anterior ya no genera valor puede subirse a las oportunidades de empleo que ofrecen las plataformas, como ser conductor de Uber,



El **individualismo** es otro valor de época. La gente se acostumbró a hacer todo por ellos mismos. Buscar pasajes en lugar de acudir a un agente de viajes o buscar departamento en lugar de visitar cientos de inmobiliarias. Con internet se democratizó la información y permitió a los usuarios operar por sí mismos.

Otros valores de época son la **libertad, flexibilidad**, que estas plataformas también saben capturar.

4. ¿Cuáles creés que son las mejores estrategias para dar a conocer una marca de plataforma digital y de capturar usuarios?

El boca a boca es la principal fuente de adopción de usuarios. Eso de referir a un amigo también funciona, siempre y cuando haya dinero de por medio. En PedidosYa lo hacemos y funciona muy bien. Esto nace de la industria del Gaming, donde en Farmville o Candy Crush si referías a un amigo se te cargaban créditos.

Otra alternativa es ofrecer gratis la prueba de producto. Netflix por ejemplo, lo que hacía hace varios años era darte tres meses en los que no te cobraba, así podías probar la experiencia y luego sí pagar la suscripción. Con Spotify Premium pasa algo parecido. Son marcas que realmente confían en la experiencia que brindan la posibilidad de probarla gratis porque saben que tienen así un mayor potencial de adquisición, bajando las barreras hacia la prueba.

El efecto redes es importante también, esto de que los usuarios sean activos. Por ejemplo, cuando abrimos en PedidosYa una nueva zona, primero salimos a vender a los restaurantes y a fines de esa misma semana traemos usuarios con marketing, porque si el restaurante ve que no le funciona sale de la plataforma. Tiene que ser todo muy sincronizado. En una charla que fui de Facebook que dio Mark Zuckerberg contaba la cantidad de interacciones que implicaba que alguien esté realmente enganchado con la plataforma, lo cual implicaba una cierta cantidad de posteos, una cierta cantidad de comentarios y toques.

A veces la mala prensa que reciben algunas plataformas muy disruptivas les termina sirviendo mucho y ayuda a que dichas plataformas crezcan. Como por ejemplo la lucha de los taxistas contra Uber, sólo hizo que a más usuarios les genere intriga Uber y lo usen, ya que por algo resultaba una amenaza para los taxistas, algo bueno tenía que tener.

Nosotros en PedidosYa preguntamos a los usuarios cómo llegaron a la marca para tener registro de los métodos eficaces de adquisición.



5. ¿Te parece que las plataformas digitales hablan por sí solas desde el producto?

Estas plataformas hacen accesible algo que era inaccesible. Nos muestran el poder de lo posible. Te dicen que va a ir sucediendo y cuándo y no te fallan. Uno en estas plataformas busca confiabilidad. No hay espacio para un servicio deficiente.

6. ¿Te parece que resulta suficiente para una marca de una plataforma digital darse a conocer orgánicamente solamente?

Sólo algo muy disruptivo tiene potencial de crecer sólo a través del boca a boca. Como es el caso de Whatsapp por ejemplo. Destruyó la industria del teléfono. Eso sí es disruptivo. Las que no terminan de ser tan disruptivas seguramente sí necesitan inversión en marketing.

7. ¿Te parece que resulta suficiente para una marca de una plataforma digital darse a conocer únicamente a través de performance marketing?

Performance Marketing es una herramienta para lograr cierto poder de difusión. Sirve mucho cuando tenés que ser asertivo con el target, porque en ese caso no podés acudir a medios masivos. Ahora, si querés lograr que una plataforma sea mega masiva, con performance marketing no alcanza, en ese caso sirve para dar el puntapié inicial.

8. ¿Te parece que las marcas de plataformas digitales deberían hacer comunicación en medios offline?

Las plataformas llegan a un cierto momento donde necesitan adquirir cierto nivel de masividad y para eso los medios masivos siguen sirviendo. En algunas categorías, no hay espacio para muchos competidores, sólo cuando la compañía se queda sin competencia, entonces la empresa ganadora empieza a hacer dinero. En esos casos los medios masivos también ayudan. Además los medios offline otorgan validación, credibilidad, solidez y seriedad a la compañía, cualquiera tiene acceso a estar en medios online pero no cualquiera puede estar en medios offline. Uber en TV mostraba validación. Hay además una tendencia mundial donde la gente está pudiendo empezar a bloquear la publicidad digital. La gente cada vez ve menos TV, pero por ejemplo la vía pública es inevitable que la veas. La vía pública sirve para branding o para



hacer push de algún mensaje en particular. Hacés publicidad muchas veces cuando hay problemas en el uso o querés escalar.

9. ¿Te parece que las marcas de plataformas digitales deberían hacer comunicación de marca?

Hacer comunicación de marca es importante pero no es estrictamente necesario.

