

**ESTRATEGIA DE MARCA EN TIEMPOS DE CRISIS:
CÓMO INTEGRARSE EN EL IMAGINARIO COLECTIVO DESDE LA
EMPATÍA**

Oscar Andrés Pajarito Gil

Programa académico de Publicidad

Facultad de Artes y Diseño

Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano

Bogotá

2024



**ESTRATEGIA DE MARCA EN TIEMPOS DE CRISIS:
CÓMO INTEGRARSE EN EL IMAGINARIO COLECTIVO DESDE LA
EMPATÍA**

Oscar Andrés Pajarito Gil

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Publicista

**Vladimir Sánchez Riaño
Director
Fernando Marroquín Cienuda
Codirector**

Programa académico de Publicidad, Facultad de Artes y Diseño

Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano

Bogotá D.C

2024



Dedicatoria

Dedico este trabajo a mis padres, cuyo apoyo fue fundamental para el desarrollo de este proyecto, a cada uno de los entrevistados que dispusieron su tiempo para brindarme ideas y reflexiones acerca del tema estudiado, a las personas cercanas en mi vida cuya motivación hizo posible concluir la investigación y, sobre todo, a todo aquel colega que, como yo, considere que las comunicaciones masivas, la publicidad y el branding, son hoy más que nunca una maquina cultural y que está en nuestras manos utilizar de forma responsable y en pro del bienestar social.

Agradecimientos

Agradezco profundamente a la Dra. Diana Gil Chaves, mi madre, por asesorar de forma externa este proyecto, a Sergio Colmenares, Silvia Parra, Hugo Corredor, Nicolas Velandía, Julián Pulido y Juan Pablo Rocha, por dedicar tiempo para aportar a mi investigación, también a Daniel Castaño y Laura Guzmán, cuya motivación fue clave para concluir la investigación.

Tabla de contenido

DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTOS.....	4
TABLA DE CONTENIDO.....	5
RESUMEN.....	7
ABSTRACT.....	8
INTRODUCCIÓN	9
MARCO REFERENCIAL.....	10
ESTADO DEL ARTE.....	17
OBJETIVOS.....	19
OBJETIVO GENERAL	19
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
ASPECTOS METODOLÓGICOS	20
ANÁLISIS DE ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD	29
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	33
BIBLIOGRAFÍA.....	36
ANEXOS.....	39
ANEXO 1.....	39
ANEXOS 2.....	40
ANEXO 3.....	40
ANEXO 4.....	41
ANEXO 6.....	42

ANEXO 7..... 43

ANEXO 8..... 44

ANEXO 9..... 45

ANEXO 10..... 45

Resumen

Durante la pandemia, las marcas luchaban por mantenerse relevantes y muchas empresas se vieron afectadas por el cierre total de establecimientos físicos. Bajo este oscuro contexto, Arturo Calle se alza como un referente de responsabilidad corporativa, se graba en el imaginario colectivo colombiano como un icono cultural y hasta el día de hoy, 4 años después, continúa teniendo la alta estima de su audiencia. Su inesperado ascenso en rankings de reputación de marca es reflejo del posicionamiento que adquirió en menos de un año, en el mercado colombiano. Este trabajo se centra en analizar su caso de éxito, para identificar los elementos presentes en la construcción de la marca que influyeron en su éxito entre marzo de 2020 y marzo de 2021. Se realizó un rastreo de comunicaciones digitales y artículos seriados de medios periodísticos, además de entrevista a profundidad con expertos en el medio publicitario, para comprender que acciones fueron clave dentro de su posicionamiento, como se ejecutaron y que puede replicarse en otras marcas.

Palabras clave: pandemia, branding, storydoing, posicionamiento, imaginario colectivo

Abstract

During the health emergency of 2020, brands everywhere were fighting to stay relevant, with many companies affected by the indefinite closure of their showrooms and stores. In this dark context, Arturo Calle emerged as a leader in corporate responsibility, establishing itself as a cultural icon in the collective imagination. Four years later, the brand holds this status firmly with its audience. Their unexpected rise in some of the country's most important brand reputation rankings reflects the strong performance and recognition it achieved within a year in the Colombian market. This work focuses on analyzing their success story, exploring the key actions that led to its strong positioning, how these actions were implemented, and what aspects can be replicated by other brands. A tracking of digital communications and serial articles from journalistic media was carried out, in addition to an in-depth interview with experts in the advertising medium, to understand what actions were key within its positioning, how they were executed and what can be replicated in other brands.

Key words: *Pandemic, branding, storydoing, awareness, Collective Imagination*

Introducción

El año 2020 fue un año crítico para el sector empresarial. Trajo retos y transformaciones inesperadas, y la incertidumbre reinaba en todo sector social. Según el DANE, la tasa de desempleo permaneció en un 13,8% aumentó frente al año 2019 con un 9,9%, lo que revela un aumento significativo debido a la crisis sanitaria (Rico, 2021). Arturo Calle irrumpe en la conversación del sector al declarar públicamente que no despediría a ningún empleado de su nómina, a pesar del cierre total de sus tiendas físicas, posicionándose como la empresa más responsable del país, según el ranking MERCO (Ocampo, 2021).

Esta investigación se centra en analizar las acciones y decisiones que se tomaron como marca, desde la transformación en la estrategia de marca, el storydoing y la construcción de narrativas dentro del imaginario colectivo hasta el ruido mediático que consiguió a raíz de dichas decisiones, con el fin de comprender el funcionamiento de los diversos elementos implicados en el éxito conseguido y que elementos podrían ser replicables en situaciones similares.

El trabajo se divide en ocho partes, en la primera se presenta el marco referencial, en la segunda el estado del arte, en la tercera parte se encuentran los objetivos, en la cuarta parte los aspectos metodológicos, en la quinta parte, se presenta la forma como se hizo el rastreo y el análisis de comunicaciones digitales, en la sexta parte se presenta el análisis de su aparición en prensa, en la séptima parte se presenta el análisis de entrevistas a profundidad y por último se encuentran las conclusiones y recomendaciones.

