UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE BELLAS ARTES

TESIS DOCTORAL

La creatividad como valor intangible.
Análisis y viabilidad de una conciencia material
en la producción del diseño contemporáneo.

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTORA

PRESENTADA POR

María Almudena de Amusategui Batalla

DIRECTORA

Dra. Inmaculada Esteban Maluenda

© María Almudena de Amusategui Batalla , 2026

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE BELLAS ARTES

PROGRAMA DE DOCTORADO EN BELLAS ARTES

TESIS DOCTORAL

La creatividad como valor intangible.
Análisis y viabilidad de una conciencia material
en la producción del diseño contemporáneo.

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTORA

PRESENTADA POR

María Almudena de Amusategui Batalla

DIRECTORA

Dra. Inmaculada Esteban Maluenda

Gracias a mi tutora y directora de tesis, profesora Dra. Inmaculada Esteban Maluenda, por liderar este análisis desde un lado, dejando siempre hacer, pero aportando el comentario y las correcciones justas o la iniciativa correcta. Gracias por haber podido realizar la tesis deseada, circunstancia poco común en este escenario.

Gracias al profesor Dr. Luis Castelo Sardina, por permitirme entrar en su despacho para exponerle un asunto tan espeso y escucharme con paciencia. Por valorar después —positivamente— el apoyarme, dando vía a mi proyecto. Mil gracias desde aquí por la oportunidad.

Gracias a Roberto, mi marido y a Julia, mi hija, por haberme soportado estos cinco años, no siempre idílicos. A Lourdes, por ser fuente de criterio correcto, de ánimo y de confianza. A Fernando, por escucharme por teléfono —que no es poco— en momentos de incertidumbre. Para ellos, mil besos.

Gracias a todo aquel que, a lo largo de estos cinco años, ha sido fuente de ánimo y fomento.

Un recuerdo a mi hermana Carmen cuyo apoyo, ilusión y confianza para abordar el estudio y la investigación eran inagotables y aún se sienten como tales. Se que le habría encantado estar presente cuando la hubiera terminado y, más aún, cuando la hubiera defendido. Es tremendo lo que se te echa de menos.

Almudena Amusategui

Julio de 2025

A Roberto y a Julia
A Lourdes

A la memoria
de mi hermana Carmen

Índice

Resumen / *Abstract*	7
Introducción	11
1. Análisis pragmático	**22**
1.1. Persona artista, persona creativa	22
1.1.1. De artesano a artista	24
1.1.2. De artista a creativo	29
1.2. La creatividad desde la neurociencia y su origen físico	35
1.2.1. La anatomía básica del cerebro	36
1.2.2. Los centros visuales del cerebro o el sistema para ver	38
1.2.3. Los sinéstetas o el gen de la hiperconectividad	40
1.2.4. La hipótesis de Goldberg: novedad frente a rutinización	41
1.3. Creatividad e inteligencia emocional como marco profesional	51
1.3.1. Anatomía y realidad somática o la anatomía emocional	52
1.3.2. La necesaria alfabetización emocional	54
1.3.3. La fisiología cerebral de las emociones	55
1.3.4. Templanza y empatía: el éxito interpersonal	59
1.3.5. Distorsiones cognitivas	61
1.3.6. Exogamia social o ser socialmente inteligente	64
1.3.7. La plasticidad neural	69
1.4. Producir contenido dentro de una conciencia material: la creatividad útil	70
1.4.1. Construir la rentabilidad: audiencia y marca personal	75
1.4.2. Conexión recíproca: la solución a los flujos de efectivo	77
2. Análisis estratégico y táctico. Inicio razonado de la profesionalización	**82**
2.1. Terciarización de la creatividad como activo intangible	82
2.1.1. Cualidades abstractas del producto inmaterial frente a bienes	83
2.1.2. Adquirir un bien o contratar un servicio: productos interdependientes	86
2.1.3. Particularidades estratégicas de la empresa terciaria	91
2.1.4. La creatividad como servicio profesional	95
2.2. El pensamiento analítico en su dimensión estratégica	98
2.2.1. La evidencia física para superar las barreras: la estrategia competitiva	102
2.2.1.1. El concepto de ventaja competitiva. Estrategias genéricas	103
2.2.1.2. El concepto de cadena de valor. Factores de coste	111
2.2.1.3. Estructura del sector. Mercado, segmentación y clientes	120
2.2.1.4. Las fuerzas competitivas	150
2.2.1.5. El posicionamiento estratégico	169
2.2.2. El precio adecuado. Creación de valor. Criterios	173
2.2.3. La calidad como estrategia. La marca como intangible	184
2.2.4. La participación. Evolución y cualidades	202
2.2.5. El liderazgo en la dirección estratégica	208
2.3. El pensamiento analítico en su dimensión táctica	212

2.3.1. El *offering* como realidad del negocio 214
2.3.2. El canal corto. Simbiosis virtuosa hombre y máquina 220
2.3.3. Redes sociales. Contenidos, experiencias y dinamizadores 232
2.4. Notas sobre fidelización, innovación y riesgo 244
2.4.1. Fidelizar desde la autenticidad 244
2.4.2. Innovar para sobrevivir a largo 253
2.4.3. Gestionar el riesgo inherente 262

3. Método razonado. 264
3.1. De 1 a 2 años. El corto plazo 266
3.2. Hasta 5 años. El medio plazo 291
3.3. Hasta 10 años. El largo plazo 307
3.4. Más de 10 años. La visión 319

4. Teórico escenario profesional frente al método razonado 331
4.1. De 1 a 2 años 340
4.2. Hasta 5 años 374
4.3. Hasta 10 años 407
4.4. La visión más aspiracional 423

5. Principales conclusiones a esta tesis 434
5.1. Principales conclusiones orgánicas 434
5.2. Principales conclusiones inorgánicas 436
5.3. Grandes conclusiones a la aplicación del método 452

6. Sus posibles continuaciones 454
6.1. Grupos multidisciplinares 454
6.2. Colegiación de los profesionales de la creatividad 459

7. Bibliografía 460

8. Adenda 463
8.1. Conceptos clave del análisis 463
8.2. Conceptos aplicables al método 476
8.2.1. De 1 a 2 años 476
8.2.2. Hasta 5 años 482
8.2.3. Hasta 10 años 487
8.2.4. Más de 10 años 491
8.3. Listado completo de conclusiones 494
8.4. Herramientas para la gestión profesionalizada 505
8.5. Cuadro de usos de las herramientas propuestas 516
8.6. Breve reseña sobre inteligencia artificial en relación al método 517

RESUMEN

La función creativa es cierta desde que es posible estudiar, mediante técnicas de imagen, los procesos cerebrales en el ser humano. El descubrimiento funcional del hemisferio derecho[1] y su relación con el izquierdo, puso de manifiesto una cualidad racional de grandes ventajas competitivas. No obstante, la sociedad moderna no ha valorizado adecuadamente el privilegio de poseerla, educarla e integrarla para su utilidad social. Su visibilidad y comprensión por parte del mercado de consumo ha sido nula o casi nula. Una mezcla de visión romántica y poco disciplinada de los unos y la falta de método y orientación práctica de los otros, ha contribuido negativamente a la percepción que las sociedades tienen de las profesiones liberales[2], con independencia del ámbito de actuación. La que debería de ser una ocupación altamente demandada desde cualquier sector del desempeño —la profesión creativa—, es relegada habitualmente a posiciones invisibles o al autoempleo como alternativa laboral —en el mejor de los casos—. En otras muchas ocasiones, es el prestador el que se ve obligado a postergar la virtud para adaptarse a otras formas de supervivencia pecuniaria alejadas de la prestación creativa, por la falta de un mercado objetivo.

La idea de esta tesis surge —primeramente— de la necesidad de hacer socialmente útil la capacidad creativa —premisa fundamental para poder demandar el reconocimiento de la capacidad transformadora en las personas eminentemente creativas— y así alcanzar la fórmula de realización personal que logre la sostenibilidad económica desde la prestación. Ambas premisas —utilidad y sostenibilidad— sólo tienen nexo si pensamos en la creatividad como un servicio —como un producto intangible—, susceptible de ser diseñado dentro de una demanda, dotado de cualidades físicas medibles y posicionado de acuerdo a unas premisas que se constituyan en ventaja competitiva. Esta nueva creatividad como servicio, como bien intangible, es la base que vertebra esta investigación.
Este reposicionamiento de la capacidad creativa va a demandar un gran esfuerzo por parte del prestador, ya que el éxito de su aplicación dependerá, en gran medida, de la voluntad aperturista y adaptativa de las personas creativas. Para ello, el binomio que forman creatividad e inteligencia emocional va a suponer comprometerse —como premisa fundamental— con una madurez gestora del impulso creativo, paso fundamental para eliminar las barreras de entrada al mercado, con el objetivo de lograr el necesario mayor entendimiento con la sociedad.

Ya en el análisis, los bienes tangibles nos proporcionan un universo de medios, que a lo largo de esta investigación se van analizando y adaptando, dentro de ese esfuerzo por

[1] Hemisferio integrador, dentro de las facultades visio-espaciales no verbales, especializado en sensaciones y habilidades especiales, por ej. las artísticas y musicales. También las actividades atribuidas al inconsciente. Hemisferio dominante en personas muy creativas e imaginativas.

[2] IAE, Sección 2. Sección de Actividades Profesionales como aquellas orientadas a la prestación de servicios, realizados de forma personal o a través de sociedades profesionales. División 8. Profesionales Relacionados Con Otros Servicios. Agrupación 86: Profesiones liberales, artísticas y literarias (Grupo 861). www.epigrafesiae.com

acotar y encontrar una sistemática o método. En definitiva, se trata de buscar un orden dentro del mundo creativo desde los productos tangibles, tanto en su concepción como en su salida comercial. Este esfuerzo es una adaptación lógica para hacer formalmente tangible el espectro creativo.

La investigación se centra en el pensamiento —primero de orden subjetivo, para mudar después en objetivo—, orientado a iniciar la actividad desde las cualidades creativas personales —a modo de ventajas competitivas—, que elevadas a actividades concretas pasarán a ser utilidades al responder a la demanda. Un proceso complejo, maduro y orientado a cliente, cuyo fin es la supervivencia por la vía del margen —sin romanticismos asociados que superen a la lógica productiva—. Un ejercicio de ensoñación sobre las propias virtudes —condición emocionalmente necesaria en todo recién egresado—, que transita mediante el análisis objetivo hasta un espacio de concreción estratégica, para precisarse en realidades tácticas. La misión final será siempre sobrevivir por adaptación eficiente y diversificación inteligente entre clientes industriales y consumidores finales, con las industrias culturales y creativas como espacio natural.

Toda la tesis pretende ser una revisión crítica y práctica, útil. En este caso, se parte de una circunstancia tan real como que, el que nace observando las cosas desde ángulos imposibles, es en sí mismo un afortunado. Verdaderamente lo es. Es tiempo de demostrarlo, en virtud de un mayor entendimiento entre todos los actores afines y de todos ellos con el entorno natural de consumo, estableciendo estrategias de producción ganadoras.

En definitiva, es tiempo de tangibilizar la creatividad y así poder trasladar que el pensamiento creativo existe, que es un privilegio poseerlo y ejercerlo, y que su posición preliminar a los ciclos de producto —con efecto visible en las industrias como insumo o por mediación de bienes terminados—, le otorga un gran poder de cambio y mejora.

ABSTRACT

The creative function is true since it is possible to study, through imaging techniques, the brain processes in the human being. The functional discovery of the right hemisphere[3] and its relationship with the left revealed a rational quality of great competitive advantages. However, modern society has not adequately valued the privilege of owning, educating and integrating it for its social utility. Its visibility and understanding by the consumer market has been null or almost non-existent. A mixture of a romantic and undisciplined vision of the one and the lack of method and practical orientation of the other, has contributed negatively to the perception that societies have of the liberal professions[4], regardless of the field of action. What should be a highly demanded occupation from any sector of performance —the creative profession—, is usually relegated to invisible positions or to self-employment as a work alternative —in the best of cases—. On many other occasions, it is the provider who is forced to postpone virtue in order to adapt to other forms of pecuniary survival far from creative performance, due to the lack of a target market.

The idea of this thesis arises —firstly— from the need to make creative capacity socially useful —a fundamental premise to be able to demand the recognition of the transformative capacity in eminently creative people— and thus achieve the formula of personal fulfillment that achieves economic sustainability from the provision. Both premises —utility and sustainability—, are only linked if we think of creativity as a service —as an intangible product—, capable of being designed within a demand, endowed with measurable physical qualities and positioned according to premises that constitute a competitive advantage. This new creativity as a service, as an intangible good, is the basis that underpins this research.

This repositioning of the creative capacity will demand a great effort on the part of the provider, since the success of its application will depend, to a large extent, on the openness and adaptivity of creative people. To this end, the binomial formed by creativity and emotional intelligence will involve committing —as a fundamental premise—, to a maturity in the management of the creative impulse, a fundamental step to eliminate barriers to entry into the market, with the aim of achieving the necessary greater understanding with society.

Already in the analysis, tangible goods provide us with a universe of means, which throughout this research are analyzed and adapted, within this effort to delimit and find a system or method. In short, it is a matter of seeking order within the creative world from tangible products, both in their conception and in their commercial output. This effort is a logical adaptation to make the creative spectrum formally tangible.

[3] Integrating hemisphere, within the non-verbal visual-spatial faculties, specialized in sensations and special abilities, for example artistic and musical ones. Also the activities attributed to the unconscious. Hemisphere dominant in very creative and imaginative people.

[4] IAE, Section 2. Professional Activities Section as those aimed at the provision of services, carried out personally or through professional societies. Division 8. Professionals related to other services. Group 86: Liberal, artistic and literary professions (Group 861). www.epigrafesiae.com

The research focuses on thinking —first of a subjective order, and then changing into objective—, aimed at starting the activity from personal creative qualities —as competitive advantages— which, elevated to specific activities, will become utilities when responding to demand. A complex, mature and customer-oriented process, whose purpose is survival by way of the margin —without associated romanticisms that surpass the productive logic—. An exercise in dreaming about one's own virtues —an emotionally necessary condition in every recent graduate—, which moves through objective analysis to a space of strategic concretion, to be specified in tactical realities. The ultimate mission will always be to survive through efficient adaptation and intelligent diversification between industrial customers and end consumers, with the cultural and creative industries as a natural space.

The whole thesis aims to be a critical and practical review, useful. In this case, it is based on a circumstance as real as that the one who is born observing things from impossible angles is in himself a lucky one. It truly is. It is time to demonstrate this, by virtue of a greater understanding between all the related actors and all of them with the natural environment of consumption, establishing winning production strategies.

In short, it is time to make creativity tangible and thus be able to convey that creative thinking exists, that it is a privilege to possess and exercise it, and that its position preliminary to the product cycles —with a visible effect on industries as an *input* or through the mediation of finished goods—, gives it a great power of change and improvement.

William Shakespeare murió en 1616, tras publicar en vida tan solo alrededor de 17 de sus obras, en los llamados *Quartos*, de bastante mala calidad y no siempre completos. Fueron sus actores y amigos John Heminge y Henry Condell los que, tras su fallecimiento y por afecto y admiración, recopilaron los manuscritos —muy pocos— que sobrevivieron al escritor, los textos de los apuntadores de escena —*prompt-books* en inglés—, muy valiosos por su preciso traslado de los textos, los mencionados *Quartos*, aceptablemente conservados, y sus propias declamaciones del recuerdo interpretativo y, todo ello, lo trasladaron a lo que se conoce como Primer Folio[5] de 1623 —primer volumen recopilatorio con las 36 obras comúnmente aceptadas, a excepción de las dos perdidas, *Cardenio* y *Trabajos de amor ganados*, y de sus *Poemas*—, del que hoy se conservan 234 ejemplares de los aproximadamente 800 que se cree fueron impresos en origen.

Resulta dramático pensar que probablemente el escritor más universal de todos los tiempos podría haberse perdido para la humanidad de no ser por este acto de reconocimiento *post-mortem*, realizado por sus dos compañeros de reparto y sendos impresores, con la única premisa de inmortalizar al autor.

Es un ejemplo innegable de cómo no se puede negar la evidencia del valor del mercado en el reconocimiento creativo. El mercado es necesario. Hay que *llegar a él*. De otro modo el riesgo de dilución del esfuerzo, del logro imaginativo, está garantizado. Nadie puede perdurar, artísticamente hablando, en la memoria popular y a través del tiempo, si no ha accedido al sustrato de consumo. Nadie.

Todavía hoy, cuando aparece algún otro ejemplar original del *Primer Folio* de 1623, la comunidad literaria mundial cruza los dedos y los aficionados, también.

La creatividad como valor intangible

La hipótesis de los tres sectores económicos, es una teoría que organiza la actividad en extracción de materias primas y agricultura —sector primario—, manufacturas —sector secundario— y servicios —sector terciario—. Este modelo tridimensional fue desarrollado por Colin Clark y Jean Fourastié[6] en la década de los años treinta y cuarenta del siglo xx, y tenía su fundamento en la búsqueda de la calidad de vida dentro de las sociedades contemporáneas. Para Paul Krugman[7], el sector terciario, o lo que llama *la terciarización* es una realidad y un síntoma propio de las economías más desarrolladas. A la contra, afirma que aquellas sociedades que acreditan descensos productivos del

[5] SHAKESPEARE, William. *Mr William Shakespeare´s Comedies, Histories &Tragedies*. London. Printed by Isaac Jaggard and Edward Blount. 1623. www.bl.uk «SHAKESPEARE, William. Mr William Shakespeare´s Comedies, Histories &Tragedies. London. Printed by Isaac Jaggard and Edwa».