**Anexo II****Entrevista a: Mercedes Mahlkecht – Managing Director BMC (y ex Directora de Marketing de OLX en el momento de su lanzamiento)****1. ¿Por qué creés que las marcas de plataformas digitales han tomado tanta relevancia?**

Las marcas de las plataformas digitales vienen a resolver un tema específico de la gente en su día a día. Más que marcas que ofrecen algo, se constituyen como socias en la vida de la gente. Por ejemplo, Google te resuelve lo que vos necesites, Uber realmente te va a resolver una necesidad puntual, Facebook te conecta. Coca-Cola por ejemplo no es que te de algo puntual, vos a Coca-Cola no lo necesitás. Lo más relevante de estas marcas es de plataformas digitales que logran ponerse del lado del consumidor. Se ponen como un compañero de camino, no como queriendo vender algo.

2. ¿Qué diferencias ves en la construcción marcaria de estas plataformas versus las marcas tradicionales?

En las marcas tradicionales como Coca-Cola, la comunicación que es de una vía. Fijate que Facebook y Google no hacen comunicación, se van insertando en lo que vos necesitás y te van dando servicios. Vos donde estás tener una propuesta de Google. No salen a querer forzar la entrada en tu vida. Es algo como más natural.

3. ¿Por qué creés que marcas como Uber o Google aparecieron en TV?

Hoy lo que le pasa a Uber es que empezó a tener competencia, entró Cabify, Lo mismo pasó con OLX en su momento. El primero planta la bandera se lleva el mercado. Creo que el nivel de conocimiento y la cobertura de Uber, si bien estaba creciendo sólidamente cuando empiezan a entrar competidores necesita hacer conocido más rápidamente y adueñarse del mercado, y para adueñarse del mercado tiene que ir a algo masivo, porque no está solo y no tiene un producto totalmente diferencial, Cabify es casi lo mismo. Entonces la necesidad de Uber podría pasar por ahí.



Google mi negocio es un servicio para pymes, y ésta es gente menos conectada. Tal estar en TV era la manera de darle un impulso a esa aplicación que tenía Google para llegar a un segmento que de otra manera no podían llegar.

4. Vos lanzaste OLX en Argentina, contame un poco fue el proceso de lanzamiento de esta marca...

Primero arranqué por ver quiénes eran los competidores, por ejemplo MercadoLibre, entender sus fortalezas. Después entender al consumidor, qué había respecto de este hábito de compra-venta de lo usado, si había que crear el hábito o no, también investigué si habían barreras, motivadores y cuáles eran. Una vez entendiendo eso y cuáles eran nuestras fortalezas hice el brief de comunicación.

Decidí hacer comunicación masiva porque, para que plataformas como estas funcionen, lo que tenía que haber es mucho tráfico, entonces acudir a la comunicación masiva era la forma para obtener tráfico rápidamente y generar el hábito rápidamente para lograr tener mucho movimiento. Esto no es posible lograrlo sólo con performance marketing, te puede llevar muchísimo tiempo, y en ese tiempo puede entrar un competidor que haga comunicación masiva y te gana la pulseada.

5. ¿Te parece que las marcas de plataformas digitales tienen propósito? ¿Qué papel te parece que juega este?

Hoy las marcas subsisten si tienen un propósito más allá. Hoy los consumidores te están pidiendo mucho más, piden compromiso social. Entonces las marcas lo tienen que tener.

6. ¿Qué factores socioculturales creés que han hecho que la sociedad se encuentre permeable a la adopción de este tipo de plataformas?

Yo creo que lo más importante es la inmediatez, hoy vos no te parás en una esquina a parar un taxi, preferís pedir un Uber rápidamente. Querés saber dónde queda un lugar, no vas preguntando por la calle, agarrás Google y enseguida tenés la respuesta, en el momento que vos querés. Lo



mismo que Netflix, no esperás a cuando dan por televisión el programa que vos querés. Lo buscás en Netflix, lo cortás cuando querés, lo seguís cuando querés.

Otro es la accesibilidad, todo está disponible. Vos buscás en Google y encontrás lo que querés y nos vamos acostumbrando a eso.

La transparencia es otra cuestión importante. Esto me trae a cuando a una convención donde hablaban Youtubers y decían: “no me hagas un comercial para decirme que la 7up es rica” yo voy a decidir si la 7up es rica o no, vos contame los atributos de la 7up y yo elijo. Creo que las marcas nuevas entendieron esa dinámica y nos cuentan qué hacen, no te disfrazan un discurso, por eso también creo que la comunicación masiva tal y como era, contando una historia de manera impactante rematando con el mensaje cambió. Las marcas de ahora van directo al mensaje, te cuento para qué sirve esto, son totalmente transparentes, te cuentan la verdad. Se enfocan en resolver temáticas del consumidor, en mejorarle la vida. Son sociales en general.