Marco Referencial

Contexto pandémico

En el año 2020 el planeta fue sacudido por una emergencia sanitaria sin precedentes, que obligó a gran parte de la población a resguardarse en sus casas durante al menos 8 meses, con posibilidad limitada a salir y, por ende, a realizar actividades comerciales de forma habitual. En consecuencia, gran parte de las empresas tuvieron que adaptarse a las nuevas necesidades del mercado, como la implementación de estrategias tecnológicas que facilitaran la interacción con los clientes de forma remota. Canales de distribución como el E commerce tomaron muchísima fuerza frente a los establecimientos de venta físicos y los ecosistemas virtuales se convirtieron en los principales espacios sociales (Canales, 2020).

Muchas marcas se juntaron para lanzar mensajes de unión, impulsar iniciativas sostenibles y contribuir desde su campo al bienestar su audiencia. Un ejemplo de esto fue la campaña “Apoyemos Lo Nuestro”, impulsada a unísono por las marcas gestionadas por la agencia Sancho BBDO. 115 grandes empresas se sumaron a la iniciativa y pronto reunió a más de 300 en todo Colombia (Copublicitarias, 2020).

Arturo calle en contexto pandémico

Dentro de este contexto, Arturo Calle se alzó como una marca humana, empática y comprensiva que dejó de lado sus intereses comerciales en pro de sus colaboradores, tras anunciar que mantendría el salario de 6.000 empleados, a pesar del cierre total de sus establecimientos físicos (Bernal, 2020).

Arturo Calle afirmó ante Forbes que su sentido de responsabilidad se antepuso a cualquier ambición económica y que, como empresario, su rol ante la crisis es ser un generador de empleo (Bernal, 2020).

Para cumplir su promesa de pago, generar flujo de caja y adaptarse al cambiante mercado pandémico, a finales de agosto de 2020, agregó dos líneas de producto al catálogo de la marca; Una línea de cubrebocas con diseños exclusivos y una línea de ropa con tecnología antifujo que cubría la gran demanda de ropa “bio-segura” (Bernal, 2020) También se alió con el Grupo Ecopetrol y Bio Bolsa para realizar una operación que culminaría con la fabricación de 140.000 trajes de protección para el personal de la salud. Dichos insumos médicos fueron donados por Essentia y la materia prima se entregó a Bio Bolsa en forma de 330.000 metros de Tela no tejida (García, 2020).

Gracias a su labor social y empresarial y a la gestión de marca y comunicaciones de Arturo Calle, la marca escaló 10 posiciones, pasando de la decimoséptima posición a la séptima posición del ranking MERCO, el cual mide el desempeño reputacional de las marcas desde el año 2000 (Ocampo, 2020).

Estos rankings no solo miden la posición de una marca en el mercado, sino que, como menciona Catalina Londoño, directora de Merco para Colombia, también motivan a las empresas a priorizar la responsabilidad corporativa, la misión, los valores y su accionar en la comunicación y el branding (Ocampo, 2020).

Branding:

Todo lo mencionado anteriormente está altamente relacionado con la construcción de marca de Arturo Calle. Esta investigación busca revisar dicha construcción, pero para esto, se debe definir lo que es en sí misma una marca, y como está constituida.

La American Marketing Association (AMA) define “Marca” como “El nombre, termino, diseño, símbolo o cualquier otro elemento que identifica un producto o servicio de forma distintiva y lo hace resaltar frente a cualquier otro” (Bergkvist y Taylor, 2022, p. 2). Esta definición es contrastable con la de Keller como “Algo que ha construido un determinado posicionamiento, reputación, etc. en el mercado” (Keller, 2013, p 30).

También podemos utilizar la definición de David Ogilvy (1983), quien plantea a la marca como la suma de diferentes factores y atributos que componen un determinado producto o servicio.

Dichos atributos comprenden el nombre, el *packagin*, el precio, su historia y/o reputación y, sobre todo, la manera en la que este es publicitado (Luque de Marcos y Baraybarl, 2018).

Estas definiciones nos ayudarán a orientarnos a lo largo de este trabajo, cuando de hablar de *branding* se trate.

Storytelling:

Es una herramienta poderosa que se basa en construir historias inspiradoras como hechos con carga emocional, para guiar a la audiencia a tomar acciones que cambien el mundo (Lee-Yun Pan, y Kuan-Hung Chen, 2019). El *storytelling* de una marca puede integrar parte de la historia de ésta y expresar en ella, la conexión o los puntos de conexión con el consumidor. Es la base del *brand marketing*, ya que una historia inspiradora puede llegar a conectar con los contextos que vive el consumidor y construir una reputación de marca deseada (Lee-Yun Pan, y Kuan-Hung Chen, 2019). El *storytelling* es entonces, la herramienta perfecta para comunicar los beneficios

de un producto y hacer que la audiencia, previamente segmentada, conecte de forma emocional hacia él y, por ende, lo adquiera (Lee-Yun Pan, y Kuan-Hung Chen, 2019).

Storydoing:

Las marcas tradicionales suelen inclinar sus esfuerzos a exaltar los activos externos, es decir, sus productos o servicios y los beneficios que estos le aportan a la audiencia. Sin embargo, existe un derivado al storytelling que se centra en exaltar los activos internos de la marca. Este es particularmente útil cuando dicha marca utiliza procesos de confección o manufactura artesanal, o si los materiales son de alta calidad, aunque es aplicable a cualquier acción en pro del bienestar organizacional y la rigurosidad de los procesos de producción (Luque de Marcos y Baraybarl, 2018). Es este relato de no ficción, esta construcción narrativa que comunica lo tangible, lo que conecta de forma emocional con una audiencia que ve con ojos morales el accionar de una marca que prefieren (Luque de Marcos y Baraybarl, 2018).

Esta herramienta funciona si, y solo si, la marca está construida sobre un propósito claro y bien formulado. Dicho propósito determina las acciones de la marca en el mercado y por consecuencia, a fidelizar a un público que conecta genuinamente con su visión del mundo y su aporte al mismo y por supuesto a posicionarse dentro de la mente del consumidor.