[6] Teoría económica expresada en sus obras: Clark, *The Conditions of Economic Progress.* Fourastiè, *Le grand espoir du XXe siècle*.

[7] Krugman, Paul. Economista por la Universidad de Yale y Doctor en Economía por el MIT. Premio Nobel de Economía 2008, por su contribución a la Nueva Teoría del Comercio y la Nueva Geografía Económica. Mención expresa al trabajo explicativo de los patrones de comercio internacional y concentración de la riqueza, por los efectos de las economías de escala y preferencias de los consumidores de bienes y servicios diversos.

sector servicios denotan un estancamiento o incluso un retroceso en la calidad de vida de sus ciudadanos.

Un servicio es el equivalente inmaterial de un bien y compone el sector terciario económico. Este enunciado básico que define los servicios, supone el espacio industrial-productivo donde por lógica debería desarrollarse la actividad creativa, en el más amplio espectro del desempeño, por derivarse de una virtud cerebral como única herramienta, sin la necesidad inicial de materias primas o maquinaria transformadora y sin la tenencia de inventarios, que avanza en sus creaciones por el ejercicio de redundar en el pensamiento y motivado por un impulso de innovación. Estar en esa ranura productiva es un acto personal de integración social.

La creatividad tiene que aprender a formar parte activa del tejido productivo de la sociedad y la forma natural de prestación es posicionarse de partida en ese tercer sector. Podríamos decir, con permiso de Krugman, que la creatividad del siglo xxi tiene que terciarizarse para encontrar su utilidad social en el llamado «mercado circular»[8].

Una sociedad se vertebra de acuerdo a una serie de parámetros racionales que garantizan, en teoría, su subsistencia temporal y equilibro interno. Ya sabemos que las sociedades son en cierto modo estructuras de ordenación, que se agitan dentro de un abanico de comportamientos y tensiones que las hacen dinámicas, cambiantes, y por ello apasionantes desde el principio mismo de su existencia. Prácticamente desde la Edad Moderna[9], todos los individuos están supeditados a convivir dentro de las estructuras sociales y a encontrar su aportación de valor para sobrevivir. Esta doble premisa ha imperado y llegado hasta nuestros días, evolucionando hacia las sociedades Contemporáneas[10] que, a su vez, han progresado hasta denominarse hoy sociedades Tecnológicas[11].

El siglo xxi tiene como estructura dominante una sociedad tecnológica, con origen evolutivo dentro de aquellas llamadas contemporáneas, sobre todo a partir de la velocidad que impuso la segunda revolución industrial[12]. Estas sociedades del siglo xix en proceso de industrialización, consagran como resultado significativo nuevos estratos sociales, entre ellos la denominada burguesía, hoy derivada en la sociedad de consumo. En la

[8] Mercado o Economía Circular es aquella que busca redefinir el crecimiento, poniendo el foco en los beneficios para toda la sociedad. Se basa en tres principios: 1. Eliminar residuos y contaminación desde el diseño; 2. Mantener productos y materiales en uso; 3. Regenerar sistemas naturales. Es un cambio sistémico. www.ellenmacarthurfoundation.org.

[9] Periodo de historia de la humanidad ubicado entre el siglo XV y el siglo XVIII. Se inicia con la llegada de los europeos al continente americano -Descubrimiento de América de 1492- y se prolonga hasta el final de la Revolución Francesa en 1799. www.euston96.com

[10] Aquellas que se inician con el final de la Revolución Francesa (golpe de estado de Napoleón en 1799) y se mantienen hasta la actualidad. Llamadas también postmodernas.www.euston96.com

[11] Llamadas así las sociedades contemporáneas que se han visto completamente vertebradas por la eficiencia que aportan las nuevas tecnologías, consideradas verdadero motor del progreso. También referidas *digitales*.

[12] Proceso de transformación tecnológica, económica, social y política originado en Reino Unido a partir de la segunda mitad del siglo XVIII. La llamada Primera Revolución Industrial, concluye a mediados del siglo XIX antes de extenderse por el resto del continente europeo. A partir de este momento, se inicia la Segunda Revolución Industrial, que se difundió ampliamente por toda Europa, y que llega a su fin con el inicio de la Primera Guerra Mundial de 1914. El año 1880 es la culminación del desarrollo de núcleos industriales, a excepción de algunas capitales de los Estados del sur. www.elordenmundial.com

culminación de estas sociedades nos encontramos hoy, dentro de una gran comunidad de consumo extensamente canalizada por las nuevas tecnologías.

El término creatividad, a su vez, tiene su origen dentro del lenguaje científico en 1950, introducido por Guilford[13] en una alocución sobre psicología en Estados Unidos. El mismo Guilford estableció dos principios fundamentales relacionados con la capacidad creativa: «todo el mundo tiene capacidad para crear» y «la creatividad se puede desarrollar y ser susceptible de aprendizaje». En los años 1960, se toma conciencia de la necesidad de novedades para incentivar los ciclos económicos e impulsar los cambios sociales y la creatividad se materializa como un valor en alza, para llegar a su máximo esplendor en los años 1970. Se empieza entonces a hablar de inteligencia divergente[14] para referirse a aquella que es capaz de producir un gran número y variedad de ideas, en detrimento de una capacidad basada en exclusiva en la resolución de problemas lógicos. Esta nueva perspectiva, que entrona la creatividad como vehículo de cambio, se extiende por todo el mundo occidental y arraiga en los sectores productivos: se consolida la importancia de innovar. Comienza así, el valor de la imaginación como motor económico y social.

En base a esto, es decir, si éste era el escenario de los años 1970, ¿cómo es posible que hayamos llegado al siglo xxı afirmando que los egresados de grados y másteres de formaciones artísticas, son algunos de los profesionales menos demandados por el mundo empresarial[15]? O, lo que viene a ser lo mismo: ¿qué ha sucedido para que se haya producido una desconexión económica entre los creativos y las sociedades contemporáneas, hoy convertidas en digitales?

Esta tesis busca analizar las causas desde la perspectiva del prestador, en un intento de reintegrar la creatividad en el circuito productivo con garantías de sostenibilidad personal y de realización social al mismo tiempo. El punto de partida será ese binomio creatividad como servicio o producto intangible, bajo la firme convicción de que lo primero es buscar su posición natural en los sectores productivos y, a partir de ahí, lograr un esquema de control que ordene su producción, para que el esfuerzo intelectual tenga el debido reconocimiento social por usabilidad, valor tangible, precio aceptado y reconocimiento. Consiste formalmente en contribuir a reposicionar la creatividad en el lugar que merece y donde se encontraba a mediados del siglo xx, formando parte integral de la cadena de valor en los procesos productivos.

Para ello, se parte de los esfuerzos de teorización y aplicación generalmente aceptados por parte de los representantes del sector secundario, que tuvieron lugar hace tiempo y con objeto de dignificar los procesos productivos de los bienes manufacturados. Los

[13] Guilford, J. P.: Creativity. American Psychologist 5 (9): 444-454. 1950.

[14] Guilford, J. P.: *The Nature of Human Intelligence*. McGraw Hill, New York, 1967. Psicólogo estadounidense (1897-1987) que desarrolla una teoría de la inteligencia, que supone uno de los modelos más relevantes en su concepción como conjunto de habilidades. Una de las aportaciones más importantes que realiza en dicha teoría, es la incorporación del pensamiento divergente como distintivo, dando la relevancia debida a la creatividad por primera vez.

[15] www.elpais.com/economia/2020 . 28 de septiembre de 2020 […] *y Artes y Humanidades (2,8%) son las que menos atractivas resultan*. www.infoeducacion.es/carreras. Carreras con más salida laboral 2020. … *conflicto de intereses entre vocación y salida profesional, puesto que carreras tradicionales como Bella Artes o Filosofía, muy vocacionales, son cada vez más minoritarios*.

ajustes competitivos que se produjeron en las fábricas de la segunda mitad del siglo xx —especialmente en Estados Unidos y Japón—, fueron clave para convertir sus gerencias en referentes. Hoy, vertebradas por las tecnologías y su canal corto, los mismos productores son capaces de adaptar la oferta industrial a la demanda, hasta el punto de fabricar sin almacenes.

No se pretende ese nivel de eficiencia productiva cuando hablamos de un servicio de creatividad, pero sí el intento por lograr producciones adaptadas a las necesidades y, con ello, la supervivencia financiera dentro del sector. Al final de esta investigación se persigue clarificar por qué una cartera creativa aporta valor y es útil y sostenible, especialmente cuando se asista a las industrias afines. El objetivo último seria lograr que el profesional de las actividades y disciplinas creativas puedan reinsertarse dentro del sistema productivo con ciertas garantías.

Justificación y Objetivos

Desde que me licencié en Bellas Artes en el año 1991, he desempeñado funciones gestoras en concomitancia con las propias del diseño. En los comienzos desde la perspectiva del autoempleo, con las demandas propias de las microempresas, y en sucesivas, como asalariada en grandes corporaciones y, para entonces, con una formación específica de postgrado.

A lo largo de estos años, he podido comprobar que las cualidades intelectuales que otorga una capacidad creativa, han sido siempre bien recibidas por la empresa, pero siempre que los esfuerzos de integración hayan partido del profesional y no de las estructuras empresariales, poco dispuestas por mucho que valoricen la mentalidad innovadora. Eso convierte al demandante de empleo en el campo de la creatividad, en un candidato laboral que tiene que hacer siempre un gran esfuerzo de visibilidad y adaptación para alzarse con las posiciones. Y no siempre tiene suerte. Si, además, los egresados de estas formaciones resultan, por desinterés o escasa cultura de empresa, poco proclives a hacer el esfuerzo adaptativo, el resultado es esa conclusión por la que la empresa nacional apenas reclama la presencia de graduados en formaciones artísticas y derivadas.

Desde mi perspectiva —y por haber convivido tantos años en ambos mundos, el creativo y el empresarial—, considero que ciertamente la sociedad discrimina una profesión, cuyas ventajas innovadoras podrían ser objeto de muchos sectores netamente productivos y no limitarse a un escenario que naturalmente responde al sector cultural y creativo. También he podido constatar que una disposición del profesional hacia la empresa, dotándole de un orden de análisis que le permita ser eficiente en sus esfuerzos, le puede predisponer a comprender mejor las estructuras industriales dentro de las sociedades, y a concluir que la anarquía del comportamiento resultará ser, comercialmente, una gran barrera de entrada al mercado laboral, aquí y en todas las sociedades contemporáneas.

Por todo ello, esta investigación, no se va a centrar en reeducar a la industria en el valor de la innovación cruzada con otras profesiones no afines, entre otras porque sería del todo imposible abarcar el espectro de empresas —casi todas poco receptivas al esfuerzo imaginativo—. Esta disquisición se centra en que los sectores económicos vean al creativo como un profesional que, cuando se dispone a salir al mercado laboral, lo hace

vendiéndose a sí mismo como un proveedor de servicios creativos, es decir, con una potencialidad de acceso que desde el principio tenga sentido para el demandante de capital humano o para el cliente final.

Dicho de otra forma, esta tesis surge para que la empresa deduzca el campo de acción del creativo desde el principio y para que el profesional creativo entienda la necesidad de método para crear un perfil que lo identifique y sea empresarialmente comprensible. De modo contrario, es prácticamente inviable que se le considere como opción laboral o comercial, cuestión que suele desembocar en el origen de la frustración personal. Precisamente, este estudio aborda un análisis sistemático sobre cómo enfocar dicho ejercicio creativo, para evitar tanto la no realización personal en su desempeño como la falta de entendimiento entre el mercado y este sector profesional.

Así, los objetivos a lograr a partir de la cuestión analítica serán:

Consolidar la hipótesis de la creatividad como producto intangible o servicio
Dotar al profesional liberal de herramientas derivadas de las manufacturas para ordenar su esfuerzo intelectual de manera competitiva
Establecer una producción dentro de la demanda social y con la utilidad como referente
Preconizar una creatividad que viabilice la sostenibilidad personal a partir de cualidades físicas de producto y precio por usabilidad
Y concienciar sobre la necesaria capacidad de adaptación dentro del sector gracias a una solvente inteligencia emocional

Todos estos objetivos responden a la misión última de contribuir a que los graduados y másteres en formaciones artístico-liberales accedan al mercado laboral con el mismo reconocimiento en su trabajo que otros sectores, al valorizar la creatividad como un activo socioeconómico por su innegable aportación a la industria, a la sociedad y a la vía de la innovación, dado que el mercado de consumo es siempre el camino más certero para adquirir el reconocimiento social al contar con un público o audiencia que recibe el bien, servicio o creación realizado.

Estructura

Esta tesis se centra en dos grandes capítulos cuyos resultados parciales se concretan en un método práctico para el abordaje de la producción creativa, que se ilustra posteriormente a partir de la creación de una cartera hipotética que representa a un profesional de la creatividad.

En concreto, en el punto 1, dedicado a un análisis pragmático, se realiza un estudio contextual de la personalidad creativa, en paridad con la figura del artista, y se acompaña de otros aspectos también sensibles, como el relacionado con la cualidad desde el campo de la neurociencia, la prestación haciendo uso de una inteligencia emocional y la búsqueda de la utilidad social como marco de actuación profesional desde la sostenibilidad económica.

En el punto 2, destinado al inicio razonado de la profesionalización, se da comienzo al análisis estratégico y táctico, que dará origen a un método específico de ordenamiento de la capacidad y orientación productiva. En una primera aproximación, se introduce la importancia de la terciarización como elemento integrador dentro del espectro económico de las sociedades de consumo y se proponen las causas para considerar la creatividad objeto de dicha afiliación estratégica. De manera subsiguiente, se inicia el análisis en sí, con una primera propuesta de evaluación de las cualidades técnicas personales, identificando posibles ventajas de mercado. Sobre las mismas —y en progresión objetiva—, se analizarán las apuestas ciertamente significativas para determinar alternativas de comercialización y, tras su discriminación razonada, establecer un marco de producto-mercado sobre el que empezar a trazar las líneas de la estrategia competitiva. A partir de aquí, se desglosan los términos propios del lenguaje competitivo para su valoración, refiriéndose tanto a conceptos como a ventajas competitivas, estrategias genéricas, factores de coste, cadenas de valor, sector, mercado y cliente objetivo, fuerzas competitivas y el posicionamiento susceptible de ser comunicado, además de precio, calidad y el valor estratégico de dejar participar a los clientes en el resultado final por adecuación a sus necesidades y deseos. Y sin olvidar la necesidad de una marca personal, como visión de éxito a largo plazo. Un análisis que trascenderá de lo cualitativo a lo objetivo y de lo objetivo a lo táctico en la última parte de este segundo punto, concretando —entre otros— algunos detalles operativos de una cartera de producto especialista y haciendo referencia a la necesaria de oferta omnicanal, tan característica de nuestros días.

Los puntos 3 y 4, de método razonado y escenario teórico representan, respectivamente, el resultado de concretar acciones y metas desde la estrategia y la táctica, en el corto, medio y largo plazo, y su proyección posterior sobre una cartera de producto creativo cualquiera en un grupo competitivo, tanto orientado a cliente industrial, como a consumidor final.

Para terminar, los puntos 5 y 6, de conclusiones y posibles continuaciones, recogerán la perspectiva de las fuentes directas investigadas y convenientemente citadas en esta tesis y, a modo de cierre, aquellos aspectos como son el valor a futuro de los grupos multidisciplinares y la posible colegiación profesional de los prestadores de servicios de creatividad.

Esta tesis se cierra con el detalle de la *bibliografía* y la *adenda*. La primera, con el listado de fuentes directas empleadas para fundamentar el texto y, la segunda, como espacio donde se localizan todas las *sinopsis* de epígrafes, las *conclusiones clave* de cada bloque —que ayudarán a puntualizar una serie de conceptos, proyectando una imagen general del contenido de referencia—, un recopilatorio gráfico de las herramientas de uso recomendadas por la metodología propuesta y, finalmente, una breve reseña sobre la

superioridad táctica que supone —y supondrá— la inteligencia artificial para los profesionales de la creatividad y sus posibles efectos sobre el método propuesto.

El enfoque

El enfoque metodológico se basa en una estrategia de *análisis-síntesis*[16] para el conjunto de la tesis, una suerte de *análisis en cadena* que llevará de lo contextual a lo estratégico y táctico hasta alcanzar una propuesta de método de ordenación de las acciones y exponer su probatura sobre un supuesto de aplicación. Toda la tesis, especialmente a partir del segundo punto, se apoya en una aproximación causa-efecto[17] —las razones para los hechos y sus metas—, sobre las decisiones de posicionamiento de mercado y la cartera de producto especialista. La estructura del método, tendrá su propia organización interna desde las tres temporalidades más habituales en materia de emprendimiento: el corto, medio y largo plazo —dentro de un intervalo de 1 a 10 años—, principalmente por el valor de uso como herramienta de control de ingreso al mercado.

Técnicamente, la tesis fusiona un conjunto de conocimientos que estructura a partir de la bibliografía consultada junto a la aplicación de experiencia —dentro del terreno de los bienes tangibles e intangibles—, tanto en el universo del consumidor final como en el del negocio entre empresas. Estas fuentes de conocimiento interaccionan y se revelan a lo largo de toda la investigación, unas veces prevaleciendo una frente a la otra. Para, al final, resultar ser un ejercicio de adaptación, consistente en el desplazamiento de estrategias de *marketing* de bienes tangibles hacia el universo creativo, en todas sus concreciones.