Estas marcas empoderan al consumidor porque no vienen a imponer un discurso, al contrario vienen a darte algo. Entonces quien tiene el poder de decisión, es protagonista, y quien decide aceptar o no la propuesta es el consumidor. Ponen al consumidor en el centro y ahí lo llenan de contenido.

**Anexo III****Entrevista a: Gabriela Nader – Psicóloga - Socio Gerente de La Punta del Ovillo****1. ¿Qué factores socioculturales o fuerzas creés que han hecho que la sociedad se encuentre permeable a la adopción de este tipo de plataformas?**

La experiencia es una de las grandes fuerzas o tendencias que empiezan con este nuevo siglo, que se fueron desarrollando lentamente y hoy tienen una relevancia sumamente importante.

A fines del siglo pasado, desde la realidad objetiva hubieron enormes quiebres: de las ideologías, de las certezas: aparece un McDonalds y Coca- Cola en China. Antes lo que era blanco era blanco y lo que era negro era negro y ahora empiezan a aparecer unas mixturas y en un contexto de mucha incertidumbre a nivel global, y como que las grandes estructuras sociales empezaron a disgregarse y las “verdades” comenzaron a perder sentido. Estas cuestiones sociales si querés, lo que fueron dejando lugar es a una sobrevaloración del individuo y la configuración de cada uno, es decir de sí mismo. Lo que antes era una predominancia de cuestiones más institucionales globales, hoy con el contexto donde aparece McDonalds en China o camino por la calle y me puede explotar una bomba, entonces empiezo a mirarme, construirme y constituirme porque el afuera me da un sentido bastante caótico.

La gran tendencia a principios de siglo tiene que ver con la vuelta a uno mismo, como esta cuestión de la era de Acuario yo me constituyo y me vínculo con otro, donde se puede armar otro pero desde cada uno, toma mucha relevancia. Se empieza a pensar en las experiencias y en la constitución de un yo personal, individual, diferente, además de esto acompañado con toda la movida verde. El mundo se cae a pedazos y lo tenemos que cuidar.

Todo esto articulado le dio lugar y se constituyó a la vez que se descubre el valor de la tecnología. La tecnología estaba dando vueltas por ahí y a principios de siglo se empieza a descubrir a partir de marcas y productos que empezaron a sustentarse justamente si querés en esto, que es la experiencia personal. La computadora ahora sí es personal en principios de siglo. Las certidumbres entonces empiezan a constituirse en “yo, y mi mundo”, “yo, y mi información”, además puedo acceder a cualquier cosa, entonces empieza a cobrar valor y una fuerza y una onnipotencia inmensa. Por eso estas marcas como que vinieron a acompañar esto.

Y acá tenés al usuario absolutamente empoderado. Lo maravilloso es que justamente estas



marcas con estas nuevas propuestas de productos o servicios justamente vinieron a reforzar el “yo”, da la sensación de ser poderoso, de tener voz, de influir en el afuera.

Este contexto histórico político, histórico y social, armaron una sinergia justa, donde estas marcas vinieron a proponer justamente lo que la gente estaba necesitando.

La otra cosa que también estaba como muy importante es el tema de la transparencia, que es el otro punto. Es una forma de comunicar en un mercado en lo que se necesitaba era la transparencia, “yo no hablo de mí, hablo de la experiencia que vas a tener con mi producto”, y en ese punto, la transparencia aparece ya no solo como un valor, sino como algo que tiene que estar en tu ADN. Entonces ser chiquito, ser honesto, mostrar, que todo se vea, que en mi aplicación de Uber se vea dónde está el auto que me viene a buscar, sé que se llama Juan y caso te digo que en el imaginario que ves en la comunicación de Uber hasta puedo saber cómo se llama y puedo saber si tiene hijos, y ya casi lo quiero y lo saludo con entusiasmo: “¡Hola, Juan!”. Esta supuesta intimidad construida, desde una transparencia que en dos minutos ya sé que se llama Juan, y nos hicimos amigos, y te cuida. Nada una cuestión imaginaria que busca generar emocionalidad. Esto se ancla también en la inseguridad y el valor de la transparencia versus un mundo en el que los valores se cayeron y entonces ya no se en quién creer, entonces tengo que empezar a construir nuevos vínculos. Entonces las dos cosas se combinan.