Posicionamiento/*awareness*:

El posicionamiento, también llamado *awareness*, es la conciencia de la existencia de un producto, servicio o marca que suple una necesidad dentro de las diversas categorías de productos y servicios que posee el mercado. Un buen posicionamiento se consigue al aumentar la probabilidad de que el consumidor asocie fácilmente un identificador de la marca en la categoría de su interés (Bergkvist y Taylor, 2022). Dicho identificador hace parte de la construcción de

marca, pero no necesariamente debe ser el nombre. El *packaging*, el logo o el color son algunos de los elementos que individualmente pueden construir un posicionamiento acorde a los objetivos de la marca, y ubicar a la misma en el imaginario colectivo (Bergkvist y Taylor, 2022). Esto juega un papel crucial en la decisión de compra del consumidor y su evaluación frente a otras opciones de la categoría (Keller, 1993). Por eso es importante conseguir un posicionamiento alto en el mercado, a través de la construcción de marca. Cuando una marca consigue un posicionamiento alto, la probabilidad de compra se incrementa y genera confianza en el consumidor (Huang y Sarigöllü, 2012).

Imaginario colectivo:

El imaginario es la amalgama de pensamientos, ideas y concepciones de las cuales emergen los miedos y esperanzas que dan como resultado todo objeto cultural desde el génesis de la humanidad (Reyes, 2014). Este imaginario es la representación colectiva de las concepciones e interacciones sociales y culturales en un determinado contexto y que se establecen al comunicarse. Todos estos elementos influyen en el tiempo, pues el imaginario no es una construcción estática, sino que se nutre de toda interacción social y cultural a través de los años (Reyes, 2014).

La marca entra entonces a posicionarse gracias a la percepción general de los consumidores (Y no consumidores) y a como el imaginario se nutre de dichas percepciones. Esta reside en la mente de las personas, sin importar su “tangibilización” en los productos que vende. Es en si misma un terreno ficticio, un bien inmaterial (Luque de Marcos, et al, 2018).

BPS (Brand personality scale)

Este modelo para determinar cuál es la personalidad que tiene la marca, fue creado por Jennifer Aaker, según Díaz (2022), está compuesto por 5 dimensiones denominadas como “*Big Five*”, que se dividen en 15 factores, dando así 42 características relacionadas con el comportamiento, las creencias, los motivadores y las barreras que tiene el individuo y derivan de la comunicación con la marca (Díaz, 2022).

Estos *big five* son:

- Sinceridad
- Emoción
- Competencia
- Sofisticación
- Robustez

Este modelo es útil para determinar cuál es la personalidad que tiene la marca y como poder utilizarla a favor de los intereses de la misma. Incluso entre categorías de productos, las personalidades varían, por lo tanto, se debe construir una personalidad de marca coherente con sus acciones y público (Díaz, 2022).

Para esta investigación se tendrán en cuenta, dos de los *big five*, competencia y sinceridad.

Competencia: Bajo esta dimensión se perfilan marcas con alta tradición, con procesos de fabricación minuciosos y cuyos productos son líderes en el mercado. Son percibidas por el consumidor como marcas competentes y se encuentran usualmente en sectores como la banca, la tecnología, o la salud (Díaz, 2022). Los rasgos que identifican una marca perteneciente a esta dimensión, según lo plantea Díaz (2022) son ser: Confiable, Inteligente y Segura.

Sinceridad: Esta dimensión está ocupada usualmente por marcas de alimentos o turismo, debido a que están dentro del cotidiano del consumidor. Suelen comunicar de forma directa su compromiso con la comunidad, sus políticas y el manejo que le dan a su organización y su preocupación con el bienestar general del consumidor y el cliente interno. Es fácil empatizar con marcas así porque se muestran cercanas al cliente (Díaz, 2022). Esta dimensión reúne características, presentadas por Díaz, como son: Con los pies en la tierra, Honesta, Íntegra, Alegre.

Los conceptos descritos constituirán los criterios y categorías de análisis que se utilizarán para esta investigación.

Estado del Arte

Comportamiento económico en Colombia durante la pandemia

El crecimiento económico durante el 2020 fue de un -8.1% , pero para el 2021 ascendió a 10.7% . La pandemia afectó significativamente la economía del país, pero gracias al accionar de algunas empresas al adaptarse a su contexto, comprenderlo y reaccionar de forma rápida y eficaz, fue posible contrarrestar el impacto negativo y volver a estabilizar el mercado (Gesto, Santacruz y González, 2023).

Importancia de la innovación durante la crisis

Esto se pudo dar gracias a la innovación y a la resiliencia empresarial. La innovación es fundamental para las empresas en momentos de crisis gracias a los cambios del mercado y las nuevas demandas dentro del contexto social en el que se esté. Los tiempos difíciles y volátiles son el incentivo perfecto para que muchas empresas como Arturo Calle transformen sus prácticas, su producción e incluso bajo el contexto pandémico, sus canales de venta (Gutiérrez, Sarmiento y Ramírez, 2023).

La importancia de la comunicación masiva en causas sociales

Esta innovación debe ir de la mano con una razón social firme y determinada, en especial si dicha crisis contempla una afectación directa en términos sociales, como lo fue la crisis sanitaria del 2020. Los movimientos sociales y el activismo juegan un papel fundamental en el contexto social y cultural, sirviendo como un indicador de las preocupaciones actuales del

público, así como un mapeo cultural donde la marca está ubicada (Costa-Sánchez y Peñafiel-Saiz, 2024).

El impacto del storydoing en la opinión pública

La mejor manera de comunicar la mencionada razón social de una marca es el Storydoing. En un estudio titulado “Good companies are storytellers, Great companies are Storydoers” Publicado en la revista Harvard bussines review, Se compararon más de 40 acciones comunicativas de compañías relevantes como, Target, Walt Disney, Starbucks, American Express, Apple e IBM, y se encontró una correlación entre la comunicación de corte Storydoing y el crecimiento exponencial de las menciones orgánicas en redes sociales, evidenciando el impacto de comunicar de forma transparente el accionar de la marca y la conexión que esto genera con el consumidor (Montague, 2013).

La identidad corporativa como posición en el imaginario colectivo

Elementos como el storydoing en la identidad de marca son importantes a la hora de abrirse un espacio dentro del imaginario colectivo, pues comunican de forma directa los valores de la marca. Ésta es un espejo social, cultural y psicológico de su audiencia o de su aspiración personal y es por esto, por lo que debe tener unos cimientos concretos. Cuanto más concreta, directa y transparente sea la forma de presentarse ante su audiencia, mayor es el posicionamiento en la mente del cliente (Khan, Awan y Ullah, 2024).