Ámbito de estudio

En este estudio, el tema nuclear es la creatividad vista desde una perspectiva más adecuada para la atención eficiente del mercado, logrando ser comprensible y útil para el marco productivo y rentable y también más sostenible para el prestador. Una creatividad definida como valor intangible —en contraposición a los bienes de consumo tangibles—, concebida como servicio y que forme parte —por ello— del tercer sector económico. En definitiva, una creatividad que promueva la terciarización de las sociedades tecnológicas.

Cuando buscamos información escrita sobre creatividad, las referencias más habituales refieren a su vertiente psicológica y a la profesión docente. Responde, por tanto, a la relación maestro-alumno y a cómo dinamizar los procesos de la enseñanza, para lograr mejores resultados sobre el aprendizaje. En otro buen número de ocasiones, la creatividad aparece referida en textos empresariales para introducir cambios competitivos en las estrategias corporativas y equipararla prácticamente con la búsqueda del talento. Algo menos habitual y sorprendente son las referencias a la creatividad enfocada en el arte, lo que no deja de resultar paradójico cuando, por defecto, debería de ser la asociación más

[16] Refiere a dos procesos mentales complementarios entre sí. El análisis separa las partes de esos problemas o realidades, para conocer los elementos que los conforman. La síntesis es la composición de un todo por reunión de sus partes. La primera es una operación intelectual y la segunda es un proceso de consolidación de nuevo en la unidad. Morales Modenesi, M. Elena: *Análisis y síntesis*. 21 de marzo de 2013.

[17] Relación entre dos sucesos temporalmente simultáneos o sucesivos. El primero produce el segundo.

frecuente por su pertinencia o, si se quiere, lo obvio en la correlación del perfil arte-creativo.

Esta tesis nace desde la perspectiva del prestador de servicios de creatividad, con el objetivo de introducirlo en el terreno productivo desde su sectorización[18], motivo por el que es complicado hallar precedentes. Porque toda la literatura que avala la necesidad de ser creativo en el mundo de la empresa, lo hace desde la búsqueda de *incubadoras* dentro del capital humano, nunca desde una dimensión como proveedores de servicios, bien como departamento específico, bien como subcontrata ajena. En definitiva, la investigación persigue evidenciar cómo lograr que la creatividad sea entendida por la sociedad desde una forma eficaz: contribuir a la innovación desde el entramado empresarial.

El marco que delimita esta investigación queda determinado «en el suelo» por los estudios sobre el comportamiento cerebral en términos clínicos[19] y «el techo» por las estrategias de posicionamiento y cartera de producto de los bienes tangibles, ahora lateralmente aplicados al servicio creativo. Cronológicamente —y debido a la progresión en estudios, tanto los referidos al funcionamiento cerebral como al posicionamiento y análisis productivo de los bienes tangibles—, esta tesis tiene que entroncar con todo el conocimiento que tuvo lugar a partir de los años 1960 y 1970 en los Estados Unidos —y anteriormente, en Japón—, desde que se toma conciencia de la necesidad de perfeccionar los procesos productivos de las grandes industrias[20] como reclamo ineludible para ser más competitivos. Ejercicio que implementaron las grandes marcas de fabricante, pero no la distribución, que aún esperaría muchos años —prácticamente hasta este siglo XXI— para iniciar el camino de la perfección del punto de venta mediante los procesos de compra directa —que ahora, también, comprenden a cualesquiera de los medios digitales—.

Por conseguiente, la creatividad —como valor intangible—, se trata y analiza en esta tesis como una cualidad cerebral cuya función y esfuerzo productivo se sectoriza en los servicios y se normaliza mediante los esfuerzos realizados por las industrias hace años, para hacerlas más eficientes y competitivas. El propósito final, es el reposicionar la creatividad en el inmenso mercado único en el que nos legitimamos hoy en día.

Estado de la cuestión

El escenario de partida, es un desconocimiento, por parte de la sociedad en general, de lo que una persona creativa puede aportar al entramado productivo. Los creativos, de cualquier orden disciplinar, son los grandes olvidados del mercado laboral en su conjunto —salvo específicos, como agencias de publicidad, estudios gráficos y las industrias

[18] Ámbito de su sector económico. En este caso desde el sector terciario o de servicios.

[19] Aquellos focalizados en el funcionamiento cerebral desde una perspectiva multidisciplinar, con predominancia neurocentrista.

[20] Acabada la Segunda Guerra Mundial, los Estados Unidos comienzan un periodo de transición hacia una economía de producción de bienes civiles, después de unos procesos productivos militarizados por los años de guerra. Se inicia la proliferación de los suburbios urbanos y los Centros Comerciales, se recupera una sociedad de consumo. Se establece la máxima**:** productos estadounidenses de alta calidad, a precios razonables (Harrington, J.: *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. McGraw Hill, 30 de octubre de 1996), para cuyo cumplimiento es necesario un exhaustivo análisis de procesos productivos para reducir los costes y favorecer un valor agrupado muy competitivo y de alta calidad.

culturales—. Para ello, se propone ese reposicionamiento dentro del sector servicios y lograr así reintroducir la capacidad desde una premisa que sea comprensible por los sectores económicos, fundamentalmente buscando que los profesionales de la creatividad transiten de un valor incierto a un valor cierto y con ello poder capitalizar[21] su incorporación a las estructuras empresariales, con garantías de permanencia en el mercado.

El tema es —por lo tanto— el reposicionamiento de la creatividad como servicio de valor intangible, adquiriendo así la cualidad una conciencia material desde lo imaginario en los procesos productivos del profesional de la creatividad y buscando la utilidad pública[22].

La investigación preliminar a la redacción de este texto conduce a que no se han encontrado precedentes que hayan tratado la capacidad creativa desde la perspectiva del prestador-productor. Tampoco se han localizado investigaciones que pongan el foco en una propuesta o estrategia de fin retributivo para el desempeño de la creatividad, que puedan considerarse como antecedentes directos a este estudio. Esta falta de referentes —desde la perspectiva del prestador y su posición conscientemente material—, ha conducido a que la investigación, más allá de situarse entre esos dos límites, el cerebro —y su actividad funcional— y los análisis de producto tangible, integre en su desarrollo un análisis de servicios sobre los que, en cambio, sí que existe una amplitud de referencias literarias, pero no tanto una voz experta en la visión específica, que sería la capacidad del pensamiento lateral como cualidad de interés dentro del sector terciario.

En su «posición natural»[23], esta tesis tiene su continuidad más lógica dentro de la literatura de servicios corporativos —sobre todo si se pretende orientar el discurso hacia las empresas y desde la empleabilidad—, a partir de la perspectiva del análisis pragmático y estratégico de la capacidad.

En definitiva, se trata de averiguar las razones de un escenario de éxito y de detallarlas como táctica en los procesos creativos, así como lograr que esa condición sea para el perfil creativo sostenible a largo, por utilidad pública y personal, a través del margen de beneficio. Al justificar la razón de existir del sentimiento creativo, se avala su potencial.

El escenario que trata de abordar esta tesis es aquel en el que se confía a los profesionales prestadores de servicios de creatividad —como especialistas en la materia— las demandas de innovación en cartera de producto, bien por incorporación dentro de las empresas, bien por subcontrata, y que ese escenario responda o sea interpretable como marco en cualquier sector económico.

Voces e influencias

[21] RAE atribuir valor como capital a una cosa que produce una renta. Obtener provecho.

[22] Utilidad social Vs utilidad pública: Dícese del atributo de bienes y servicios requeridos para considerar que una población ha podido satisfacer el mínimo de sus necesidades. Aumenta su demanda cuando se incrementan los ingresos del consumidor. Son los llamados bienes normales y son esenciales para la supervivencia de las personas. 2. Actividad, bien o servicio de beneficio o interés colectivo, bien de un país, bien a mayor escala, bien para la humanidad. No son esenciales para la supervivencia.

[23] Entendido como posición innata, lógica, dentro de la revisión bibliográfica que ha influenciado esta investigación.

Esta tesis, es un ejercicio a media distancia entre el espíritu de un creativo y el cerebro de un profesional del *marketing* que traduce, por un lado, cómo visualizar los valores inherentes a una formación liberal artística y, por otro, cómo por compaginar dichos intangibles con credibilidad desde la perspectiva de un gestor eficiente.

En la bibliografía de consulta se suman estudiosos del posicionamiento del arte a lo largo de la historia de la evolución humana a clásicos y no tan clásicos del mundo empresarial, de los que se destilan y sintetizan sus métodos y herramientas para acoplarlos al perfil del profesional liberal creativo.

Asumir definitivamente el cambio de paradigma del artista actual —convertido mayormente en empresario— y reflexionar sobre su adecuación intelectual y anímica para adaptarse mayormente a una demanda, es otro de los principales aspectos a investigar. Otros también lógicos derivarían de la siempre difícil comercialización de producto especializado y su canal específico, orientado al consumidor final o a los grupos multidisciplinares en entornos industriales, como incorporación estratégica por fuente de innovación y tendencia. Por último, se valora la conveniencia de colegiación para los profesionales de la creatividad —en Bellas Artes, no existe una colegiación como tal—, al ser un mecanismo de credibilidad asociado a un marco profesional en principio demandante de evidencias tangibles. Estos dos últimos aspectos serán sucintamente mencionados al final de la tesis.

En definitiva, los aspectos emocionales derivados del cambio de posicionamiento, la revisión integral del canal de acceso a la obra realizada, los grupos de innovación multidisciplinares y la posible colegiación de los egresados son los aspectos de interés paralelo u objetivos secundarios que se suman al propósito principal: determinar el valor del perfil creativo en el mercado.

¡*Respice post te*! ¡*Hominem te ese memento*!
Al *vir triumphalis*[24]

Tertuliano, s.II-III d.C.

[24] Frase latina, de origen sabino, que recordaba durante los *fastos triunfales* romanos y al militar glorioso que un día moriría. Literalmente: «*Mira detrás de ti*. *Recuerda que eres un hombre*». La declaración corría a cargo de compañero o siervo, posicionado a la espalada del homenajeado, como recuerdo de las limitaciones humanas y para evitar que cayera en la vanidad como agravio comparativo al resto del pueblo romano. También recordada la costumbre como «*Memento mori*» o «*Recuerda que morirás*» *(Recuerda morir).*

1. ANÁLISIS PRAGMÁTICO

1.1. PERSONA ARTISTA, PERSONA CREATIVA

> Soy escritor, pero no artista.
> William Deresiewicz[25]

Artesano, artista, creativo

La circunstancia que une a un artesano gremial anterior al Renacimiento, a un consagrado y bien remunerado pintor de corte de Felipe II o cualquier protegido bajo mecenazgo Medici, a un músico bohemio del París decimonónico y a un asalariado de las actuales industrias llamadas creativas —asalariado o autónomo—, puede delimitarse en su capacidad para ofrecer una alternativa a la realidad y plasmarla de manera singular, cualquiera que sea el medio empleado —formalmente táctil, visual o audible—. Esto es, la capacidad de innovar bajo la premisa intelectual de la abstracción, cualidad diferencial de ciertas psiques, como se expone en «Los sinéstetas o el gen de la hiperconectividad» de esta tesis.

¿Es posible que, después de todo, sean las características del entorno socio-cultural que corresponda, las únicas responsables de la denominación para un perfil creativo? Esta es una cuestión que da lugar a múltiples conflictos en función de cuán afín se sea a esas distintas etapas coyunturales, de lo que llamamos historia de nuestras sociedades.

Desde que la capacidad para generar metáforas, analogías y alegorías dejó de identificarse con la condición divina —fundamentalmente, desde la Ilustración y sus criterios de base científica—, ha sido la posición socioeconómica del desempeño, en función del sistema y nivel de remuneración y de las garantías para la supervivencia económica de sus prestadores, dentro de cada ecosistema de consumo, el factor determinante. En función del gremio de pertenencia, primero, de la calidad del mecenazgo, después, de la capacidad para entusiasmar a la nueva clase burguesa hasta los prolegómenos de la Gran Guerra y, hoy en día, de la verdad que aquilates cuando afirmas convencer a un grupo muy grande de personas, para que se unan bajo tu forma de expresión de la innovación y, por ello, preparados para su consumo. Es como se determina la fidelidad de la demanda o demanda cautiva que te represente.

Efectivamente, no era lo mismo pertenecer a un gremio de reconocido prestigio que a otro residual. No era lo mismo ser mantenido por Julio II de Medici que por un cortesano adinerado, de futuro económico incierto. En ambos casos, y salvo en aquellas ocasiones en las que el incumplimiento podía derivar en riesgos existenciales, la posición socioeconómica de aquel generador de abstracciones era sustancialmente mejor que la de sus otros afines, quizás igual de brillantes o incapaces, pero sin la sostenibilidad garantizada.

Por no mencionar lo que trajo la burguesía con su capitalismo, tan denostado hoy, por el que se dinamitan los lazos que unían productor con mantenedor y se redime el mercado de consumo dentro de un nuevo marco de libertades que, claro está, puso a prueba a todos los productores. La adquisición de posición socioeconómica estable empieza a

[25] Deresiewicz, *La muerte del artista*, 2021, 23.

acomodarse sobre la premisa de la nueva clase social, ansiosa de adquisición para apuntalar su condición predominante. El problema: por primera vez, todos confluyen con todos en un mismo espacio de consumo y apremia desarrollar las herramientas de visibilidad necesarias para despuntar y escalar. Este nuevo escenario, revela la imposible adaptación de muchos al nuevo orden, todavía acostumbrados bien al grupo protector —con demanda garantizada en un líder—, bien al personaje benefactor al que atender.

Tanto es así, que a día de hoy todavía se presiente el vértigo al inmenso mercado abierto, motivo por el que muchos prefieren guarecerse bajo el hospedaje de las grandes corporaciones —operando a modo de escudo fiscal— o del Estado, el gran benefactor de nuestros días —aquí, como prescriptores de su propaganda—.

La biología, la ciencia de los seres vivos, afirma que la adaptación es la fórmula de supervivencia natural de las especies. La intermediación del canal es el ejemplo perfecto de que cuando algo se hace muy grande para la individualidad, la solución adaptativa aparece por parte de aquellos que aportan una alternativa de acortamiento innovadora a los conflictos de acceso. Son los llamados «primeros al mercado». Todos los eslabones intermedios entre prestador y comprador del sector —galeristas, críticos, exposiciones colectivas, espacios permanentes, entre otros mediadores posibles— son la respuesta que tiene lugar en esos años de explosión de la burguesía en sus demandas y búsqueda de organización de la oferta. Este canal, aún muy largo, pero relativamente accesible, tiene como misión acotar el vértigo de acceso al creativo y, por otro lado, definir un estándar estético para la época. Precisamente, será la adaptación al gusto el escollo final para perfeccionar el estatus socioeconómico con garantías largoplacistas.

En esto, nuestros días, en constante evolución, son susceptibles de nuevas adaptaciones. El motivo principal de cambio es la irrupción de un decisivo ciclo tecnológico en el neto de mercado que afecta a todas las partes. Nadie se puede quedar ajeno a su influencia, salvo aquellos que elijan el culto a la contracultura.

Y eso incluye a todos los artesanos, artistas y creativos, que ven cómo los intermediarios a los que estaban acostumbrados a tratar —con lo que ello había supuesto— se hacen exclusivos en demasía y dejan que la gran oferta desconocida se ejercite en otras ligas: los canales de acceso directo, o lo que los especialistas denominan canales *1to1*.

Hoy en día, todo aquel que no hubiera accedido al canal tradicional del arte previo ciclo tecnológico, tiene como nuevo campo el inmenso mercado mundial a través de un acceso directo que, si se sabe operar, es garante de éxito pero que, si se ignora, es sinónimo de frustración. Ahora, los intermediarios tradicionales, esos eslabones entre productor y comprador final que florecieron con la burguesía, sólo tienen que esperar en la meta.

Por todo ello y volviendo a la cuestión inicial, ¿es distintivo artesano, artista o creativo? ¿es defendible ser hoy un artesano, o artista o creativo, por ser necesario o aspiracional?

En la realidad de este siglo tan convulso y competitivo de este extraordinario mercado —al que me voy a atrever desde ya a englobarlo técnicamente bajo la prestación de servicios— se van a tener que convertir en mayor o menor medida en empresarios de su propia marca. En profesionales gestores de sí mismos y de sus novedosas abstracciones.

Porque la intermediación ajena —el profesional que te acompaña, pero que no crea nada— apenas desciende ya hasta los reservorios de potenciales productores, especialmente en el caso de los más noveles, sino que espera paciente a que cada cual se labre un comienzo de imagen en esos canales de creación de la demanda, hasta que se revele una masa crítica de reconocimiento y decidan o no impulsar al aventajado.

Este panorama no parece el más halagüeño para apostar profesionalmente por la producción creativa. Si no se está dispuesto a ser adalid del propio nombre, mejor buscar diferente destino. Porque despuntar a gran escala, hoy en día, en estas industrias de la creatividad tiene un inicio que pasa ineludiblemente por uno mismo y sin garantías determinantes, aun apostando la propia economía a fondo perdido.

Así que, artesano, artista o creativo, corresponde ejercer y liderar el nombre y la marca creada para sintetizar su identidad y capacidad por aportar al mercado. Para ello, se deben evaluar ciertos aspectos clave de la transición entre denominaciones y posicionamientos, principalmente para entender adecuadamente el espacio socioeconómico que fueron ocupando los prestadores en función de las demandas del entorno.

¿Por qué considerar que estos aspectos socioculturales y económicos —este último principalmente— deben de tener un pequeño espacio? Porque todavía se hacen notar sus influencias denominativas en muchos y conviene aclarar los motivos que determinaron esas formas de operar como productores

1.1.1. De artesano a artista

Artesano. Etimológicamente. Del italiano *artigiano*. A su vez del latín *ars*, *artis*. Del latín al castellano arte, de raíz indoeuropea ar y de significado mover, ajustar, hacer actuar. Adjetivo. Perteneciente o relativo a la artesanía. Sustantivo m. y f. Persona que ejercita un arte u oficio meramente mecánico[26].