También está el tema de la instantaneidad, en donde se potencian dos cosas, por un lado la experiencia lo permitió y si vos decís la satisfacción de un deseo o necesidad, en el sentido de lo primario, siempre tiene que ser instantáneo, entonces hay ahí como una experiencia exitosa en todo sentido. No tengo dudas que desde la perspectiva subjetiva, la instantaneidad es la forma de asegurarse el placer absoluto, no tengo que esperar, no hay retrasos. Se genera como un circuito te diría, primero porque la experiencia nos instala la posibilidad de que todo “ya” es posible y se garantiza, yo sé que agarro el celular, y mando un mensaje a alguien y me contesta rapidísimo. La sensación de que todo es posible, y esto es altamente gratificante. Todo esto tiene que ver con una manera muy primaria de satisfacción, casi a la manera de un bebé, que no puede esperar. Lo que de alguna manera no está claro aún es cómo se va articular esto con el mundo verde, porque hay algo en el placer del esperar en el sentido de construir que está perdido y ese puente se va a tener que armar. Como contra tendencia está toda esta movida del “slow”, entonces quedan como dicotomías hoy. Y por ahí, con tema de harinas y azúcares, está



la contra tendencia de relegar hábitos que hoy te dan placer para un momento posterior más satisfactorio.

El tema del control y poder personal está presente. Puedo manejar mi tiempo, mis intereses mi deseo. No es control del otro, es control para mí. Constituyo mi imagen y me muestro como quiero en las redes. Igual hay que ver cómo evoluciona esto, porque es tendencia no estar en las redes porque lo que está en las redes ya no me pertenece. Hay una tendencia también a volver a teléfonos no inteligentes. Seguramente va a evolucionar esto, y por ahí se vuelva a bajar el perfil. Porque en algún momento uno salió al mundo a hablar de uno y mostraba. No se cómo va a evolucionar. Empieza a suceder esto de que uno quiere bajar el perfil, esto de “no quiero que todo el mundo sepa mi vida”. Hay una tribu urbana que tiene un vínculo muy paranoide con el mundo online. Hay gente que le pone una cintita a la cámara. Esa fantasía tipo Gran Hermano, donde la tecnología te ve, te escucha y hay gente que cree que la tecnología empieza a ser un enemigo. De alguna forma la sensación de ese yo individual, omnipotente de repente se me vuelve un bumerang, lo que me dio poder personal hoy eso ya está en algún nivel de problema.

Gracias a la globalización hoy el mundo es chiquito y accesible para mundo occidental y cristiano y con poder económico.

2. ¿Qué tenés para decir de la construcción marcaría de plataformas digitales? ¿Ves necesario comunicar?

Yo creo que es absolutamente ad hoc. Primero yo creo que comunicar siempre es indispensable, lo que pasa es que comunicar es amplio. Desde la experiencia comunicas, desde el pack comunicás, desde la generación de noticias que generen discurso social comunicás. MercadoLibre ha hecho unas piezas de comunicación brillantes, pero más allá de eso, ellos están comunicando todo el tiempo, inclusive cross, por ejemplo comprás algo en MercadoLibre y te hablan de MercadoPago y te hablan de MercadoCrédito y te hablan de MercadoEnvíos. Hay algo que está ahí todo tiempo generando discurso. Eso no tengo duda que es indispensable.

No creo igualmente que haya una única estrategia válida, creo que depende de lo que se tenga como estrategia de marca, porque el cómo hace al qué. Para mí la estrategia de comunicación son los caminos de diferenciación. Entonces cuanto más ad hoc lo hagas, en



relación al posicionamiento que quieras construir, más eficiente sos. Creo que no iría hoy, para este tipo de universos a comunicación masiva en televisión abierta. Creo que va por otro lado.

3. Pero hay marcas que sí lo hacen, como Rappi y Glovo... ¿Qué tenés para decir de esto?

En ese caso puntualmente sí porque son plataformas muy masivas, que les habla a todos, y también es cierto que hay algo de la instantaneidad, esto de estar en todos lados todo el tiempo. Estas plataformas tienen que estar todo el tiempo mandándote al frente el beneficio “se te está haciendo agua la boca ya”, usame que ya te lo traigo. Si mi promesa básica es esa, tengo que tener una forma de llegar a vos que te remita a esa experiencia, y es en ese momento. Acá la frecuencia importa. Por eso digo que es totalmente ad hoc. Tenés que pensar en cada categoría, en cada promesa diferencial de marca.

4. Uber también comunicó en medios masivos ¿Qué tenés para decir de esto?

Por ahí en todo eso está vinculado el tema legal. Cuánto hay de necesidad de legalización y generación de un discurso social que empuje la legalización de Uber, que si es el caso para mí sería una estrategia bastante interesante. Que genere un vínculo emocional con la marca que promueva cierto nivel de presión social. A mí la comunicación desde la perspectiva del concepto comunicacional me parece un hallazgo, esto de la intimidad. El concepto me gusta la ejecución es muy ficcional. Pero lo que está bueno es que en esta coyuntura, la sensación de poder confiar en otro y que armes como tu red de contención y soluciones me parece muy bueno. La idea de que te podés olvidar algo ahí y no pasa nada, esa sensación de confianza. En ese sentido en la comunicación, muestra que los que manejan son iguales, hay algo de la negación de la diferencia de nivel socio económico entre conductor y pasajero, para generar esta especie de tribu donde uno a veces maneja y a veces lo toma, aunque esto no termine de ser todo real y puede que no esté del todo bueno. Lo digo porque, si estoy trabajando en la confianza, pero hago un forzamiento de algo que todo el mundo sabe que no es cierto, estoy quebrando la base de la confianza. No está bueno armar un imaginario de marca que no es real. Yo me subo a un Uber y el que maneja es un venezolano que se tuvo que escapar del país, no es igual a mí. No me parece malo



que hayan comunicado masivamente ni me parece malo el concepto, hablando de este caso en particular.