OBJETIVOS

Objetivo General

Identificar elementos presentes en la construcción de la marca de Arturo Calle que influyeron en su éxito entre marzo de 2020 y marzo de 2021.

Objetivos Específicos

- Rastrear las acciones y comunicaciones asociadas al valor de marca de Arturo Calle entre marzo de 2020 y marzo de 2021.
- Comprender la percepción que tienen expertos en publicidad y branding acerca del valor de marca de Arturo Calle en el periodo estudiado.
- Identificar los elementos clave que pueden ser utilizados para lograr un posicionamiento exitoso de la marca en el imaginario colectivo.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

La presente investigación se enmarca dentro del enfoque cualitativo exploratorio el cual como lo menciona Hernández, Fernández y Baptista (2014) “la investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto” (p.358), por lo que el abordaje de este enfoque de indagación permitirá identificar y comprender elementos clave dentro de la estrategia de marca de Arturo Calle, así como su repentino posicionamiento dentro del imaginario colectivo.

- Revisión documental

Según Hernández et al. (2014) “La revisión de la literatura debe iniciarse desde el comienzo del estudio porque el conocimiento que nos brinda es útil para plantear el problema de investigación y posteriormente nos sirve para refinarlo y contextualizarlo”. Este apartado se llevó a cabo la construcción del marco teórico, teniendo en cuenta la información y literatura pertinente para rastrear y analizar comunicaciones asociadas al valor de marca de Arturo calle durante el contexto pandémico, así como para la construcción y realización de las entrevistas a profundidad.

Explicación del tipo de documento seleccionado y analizado:

1. Publicaciones recurrentes en META, que abarca redes sociales como Instagram y Facebook simultáneamente. Aquí se evidencia el día a día del accionar de la marca en términos publicitarios.
2. Artículos seriados de medios periodísticos que directamente resaltan cualidades de la marca y sus logros dentro de dicho contexto.

Esta documentación se recolecto bajo criterios como la fecha de publicación, Aparición de la marca, contenido e intencionalidad.

- Entrevistas:

Para saber a lo que refiere este elemento se toma lo mencionado por Hernández et al. (2014) “Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados).” La recolección de datos se hará de manera imparcial mediante una revisión documental, enfocada en comunicaciones digitales en META y la ejecución de entrevistas semi estructurada a profundidad a una muestra no probabilística.

Se recolectó la información mediante un la aplicación presencial y remota de conversaciones guiadas por un cuestionario compuesto por 10 preguntas semiestructuradas.

Se tuvo en cuenta una muestra no probabilística de 6 expertos en publicidad, marketing, relaciones públicas y planeación estratégica.

Para hacer contacto con dichos expertos se tuvo en cuenta una amplia trayectoria en el medio de las comunicaciones masivas, la construcción y el manejo de marcas relevantes en el mercado, así como su actividad en el contexto de la crisis. Se seleccionaron profesionales cuyo cargo actual estuviera relacionado con la gerencia de marcas relevantes y que requiriera una comprensión a nivel marco de su funcionamiento.

Población

Por lo tanto, seleccionamos y entrevistamos a los siguientes profesionales expertos.

NOMBRE	AGENCIA	CARGO
Sergio Colmenares	DraftLine Maz Mittel Americ	Head of creative
Nicolas Velandia	PHD Colombia	Head of Strategy
Julián Pulido	VML Colombia	Head of Strategy
Hugo Corredor	Pepo&Gio y ex vicepresidente creativo de Sancho BBDO	Actual CEO
Silvia Parra	Themptum	CEO
Juan Pablo Rocha	The Juju, Ex Decano del colegio de Publicidad de la Universidad Sergio Arboleda y actual director académico del Programa de Publicidad de la Universidad Jorge Tadeo Lozano.	CEO

La organización de la metodología tuvo en cuenta tres etapas:

Etapas I: Definición del proyecto de investigación.

- Definición del problema de investigación, los objetivos y la metodología
- Elaboración del Marco teórico
- Definición de las categorías de análisis para identificar los elementos de marca

Etapas II: Desarrollo del proyecto de investigación

- Selección de los documentos a ser analizados
- Elaboración de las preguntas para la realización de las entrevistas
- Realización del contacto con los expertos y ejecución de las entrevistas

Etapas III: Organización y análisis de los resultados.

- Organización del material recolectado con las indagaciones realizadas en los documentos
- Elaboración de la tabla con los resultados de las entrevistas
- Análisis de los resultados según el marco teórico y los criterios definidos.

Etapas IV: Elaboración del informe final.

- Elaboración de las conclusiones y recomendaciones
- Entrega y sustentación del informe final

Rastreo y análisis de comunicaciones digitales

Resultados y análisis de la revisión documental

La comunicación de Arturo Calle en canales digitales se caracteriza por evolucionar a la par de la emergencia. Es el vivo ejemplo del accionar de la marca frente a lo que la situación disponía.

Desde el primer momento Arturo Calle mostró una gran preocupación por sus colaboradores y lo comunicaban masivamente, tomando una postura clara que sería clave para los resultados favorables posteriores.

Como podemos leer en el comunicado de prensa del 19 de marzo de 2020 “Como empleadores y agentes de la sociedad tenemos una gran responsabilidad, y conforme a la misma estamos actuando” (Junta directiva, 2020). Arturo Calle empieza a expresar el sentido de responsabilidad que como referente en el mercado colombiano, tiene hacia sus trabajadores y clientes.

A partir ese momento, sus acciones digitales van a estar dirigidas a 3 propósitos:

1. Crear unidad y bienestar en la audiencia mediante mensajes de esperanza y motivación.
2. Impulsar los canales E commerce por medios familiares a la audiencia
3. Divulgar la diversificación de sus productos y la adaptabilidad de la marca a la situación crítica que el mundo vivía en ese momento.