> […] la artesanía, la habilidad de hacer las cosas bien.[27]

Arte. Etimológicamente. Del latín *ars*, *artis*. Del concepto griego *téchne* o *tekné*. Sustantivo *m. y f.* Manifestación de la actividad humana mediante la cual se interpreta lo real o se plasma lo imaginado con recursos plásticos, lingüísticos o sonoros[28].

Desde la Ilustración, el ser humano «adquirió capacidad para realizar un buen trabajo por la vía de la motivación y la capacitación». Para un artesano, su forma de trabajar determina su realidad material y, con ello, su espacio de supervivencia en el mundo. El compromiso con la praxis por mediación de una técnica cada vez más depurada, de maestría, es el aspiracional para concluir en el orgullo de una realidad tangible. El

[26] RAE, artesano, artesana. Diccionario de la lengua española - Edición del Tricentenario, https://dle.rae.es/artesano, [consultado: 14 de julio de 2022].
[27] Sennett, *El artesano*, 2019, 20.
[28] RAE, arte. Diccionario de la lengua española - Edición del Tricentenario, https://dle.rae.es/arte, [consultado: 15 de julio de 2022].

artesano «es un civilizador», «un bien colectivo», precisamente por su infinita búsqueda de la calidad y la mejora, en una identificación con el producto final.[29]

Dentro de esta pericia, hace uso de un pensamiento lateral que se orienta a dar solución a problemas complejos, pero siempre dentro de la competitividad colectiva, acicate del rendimiento y de la recompensa. De esta práctica adiestrada se deriva la economía de habilidades de la era moderna y su pacto con los valores tangibles, dentro de un mercado de bienes cualitativos. Se trabaja «sobre lo posible y bien hecho, no necesariamente perfecto» afirma Sennett, a partir de la asimilación hecha rutina a través de un repertorio de procedimientos que han sido aprehendidos desde el conocimiento tácito de un líder gremial.

El artesano medieval, llega a ser un profesional verdaderamente motivado, que ha perfeccionado una habilidad por imitación de una serie de procedimientos, gracias a los que ha comprendido la utilidad de la cosa y ha desarrollado criterios cualitativos asociados. Pero siempre desde una autoridad productiva del taller de pertenencia. La cadena de valor de este núcleo de producción se completa con el mecenazgo, intermediario garante de la capacidad de retorno económico o bien al acceder directamente al mercado.

Visto lo cual, cabe preguntarse ¿en qué momento este artesano, volcado hacia el mercado exterior, se hace artista? y se torna hacia el mercado interior, si se prefiere. Además de liberarse de los gremios y sus imposiciones. Sucede, precisamente, cuando promueve su condición de profesional libre.

El primer ejemplo de desacato a las leyes gremiales que se aprecia probatorio de estos hechos deriva de la tesis de Jacob Burckhardt sobre la liberación del individuo en el Renacimiento[30] y, específicamente, la parte relativa a los problemas generados por la licenciatura de los artistas, motivada por las exigencias económico-profesionales de aquellos. En concreto, refiere al suceso de Brunelleschi negándose a pagar la cuota debida. Florencia era una ciudad gremial en el siglo xv, de obligada pertenencia a alguno de los *siete gremios mayores* para adquirir la condición de ciudadano de pleno derecho, hasta tal punto que algunos han visto en ello el origen de las Asociaciones de Empresarios modernas.[31]

Tras pasar incluso unos días en la cárcel, Brunelleschi saldrá victorioso del proceso en agosto de 1434, logrando con ello establecer el derecho a la libertad para velar por el interés propio, dentro de un clima general de autonomía intelectual como el que había en Florencia y beneficiado, eso sí, por su fama y su cúpula inacabada. Ello marcará el inicio de una manumisión artística dentro del Renacimiento italiano, significativamente más rápida y completa que en otros países[32], que llevará varios años y sucesivos episodios similares.

Derivado de lo cual, Wittkower afirma que a partir del Renacimiento y desde la comunidad medieval de gremios, «el artesano se hace artista, la técnica se hace expresión

[29] Sennett, *El artesano*, 2019, 22.
[30] La cultura del Renacimiento en Italia de Burckhardt, Jacob: (1944)
[31] Arnold Hauser, *Historia social de la literatura y el arte I: Desde la prehistoria hasta el barroco*, sexta reimpresión: diciembre de 2020 (Barcelona: Penguin Random House Grupo Editorial, 2016), 334.
[32] Wittkower, *Nacidos bajo el signo de Saturno*, 1982, 21.

y la subjetividad —inherente a la expresión— deriva en mirada ensimismada». Como consecuencia, el mercado artístico de demanda por utilidad irá, poco a poco, transformándose en un mercado de libre oferta, que llegará a su cénit con la Ilustración y se extenderá hasta nuestros días, como se comenta más adelante. Un mercado libre también de fin además de toda practicidad, en verdadera escisión entre artesano y artista[33].

Desde ese momento, todos empiezan a producir «mercancía» por primera vez, en clara manifestación individualista del «arte por el arte» y en evidente divorcio social. Circunstancia más que obvia durante la influencia bohemia y hasta nuestros días. Se oficializa la relación impersonal entre comprador y obra: surge el mercado del arte y su derivada especulativa. Todo, por herencia neoplatónica —aquella actitud contemplativa del mundo— que dividió entre minoría culta y mayoría inculta. Como es lógico, este profundo cambio de las reglas de consumo trajo el éxito a unos, pasando a consolidar la influencia o relevancia que adquirió su propio nombre: Miguel Ángel el primer *artista-genio* seguido de Rafael, Tiziano, Vasari, y tantos otros, al tiempo que el fracaso y frustración de otros crecía, quienes asumieron la producción en serie como manera de supervivencia, esto es, el anonimato, de nuevo, y la productividad como parámetro único de medición de valor en el mercado.

Es el comienzo del valor de cotización —se tasa así la expresión subjetiva de un genio—, que materializa en honorarios el ascenso social del autor y a través de la demanda. Completamente extrapolable a la actualidad. El genio excéntrico, de talento innato e incomprensión generalizada se constituye en aristócrata intelectual. Autónomo y espontáneo, pero dependiente de terceros para triunfar.

En España, habrá que esperar bastante más para constatar el declive de los gremios artísticos y, con ello, el auge del artista independiente y librepensador. De acuerdo a Julián Gallego[34], será el siglo XVIII y los cambios introducidos por la Ilustración los que concluirán una pugna que —de hecho— también se venía constatando desde el Renacimiento. Por motivos fundamentalmente económicos, los artistas como tales logran la exención tributaria del pago de la alcabala, impuesto asociado a toda compraventa y, de paso, se eximen del reclutamiento militar por evolución dentro de la pirámide social, en su nueva condición de profesionales de las artes liberales. Ahora, bajo toda obra pictórica subyace un principio intelectual análogo al de la aritmética, la geometría, la gramática, la música o la medicina, entre otras disciplinas respetadas.

El proceso iniciado por el pintor Andrés Carreño en 1626 en Valladolid y ante el corregidor de aquella ciudad, fue el principal detonante del resto de litigios. Este primigenio, contra Francisco de Sotomayor como arrendador de la alcabala y en sus pretensiones de cobro sobre la venta de unas pinturas, concluyó con el reconocimiento oportuno de la liberalidad de la pintura y de la escultura por parte de la Corona y las Cortes, que permitirán en lo sucesivo aportar físicamente los privilegios para ser mostrados ante cualquier reclamación municipal, habitualmente frecuentes.

Una de las sentencias promulgadas más famosas fue la que refería la declaración de liberales en Madrid a la arquitectura y la escultura y que tuvo lugar en 1692. Entre los

[33] Hauser, *Historia social de la literatura y el arte I*, 357.
[34] Julián Gállego, *El pintor de artesano a artista* (Universidad de Granada, 1976)

demandantes estaba José de Churriguera. En 1743, otro similar fue iniciado por Francisco y José Salzillo. Y así sucesivamente, hasta la completa consolidación de los nuevos privilegios socioeconómicos que marcaron la transformación definitiva de artesano a artista en la Península Ibérica.

En paralelo y en todo occidente, con la nueva independencia legal del concepto de artista, se empieza a concebir la necesidad de acompañar la recién estrenada condición social con un nuevo código de aprendizaje basado en disciplinas teóricas de base científica, que se distanciaban ya todo lo posible de las fórmulas tácitas de la educación gremial. Surgieron las Academias específicas de conocimiento explícito. En España, la primera institución oficial de formación al artista en sus dimensiones teórico-prácticas fue la Real Academia de San Fernando en 1751, de nuevo en plena Ilustración o *Siglo de las Luces*.

Para terminar la contienda peninsular, en 1785 y por Real Cédula se comenzó a permitir la práctica libre de la profesión liberal artística al concluir con el examen obligatorio para ejercer la profesión. Fue la desaparición definitiva de los gremios de las Bellas Artes en España. Para el profesor J. Gallego, en este momento se inicia la verdadera producción independiente, con la salvedad de que también se tendrá que afrontar un considerable deterioro del conocimiento transmitido, al carecer de la fórmula ancestral maestro-aprendiz, lo que resultó ser especialmente grave sobre aspectos primordiales como técnica y materiales.

La inapelable conclusión de estas emancipaciones consecutivas fue que, a mediados del siglo xv —y particularmente en Florencia—, los otrora artesanos, demudados legalmente en artistas, modelaron un prototipo de personalidad completamente diferente. De resultas, la actividad frenética comenzó su alternancia con pausas creativas y se vio secundada por un carácter introspectivo, melancólico y solitario. Esta imagen excéntrica podría constituirse en período proto-bohemio, de acuerdo a Wittkower. Hasta que Giorgio Vasari, principalmente, crea el prototipo de artista-filósofo, educado y racional, dotado por naturaleza de todas las virtudes, y lo asimila en la persona de Rafael. De nuevo, se hizo necesario un cambio desde la imagen inconformista labrada por esos primeros liberados para, asentándose sobre creencia neoplatónica, establecer un nuevo patrón de conducta donde la obra comenzó a ser *el reflejo del alma*.

Esta decisión conductual, junto con la aparición en Italia de esas primeras academias profesionales a partir del siglo xvi, promueven la aceptación social del nuevo estamento Renacentista. Se consolida «el artista académico —con su propia organización profesional— frente al pre académico»[35]. Más tarde, el artista romántico en plena etapa bohemia, pugnará por deshacerse de las ataduras academicistas, indica Julián Gallego, hecho que refuta la hipótesis de la historia en ciclos o, en otras palabras, del «todo vuelve».

Que el artista —recién estrenado— tendrá como misión aspirar a la originalidad es un indiscutible axioma. Ahora bien, ¿quién está en situación de juzgarla, el que la produce o el que la consume? Porque de ello dependerá el éxito o fracaso individual, de calibrar bien qué o quiénes condicionan que la obra original triunfe o se extinga.

[35] Wittkower, *Nacidos bajo el signo de Saturno*, 1982, 97.

En los denostados gremios, el maestro representante de su propia firma de taller evaluaba la adquisición o no de esa originalidad comercialmente diferencial y si estaba dentro de la norma cualitativa. Aún dentro de los talleres, expresar el carácter propio del autor era sinónimo de recompensa material. Esa expresión única que en muchos casos superaba el valor funcional del objeto. Una sublimación desde la genialidad.

Benvenuto Cellini, uno de los primeros artistas emancipados, es un gran ejemplo de estos primeros hechos donde la marca supera al objeto fuera de un entorno de protección colectiva. Desde la individualidad, Cellini acierta a crear «un canal» —escribe y es leído, a pesar de ser esencialmente escultor—, por el que se puede comunicar toda innovación, porque el consumidor lo incorpora. Otros menos dotados tendrán que difundir esa pretendida originalidad por mediación de terceros, *mecenas* que les permitan sobresalir, lo que supondrá una pérdida parcial de la tan preciada autonomía. Ya no existirá la protección del grupo, desde este momento, comenzó la necesidad de experimentar con el factor consumo y hacerlo desde la unidad.

Al final, pretender estar al margen de los sistemas establecidos es una ilusión que, casi siempre, se manifiesta de forma abrupta. Los artistas florentinos del siglo XVI son conscientes de ello tras superar una etapa de inconformismo y de ahí su búsqueda de un posicionamiento social distinto que, además, les reportó los beneficios profesionales esperados. Serán los anárquicos bohemizados del siglo XVIII los que, herederos de un estatus acomodado, arramblen con las ganancias socialmente acumuladas y liquiden las estructuras tan difícilmente consolidadas. Todo ello en el nombre de la libertad creativa.

Que un producto se vea superado por su productor es, hoy en día, el modelo aspiracional del comercio del arte. Ser un Cellini, para explicarlo y al margen de sus cualidades escultóricas, implica tener un impacto y reconocimiento social que te permite prosperar en un mercado cuyo marco has delimitado para tu propio beneficio. En la actualidad, sucede prácticamente lo mismo: se sigue comprando temperamento que despierte la emoción. Por ello, ser completamente autónomo en el proceso de construcción de marca sigue siendo prácticamente ilusorio. Tarde o temprano se hacen indispensables los *facilitadores de canal*, unos intermediarios «dotados de criterio y estructura» para acceder al consumidor final, quienes establecen un vínculo de obligación mutua[36] entre quien produce y quien viabiliza, o incluso quienes directamente son los que visibilizan ese producto y lo distribuyen y comercializan.

Cierto es que la realidad tecnológica permite un acceso el canal corto o directo, gracias a lo que es posible crear esa demanda tan necesaria en los comienzos. Pero todavía hoy, acceder al mercado de consumo masivo es viable sólo con ayuda de terceros, esto es, con la intermediación de las industrias específicas. Ya en el Renacimiento son conscientes de que la nueva condición de libre mercado, regido por una oferta ajena a la demanda, necesita acreditar su calidad de alguna forma y surgen los que podríamos considerar los primeros críticos del arte: los llamados humanistas, protectores intelectuales del nuevo orden estético y económico.

[36] Sennett, *El artesano*, 2019, 95.

> Los pintores y escultores del Renacimiento les deben no sólo su abstracto esteticismo, sino también la idea del artista como héroe del espíritu y la concepción del arte como educador de la humanidad. Ellos fueron los primeros en hacer del arte una parte esencial de la educación intelectual y moral.[37]

Los humanistas —devotos del «arte más ciencia»—, serán «aceptados como jueces» al ser quienes establecen el criterio para determinar el valor artístico, el talento, precio que pagaron los artistas de la época como consecuencia de su ascenso social y por conectar comercialmente con un público del arte[38]. Inteligentemente, estos críticos espontáneos equipararon artistas con poetas y eruditos por primera vez, según Wittkower, y en claro reposicionamiento estratégico. Para ello, se refugiaron todos bajo un «manto de favor divino», tan oportuno como comercializable a la hora de justificar el valor contemplativo. Es la cumbre del naturalismo renacentista italiano, de estilo sublime y exclusivo y bajo premisa de verdad artística. El triunfo de un estilo armónico que, tras veinte años de desarrollo prácticamente endógeno, concluye como colectivo con la muerte de Rafael, de acuerdo a Hauser.

Luego, desde el Renacimiento, la independencia categórica en los procesos de promoción de la originalidad, pasó a ser una demanda que maltrató, década a década, siglo a siglo, la imagen del profesional del arte, especialmente de la mano de los bohemios románticos a la sombra de la nueva burguesía, complacida con la novel expresión de «genio ajeno al mundo», más contenidos socialmente que nunca y más apartados de una posición relevante con autoridad que cuando estaban asimilados a los talleres gremiales.

1.1.2. De artista a creativo

> Surgió el espectro del artista como una especie de ser elevado por encima del resto de la humanidad, alienado del mundo y responsable únicamente ante su propio ingenio en cuanto a pensamiento y acción: tomó forma la imagen del bohemio.[39]

Los problemas de personalidad del artista, que ya habían hecho su aparición con los primeros licenciados de los gremios del siglo xv italiano, se vuelven a hacer patentes hacia finales del siglo xviii y comienzos del xix. A modo de reacción al pasado prolífico y estable del artista académico, se consolida un nuevo periodo que tendrá como detonante la reacción de la sociedad al estilo desenfrenado de vida que exhibían los autores: surgen los denominados *bohemios*.

La Ilustración —comienzo de la edad moderna occidental—, con su concepción naturalista-científico del mundo y su cultura material basada en las máquinas, lleva la técnica manual a su perfecta ejecución. Es el apogeo de la «cultura práctica» de acuerdo a Sennett, dentro de una condición de librepensamiento, de exposición al cambio, que tendrá su máxima expresión en *La Enciclopedia* o *Diccionario razonado de las ciencias, las artes y los oficios* de Diderot —en colaboración con D´Alembert—. Editada entre los años 1751 y 1772 en Francia, la obra constituye la síntesis de los conocimientos de la

[37] Hauser, *Historia social de la literatura y el arte I*, 401.
[38] Ibíd., 367.
[39] Wittkower, *Nacidos bajo el signo de Saturno*, 1982, 97.

época y un extraordinario esfuerzo editorial de 35 volúmenes. En ella, los oficios manuales discurren análogos a los trabajos intelectuales, en una propuesta de conocimiento por mediación de la *praxis*. En la creación de objetos cotidianos no habrá ya competencia manual posible dada la proliferación del talento —de tácito a evidente— y a su mecanización rentable. Esto acota el espacio de desarrollo de la originalidad y lo circunscribe al objeto de contemplación. El diseño, como lo conocemos hoy, cambiará esta circunstancia en el siglo xx al aportar soluciones que fusionan intereses plásticos y funcionales.