5. Netflix también comunica masivamente ¿Qué tenés para decir de esto?

Netflix está trabajando con la experiencia. Ellos son experiencia y da la sensación de una experiencia sin límites, para mi hacen un muy buen trabajo. Y lo de Roma, da la sensación de que están queriendo meterse en el mundo del cine. Desde la construcción de marca, desde el ruido cuando empieza, todo los detalles cubiertos.

6. ¿Hay algo que quieras agregar?

Respecto a si comunicar en medios como TV como hizo Google, me parece súper interesante aparecer en medios que resultan disruptivos. Pero como corolario, lo analizaría desde la marca, valores de marca y desde categoría. Todo acto de comunicación tiene que estar vinculado con los valores de marca, no sólo el contenido sino que también el medio.

**Anexo IV****Entrevista a: Maximiliano Itzkoff – Partner & CCO Santo Buenos Aires****1. ¿Por qué creés que las marcas de plataformas digitales han tomado tanta relevancia?**

Se trata de marcas que hablan con hechos. Son marcas basadas en la experiencia del usuario. Son marcas que están expuestas. Al ser 100% digitales, uno puede ver fácilmente su usabilidad y comentarios. Son marcas que no pueden mentir porque si no se extinguen. Son marcas que están abiertas a que la gente las use, las critique, las valore, cosa que no pasa con las marcas tradicionales que por ahí buscan encubrir los problemas que tienen. La experiencia es lo que vale. Al ser digitales estas empresas pueden estar haciendo todo el tiempo un update de la experiencia y cada cosa que descubren como una nueva funcionalidad pueden adaptarla en pocos días.

2. ¿Qué diferencias ves en la construcción marcaria de estas plataformas versus las marcas tradicionales?

La construcción de estas marcas es a través de la experiencia de usuarios y los usuarios son quienes construyen estas marcas. Las marcas tradicionales eran construidas por sus discursos, en donde las compañías preparaban el discurso, sin escuchar lo que pasaba del otro lado. Hoy por hoy quienes la arman son la experiencia y la comunidad. La marca sí le va a dar una identidad, vos vas a salir con una identidad visual y con una plataforma, pero el que va a hacer la marca es el usuario a través de la experiencia y contándosela a todo el mundo.

3. ¿Qué factores socioculturales creés que han hecho que la sociedad se encuentre permeable a la adopción de este tipo de plataformas?

Los avances tecnológicos por un lado. La confianza y el control también. Las personas quieren sentir que controlan la situación. Me voy a sentir más cómodo si sé que mucha gente usó la plataforma, si los comentarios son favorables, todo eso genera confianza.



4. Hay marcas de plataformas digitales que han comunicado en medios masivos ¿qué tenés para decir de esto?

Glovo, hizo vías públicas porque trabajan en la calle, y además las cajitas de Glovo también son comunicación. Por otro lado los medios masivos muchas veces validan algo, denotan que es serio, da confianza. Uber no necesitaba salir en la tele en mi opinión para capturar usuarios. Por ahí salió para dar un mensaje a la gente que dudaba si era legal o no legal, el mensaje era en Uber vas a estar bien. Lo de Google en la tele sí que no lo entiendo, habrá que entender el problema interno para haber hecho algo así.

El caso de Glovo, Rappi y PedidosYa, que están todas en medios masivos, para mi deberían comunicar algo diferencial, por ejemplo que la comida la recibís en 30 minutos, pero si no, no tiene mucho sentido.

Ahora no está el tiempo de atención de la gente ni la plata para poder emocionar a la gente. Si no tocás un tema cultural es difícil que la gente se enganche.

A mí me gusta la comunicación que va al punto, por ejemplo cuando lanzó Kayak decía “te busca en un millón de sitios de todo el mundo y te da el mejor precio”, decime qué hacés. La publicidad debería ser más lineal. Ya no tenés el tiempo de emocionar a la gente ni la plata. Y es verdad que la tecnología hoy es fácil de imitar, pero a nivel publicitario, si vos hoy no tocás un tema cultural es muy difícil que la gente prenda. Para mí en el marketing de hoy ya no es más una cuestión de tener el “always on” de avisos, lo que hay que tener es el “always on” del negocio, tenemos que tener al equipo preparado para ofrecer todos los días algo más que el otro. Porque es acerca de realidades, no de fantasías. Hablando ahora del propósito, en muchas marcas tradicionales el propósito estaba en un Powerpoint. El propósito tiene que estar plasmado en el servicio que estas plataformas ofrecen y creo que estas marcas de plataformas digitales lo entienden.