¡Un gran ejemplo del primer objetivo lo encontramos en publicaciones como a que contienen frases como “¡Lo fundamental es el ser humano!” (Calle, 2020) descrita en el Anexo 1 o las publicaciones que divulgan la afiliación de la marca con fundaciones e iniciativas sociales. Aquí encontramos iniciativas como Bogotá solidaria (Anexo 3) o #ApoyemosLoNuestro (Anexo 4),

impulsadas por la alcaldía de Bogotá y por Sancho BBDO respectivamente. También a partir de junio de 2020, lanzan una campaña titulada “escribamos un nuevo capítulo juntos”. Dicha campaña empieza a integrar la presencia de empleados de la marca en las piezas gráficas, tomando una postura más empática y humano. También Arturo Calle nos comunicó su buena voluntad mediante la implementación de los sellos de #ApoyemosLoNuestro junto a otras marcas grandes de diferentes categorías. A todo esto, agregamos un punto clave en su posicionamiento; La carta de Arturo Calle a sus clientes descrita en la Anexo 8.

Esta carta es una acción clave, pues se muestra a una de las marcas más grandes de Colombia como vulnerable y humana. Arturo Calle en persona firma cada uno de los ejemplares de una carta dirigida a sus clientes y llevada hasta ellos en su compra. La carta porta un mensaje de unión y cercanía, acompañada de un agradecimiento en el que incluye al cliente y lo apropia y abandera de la causa impulsada por la marca.

Por otro lado, la comunicación digital de Arturo Calle evidencia el segundo propósito mediante piezas graficas estándar, pero impulsando las ventas por WhatsApp como se ve en la Anexo 6. Un canal un tanto inusual pero conveniente para un público cuya relación con la tecnología y las compras online no son las amigables.

Este gesto también personifica a la marca y le da presencia en un medio utilizado por una gran parte de la audiencia para comunicaciones personales o por lo menos, de individuo a individuo (CITA, 2024).

Por último y de la mano de Sancho BBDO, Arturo Calle comunicó de forma creativa, pero sobria, la diversificación de sus productos. Es así como podemos ver un cambio casi inmediato de logotipo referente a la situación. Arturo Calle paso entonces a llamarse “Arturo Casa” en

sus redes sociales y manejaron una identidad coherente a esto durante varios meses de confinamiento. También vemos como su línea “Real Basics” invita a vestirse en casa, de forma cómoda o a salir de forma segura.

Resultados y Análisis de su aparición en prensa

Consultamos varios artículos dentro del boom mediático que generó la decisión de la marca de mantener cada uno de los 6000 empleos que la compañía generaba, a pesar del cierre de sus tiendas físicas. Medios como El tiempo, El colombiano, Revista Semana, Forbes, Infobae, entre otros, incluyeron notas de prensa, con entrevistas, análisis y opiniones acerca de 3 aspectos clave dentro de las buenas prácticas de Arturo calle:

1. La impactante posición de Arturo Calle frente a la responsabilidad social y corporativa.
2. El abrupto ascenso dentro del ranking MERCO como una de las 10 marcas Top Of Mind de Colombia
3. La carta a sus clientes, mencionada anteriormente

Dentro de cada categoría encontramos un claro ejemplo de la implementación del Storydoing dentro de la estrategia de comunicación de la marca. La primera nos muestra como Carlos Arturo Calle, CEO y fundador de la marca, toma la voz de forma directa y le da a la audiencia un personaje tangible e identificable, que representa a este gran grupo empresarial. Acto seguido habla de forma abierta acerca de decisiones interorganizaciones como no despedir ningún empleado, a pesar de la reducción significativa de su flujo de caja. Estas decisiones son comunicadas desde la responsabilidad social que Carlos Arturo Calle siente como empresario colombiano, como generador de empleo y como miembro de la comunidad, lo que consolidarse como aquella marca que busca el bienestar común y la justicia social sobre sus intereses particulares. Donaciones como las que hizo a la iniciativa Bogotá Solidaria o su afiliación con #ApoyemosLoNuestro destacan dentro del boom mediático de aquel periodo.

Todo lo anterior es respaldado por su ascenso al top 10 de marcas más responsables en el marco del 2020. El ranking MERCO catalogó a Arturo Calle como la marca que más responsabilidad mostró durante el primer año de la pandemia. Dicho primer lugar fue divulgado por numerosos medios masivos, como La República, Forbes, Revista Semana y Portafolio.

Por último, Las cartas que estaba siendo tendencia a mediados del año 2020, aparece notas de medios como Forbes, resaltando la voluntad solidaria de Arturo Calle, quien firmó personalmente cada una. Esta carta es un elemento más dentro del Storydoing de la marca. Esto graba un relato en el imaginario colectivo. Un relato construido no desde lo simbólico y aspiracional, sino desde la marca, encabezada por su presidente y fundador (Un hombre cuyo empeño y dedicación construyó una de las marcas más grandes de Colombia), transitando junto al consumidor una crisis mundial y llamando a la unión y al mutuo entendimiento. Un relato fortalecido por la comunicación transparente de acciones tangibles centradas no en la venta en sí misma, sino en el bienestar de sus empleados y en el bienestar del consumidor.

Arturo Calle hiló la narrativa de forma impecable, pero prevalece porque es genuina y la gente la percibe como real.

Análisis de entrevistas a profundidad

Nos reunimos con seis expertos en Publicidad, branding, marketing y relaciones públicas, con perfiles y cargos y trayectorias en compañías referentes dentro del medio. Aportaron puntos de vista y análisis que nos ayudaron a identificar acciones, elementos de marca y criterios influyentes directamente en el excelente posicionamiento de marca que Arturo Calle consiguió en el periodo estudiado.

La muestra estuvo conformada por Sergio Colmenares, Head of Creative para Draft Line Mittle Américas, Silvia Parra, CEO de Themptum, Hugo Corredor, CEO y cofundador de Pepo&Gio y exvicepresidente Creativo de Sancho BBDO, Julián Pulido, Head of Strategy para VML Colombia, Nicolas Velandia, Head of Strategy en PHD Colombia, y Juan Pablo Rocha, CEO de The Juju, director del programa de Publicidad de la Universidad Jorge Tadeo Lozano y exdecano de la Escuela de Publicidad de la Universidad Sergio Arboleda.