En una segunda fase de cambio, la evolución de las herramientas que tiene lugar a partir de la Revolución Industrial —1760-1840, sobre todo en los Estados Unidos y en Gran Bretaña— determinará un nuevo concepto de producción a gran escala de objetos destinados al uso cotidiano, con una perfección y unas expectativas de valor uniformes. Se separa definitivamente el producto de la personalidad —aquella recibida en otros tiempos por el taller—. El consumo empieza a ponerse de moda y establece un nuevo patrón social. Es el triunfo de la manera ilustrada, capacitado en la explicación del valor.[40] También el fin del concepto de artesano como se había conocido hasta la fecha. Sólo resistirán los que produzcan para la contemplación, quienes tendrán que competir duramente por un espacio en el mercado libre que les asegure la posición social. Desde el neoplatonismo renacentista, la creación artística se cubrió cada vez más de un rasgo místico que, siglos después, pasó a ser el posicionamiento adecuado para afrontar la completa autonomía del mercado contemporáneo. Los artistas plásticos del xix terminarán siendo «más genios que nunca y justificando la fluctuación de precios» para Arnold Hauser.

Este panorama obligaba al perfil creativo a un cambio de dominio por la vía de la imaginación. Un salto intuitivo desde zonas limítrofes productivas que seguramente vendrán a ser cubiertas tiempo más tarde, como comentamos, por la disciplina del diseño. En este escenario de desafíos comerciales constantes —por los altos niveles de perfección productiva— se acuña definitivamente el concepto de creatividad, al demandarse en la franja donde la resistencia de lo mecanizado sea menor y en la que existe acceso a una mentalidad dotada para asumir riesgos y visualizar alternativas novedosas.

> […] el individuo creativo posiblemente sea una invención de la sociedad posterior al Renacimiento en Occidente.[41]

¿Dónde quedaron los románticos bohemios? Podría decirse que casi difuntos, por no querer compartir conocimiento, por vivir aislados y ajenos. La tendencia es cada vez más insistente en consejo y explicación desde la posición de experto, también en el artesano-artista emancipado hace siglos, ahora convertido en un experto sociable con capacidad de análisis y adaptación al consumidor. La experiencia se hace oficio —de acuerdo a Sennett— y se constituye en el acontecimiento que consagra al autor hacia el exterior.

[40] Sennett, *El artesano*, 2019, 149.
[41] Gardner, *Arte, mente y cerebro: una aproximación cognitiva a la creatividad.*, 367.

Un escenario paralelo de cambio tuvo lugar en Francia, en el siglo XVIII, con la irrupción de la Revolución Francesa y el ascenso de su propia burguesía desplazando a la aristocracia. La nueva clase media adinerada resultante, ahora en la cúspide del poder económico, social y político, hizo definitivamente de París la nueva Florencia y determinó un cambio estético, el Romanticismo. Liquidado el clasicismo Barroco del absolutismo, la rica burguesía francesa del dieciocho liderará un estado insolvente con otros intereses económicos. Muestran pasión por la originalidad, derivada de su innegable individualismo. Serán los que supriman la idea de estilo como estética generalizada quienes darán sentido a la actual idea de propiedad intelectual, en un movimiento definitivo hacia la despersonalización de la compra de arte.[42] En consecuencia, surgió un importante mecenazgo privado derivado del poder adquisitivo individual —a imagen del patronazgo aristocrático de tiempos anteriores— hasta que se generalizó la libre creación abierta al público en general. En la literatura —casi siempre precursores de cambio— tendrá lugar esta apertura comercial hacia mediados de siglo de forma y manera que, en 1780, ya no quedaban escritores bajo tutela de patronazgos privados. Todos se relacionan ya directamente con el cliente final consumidor. Para ventaja de unos o vértigo de otros.

En los inicios del XIX, la estructura social burguesa occidental, se asienta generalizadamente en la «anónima circulación de bienes», dando definitivamente lugar a la proliferación de intermediarios comisionistas entre autores y consumidores, encargados profesionalmente de aproximar el canal de acceso a la venta de productos y de acotar la oferta. Los artistas empezarán a aprender a vivir de sus propios méritos al tener que contar con el factor competencia. Se impone la meritocrácia o, lo que es lo mismo, «vivir del carácter vendible de obras propias, ahora en situación de libre competencia». Es el capitalismo, triunfo de la individualidad del burgués —paradójicamente muy cerca todavía del concepto romántico—. Un nuevo sistema que denota un nuevo cliente, demandante de reciprocidad de servicio —curiosamente, como sucede hoy con la creación y retención de la demanda— aún dentro del trato impersonal. De nuevo, reseñar que esta situación es realmente manifiesta para producto literario. Lo curioso del tema radica en cómo esa individualidad diseñada por la clase burguesa se termina volviendo contra ella desde la autoría bohemia, que se transformará en protesta contra la despersonalización de la cultura. Es el conflicto entre «el yo y el mundo».[43]

La ciudad contra el Estado, como base de la estética romántica —fundada sobre un naturalismo prerromántico de carácter moral— y el arte como expresión física. Es importante recordar que la individualidad, durante el Renacimiento, nunca fue sinónimo de protesta. Y que ser retribuido económicamente por el trabajo, lo esperable. El Romanticismo es la cumbre de la emancipación de la burguesía, que se inicia con la Ilustración. De ahí su priorización del sentimiento en contraposición racionalista, llevado a su máxima expresión por el mundo bohemio creativo.

> El sentimiento se convierte en el vehículo más seguro entre el artista y el público y en el medio de interpretación de la realidad con mayor capacidad expresiva; negarse a la expresión del

[42] Arnold Hauser, *Historia social de la literatura y el arte II: Desde el rococó hasta la época del cine*, quinta reimpresión: enero de 2021 (Barcelona: Penguin Random House Grupo Editorial, 2016), 42.
[43] Ibíd., 60-71.

> sentimiento significa ahora renunciar sin más a la eficacia artística, y ser insensible quiere decir ser obtuso.[44]

Todo autor que se preciara estaba obligado a exacerbar la expresión artística en una sublimación de la personalidad para atender al binomio de moda genio-artista. Con una razón para llevar a cabo ese ejercicio de adaptación, fuera de esta fórmula no había encaje comercial. Quizás porque la nueva clase media adolecía de un exceso de empirismo racional y buscaba justo lo opuesto para experimentar el placer contemplativo.

Sea como fuere, burguesía y bohemios parecen llegar a ser las dos caras de la misma moneda e inexplicables sin la mutua existencia. También ambos universalizan el arte y lo aproximan, definitivamente, a la sociedad. El arte moderno actual sigue rezumando un conflicto permanente por la libertad de expresión, reflejo de esos años. Y sigue siendo arte de expresión propia en espera de que el cliente denote simbiosis.

Pero cabe preguntarse si sigue siendo justificable la presencia de una individualidad creadora ajena al mercado por protesta. Parece deducible que los artistas profesaron esa actitud rupturista precisamente para poder acceder al público de consumo. Hoy en día, ser instrumento de reacción ante el elemento regulador —ciudad contra estado-sistema— no funciona desde la óptica del comercio sostenible a largo plazo.

Cuando Guildford alumbró una nueva denominación eminentemente capaz de la originalidad, el vocablo había estado gestándose desde hacía siglos. Pero no fue hasta la APA[45], conferencia de 1950 celebrada en Estados Unidos dirigida a psicólogos, cuando hizo mención pública del término. En ese momento, nacieron los creativos.

Creativo. Adjetivo. Que posee o estimula la capacidad de creación, invención, etc. Capaz de crear algo.[46] Ya durante el siglo XIX, las artes comienzan a asociarse a la creatividad. La influencia comercial de los artistas empezaba a derivarse de su demostrada *capacidad creativa*, quizás por entenderse como una mayor aproximación formal al genio. Por creador se entendía un amplio abanico de disciplinas —pintor, escultor, compositor, cineasta, coreógrafo, poeta, etc.— y así seguimos entendiéndolo hoy, añadiendo a bastantes más integrantes a este gran grupo de expertos cuyos resultados, obra y producción, se justifica por aportar un valor original sobre lo preexistente, por aportar y trabajar en la analogía. La gran diferencia de nuestros días es la completa integración con la que el consumidor percibe a este grupo de personas como prestadores de servicios, de unos servicios, si se quiere, especializados. Es la oferta de un todo. Los perfiles creativos como estrategia de valor.

Cuando se universaliza el uso del término creativo para designar a este contingente de emprendedores, podemos decir que se ha aceptado también que alcanzar soluciones

---

[44] Arnold Hauser, *Historia social de la literatura y el arte II: Desde el rococó hasta la época del cine*, quinta reimpresión: enero de 2021 (Barcelona: Penguin Random House Grupo Editorial, 2016), 72.
[45] *American Psychological Association*.
[46] RAE, creativo, creativa. Diccionario de la lengua española. - Edición del Tricentenario, https://dle.rae.es/creativo [consultado: 30 de julio de 2022].

novedosas puede ser un aspiracional para casi todo el mundo y que no es una actividad relegada a unos elegidos. De acuerdo a los Dres. Nadal Roberts y Flexas Oliver,

> Aceptar esta visión del arte, admitiendo que está al alcance del más común de los mortales, supone romper con la visión más extendida de nuestra cultura.[47]

La obra de arte sin propósito funcional, concebida para el deleite del que la percibe, es una influencia filosófica del siglo XVIII occidental, sin paralelismo en otras culturas del mundo. Es la respuesta a la intelectualidad asociada a los sentidos —fundamentalmente la vista y el oído, en esos tiempos de gestación—, necesidad que emerge con la primera burguesía. El arte rompería definitivamente con la utilidad. Posicionamiento que aún permanece más o menos intacto para muchos y que se opone, de manera razonada, a la demanda social. Frente a este pronunciamiento del arte con mayúsculas, la creatividad representa la esperanza de recuperar la visión integradora, donde originalidad y utilidad vuelvan a fusionarse para una mayor aceptación social. Para una pervivencia, en definitiva, del desempeño. Como nos dice la Dra. Romo Santos, en referencia al término,

> […] es una forma de pensar cuyo resultado son cosas que tienen a la vez novedad y valor.[48]

Desde esta actitud, se preconiza una disposición abierta y receptiva al entorno y crítica a la vez. Desaparece el individualismo misántropo y se demandan personas,

> […] con apertura mental, flexibilidad de pensamiento, tolerancia a la incertidumbre, capacidad de aceptar la novedad …, a la vez, contribuir al cambio […] [49]

En definitiva, sólo siendo parte integrante se pueden alcanzar resultados originales y valiosos para la sociedad. Y que la sociedad, a su vez, los identifique como tales y los valore.

Por ello, el diseño de una carrera creativa tiene su fundamento en una flexibilidad que permita la conexión permanente con el mercado y, cómo no, un enorme contingente de imaginación». Serán necesarios, además del mercado, contactos, comunidad, forma de monetización y estrategias ganadoras para ambos lados. Sólo así puede aspirarse al retorno económico para continuar a largo plazo. Todo artista novel debe convertirse en un administrador de un negocio dentro del mundo del arte.[50] Ello supone sendos trabajos a desempeñar a cualquier escala. El primero, el propio de la creación y, el segundo, como gestor de un segundo nivel, muy alejado de las habilidades innatas. Teniendo la dificultad añadida de entender que «el tiempo es dinero» afirma Deresiewicz —tiempo abierto y desestructurado para ser improductivos antes que productivos—. «Si no trabajas, no produces», esto es así para un generador de abstracciones en régimen de autoempleo. Tiempo es lo que transcurre entre creación y creación, difícil de tasar y diferencial a la hora de aportar al mercado algo de valor objetivo, al menos para su demanda.

---

[47] Abraham et al., *Creatividad y neurociencia cognitiva*, 2012, 86.
[48] Abraham et al., 126.
[49] Ibíd., 124.
[50] Deresiewicz, *La muerte del artista*, 2021, 88-89.

> […] algo por lo que otras personas quieran pagar, no solo lo que tu personalmente quieras hacer .[51]

Además, tendrá que crear una demanda específica, mantenerla y convertirla en la esperanza financiera personal. Merece la pena ponerlo de relieve para los que la omiten por desdén, porque es crucial para esta argumentación.

Creatividad es el término que mejor se alinea con el concepto económico, que mejor permite la supervivencia de la *comunidad creativa* y de ahí al valor de su allanamiento social. Agrupación que abarca —a modo de paraguas léxico— tantas disciplinas como el mercado asuma. Por personas que la demanda considera que «añaden valor económico gracias a su creatividad», no solo están los denominados *artistas* —todavía llamados de la misma manera, tras varios siglos—, sino todos los aspirantes a profesionales de las distintas industrias creativas que canalizan la oferta laboral, entre otras, la del arte «con menos mayúsculas». La suerte reside en que el mercado acoge todo lo nuevo, pero deviene en sobresaturación. Y de ahí la necesidad de significarse, de diferenciarse. Para ello, es capital el factor identidad y la gestación de marca personal, que es tratado más adelante.

En definitiva, si la artesanía tenía como fin los objetos útiles, y el Arte era un fin en sí mismo —una aspiración social—, la creatividad se ha encargado de anular la diferencia[52] para incluir bajo su cobertura económica todas las formas de proponer o desarrollar la originalidad. A día de hoy, ha producido la adecuación empresarial para optimizar las posibilidades de supervivencia económica de todos los afines. Un cambio, sobre el que también se sustenta este estudio.

El resultado es «una amalgama de arte y creatividad» que contribuye con una nueva figura comercial «el creador emprendedor», quién ahora entiende sobre mercancía y lo discrimina de la obra contemplativa. Es más, dicha amalgama ejemplariza «el paso del arte al diseño»[53], más favorable todavía a la actividad empresarial y más sintonizado con la sociedad. El diseño es el que más nos recuerda que el aislamiento es la muerte profesional, precisamente por su enorme vinculación con el mercado y sus demandas.

Visto lo cual, la sucesión de posicionamientos sociales, de los tres términos de inicio, es determinante para entender cómo la forma de contraprestación económica o integración con el mercado ha marcado esta profesión liberal. El artesano, como integrante de un gremio con retorno económico y sin libertad de decisión; el artista, en situación crítica buscando mecenazgo, en el mejor de los casos, y con una libertad condicionada por la coyuntura personal; y el profesional creativo en situación de libre mercado, aprendiendo a sobrevivir en un «todos contra todos».

Hoy se consolida el cuarto y definitivo posicionamiento, quizás el más complicado por abierto a oportunidades, pero que demanda gran destreza y valor para su elección como

[51] Deresiewicz, *La muerte del artista*, 2021, 90.
[52] Florida, *La Clase Creativa*.
[53] Deresiewicz, *La muerte del artista*, 2021, 331-32.

forma profesional de vida «el poseedor» de un pequeño negocio de creatividad, un micro empresario de la industria creativa.

1.2. LA CREATIVIDAD DESDE LA NEUROCIENCIA Y SU ORIGEN FÍSICO

> No somos ángeles, somos únicamente simios sofisticados.
> Thomas Henry Huxley[54], s.XIX

A lo largo de la evolución humana, las revoluciones científicas a modo de tsunami del pensamiento, han impulsado los cambios perceptivos del hombre como ser humano y en referencia al universo. Para el Dr. Ramachandran, tres momentos han sido clave para entender la evolución del individuo. El primero, la revolución copernicana —no somos el centro del universo sino una mota de polvo orbitando alrededor del sol—, el segundo, la revolución darwiniana —somos simples monos sin pelo— y, el tercero, la revolución freudiana con el descubrimiento del inconsciente —la mayor parte de nuestro comportamiento está gobernado por un caldero de motivos y emociones de los que apenas somos conscientes—.

En la actualidad, apunta el doctor una cuarta y fundamental para nuestra materia objeto de análisis: la revolución de la comprensión del cerebro humano —«quizás la mayor revolución de todas»—, por poder llegar a constituirse en puente entre lo que C.P. Snow[55] denomina «las dos culturas»: la ciencia, por un lado, y las artes, la filosofía y las humanidades por otro.

De acuerdo a Rita Carter[56], el estudio biológico del cerebro humano empieza a tener relevancia científica desde la frenología, eso sí, con técnicas invasivas y rudimentarias. Hacia finales del siglo XIX surge un gran interés por lo que se denominó «psiquiatría biológica» por parte de los neurólogos y se producen los primeros cartografiados cerebrales, a partir del análisis de la relación lesión cerebral vs efecto con importantes descubrimientos, como fueron las áreas del lenguaje de Broca y Wernicke —sendos neurólogos y descubridores—. Ya en el siglo XX, se consolida lo que sería una conclusión importante en términos de funcionamiento cerebral: se avala la teoría de la «acción en masa», que afirma que todo pensamiento complejo es producto de la acción combinada de todas las células cerebrales trabajando al unísono.

Ahora bien, para poder referirnos a una verdadera cartografía funcional del cerebro, de acuerdo a Carter, tendrá que llegar la era tecnológica —desde mediados del siglo XX y, principalmente, el siglo XXI— para que el mapa cerebral sea una realidad en proceso, gracias principalmente a las tecnologías de análisis por imagen y a una serie de técnicas adicionales, agrupadas todas bajo la denominación común de EFC ó Exploración Funcional del Cerebro, que permiten observar dicho funcionamiento en individuos vivos,

[54] Thomas Henry Huxley (1825-1895), biólogo y filósofo británico, apodado "*el bulldog de Darwin*" por su férrea defensa de la Teoría de la Evolución Darwiniana.
[55] Charles Percy Snow (1905-1980), físico inglés conocido por su obra *Las dos culturas* (1959), en la que lamenta la brecha entre ciencia y humanidades.
[56] Carter, *El nuevo mapa del cerebro: guía ilustrada de los descubrimientos más recientes para comprender el funcionamiento de la mente.*, 1999.

bien desde la perspectiva de la enfermedad, bien desde la perspectiva de la salud y su cotidianeidad, y siempre de forma no invasiva.