5. . ¿Te parece que resulta suficiente para una marca de una plataforma digital darse a conocer orgánicamente solamente?

El boca a boca es casi lo más importante. Lo que sí por ahí tenés que ver cómo prender el primer boca a boca, aunque eso no tiene por qué ser comunicación. El boca a boca en general es sobre algo. Tenés que ver qué hacés para que impacte culturalmente.



6. ¿Te parece que la marca debería generar comunicación de marca o alcanza con lo que la gente que diga de ella?

Depende. Si es un lanzamiento innovador no necesita ayuda de medios, a menos que sea tan innovador que nadie lo entienda, entonces ahí sí necesitaría. Ahora si es una herramienta innovadora que la empieza a usar la gente y prende rápidamente no necesita. Y si es algo que no es tan innovador y la gente lo usa poco, entonces ahí sí. Va a depender del negocio. Probablemente necesites en algún punto comunicar algo.

7. Algunas marcas de plataformas digitales comunicaron en medios masivos offline... ¿Qué tenés para decir de esto?

Netflix por ejemplo comunica a través de sus productos, tal como sucede con los tráiler de una película, es bueno hacerlo para despertar el interés de la gente.

La gente ya no se encuentra tan abierta a la publicidad, quiere saltar todo, por eso a estas alturas yo recomiendo que el producto y logo aparezcan al final.

La comunicación en medios masivos te valida, te hace sentir seguro. La primera vez que escuché afuera que un amigo se tomaba un Uber, me llamó la atención que se suba al auto de un desconocido, pero si lo hubiese visto en un medio masivo, como que me hubiese dado más confianza.

Por ahí, también cuando entra un competidor vale la pena invertir en medios masivos, pero sólo si tenés algo relevante para decir.

8. ¿Hay algo que quieras agregar?

Me parece que todo esto que hablamos es acerca de las realidades de las cosas. No hay confidencialidad, no podés tapar nada, no podés inventar. Son las cosas su estado puro, entonces ese estado puro tiene que estar bueno.

**Anexo V****Entrevista a: Gonzalo Vecino – EDC & Co Founder Niña****1. ¿Por qué creés que las marcas de plataformas digitales han tomado tanta relevancia?**

Estas marcas de plataformas digitales solucionan algo de la vida de las personas. Hay como un trueque en lo que da la marca y lo que la gente se involucra con esa marca. Eso para con Google, con Uber, con Netflix, todas las plataformas hoy yo creo que enganchan con la gente porque te dan algo. Te dan algo que te facilita o soluciona la vida. Después si lo querés ver más en profundidad por qué esa y no otra, ahí es un poca más compleja la respuesta, porque se da también hoy, que aparecen varias competidoras y las marcas están viendo cómo construir preferencia. Porque en términos de tecnología todo termina siendo un commodity, porque por ejemplo hacer una plataforma como Netflix hoy no es tan complejo, incluso hoy están apareciendo plataformas que le están saliendo a competir, por eso Spotify compró todo el circuito de vía pública de Miami, Netflix compró el circuito de vía pública de Times Square en Nueva York. Salen del on al off porque necesitan hacerse visibles, conectar con la gente, para generar conocimiento, pero también para ser marcas que empiezan a formar parte del paisaje urbano. Las marcas más importantes lo entendieron, necesitan ser parte de la cultura pop. Y a su vez están muy alineadas con las tendencias de la cultura. Por ejemplo con Danone quisimos incrementar momentos de consumo de Danette, un pack de 8 y cada uno era el capítulo de una serie y Netflix dijo que no, que no quería incentivar el consumo de alimentos durante la vista porque no tenés registro de lo que comés mientras mirás TV. Tomaron una postura responsable ante el tema de la obesidad, estaban cuidando a su consumidor. No iban a hacer algo que vaya en contra de su relación con su consumidor. La verdad es que lo cuidan muchísimo, cuidan no defraudarlos y buscan que la relación sea lo más transparente posible. Saben que si lo defraudás, los usuarios tienen todos los canales para decirlo. Las marcas de las plataformas digitales son las que mejor entienden que no pueden defraudar al usuario. Por el contrario tenés categorías como las de autos donde te venden planes de ahorro, sabiendo incluso que te va a traer un montón de problemas. O no trabajan en la postventa. El servicio al cliente empieza a ser clave.



**2. ¿Qué tenés para decir de la construcción marcaria de plataformas digitales?
¿Algunas comunican en medios masivos otras no, qué opinás?**

Por ejemplo me parece una linda pelea entre Glovo y Rappi, y cómo ellos están haciendo un montón de comunicación para lograr preferencia. Hay una rivalidad interesante, que a la vez es muy pareja. El que tiene el poder en general gana. Lo que ahora suele pasar es que cuando el jugador que ve que pierde por mucho, se corre de la pelea, o se va a otro segmento.