La publicidad como medio de entretenimiento fue fundamental para las marcas en pandemia. Muchas marcas cambiaron su enfoque a uno más humano y lo expresaron desde el entretenimiento (Resultado entrevista con Colmenares y Parra, ver anexo 10). Sin embargo, cada uno de los entrevistados, a pesar de estar relacionados directamente con el medio publicitario y comunicativo, no recordaban ninguna campaña concreta, ningún anuncio o acción específica de ninguna marca. Sin embargo, tenían muy presentes el desarrollo de acciones genuinas en pro un bienestar social. Las marcas más mencionadas fueron Crepes & Waffles y por supuesto Arturo Calle. Como mencionamos anteriormente en el análisis de las numerosas apariciones de la marca en medios de comunicación, es evidente como un Stoydoing respaldado por comunicaciones

genuinas y testimonios puede crear una narrativa empática y emocionalmente conectada con la audiencia, sean o no clientes directos. Como menciona Silvia Parra y Sergio Colmenares, en las entrevistas (ver anexo 10); las acciones que prevalecen y se incrustan en el imaginario colectivo son aquellas que se llevan a cabo de forma genuina, que son percibidas como sinceras y desinteresadas (Resultado entrevista a Parra, ver anexo 10). La comparativa se daba entre marcas que se abanderaban temporalmente de una causa, como la de los derechos LGTB+, pero ejercían ninguna acción relevante que aportara a dicha causa. Los mismo ocurría con marcas que le apostaron a crear anuncios aspiracionales, pero que, en la práctica, sus decisiones primaban el bienestar de la facturación de la empresa, por encima del bienestar general (Resultado de la entrevista con Pulido, ver anexo 10). Los entrevistados mencionan entonces que el abordaje de la crisis desde la decisión de no despedir a ningún empleado fue clave para tejer un relato tangible, transparente y empático, que posteriormente sería reforzado y respaldado por su actuar (Resultado de la entrevista con Pulido, ver anexo 10). Parra, 2024, coincide con el análisis de prensa y comunicaciones digitales, al considerar la carta dirigida a los clientes, como una acción fundamental dentro de la construcción del Stoydoing de la marca y de la estima y percepción positiva que se grabó dentro del imaginario colectivo. En sus palabras *“Esta estrategia fue una jugada maestra para generar empatía y conectar con su audiencia en un momento en que muchas marcas competían por la atención del consumidor.”* (Resultado entrevista a Parra, ver anexo 10).

La carta sirvió como un llamado a la acción, a la unión y al apoyo del producto nacional, y reflejó sus valores como marca. Comunicar la verdad sobre su situación y sus necesidades, desde el mensaje optimista jugó a favor de la marca (Resultado entrevista a Parra, ver anexo 10).

Dentro de las entrevistas hay información que relacionamos directamente con el BPS planteado por Díaz, 2022, ya que notamos una clara transición en la personalidad de la marca durante este periodo. La marca dentro de la percepción general y el imaginario colectivo respondía a la categoría “Competencia”, cuyas dimensiones contemplan marcas percibidas como competitivas, tradicionales, constantes y cuyos productos lideran su categoría. Arturo Calle entonces era entendida como una empresa levantada desde abajo, tradicional y que a pulso se ganó un lugar dentro de la moda masculina colombiana, sin embargo, a raíz de la pandemia y su reacción frente a esta, la marca transita a otra categoría dentro del Brand Personality Scale, La categoría “Sinceridad”. Esta nueva categoría abarca marcas presentes dentro del cotidiano del consumidor, se preocupan por el bienestar social y comunican abiertamente sus decisiones y accionar como corporación. Esta categoría es común en ONG, o marcas “Activistas”. Como menciona Rocha, 2024, el activismo no es una tendencia común en el mercado colombiano, pero viene siendo relevante a nivel mundial desde hace más de 15 años. Marcas como Nivea o Nike tomaron una postura activista frente a causas como los estándares hegemónicos de belleza en la publicidad, o la democratización de la indumentaria deportiva en la población común (Resultado entrevista a Rocha, ver anexo 10). Arturo Calle presentó características de “sinceridad” a partir de su manejo en la pandemia, haciendo énfasis en el storydoing como herramienta de conexión emocional.

En la entrevista con Julián Pulido menciona textualmente un buen desempeño de Arturo Calle en dimensiones de análisis propias de la categoría “Sinceridad” como “con los pies en la tierra”, “confiable” o “se preocupa por el cliente”, mencionadas en Díaz (2022), como dimensiones analíticas que determinan no solo la categoría a la que pertenece una marca, sino su desempeño y posicionamiento en el mercado y por supuesto, en el imaginario colectivo (Díaz, 2022).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En concordancia con Costa-Sánchez (2024), la investigación permite evidenciar una serie de hallazgos relacionados con el impacto del activismo social y el storydoing, y su papel en el posicionamiento de la marca Arturo Calle dentro del imaginario colectivo.

La investigación centra sus esfuerzos en analizar comunicaciones digitales y hacer hincapié en el ruido mediático que amplificó las acciones y reacciones de Arturo Calle durante la pandemia. Este rastreo y análisis permite concluir que el papel de la prensa fue fundamental para el posicionamiento de la marca, mediante la divulgación de acciones concretas de la misma frente a la crisis y las posturas que mostraron poco a poco el cambio de personalidad dentro del BPS (Brand Personality Scale). Esta construcción narrativa fue respaldada por las comunicaciones digitales de forma coherente.

La mayor parte del terreno ganado por Arturo Calle durante el periodo estudiado se concluye que se debe a una gran estrategia de relaciones públicas respaldada por comunicaciones puntuales de forma digital. Después de llevar a cabo y analizar las entrevistas, se puede concluir que la estrategia de marca está centrada en el cambio de su personalidad. La marca fue eficaz por 3 motivos:

1. El cambio se acompañó de acciones significativas, coherentes y centradas en generar bienestar social desde la responsabilidad y no desde la conveniencia.
2. La vocería de Arturo Calle como CEO y fundador cumplió un papel fundamental en la personificación de la marca y, por ende, en la conexión emocional que logró con la audiencia.

3. Las acciones se divulgaron por canales que contaban con alta credibilidad, como medios periodísticos de renombre.

Se concluye que estos 3 factores influyeron directamente en la construcción del relato y su posterior integración al imaginario colectivo.

Comprensión de perspectivas sobre la marca

Se puede afirmar entonces, que las acciones activistas no son eficaces si no hay una acción real y significativa detrás y que los cambios a nivel de construcción de marca, como el cambio de personalidad, debe ser respaldada por acciones genuinas y coherentes.