Las técnicas de *imaging* más habituales —permiten iluminar el lado a cargo de la función frente al opuesto complementario— se concretan principalmente en RMF —resonancia magnética funcional—, TC —tomografía computerizada—, TEP —tomografía por emisión de positrones—, SPECT —tomografía computerizada de emisión monofotónica— y MEG —magnetoencefalografía—, todas ellas como escaneadores. El EEG o electroencefalograma —que mide las ondas cerebrales, recogiendo las señales a través de electrodos aplicados al cráneo—, estaría dentro de las EFC y sería un ejemplo de análisis no invasivo sin uso de la imagen.

Esta nueva forma de aproximarse a dominar la funcionalidad cerebral en los seres humanos, trazando los mapas detallados del cerebro mientras se ejecutan acciones cotidianas, «intentando desvelar el código usado por el sistema nervioso para representar el mundo exterior», es el objeto de estudio de la neurociencia cognitiva. Criptógrafos en busca de la «gramática interna»[57]que permita relacionar mente y cerebro. En definitiva, la neurociencia se enfoca en vincular «fisiología y psicología».[58]

1.2.1. La anatomía básica del cerebro

De entre todas las definiciones del cerebro, la de Rita Carter es particularmente reseñable por su síntesis en lo referido a su definición visual y su analogía física a cuestiones cotidianas de fácil comprensión.

> El cerebro humano tiene el tamaño de un coco, la forma de una nuez, el color del hígado sin cocer y la consistencia de la mantequilla fría.[59]

Desde un discurso más científico, apoyado en los trabajos de los doctores Ramachandran y Goldberg[60] para lo más novedoso y en la propia Rita Carter para las estructuras básicas, «el cerebro, está formado por 100.000 millones de neuronas o unidades funcionales del sistema nervioso que constituyen la estructura básica. Por medio de sinapsis o puntos de contacto, se producen los intercambios de información entre dichas neuronas, cada una con 1000 y 10.000 puntos de contacto». En su zona posterior y en cierta manera casi fundido con él, se encuentra el cerebelo o pequeño cerebro, el principal de nuestros ancestros mamíferos, hoy superado por el primordial más grande. Físicamente, nuestro cerebro humano posee dos mitades especulares denominadas hemisferios cerebrales, a su vez divididos en cuatro lóbulos: frontal —relacionado con el sentido moral, la sabiduría, las ambiciones y otros desconocidos por ser «el lóbulo más misterioso» según el Dr. Ramachandran y también responsable de los procesos vegetativos del cuerpo humano—, parietal —relacionado con la representación tridimensional, el movimiento, el cálculo—, temporal —relacionado con la audición, las emociones, algunos aspectos de la

[57] Dr. Colom Marañón, R. (2012). *Inteligencia y creatividad*. Abraham et al., *Creatividad y neurociencia cognitiva*, 66.
[58] Ramachandran, *Los laberintos del cerebro*, 28-37.
[59] Carter, *El nuevo mapa del cerebro: guía ilustrada de los descubrimientos más recientes para comprender el funcionamiento de la mente.*, 1999, 13.
[60] Goldberg, *Creatividad. El cerebro humano en la era de la innovación.*, 2019.

percepción visual y la memoria, y la comprensión del habla, sólo en el izquierdo— y occipital —relacionado con la visión—. El frontal está separado del parietal por la cisura central o de Rolando y el temporal del parietal por la cisura de Silvio —cisura o surco— . Entre los dos hemisferios y haciendo de puente neuronal se encuentra el cuerpo calloso, formado por una gruesa banda de axones —80 millones aproximadamente— que conectan las células de un hemisferio con el otro. Por debajo, el sistema límbico, también llamado el cerebro del mamífero. Aunque inconsciente, esta zona está profusamente conectada a la corteza cerebral consciente, nos dice Carter. El límbico organiza nuestra reacción cerebral básica, la zona emocional, de impulsos y apetitos, y está formado por el tálamo, como retransmisor de la información hacia las distintas partes del cerebro; por debajo está el hipotálamo, que, junto con la glándula pituitaria o hipófisis, ayuda a la adaptación al entorno y el hipocampo, esencial para establecer la memoria a largo plazo. Frente al hipocampo, la amígdala, núcleo emocional y valorador de nuestras percepciones visuales por sus conexiones entre la visión y la emoción —percibe y genera el miedo—. Más abajo del límbico, el tronco cerebral, la parte más antigua del cerebro, conocida como el cerebro de reptil. Formado por nervios que recorren el cuerpo a través de la médula espinal, es el transmisor de la información básica como son procesos vegetativos —respiración, latidos, presión sanguínea—.

Los hemisferios en su capa exterior presentan «un tejido con profundas arrugas denominado corteza cerebral. Cada repliegue de esta zona se denomina surco y cada prominencia abultada entre estos surcos se llama giro». Ambos se componen de una mezcla irregular de materia gris y materia blanca. La materia gris se encuentra en la mencionada corteza, está compuesta de cuerpos centrales de células cerebrales y tiene milímetros de espesor. La materia blanca se localiza debajo de la corteza cerebral y está formada por densos haces de axones a modo de hilos que salen de los cuerpos celulares y se encargan de las transmisiones. El hemisferio derecho —en adelante HD—, contiene más materia blanca y el izquierdo —en adelante HI—, más materia gris[61].

De ello se desprende que el hemisferio derecho, aporta axones más largos que pueden conectar neuronas localizadas a más distancia unas de otras, añadiendo la capacidad diferencial para extraer actividad de varios módulos cerebrales al unísono. El hemisferio izquierdo es más denso, con las neuronas apiñadas y las conexiones, por ende, más apretadas. Favorece la concentración y la cooperación rápida y estrecha entre las células cerebrales dedicadas a funciones similares, determinando una cualificación mayor para trabajos en detalle frente al derecho, mucho más predispuesto a conceptos amplios y vagos, aunque polifacéticos, por sus conexiones de largo recorrido, integradoras por ello de estímulos sensoriales y emocionales —indispensable en la captación del arte, por ejemplo—. Cada hemisferio procesaría su mitad, combinando la información vía el cuerpo calloso.

Esta perspectiva de comportamiento, donde el hemisferio izquierdo se encarga de procesar los detalles y el derecho de la idea general, es visto por algunos científicos como un postulado reduccionista. Es decir, las tareas que asume cada hemisferio —holísticas o analíticas— son las que más se adecúan a su funcionamiento individual. A este respecto,

[61] Carter, *El nuevo mapa del cerebro: guía ilustrada de los descubrimientos más recientes para comprender el funcionamiento de la mente.*, 1999, 14-38.

Ramachandran rompe una lanza a favor del reduccionismo asociado a la «teoría del pensamiento lateralizado», valorizándolo como una fórmula explicativa de un fenómeno complejo, en términos de sus partes componentes, para defender además que no debería inspirar decepción entre los científicos sociales. Más adelante se describe la hipótesis alternativa de Goldberg a la lateralidad clásica, por la que tradicionalmente se confrontan capacidad visoespacial versus analítica, donde el autor propondrá en su lugar «novedad frente a rutina cognitiva»[62] como teoría de la especialización hemisférica, más en consonancia con las verdades aportadas por las técnicas de neuroimagen, realmente sorprendentes.

Sea como fuere, del intercambio entre hemisferios se origina un caleidoscopio de actividad en constante cambio donde las transmisiones nerviosas nuevas, producto de cada sensación, hacen desaparecer las precedentes a modo de circuito en realimentación interno, con efecto de «reacción cerebral completa» de acuerdo a Carter, esto es, millones de neuronas interactuando al unísono. El hemisferio derecho captará globalmente imágenes camufladas y contornos, mientras que el izquierdo lo hará en detalle y descomponiendo en partes los esquemas más complejos. Para Carter de nuevo, el derecho será una constante de barruntos o estímulos semipercibidos, que el izquierdo tendrá que inhibir emocionalmente a base de actividad, elevando la información a la capa cortical para su procesamiento consciente, esto es llevándola hacia la materia gris.

De este hecho, la popularización del hemisferio derecho como hemisferio de la creatividad, el temperamental, frente al izquierdo como el hemisferio analítico, el dominante, no siendo errónea pero sí correspondiendo a una simplificación algo parca, al reducir la realidad. Lo que sí se puede afirmar, de acuerdo a los expertos, es que el hemisferio derecho es más fácil de impresionar que el izquierdo, mucho más crítico.

Parece claro que nuestro cerebro, en completa actividad hemisférica, se realimenta de sensaciones nuevas. La cuestión es, ¿de dónde provienen, fundamentalmente, esas sensaciones o estímulos exteriores cuyo procesado o no, por medio de esa elevación cortical, vertebra en más de un 70% nuestro imaginario subjetivo sobre la realidad? De lo que percibimos a través de nuestros ojos.

1.2.2. Los centros visuales del cerebro o el sistema para ver

Nuestro mundo es un mundo eminentemente visual[63]. Suena retórico sin duda, pero cuando somos conscientes, por los avances científicos que lo avalan, de que la idea del entorno que tenemos aprehendido es producto de nuestra construcción subjetiva y está basado en estímulos del sistema visual, coincidimos en afirmar que lo que introyectamos y asimilamos como la realidad es una labor cerebral, cuyo origen son las sensaciones percibidas a través de la vista y el extraordinario trabajo de nuestra corteza prefrontal, que se describe más adelante. Por ello, ¿qué significa e implica la idea de ver?

De acuerdo al Dr. Martínez-Otero, *ver* es «un proceso de resolución de problemas» y añade, «cuando vemos, extraemos la información más relevante y estimamos lo que

[62] Teoría de la especialización hemisférica por novedad-rutinización. Goldberg, *Creatividad. El cerebro humano en la era de la innovación.*, 134.
[63] ONCE cataloga la deficiencia visual mayor o igual al 85%, en un 75% de discapacidad reconocida.

estamos viendo», previsiblemente para reconstruir una imagen interna de lo que nos rodea. Viendo, damos acceso a la información y, si falta algo, lo rellenamos con nuestra experiencia visual adquirida y ya procesada. Biológicamente, nuestro sistema visual se compone de dos vías de canalización de la información: uno, la vía ventral —la vía *qué*—, de reconocimiento consciente de los objetos, de imágenes en detalle y sensible al color. Esta vía procesa información de alta frecuencia. Y, dos, la vía dorsal —la vía *dónde*—, de la profundidad, la tridimensionalidad y la localización espacial de los objetos, más rápida, de menor resolución y ciega al color. Que además procesa información de baja frecuencia. En la dorsal se aprecia la llamada luminancia[64] cuyo equivalente psicológico es la brillantez. La primera es responsabilidad de las neuronas ganglionares parvocelulares de la retina, discurriendo a lo largo de la zona ventral del cerebro en los lóbulos occipital y temporal. La segunda, de las neuronas ganglionares magnocelulares de la retina, continuando dorsalmente por la corteza cerebral a través de los lóbulos occipital y parietal. La vía dorsal es la más antigua y la compartimos todos los mamíferos. De acuerdo a esta realidad científica, el color y el brillo son procesados por nuestro cerebro de forma segregada según canal visual. Así, cuando un estímulo externo es percibido por nuestro sistema, la vía ventral recibirá una imagen de bordes bien definidos, mientras que la vía dorsal se deshará de esos bordes de alta frecuencia y disociará color y luminancia. Es en este aspecto de la percepción en el que los pintores impresionistas alcanzaron el dominio de la técnica mediante la preponderancia, posiblemente inconsciente y mayormente virtuosa, de la vía dorsal visual. Esa misma información visual de baja frecuencia que viaja por la vía dorsal llegará copiada hasta la amígdala, donde su rápido procesamiento derivará en un sentir inconsciente del estado de ánimo, por ejemplo, del interlocutor, mucho antes del análisis de la vía ventral y, por lo tanto, antes del reconocimiento visual de los rostros. Dentro de este procesamiento tan distinto de ambas vías de acceso a los estímulos visuales, lo único en lo que parecen ponerse de acuerdo ambos canales de procesamiento es en la «preferencia por los estímulos visuales simétricos frente a los asimétricos».[65]

Llegados a este nivel de definición científica del sistema visual, cabe poner de manifiesto la definición que el doctor Martínez-Otero propone para el concepto «Arte»: «biológicamente, es todo aquello que saque el máximo partido al funcionamiento de nuestro sistema visual».

Los Dres. Nadal Roberts y Flexas Oliver[66], instruyen el análisis de las emociones captadas visualmente en una triada formada por procesos visuales tempranos, intermedios y tardíos. Los primeros serían aquellos que dividen el estímulo en componentes simples, los segundos formarían ya una representación coherente y los últimos, seleccionarían partes del estímulo visual que serían procesadas en detalle y se activaría con la memoria, entendida ésta última como un sistema de representación para reconocer objetos y asociar significados, un sistema de almacenamiento localizado en las zonas asociativas de la

[64] Describe la medición entre la cantidad de luz emitida, pasando por o reflejada desde una superficie particular desde un ángulo sólido. También indica cuánta energía luminosa puede ser percibida por el ojo humano. https://sensing.konicaminolta.us/mx/blog/luminancia-vs-iluminancia [Consultado 14-09-2021].

[65] Martínez-Otero, L.M. (2012). *Las bases neurológicas de la percepción artística*. Abraham et al., *Creatividad y neurociencia cognitiva*, 66-78.

[66] Nadal Roberts, M., A. Flexas Oliver (2012). *Bases biológicas de la creatividad. El enfoque desde la neuroestética*. Abraham et al., 84.

corteza temporal y donde culminaría el proceso. A este nivel de interactuación se producen las emociones asociadas a la experiencia, la afectividad implicada especialmente en los procesos estéticos en virtud de ciertas regiones del córtex —orbitofrontal y cingulado anterior—. Este sistema procesal no sería unidireccional según Nadal y Flexas, sino que se retroalimentaría en movimientos de procesos tardíos a tempranos. En definitiva, ambos doctores afirman que «ver» constituye un proceso muy creativo —en términos de creatividad cotidiana o aquella posible en todos los seres humanos— por estar basado en la capacidad, mayor o menor, de «generar asociaciones» y que culmina enfrentando la percepción a la memoria, como almacén de experiencias. Asociaciones que podríamos catalogar del día a día, ya que distinto son las llamadas asociaciones remotas, vistas como el proceso vinculativo que da lugar a la esencia del pensamiento creativo en forma de analogías y que se tratará como anticipo al análisis biológico de la conectividad cerebral del Dr. Goldberg en términos de búsqueda de la novedad o del pensamiento divergente o creativo.

1.2.3. Los sinéstetas o el gen de la hiperconectividad

De acuerdo al Dr. Ramachandran, el fenómeno sensorial de la sinestesia[67] sería el fundamento físico para la comprensión neuronal del pensamiento abstracto y, su localización cerebral específica, la representación de la figura creativa de la abstracción en los mapas cerebrales, responsable de resultados en forma de metáforas, analogías y alegorías[68] como las figuras más habituales.

La hiperconectividad o gen de la activación cruzada, es el responsable de conectar cosas de apariencia inconexa, al menos para la inmensa mayoría de los seres humanos, por un incremento natural de la capacidad de abstracción. Prosigue el autor que, según se exprese dicho gen, el trastorno[69] dará lugar a sinestésicos de dos tipos: sinésteta superior, cuando la expresión se produce en el giro angular en su unión POT —agrupación de zonas parietal, occipital y temporal—, dando lugar a un verdadero efecto sensorial y sinésteta inferior, de naturaleza visual, cuando el gen se expresa en el giro fusiforme —contiene el área del color—. En ambos casos, son personalidades marcadas por una suerte de cruce perceptivo que deriva en abstractos diferenciadores.

A este respecto afirma Ramachandran que artistas, poetas y novelistas son más proclives a la creación de pensamiento metafórico, precisamente por una mayor presencia cerebral del gen de la hiperconectividad y lo confirma el hecho de que, en estas personalidades, el

[67] Proceso biológico, concretamente neurológico, que sucede a pocas personas, alrededor de un 2% de la población, a través del cual las sensaciones y los sentidos se mezclan. https://www.mundopsicologos.com/artículos/que-es-la-sinestesia [Consultado 14-09-2021].

[68] Figuras retóricas que sugieren un significado no literal. Expresan y proyectan las emociones y pensamientos que se generan en la contemplación de la realidad. Añadir elipsis, aliteraciones e hipérbaton, más circunscritas a la técnica literaria. Las analogías son representaciones de asociaciones lógicas, frente a las metáforas y las alegorías, que suelen hacer referencia a elementos más abstractos y demandar mayor esfuerzo imaginativo y sutil. https://www.psicologíaymente.com [Consultado 14-09-2021].

[69] La sinestesia se conoce desde el siglo XIX y siempre ha sido tratada como una curiosidad más que como una patología (Ramachandran, *Los laberintos del cerebro*, 37.). Sir Francis Galton (1822-1911) investigador científico y, curiosamente, primo de Darwin, calificó la sinestesia como un *cruce de sentidos* y un fenómeno sensorial hereditario.

porcentaje de sinéstetas es siete veces más habitual que en el resto de población. Cuando la sinestesia se manifiesta en ambos giros, estamos ante las grandes personalidades creativas, debido a una expresión del gen más difusa —o no focalizada— por el enorme incremento de la hiperconectividad.