3. ¿Creés que hay marcas que pueden crecer sólo orgánicamente? ¿O te parece necesario comunicar?

En alguna época por ahí sí, pero hoy es más difícil porque no lográs cobertura. A menos que tengas venga a patear fuerte a la categoría.

Las marcas cuando salen a comunicar tienen que transmitir que lo que traen es diferente. A su vez, también hay que tener en cuenta que todo comunica. El producto comunica. Los canales seleccionados comunican. Nada que la marca haga puede estar disociada del producto. Lo que digo y lo que soy tienen que ser coherentes. Las marcas que tienen esa disociación entre lo que quiere ser la marca y lo que es su producto tienen un problema y lo peor es que cuando empiezan a mejorar sus productos ya es tarde porque no le creen. Lo que va a seguir funcionando es una verdad real de producto, que cuando la gente la consume sea así, eso es infalible.

9. ¿Qué diferencias ves en la construcción marcaria de estas plataformas versus las marcas tradicionales?

Estas nuevas marcas no dependen de los canales de comunicación masivos. Era inimaginable Coca-Cola sin comercial pero te podés imaginar a Google sin comercial. Por ahí dependen un poco más de performance para generar tráfico, no sé. Cuando una aplicación te funciona y te resuelve la adoptás. Por ejemplo los bancos tienen una oportunidad de hacértela fácil y transparente.

En estas nuevas marcas el propósito está en el ADN, no tienen que inventar el propósito en historias de superación como Nike. Uber: lleva a la gente de un lado a otro de una manera fácil y barata. Hay ejemplos donde se logró un propósito más poético, como Airbnb con su claim de “pertenece en cualquier lado”, le da una grandeza que lo saca de lo funcional y es más



filosófico de marca, ellos creen que no debería haber fronteras. Por eso también fueron la primer marca americana en desembarcar en Cuba, acompañan el discurso con acciones. El diseño y el Uex en estas marcas también es clave y protagónico. Airbnb tuvo que hacer un refresh del diseño.

El cambio de Depegar era necesario. Quizás no fue la ejecución ideal, pero al menos le dieron un look and feel más contemporáneo a la marca. Tenía algo anacrónico la imagen anterior con los botones de los hoteles que no existen más. Yo creo que Almundo cometió un error al hacer las comunicaciones tácticas tan despegadas de las comunicaciones masivas.

Vi la vía pública de Cabify, no me gustó nada, muy funcional, muy de banco de imágenes, poca identidad.

Google hizo algo de fútbol en la tele. Al ser tan transversal entiendo que hayan ido a TV.

10. ¿Te parece que es necesario hacer comunicaciones de marca para este tipo de plataformas?

A ver, está bueno, pero a veces no te da el dinero para hacer todo. Entonces podés hacer algo como Properati, donde hacés comunicación de marca pero a la vez te muestro funcionalidad. A veces pasa lo mismo con las promos, hay muchas promos que también hacen branding.

11. ¿Hay algo más que quieras agregar?

Como corolario estas plataformas brindan servicios que facilitan. Un ejemplo es una plataforma de Real Estate de Estados Unidos donde eliminan intermediarios. Te ayudan a que tengas una transacción fácil, transparente y sin comisiones. Hay distintos modelos de negocios, pero lo que hacen es que te facilitan la vida de alguna manera. Todas las categorías se vieron atacadas, como la de la música. Las categorías se van rearmando.

**Anexo VI****Entrevista a: Fernando Sosa – VP, Executive Idea Director La Comunidad****1. ¿Qué diferencias ves en la construcción marcaria de estas plataformas versus las marcas tradicionales?**

Estas plataformas nacen en un entorno digital a diferencia de las tradicionales. Las tradicionales tratan de meterse en el mundo digital y no son de ahí. Netflix nació ahí. Después podemos charlar qué construyen.

Por otro lado, estas marcas entienden qué está pasando ahora. Se conectaron con una generación. Las marcas de antes como Coca- Cola, el marketing era yo creo este producto y veo después cómo te lo vendo. Estas marcas de plataformas digitales entienden qué es lo que necesita la gente y dicen “hay que hacerlo”.

2. ¿Creés que es importante para las marcas de plataformas digitales hagan comunicación de marca?

Netflix por ejemplo, comunica productos, series que lanzan y lo comunican como activaciones. Pero por ahí cuando sumen otros productos o servicios por ahí surge la necesidad de comunicar algo de marca. . En algún momento va a salir la Disney con Fox, ¿qué va a pasar? Hay muchas marcas que siguen hablando desde el producto.

Por ejemplo Amazon tiene muchos productos, el objetivo de un brief que tuve para Amazon fue cómo hacés para capturar el ADN de la marca Amazon y cómo se lo metés a audiobook y al resto de los productos y luego cómo lo comunicás al mercado hispano.