Identificación de elementos de marca

Finalmente, el desarrollo del trabajo permitió el reconocimiento e identificación de cuatro elementos claves, que se consideran fundamentales y, sobre todo, replicables para otras marcas.

En primera instancia, se identificó que una estrategia de marca exitosa debe constituirse desde el entendimiento del **contexto sociocultural** en el que se va a actuar, debe tener un propósito claro que ayude a plantear objetivos alcanzables, y estos deben llevarse a cabo de forma coherente.

Arturo Calle entendió la crisis desde el día 1, comprendió que solo conectando emocionalmente con la audiencia iba a poder mantenerse a flote y que dicha conexión solo podía darse de forma genuina y directa. Es por esto por lo que, al cambiar de personalidad, pudo llevar a cabo acciones conectadas con la audiencia, fuera ésta o no consumidora de su marca.

En segundo lugar, se puede afirmar a partir de los resultados de la investigación, que la construcción narrativa es clave para la personificación y la conexión emocional de una marca

con su audiencia, pues le permite respaldar acciones y decisiones con coherencia, integrándolas en sí mismas.

Así es como, en un contexto lleno de marcas que querían proyectar una imagen relajada, estable e incluso poderosa, Arturo Calle empieza a hablar de responsabilidad social y corporativa, comunica abiertamente sus vulnerabilidades y la voluntad de luchar por el bienestar de sus colaboradores, así como el manejo interno y sus decisiones corporativas de forma abierta y transparente.

El tercer elemento a considerar, es que todo relato se debe construir de forma sincera y genuina, si se quiere crear una conexión emocional real con la audiencia. Tanto el storytelling, creando narrativas aspiracionales centradas en valores intangibles, así como en este caso, el storydoing, centrándose en acciones tangibles, ambos deben plantearse desde el propósito genuino de la marca. Como expresó en la entrevista Sergio Colmenares, ver anexo 10, *solo las acciones genuinas prevalecen en el imaginario colectivo*.

Arturo Calle tuvo el desempeño que tuvo, debido en gran medida a la sinceridad que percibió su audiencia desde los diferentes canales de interacción. Abanderarse de una causa temporalmente, y plantear narrativas que no aportan de forma significativa a dichas causa, no suelen tener un lugar relevante en la mente del consumidor.

Así mismo, como cuarto elemento, se pueden señalar las acciones tangibles y divulgadas de forma honesta y genuina tienen más impacto que una campaña publicitaria centrada en exaltar atributos y valores aspiracionales.

BIBLIOGRAFÍA

- Bergkvist, L., y Taylor, C. R. (2022). Reviving and Improving Brand Awareness As a Construct in Advertising Research. *Journal of Advertising*, 51(3), 294–307.
<https://doi.utadeoproxy.elogim.com/10.1080/00913367.2022.2039886>
- Bernal, C. (2020). “Le tengo más miedo al hambre que al coronavirus’: Arturo Calle”. Forbes.
<https://forbes.co/2020/05/12/actualidad/le-tengo-mas-miedo-al-hambre-que-al-coronavirus-arturo->
- Canales, C. (2020). La publicidad digital: una alternativa de marketing ante la emergencia. *Realidad empresarial*, (10), 25-31.
- Copublicitarias (2020). #ApoyemosLoNuestro, un movimiento que nació en Sancho BBDO para apoyar a Colombia. <https://copu.media/apoyemoslonuestro-un-movimiento-que-nacio-en-sancho-bbdo-para-apoyar-a-colombia/>
- Costa-Sánchez, C., & Peñafiel-Saiz, C. (2024). Comunicación del compromiso social y para la sostenibilidad. análisis multifocal y tendencias. *El Profesional de La Información*, 33(3), 1–9. <https://doi.org/10.3145/epi.2024.0301>
- Díaz, R. (2022). *Arquetipos de marca: Cómo utilizar psicología para crear marcas poderosas* (1). Createspace independent Publishment Platform.
- García, C. (2020). El camino de Arturo Calle para enfrentar la adversidad. *El Tiempo*.
<https://www.eltiempo.com/economia/empresas/el-camino-de-arturo-calle-para-enfrentar-la-pandemia-del-covid-19-501328>

- Gesto Rodríguez, J., Santacruz Villaseñor, I., & González Rojas, D. Y. (2023). Crecimiento y empleo durante la pandemia del Covid-19: España, México, Colombia. *Revista Nicolaita de Estudios Económicos*, 18(2), 47–62. <https://doi.org/10.33110/rneev18i2.348>
- Gutiérrez Navas, E. B., Sarmiento Suárez, J. E., & Ramírez Montañez, J. C. (2023). Determinantes del impacto financiero de la pandemia sobre las mipymes de Colombia. *Equidad y Desarrollo*, 41, 1–26. <https://doi.org/10.19052/eq.vol11.iss41.8>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill Education.
- Huang, R., & Sarigöllü, E. (2012). How brand awareness relates to market outcome, brand equity, and the marketing mix. *Journal of business research*, 65(1), 92-99
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- Khan, A. A., Awan, S. H., & Ullah, A. (2024). Brand Identity and Brand Image Congruence to Improve Branding Practices: A Multi-Case Study on Startups. *International Journal of Experiential Learning & Case Studies*, 9(1), 59–100. <https://doi.org/10.22555/ijelcs.v9i1.1106>
- Lee-Yun Pan, y Kuan-Hung Chen. (2019). A Study on the Effect of Storytelling Marketing on Brand Image, Perceived Quality, and Purchase Intention in Ecotourism. *Ekoloji Dergisi*, 107, 705–712.
- Luque de Marcos, J., & Baraybar Fernández, A. (2018). Nuevas tendencias en la construcción de marcas: una aproximación al storydoing. *Revista Prisma Social*, (23), 435–458. Recuperado a partir de <https://revistaprimasocial.es/article/view/2745>

Montague, T. (2013). Good Companies Are Storytellers. Great Companies Are Storydoers. Harvard Business Review Digital Articles, 2–7.

Ocampo, R. (2020). Arturo Calle y Crepes & Waffles, las más responsables durante la pandemia.