La propiedad abstracta en los seres humanos, eminentemente diferenciadora de los primates, afirma Ramachandran, es un proceso de sofisticación que tiene lugar en algún momento evolutivo por una ampliación progresiva de la unión POT y del giro angular en lo que denomina «un desarrollo explosivo».[70] Lo curioso de dicha ampliación, continúa, es que se debe a un secuestro funcional de una estructura, en origen concebida para otros desempeños. El giro angular de los dos hemisferios, en el cruce entre el lóbulo parietal —tacto, ubicación espacial—, el temporal —oído— y el occipital —visión—, la llamada «unión POT» tiene una situación estratégica en una zona de convergencia de varios sentidos, aspecto diferenciador para crear esas analogías y demás percepciones abstractas del universo que nos rodea. Por ello afirma que es en éste área cerebral donde tiene lugar la génesis del pensamiento metafórico como expresión del mundo interior, animado también por una gran imaginación. A esta habilidad para crear analogías, Arthur Koestler la denomina «bisociar»[71], refiriéndose con este término al proceso por el que ideas antes no relacionadas son conectadas y combinadas. Koestler afirma que todo este sistema físico-biológico, diferencia a aquellos capaces de producir una gran cantidad de «bisociaciones», es decir, a quienes alcanzan sus logros por la vía productiva de analogías como principal estrategia del pensamiento creativo. Para alcanzar la creatividad, añade, es necesario disociar primero —romper con las rutinas— y asociar después —establecer esas nuevas relaciones entre conceptos normalmente alejados—. Bisociar es la base de la excelencia creativa para este autor. Ya Aristóteles concluyó que la metáfora era la percepción de la similitud en lo disimilar, signo inequívoco del genio.

1.2.4. La hipótesis de Goldberg: novedad frente a rutinización

> En la vida real, las ideas creativas y rompedoras suelen ser la culminación de un esfuerzo intelectual o artístico sostenido durante un largo período de tiempo.[72]

¿Qué es para Elkhonon Goldberg, como neuropsicólogo y neurocientífico cognitivo, un pensamiento rutinario frente a un pensamiento novedoso? Una escisión fundamental al percibir cerebralmente un estímulo exterior y, como se ha comentado anteriormente, una división conceptual basal en su hipótesis alternativa al paradigma tradicional sobre la especialización hemisférica.

Para el Dr. Goldberg, algo cerebralmente rutinario es lo que el cerebro constata como conocido, frente a su opuesto lógico englobado en lo novedoso como todo aquello que la maquinaria cerebral no es capaz de identificar desde su fondo adquirido, desde su experiencia perceptiva. Esto esconde un verdadero universo, increíblemente complejo y

[70] Ramachandran, 75.

[71] Proceso fundamental de la creatividad que consiste en relacionar ideas que no guardan una relación clara o evidente. Koestler (1905-1983), *The act of creation* (1969), novelista, ensayista, historiador, periodista, filósofo social. De origen húngaro nacionalizado británico.

[72] Goldberg, *Creatividad. El cerebro humano en la era de la innovación.*, 165.

apasionante, de descubrimientos neurobiológicos en virtud del estudio de personas cerebralmente sanas, sometidas a un abanico de técnicas de neuroimagen no invasivas.

Para explicar escalonadamente una mecánica tan compleja como la «conectividad cerebral» y cómo desemboca en la «novedad cognitiva», ligada intrínsecamente a la creatividad como impulsora del progreso humano, Goldberg propone entender primero «cómo se representa el conocimiento en el cerebro», constituyéndose en el fondo de la experiencia adquirida. El conocimiento previo es el punto de partida de todo proceso creativo, la base a la que recurrimos para tratar de dar solución a nuevos problemas. Identificamos los objetos mediante un proceso del hemisferio izquierdo llamado «reconocimiento de patrones» por el que nuestro cerebro elabora, sistemáticamente, una representación mental de los objetos que nos vamos encontrando, basada en sus cualidades esenciales para su posterior almacenamiento. Así, cada nueva entrada sensorial se enfrentará a esa biblioteca de modelos pre almacenados buscando activar algún modelo coincidente por categoría de familiar y reconociendo o no, lo nuevo como miembro. Estos patrones, en términos neurobiológicos, son redes de neuronas fuertemente interconectadas, orientadas a la representación subjetiva del reconocimiento de forma y manera que, a la visualización de un objeto a modo de entrada sensorial, se activa una parte de esa red, arrastrando al resto. A estas redes neuronales que representan atributos esenciales de categorías enteras de objetos se las denomina «atractores», por esa funcionalidad basada en atraer entradas específicas y son el mecanismo de la llamada por Goldberg «experiencia subjetiva del reconocimiento».

Por lógica y de acuerdo a este proceder del hemisferio izquierdo ante un estímulo sensorial, la consecuencia de que dicho hemisferio no haya dado una solución debe derivar en la constatación formal de una novedad, ya que ninguna «red atractora» configurada con anterioridad habrá logrado producir reconocimiento, esto es, habrá sido repercutida por la información entrante. Si se trata de algo nuevo es porque «el sistema no lo reconoce», esto es, porque no se encuentran «soluciones conocidas precedentes».[73]

> El hemisferio izquierdo es especialmente experto en el almacenamiento de atractores de todo tipo, sean o no de naturaleza verbal.[74]

Por ello, se dice que el hemisferio izquierdo es fundamental en el almacén y mantenimiento de los patrones de objetos, es el «repositorio de la experiencia previa». Afirmación que se hace obvia cuando se observan las distintas formas de agnosia o pérdida de la capacidad de reconocimiento de los objetos, compartiendo todas ellas la misma lesión neuroanatómica del lado cerebral izquierdo, nos recuerda Goldberg. Hasta el punto de que estas lesiones así localizadas derivan en muchas ocasiones en la necesidad de volver a aprender sobre la funcionalidad de los objetos.

A este reconocimiento y almacenamiento experiencial del ser humano evolucionado le siguió en algún momento evolutivo la representación del lenguaje. Una palabra no deja de ser una «abstracción de orden superior representando un concepto». Por ello, afirma también Goldberg que la descripción almacenada del mundo físico, expresada internamente —y mucho antes— mediante el reconocimiento de patrones, es

[73] Goldberg, *Creatividad. El cerebro humano en la era de la innovación.*, 2019, 45-48.
[74] Ibíd.,48.

determinante a la hora de iniciar los patrones léxicos y siempre desde el hemisferio izquierdo. Si dicho lado cerebral procesa lo percibido sensorialmente en sus aspectos esenciales, categóricos, y lo contrasta internamente gracias a la excitación de los atractores representativos de grupos de objetos, ¿cómo se preconiza una percepción sensorial más abierta a matices no contemplados en los patrones ya almacenados de conocimiento subjetivo? Es decir, ¿cómo se preconiza lo nuevo?

Comenta el autor que puede llegar un momento en que el repositorio redunde en sesgos interpretativos que maquillen la realidad percibida, la empobrezcan en cierto modo debido a su atención a lo esencial obviando los detalles. Por ende, lo que condiciona el enriquecimiento de la experiencia sensorial y su efecto sobre el conocimiento subjetivo del entorno es la liberación de la percepción de la influencia de los patrones, esto es, la emancipación del hemisferio derecho del impacto restrictivo del hemisferio izquierdo, para transitar de la percepción de la identidad dentro de una categoría, a una identidad única y matizada, basándose en la relación entre ambos hemisferios de «inhibición mutua» a través del cuerpo calloso o lo que es lo mismo, del hecho de que la inhibición forzada de uno concluye en la estimulación del otro, afirma Goldberg.

Pensando sobre si es necesario liberar el hemisferio derecho del izquierdo para generar alternativas novedosas, para silenciar el trabajo mecánico del conocimiento por patrones categóricos en el ejercicio de la percepción, ¿se podría concluir que, efectivamente, la novedad —o el pensamiento creativo— reside en el área cerebral derecha? Y, por ello, ¿más cerca de la teoría de la lateralidad clásica? Para el doctor, la novedad no reside en ningún sitio específico, sino que surge de la interacción de muchas estructuras cerebrales, con especial énfasis sobre las llamadas estructuras huérfanas —referidas así por haber estado minusvaloradas hasta las técnicas de neuroimagen—, siendo estas: la corteza prefrontal —mal llamada *la inútil*— y el hemisferio derecho —mal llamado *el maligno*, el subdominante—, que pasan ahora a asumir un papel esencial pero no monopolista y ambas en relación con el hemisferio izquierdo —este sí, *el dominante*—. También añade que, para poder entender las bases neuronales del pensamiento creativo, es necesario reconocer lo que llama «ingredientes de la creatividad» y, de ellos, sus propias redes neuronales, algunos de base neurobiológica y otros de influencia sociocultural.

Así, resulta indispensable profundizar en los que se manifiestan a nivel neuro-cerebral y, por lo tanto, son cruciales en el discurso silencioso de captación de la novedad y, por ende, del éxito en el proceso creativo. Estaríamos hablando de la generatividad, la flexibilidad mental, la relevancia y la divagación, todos realizables mediante complejas interactuaciones entre las grandes estructuras cerebrales y sus diferentes redes neuronales —niveles macro y micro, como los llama Goldberg—, como se explica más adelante.

> […] el proceso creativo depende de múltiples regiones y estructuras cerebrales que actúan de forma concertada, en ocasiones contradictoriamente, y de una forma altamente interconectada. Más aún, esta cooperación puede adoptar formas muy diversas e implicar la interacción de distintas constelaciones de estructuras cerebrales en distintas personas, aunque su trabajo creativo se desarrolle en el mismo ámbito general de actividad.[75]

[75] Goldberg., 43-44.

La Generatividad

Los productos de la imaginación —o lo que viene a ser lo mismo, imaginar el futuro—, surgen de la capacidad para combinar o ensamblar elementos viejos en configuraciones nuevas, de acuerdo a Goldberg. Esta premisa integradora de lo viejo y lo nuevo, es la mecánica esencial para hablar de creatividad manifiesta, aderezada con el entorno cultural donde se produce. La corteza prefrontal —en adelante CPF—, en sus distintas partes: corteza orbitofrontal —relevancia—, corteza prefrontal lateral —conducta exterior— y corteza frontopolar —la parte más joven del cerebro e integradora de las funciones de las dos primeras—, las tres denominadas habitualmente *corteza prefrontal frontolateral* —en adelante CPFFL—, es la responsable de los procesos metacognitivos o la llamada «metacognición» que organizan y coordinan las funciones que viabilizan conductas con un objetivo específico —además del control de los impulsos—, implicando la activación de múltiples estructuras. Para ello, la CPF accede a la información almacenada en la corteza de asociación posterior o área POT, buscando la clarificación de un problema complejo y acotando así la libertad cerebral ante un objetivo concreto interpuesto. Lo hará estableciendo jerarquías cognitivas ensambladas. La generatividad, de acuerdo al autor, consistirá precisamente en la habilidad cerebral para yuxtaponer elementos viejos en nuevas configuraciones o ensamblajes a modo de predicciones del futuro, «lo que nos hace humanos». Esta habilidad para producir representaciones mentales ensambladas de forma novedosa es propiedad mediada por la CPF, desde esa capacidad para configurar formas nuevas desde conocimiento adquirido —para Goldberg, la capacidad de ensamblar al estilo Lego® a modo metafórico— y construir imágenes mentales de aquello que, fruto de la imaginación, no se acomode a los patrones del conocimiento ya adquirido, es decir, para todo aquello que no tenga lugar en la experiencia previa.[76]

La flexibilidad mental

Nuestra creciente capacidad para adaptarnos al cambio, para sobrevivir como seres humanos cada vez más evolucionados, fue posible por el desarrollo de los lóbulos frontales. La flexibilidad mental nos llevó a transitar de *homo sapiens* arcaico a *homo sapiens sapiens*, cerebralmente representado en una CPF capaz de una realidad imaginada formada por representaciones ensambladas al arbitrio y cada vez más liberadas de las restricciones de la realidad física. El gran salto se produce cuando estas ficciones cognitivas producto de la generatividad a partir de los patrones de conocimiento almacenados, afirma Goldberg, sirven para moldear la realidad. Este proceder representa el proceso neuronal de la innovación y en él se pueden observar dos escenarios dentro de la llamada maquinaria neural: el de las grandes estructuras cerebrales y sus interacciones —nivel macro— y el de los circuitos neuronales o redes —nivel micro—, estas últimas a modo de constelaciones de estructuras cerebrales interactivas.[77]

Hoy en día, se reconocen cerebralmente tres redes neurales: la red ejecutiva central, de control cognitivo u orientada a tareas —en adelante REC—, la red neuronal por defecto, de modo autónomo o red no orientada a tareas —en adelante RND— y la red de relevancia

[76] Goldberg, 71-78.
[77] Ibíd., 79.

—en adelante RR—.[78] El cómo trabajan las tres redes —gracias a las técnicas de neuroimagen—, para la solución de problemas mediante la CPF y el acceso al almacén de memoria a largo o para la detección de la novedad mediante el reconocimiento de la relevancia, todo dentro del torrente perceptivo sensorial, es un «escenario mágico». El esfuerzo dará como resultado la llamada «chispa creativa» y el cerebro dispondrá de una novedad que tendrá que gestionar.

La importancia de detectar lo relevante

En otras palabras, ¿cómo concluye el cerebro que una cosa es importante y no algo intranscendente? Por mediación de la RND o red neuronal por defecto.

De acuerdo a Goldberg, tres son los actores principales en materia de detección de la relevancia a nivel neuronal: los lóbulos frontales, el hemisferio izquierdo y la dopamina. Los tres, interactuando, dejarán constancia de una relevancia denominada subjetiva o relevancia interna, frente a una relevancia externa o impuesta. La corteza orbitofrontal y la cingulada anterior, ambas subdivisiones de la CPF y patrones de activación de la RND, son especialmente decisivas en la toma de decisiones. Ambas estructuras son mayores en el hemisferio izquierdo; de ahí que la detección sea especialmente significativa en la CPF de ese lado cerebral —el tamaño, en este caso, sí resulta importante—. La constatación de este hecho, determinó un nuevo paradigma en lo que refiere a las funciones cerebrales complejas: «la importancia de un cerebro en reposo»[79]. La RND, como activadora de los estados de divagación mental que se explican más adelante, es para Goldberg la red de detección de la novedad, mediada por ese descubrimiento de lo relevante, de lo importante y diferencial en los procesos creativos, lo que la convierte en la red detectora de cambios.[80] Queda por mencionar el tercer actor de la maquinaria de detección de la relevancia: la dopamina —en adelante DOPA—, el «protagonista bioquímico». La dopamina, es un neurotransmisor —neuromodulador de acción rápida— esencial en la comunicación entre neuronas y para el correcto funcionamiento de la CPF.

> Su función es facilitar la comunicación entre varias estructuras cerebrales y favorecer las computaciones que tienen lugar en esas estructuras.[81]

La amígdala, al igual que la CPF, es fundamental en la detección de la relevancia cerebral. La diferencia radica en que, mientras la CPF detecta relevancia cognitiva, la amígdala detecta relevancia emocional. En ambos casos, la DOPA se comporta como el mensajero, transmitiendo la señal de relevancia y articulando la CPF para su funcionamiento óptimo.

El equipo de Amy Arnsten[82] añade a la modulación eficiente de la CPF otro neurotransmisor fundamental: la noradrenalina —en adelante NA—. Ambos bioquímicos, de acuerdo a Goldberg, proporcionan dos tipos complementarios de

[78] Goldberg, *Creatividad. El cerebro humano en la era de la innovación.*, 2019, 79.
[79] Gracias a las investigaciones de Marcus Raichle y colaboradores de la Universidad de Washington en St. Louis. Ibíd., 108.
[80] Goldberg, 104-109.
[81] Ibíd., 111.
[82] A partir de los trabajos previos de Patricia Goldman-Rakic. Ibíd., 114.

«articulación o modulación de la excitación»: la DOPA, que media en rutinas cognitivas de relevancia previamente establecida y la NA, como estímulo novedoso que intercede en demandas de flexibilidad cognitiva alejadas de lo rutinario. De esto se desprende que, la búsqueda de la novedad en el cerebro humano está directamente relacionada con la transmisión de noradrenalina. La DOPA, a la contra, presenta vías más abundantes en el HI, el ya comentado reservorio de patrones cognitivos preestablecidos. No obstante, la realidad del proceso creativo no está garantizado sólo por una transmisión eficiente de NA, ya que el neurotransmisor es un enlace que forma parte de una maquinaria mayor, que está basada en una alternancia de estados de activación frontal —de la CPF— denominados hiperfrontalidad e hipofrontalidad, en un juego de interacción dinámica.[83]

La hipofrontalidad, de acuerdo a Goldberg, estaría directamente relacionada con ese estado de divagación mental posibilitado por la red neuronal RND o red neuronal por defecto. La hiperfrontalidad, a la contra, es el estado responsable de los procesos más conscientes y objetivos liderados por la REC o red ejecutiva central. A este respecto, a mayor rango de modulación de la activación de ambos estados, mayor beneficio productivo de los procesos creativos, por incremento de los niveles de activación y desactivación de la CPF. Cómo interactúan ambos estados es lo realmente extraordinario del proceso de generación de ideas, que tendrá como objetivo alcanzar la llamada «chispa creativa».

Hipofrontalidad, divagación mental dirigida y la «chispa creativa»

> El contenido nuevo se genera esencialmente al azar… una pequeña fracción del contenido generado al azar se juzga bueno y se retiene, mientras que la mayor parte del contenido generado aleatoriamente se descarta.[84]

Este paradigma que menciona Goldberg, afirma que es posible gracias a lo que se denomina variación ciega y retención selectiva —en adelante VCRS—.[85] Este concepto de la VCRS, tiene que ver con la selección de ideas, no con su generación. La generación de ideas nuevas, estado anterior a la selección y a la actuación de la VCRS, está directamente relacionada con la divagación mental dirigida, núcleo del proceso creativo para el autor y encargada de contener, de alguna forma, la generación infinita de ideas como forma de cribado previa actuación de la VCRS. Actúa a modo de restricción del proceso creativo.