3. ¿Qué factores socioculturales creés que han hecho que la sociedad se encuentre permeable a la adopción de este tipo de plataformas?

La información está disponible. La gente ya no compra cualquier cosa. Hay millones de marcas y productos. El foco está en el consumidor, está este concepto del “Customer Centricity”

Ya hay cosas que no me las imagino de otra manera. ¿Cómo buscas algo si no es con Google? Ya no me acuerdo cómo se hacía y fue hace diez años.

Este tipo de marcas hacen que ya no te puedas imaginar cómo serían las cosas de otra manera.

Lo mismo pasó con Uber o Waze. Los creadores crean algo desde que odian algo. Ahora crear



una empresa está en las manos de cualquiera. Odio al tránsito y entonces creo Waze. La gente quiere a Uber, es una marca completamente relevante. Tenés que venir en tiempo, en hora, con el auto perfumado. Hay cosas que hacían mal los taxistas, el para dónde vas. Tenés que ser super competente. Tenés que venir en tiempo y en forma. Esas marcas entendieron todo eso.

4. ¿Creés que existe una única estrategia recomendable de comunicación para marcas de plataformas digitales?

No, depende de en qué momento está la marca, qué necesita. No tiene que ver con el cómo sino con el qué. No es lo mismo comunicar Uber con los temas legales que tiene y lo conflictivo de todo, que comunicar MercadoLibre que existe hace un montón de años. Apareció una nueva campaña de MercadoLibre, que está buena, estás diciendo algo nuevo de una marca que todo el mundo la usa, que existe hace muchos años, te habla de ese momentito lindo de cuando te llega el producto.

5. ¿Te parece que resulta suficiente para una marca de una plataforma digital darse a conocer orgánicamente solamente?

Hay algunas plataformas que son muy orgánicas e intuitivas que no necesitan lanzarse con comunicación. Lo lanzás y no sabés hasta dónde evolucionan.

En la película Red Social que trata la historia de Facebook decían: “todavía no sabemos bien que es esto”. Uber en Estados Unidos te lleva comida. Amazon, por ejemplo tiene un montón de productos. Lo orgánico igual es medio entre comillas, para mí hay gente que la mueve detrás, los de Facebook lo movieron, iban a inversionistas por ejemplo.

6. Hay algunas marcas de plataformas digitales que comunican en medios masivos, ¿qué tenés para decir de esto?

Por ejemplo, respecto de la comunicación de Google, no entendí la estrategia detrás la veo muy puntual, muy táctica, esto de “encontrás el ferretero”. Las campañas de afuera de Google eran más profundas, hablando de si internet era el bien o el mal. Tampoco me gustó el comercial de Uber, así como tampoco me gustó el de Despegar, tienen un tono muy obvio. Creo que Uber fue a medios masivos porque en Argentina sigue siendo la forma de instalar una marca. También estar en la TV da cierta solidez que no hay sólo tres pibitos detrás de la plataforma.



7. ¿Te parece que resulta suficiente para una marca de una plataforma digital darse a conocer únicamente a través de performance marketing?

No, es más grande, PR es importante, hay lobby, más cosas. La construcción de marca de estas empresas va mucho más allá del marketing. Hay que hacer productos que están buenos. Hay muchas cosas más.

8. ¿Te parece que las marcas de plataformas digitales deberían hacer comunicación en medios offline?

Depende del caso. Yo siempre divido en el qué y el cómo. Primero veamos el qué decir y después vemos el cómo. Acudir a medios offline tiene sentido para presentarse. Los canales online en general te sirven para profundizar, para contar un poco más de qué va la cosa. PedidosYa, Rappi y Glovo se están matando en medios masivos pero dicen lo mismo. Lo que tienen de diferente son los colores. Por ahí estaría bueno tener un punto de vista de por qué está bueno que te lleven las cosas a tu casa. La comunicación de Properati estuvo buena, porque presentó un punto de vista, se ancló en nuevos tipos de familia, no en lo que dice la competencia de “encontrá tu hogar”.

Por otro lado la comunicación masiva es un arma de doble filo: una buena campaña de un producto que no está bueno, sólo acelera la desilusión de la gente.

9. ¿Cómo creés que influye la situación competitiva en las estrategias de construcción de marca?

Las marcas tienen dos problemas. La competencia y el cliente. Cada vez el cliente tiene más data. Cada vez la competencia hace más cosas. La publicidad se complejizó mucho. Los clientes te piden todo un ecosistema de medios enorme y muy complejo. También la parte de investigación de mercado, de la data.

Para construir preferencia hay que arrancar del principio, pensar qué necesita la gente, si no, no te va a ir bien. Al final del día pasa todo por el sentido común y llevarlo a la experiencia del usuario (Uex).