La república. <https://www.larepublica.co/especiales/las-100-empresas-mas-grandes-en-la-crisis/arturo-calle-y-crepes-waffles-las-empresas-mas-responsables-durante-la-pandemia-3183686>

Oliveira, A., Maia, M., Fonseca, M., & Moraes, M. (2020). Customer preferences and self-service technologies: hospitality in the pandemic context. *Anatolia*, 32(1), 165–167. <https://doi.org/10.1080/13032917.2020.1851093>

Plessis, C. du, D’Hooge, S., & Sweldens, S. (2024). The Science of Creating Brand Associations: A Continuous Trinity Model Linking Brand Associations to Learning Processes. *Journal of Consumer Research*, 51(1), 29–41. <https://doi.utadeoproxy.elogim.com/10.1093/jcr/ucad046>

Reyes-Guarnizo, A. B. (2014). De los imaginarios colectivos a la apropiación del territorio: Un recorrido conceptual. *Bitácora Urbano Territorial*, 24(1), 11-18.

Zainal Abidin, & Feliks Anggia Binsar Kristian Panjaitan. (2024). The Role of Brand Awareness, Advertising Effectiveness, and Pricing Strategies on Market Share of Green Products. *International Journal of Business, Law, and Education*, 5(2), 2138–2148. <https://doi.utadeoproxy.elogim.com/10.56442/ijble.v5i2.795>

Anexos

A continuación, se encuentran una serie de figuras (Anexo 1 al 8) obtenidas en la revisión y selección la comunicación digital de Arturo Calle durante la pandemia posteados en META desde marzo del 2020. Dichas figuras dan cuenta de la evolución de su comunicación y los propósitos de la misma, además de ser una radiografía de la reacción diaria frente a la pandemia.

Anexo 1

Lo fundamental es el ser humano



Nota: fuente tomada de Arturo Calle Facebook (2020)

Anexos 2

Cambio de logo “Arturo Casa”. Impulsado por Sancho BBDO



Nota: fuente tomada de Arturo Calle Facebook (2020)

Anexo 3

Afiliación a Bogotá Solidaria en casa



Nota: fuente tomada de Arturo Calle Facebook (2020)

Anexo 4

#ApoyemosLoNuestro



#APOYEMOSLONUESTRO

Nota: fuente tomada de Arturo Calle Facebook (2020)

Anexo 6

Impulso a canales E commerce



Nota: fuente tomada de Arturo Calle Facebook (2020)

Anexo 7

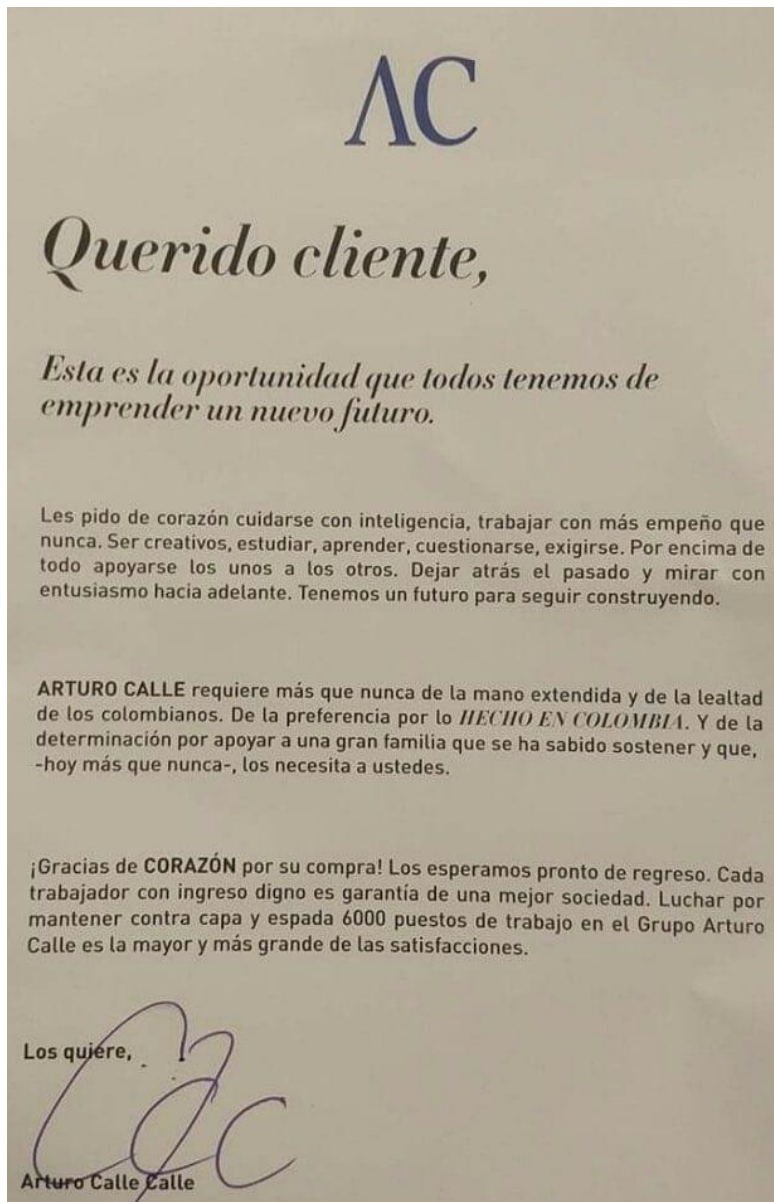
Escribamos un nuevo capítulo juntos (Campaña de storydoing)



Nota: fuente tomada de Arturo Calle Facebook (2020)

Anexo 8

Carta a los clientes



Nota: fuente tomada de Forbes (2020)

Anexo 9

Matriz bibliográfica:

https://utadeoeduco0-my.sharepoint.com/:x/g/person/oscara_pajaritogil_utadeo_edu_co/EYh6Hw4-kfhOsf1vQxhc8x4BTWazxy0Su34Q17a-uC_9IQ?e=RNqE8m

Anexo 10

Matriz de análisis:

https://utadeoeduco0-my.sharepoint.com/:x/g/person/oscara_pajaritogil_utadeo_edu_co/EfGDfzeODc5KqzaehOKGIbsBr-xHpxQaTt2Q_bsMHIZyJA?e=HRRFxC