A los sistemas que alternan entre dos estados se les denomina «biestables» Los estados cerebrales de hiperfrontalidad —estado cerebral orientado a tareas de alto riesgo y en tiempo— e hipofrontalidad —estado que tiene lugar durante buena parte del sueño— se comportan funcionalmente próximos a esta *biestabilidad*. Ambos derivan de niveles de actividad muy extremos y opuestos de la CPF, sobre todo de la CPFDL, de acuerdo a Goldberg.

---

[83] Goldberg, *Creatividad. El cerebro humano en la era de la innovación.*, 2019, 233-35.
[84] Ibíd., 341.
[85] Donald Campbell (1916-1996). El concepto fue introducido inicialmente en sus investigaciones sobre la creatividad. Ibíd.

La secuencia «es una danza», de acuerdo al doctor, entre la perspiración de la hiperfrontalidad —esfuerzo riguroso, dirigido y sostenido sobre un objetivo consciente— y la inspiración de la hipofrontalidad transitoria, que culmina en la divagación dirigida y en la «chispa creativa». Los estados de hipofrontalidad o de subactivación cerebrales, a los que acompaña unos niveles bajos de NA, no son útiles o productivos en sí mismos, sino en alternancia neuronal transitoria con la hiperfrontalidad.

> El proceso creativo requiere de un amplio rango de modulación de la excitación frontal por parte de los sistemas dopaminérgico y noradrenérgico del tronco cerebral ventral. Una mayor capacidad para realizar esa modulación podría ser un ingrediente importante de la mente creativa.[86]

El origen neurológico de la capacidad creativa

En hiperfrontalidad, la CPFDL trabaja sin descanso manipulando representaciones mentales almacenadas y juntándolas en nuevas configuraciones de acuerdo a un objetivo concreto guiado por la CPF y reflejado en la REC —red orientada a tareas—. Cuando la REC se apaga, la RND —red por defecto— se activa anticorrelacionadas. Ahora, los circuitos posteriores o área POT dejan de tener guía ejecutiva de la REC y pasan a estar guiados por su conectividad interna dentro de la corteza posterior, sin objetivo interpuesto por la CPF. A este escenario neural se le denomina «divagación mental no dirigida», esto es, lo que experimenta cualquier persona durante el sueño. Este tipo de divagación suele considerarse improductiva, de acuerdo a Goldberg. Para entrar en un estado de «divagación mental dirigido» o productivo, el autor menciona el concepto prestado de las matemáticas de «red de mundo pequeño», cuya estructura se caracteriza por un alto grado de agregación de nodos locales y la posibilidad de nodos vecinos conectados en una cantidad relativamente pequeña de pasos. Entendiendo «nodos» como agrupaciones de neuronas y enlaces como sinapsis. ¿Cuál es la ventaja de estas redes? El equilibrio entre procesamiento local e integración global.

> El nacimiento de una idea creativa comienza con un proceso guiado por el lóbulo frontal, que activa ciertas regiones dentro de la vasta red cortical, distribuida en buena medida por la corteza de asociación posterior. El cerebro se encuentra en un estado de hiperfrontalidad orientada a una tarea específica.[87]

El tránsito al estado de hipofrontalidad —desde la RND— es el sistema que tiene el cerebro para rellenar las desconexiones entre los distintos «puntos de anclaje neurales»—inicialmente desconectados y producto de esa deliberación previa de la REC— y por medio de la denominada «divagación mental hipofrontal» —resultado de la combinación de los dos estados y, por ello, dirigida o con sentido funcional—. Se produce así la integración REC/RND en una única red interconectada, formada por las distintas regiones corticales anexionadas y orientada a la solución de algo concreto. La divagación es actividad espontánea sobre todo en el área POT, área cortical desde donde probablemente se conectan los puntos de anclaje previamente activados durante el estado de hiperfrontalidad. Cuando la red nueva se cohesiona, alcanzando intensidad y duración, surge lo que el autor llama «chispa creativa», en algún lugar entre el borde y el

[86] Goldberg, 361.
[87] Ibíd., 377.

conocimiento consciente. La «chispa creativa», prosigue Goldberg, es mayoritariamente de naturaleza afrontal (POT) y predominio en el HD, y la sigue una actitud consciente mediada por el HI añadiendo que, en esta danza entre estados, se mantiene una relación iterativa y sinérgica, esto es, por un lado, el estado de deliberación precede al de divagación —frontal vs. afrontal— al que da continuidad y, por otro, ambos estados comparten la misma importancia durante el proceso cognitivo, uno consciente y otro menos consciente. No obstante, el producto resultante de la «chispa creativa» debe contrastarse en efectividad y relevancia frente al objetivo del esfuerzo cognitivo. Por lo tanto, *no todo vale*. No cabe un resultado afortunado, sino el que resuelva el conflicto cognitivo que supuso el inicio del esfuerzo cerebral.

> El proceso creativo constituye un ciclo iterativo: hiperfrontalidad >hipofrantalidad >hiperfrontalidad, y así sucesivamente durante días, meses o años, hasta dar con una solución que se considere buena.[88]

La corteza cingulada anterior —en adelante CCA—, más pequeña en el HD que en el HI, se activa al detectar disparidad entre expectativa y realidad. Por ello, lo que la CCA detecta, guiada por la REC, son errores. Es la llamada «estructura recelosa del cerebro» de acuerdo a Goldberg. Muy vinculada al comportamiento social, una CCA pequeña probablemente acompañe a individuos más propensos a la discrepancia intelectual, artística o moral. Está formada por neuronas de *Von Economo* o células en huso, con axones muy largos que se proyectan hacia la corteza posterior o área POT, permitiendo la comunicación rápida entre regiones apartadas y siendo más abundantes en el HD. La CCA tiene la doble cualidad de facilitar la interacción por los largos axones en huso —cuando es formalmente grande— y de liberar a las personas creativas de la conformidad social —cuando es formalmente pequeña—, afirma el autor. Como se sobreentiende, con la CCA siempre se gana, sea cual sea su tamaño.

En cualquier caso y con independencia de la CCA que se posea, para predisponer en el comportamiento social, quien decide sobre la efectividad de la «chispa creativa» es la VCRS o variación ciega como responsable del proceso posterior a la generación de ideas, esto es, del proceso de selección de ideas, siempre liderada por la CPF.

> Se me ocurrió entonces que la diferencia fundamental entre las funciones de los dos hemisferios se basa en la distinción entre novedad cognitiva y familiaridad cognitiva […] el hemisferio derecho, entra en juego cuando el organismo topa con una situación realmente nueva a la que no pueda aplicar con éxito ninguno de los patrones, estrategias o soluciones a medida que hubiera formado con anterioridad.[89]

A pesar de esta afirmación, recalca el autor que «no podemos considerar que la creatividad resida en el HD», pero sí podemos decir que «es el más afín de los dos a la novedad». Hacerle residente de la capacidad en exclusiva es una reducción simplista de la maquinaria cerebral dentro de un proceso creativo.

[88] Goldberg, 396.
[89] Ibíd., 276.

Cerebralmente, es nuevo todo lo que no tiene patrones preexistentes. El HD se activa cuando el organismo detecta algo novedoso. No obstante, el control del HD desde los primeros estadios del conocimiento, decaerá en favor del HI según el individuo se vaya familiarizando, esto es, a medida que la tarea se vaya dominando. Por ello, dice Goldberg que se va imponiendo el HI en fases sucesivas del conocimiento, una circunstancia que el propio Goldberg constata a partir del cambio de patrón de activación cortical detectado por neuroimagen, mientras el individuo desarrolla tareas en directo.

> El empleo de la Resonancia Magnética Funcional […] un cambio drástico y abrupto en mitad de una tarea cognitiva desencadena la activación en una red de regiones en las cortezas frontal y parietal, y esta activación está lateralizada en el hemisferio derecho.[90]

Lo que determina la neuroimagen es que, ante un estímulo exterior sin patrones cognitivos previos de referencia, el cerebro activa regiones del HD, su CPFDL principalmente, desencadenando los inicios cognitivos de una novedad. La noradrenalina mediará en demandas de flexibilidad cognitiva, tan necesaria en la generación de entradas novedosas. De ahí que en seres humanos se asocie la búsqueda de la novedad con la transmisión noradrenérgica, siendo además sus vías más abundantes en el HD. Por todo esto, el HD se asocia, fundamentalmente, con la novedad cognitiva. La cuestión siguiente radica en saber dónde procesa esa información *de novo*.

Para Goldberg, la CPFDL y la corteza inferoparietal o parietal posterior son fundamentales en los procesos cognitivos complejos, conectadas a través de vías directas y trabajando concertadamente para resolver cuestiones del exterior. Constituyen, como se recordará, la REC o red ejecutiva. La conectividad entre la CPF —los lóbulos frontales— y la corteza posterior o área POT depende de las células de Von Economo. Además de enviar proyecciones hacia esa corteza posterior desde su origen en la CPF, estas células en huso son particularmente abundantes en los humanos para acometer desafíos inesperados y hacen del HD la estructura perfecta para atender situaciones nuevas, esto es, sin patrones almacenados en su reservorio cognitivo. Por otro lado, durante la vejez se asientan las rutinas —lo familiar— y disminuye la exposición a desafíos nuevos, privando al HD de las ventajas de la actividad generadora de plasticidad neuronal y de su efecto neuroprotector. Ahora bien, haber desarrollado una actividad neuronal enérgica durante los años jóvenes y adultos de la existencia podría haber desembocado en las edades tardías en un fortalecimiento cerebral conocido como «reserva cognitiva» frente a la temida demencia.[91] Todo ello, no hace sino fortalecer la preminencia del HD en términos de «canal neurológico de la novedad cognitiva», germen mismo de la creatividad.

> La capacidad de diversas regiones cerebrales de interactuar y cooperar al servicio de un acto creativo podría ser la clave principal de su éxito.[92]

Esta afirmación, pone el centro del proceso en la «conectividad neuronal», esto es, en la capacidad diferencial entre unos individuos y otros derivada de sus arquitecturas conectivas al servicio de un acto creativo. La «interconectividad», por lo tanto, parece ser

[90] Goldberg, 141.
[91] Ibíd., 141-46.
[92] Ibíd., 244.

la clave. Aprecia Goldberg dos aspectos: el temporal o la velocidad con la que pueden comunicarse las distintas regiones cerebrales, que dependerá del grado de mielinización de las vías neuronales largas y el espacial o la medida en la que pueden interactuar circuitos cerebrales alejados, que dependerá de «redes de mundo pequeño» para que la divagación mental dirigida consiga unir los «puntos de anclaje neurales» de manera eficiente, surgiendo con ello la «chispa creativa» y, por ende, la solución a un objetivo cognitivo concreto. Añade también que, los factores ambientales y genéticos aportan variabilidad individual clave al grado de interconectividad local y global.

Inteligencia y mielinización

La mielina es el envoltorio de las células, por así decirlo, de las vías axonales largas tipo Von Economo y de ella depende, en cierta medida, la maduración funcional de los lóbulos frontales. La «mielinización», de acuerdo a Goldberg, podría estar detrás de los coeficientes intelectuales sobresalientes, por las garantías funcionales que otorga a la CPF como gestor de la REC.

> La mielina, el tejido graso que envuelve las vías axonales largas, desempeña un papel crítico en la comunicación efectiva entre regiones alejadas del cerebro […] la mielinización es con seguridad muy importante en la creación de ideas, contenidos o formas artísticas novedosas.[93]

Se degrada con los años y, por lo tanto, no es un valor constante en la vida de una persona. La mielina máxima se alcanza en torno a los 28 años, coincidiendo con la plena realización de la CFP o corteza frontopolar, iniciando a partir de esa edad un declive imparable de aproximadamente un 10% por década de vida. Este declive natural en el recubrimiento celular, lleva implícito una depresión de la capacidad creativa. El baremo o criterio de medición usado para valorar la concentración de mielina en las células cerebrales largas es el nivel de N-acetilaspartato o NAA y la técnica es la «imagen por tensores de difusión» o ITD, siendo una forma de resonancia magnética que examina la integridad y la extensión de la mielinización de forma que, el grado de restricción determina el llamado «coeficiente de anisotropía fraccional».[94]

Una última valoración que hace Goldberg en referencia a la interconectividad neuronal, refiere a la misma arquitectura de las vías neurales y aquello que promueven. Por ello determina que hay quien manifiesta una mayor conectividad interhemisférica frente a otros con prevalencia intrahemisférica. Los primeros —las mujeres esencialmente—, valorizan la interconectividad entre los dos hemisferios a través de un cuerpo calloso más grueso y, en algunos casos, gracias a un esplenio —como conexión entre lóbulos parietales— más grande, curiosamente como el de Einstein. Y los segundos —en mayor medida propio de los hombres—, preconizan la conexión entre las regiones anterior y posterior de los hemisferios —CPF y área POT—, por fascículos longitudinales más gruesos.[95]

[93] Goldberg, 246-47.
[94] Ibíd., 245-50.
[95] Estudio corroborado por la Universidad de Pensilvania mediante ITD o *imagen por tensores de difusión*. Ibíd., 282.

Por todo lo visto desde la perspectiva neurocientífica de Elkhonon Goldberg, los prerrequisitos neurales de la creatividad serían: 1. un alto grado de mielinización de las vías neurales largas, 2. un alto nivel en propiedades de mundo pequeño en las redes de conectividad neuronal, 3. un buen desarrollo de la CPF y del HD, y 4. un amplio rango de activación hiperfrontal e hipofrontal, indispensable en todo proceso creativo que concluya en alguna innovación de importancia. Goldberg recomienda, además, reorientar el objetivo científico para alinearlo hacia encontrar la base genética de estos componentes o ingredientes, en lugar de insistir en buscar el origen de la misma creatividad.

> La creatividad es un fenómeno derivado, producto de muchos atributos cognitivos que dependen del trabajo conjunto de diversos sistemas cerebrales. Puede tomar muchas formas, y son muchos los caminos que conducen al resultado de la creatividad. Es producto de complejas interacciones entre la neurobiología y la cultura, y como tal, no se refleja en un vínculo con una sola estructura cerebral o en un control genético simple.[96]

Por lo tanto, desde la neurociencia se puede afirmar en referencia a los procesos creativos: 1. Que su expresión tiene que ver con la novedad, en la que participan activamente los lóbulos del cerebro y el hemisferio derecho, sobre el beneficio de lo previamente acumulado en experiencia cognitiva, responsabilidad gestora del hemisferio izquierdo. 2. Que es necesaria una guía desde lo relevante, tarea ineludible de la CPF y la dopamina como señalizadora, actividad que no debe verse frenada por la conformidad social, gracias a una corteza cingulada anterior o CCA afinada. 3. Y que todo proceso cognitivo complejo debe de orientarse a una meta con esfuerzo sostenido, mediante el estado de hiperfrontalidad de la CPF y la red orientada a tareas o REC.

La aportación que hace Goldberg desmitifica definitivamente el don de la creatividad como divino, inalcanzable, etéreo, incluso puro, aún a sabiendas de que ciertos ingredientes son ajenos al individuo, como los socioculturales, sobre los que mayoritariamente se desarrolla la personalidad y marcando una importante diferencia en lo que refiere al resultado del proceso creativo. De acuerdo a lo expuesto, la creatividad tendría su génesis biológica en un conjunto apasionante y extremadamente complejo de procesos cerebrales globales, como hecho indiscutible a estas alturas de la evolución tecnológica en la investigación neuronal sobre sujetos sanos. En este sentido, esta aproximación aboga por la comprensión del pensamiento creativo desde la propia naturaleza del ser humano, para abrir la posibilidad de que, como cualidad cognitiva derivada del esfuerzo global y orientado, su expresión desde la creatividad sea susceptible de ordenarse mediante procesos conscientes de control del esfuerzo, en orden a sobrevivir pecuniariamente.

1.3. CREATIVIDAD E INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO MARCO PROFESIONAL

> […] es probable que los atributos sociales de la persona creativa desempeñen un papel importante, a veces definitivo, […] en ciertas ocasiones, estos atributos pueden llegar incluso a marcar la diferencia entre la inmortalidad y el olvido.
> Elkhonon Goldberg[97]

[96] Goldberg., 263.
[97] Ibíd., 40.

> […] la aceptación por los demás nos enriquece, produce confianza y fe en el futuro.
> Stanley Keleman[98]

> […] todos nosotros tenemos dos mentes, una mente que piensa y otra mente que siente, y estas dos formas fundamentales de conocimiento interactúan para construir nuestra vida mental.
> Daniel Goleman[99]

Desde la interioridad visceral y química de la compleja mecánica cerebral —recién descrita—, los seres humanos nos desplazamos emocionalmente del yo a los demás, en una horizontalidad que, de acuerdo al profesor Keleman, se ve interrumpida por las denominadas «reacciones de alarma», producto de las constantes agresiones que acompañan toda experiencia vital que se precie. Estas agresiones, entendidas como «todo estímulo desconocido», pueden suscitar los mencionados reflejos de alarma tanto de perfil doloroso como placentero de manera que, controlar en sus inicios estas reacciones, hace retornar a la equilibrada homeostasis[100], evitando el desencadenamiento imparable de los estados emocionales asociados al estado de teórico peligro: indagación, autoafirmación, enojo, cólera, sumisión y colapso. Cuando la reacción se completa y se perpetúa entre acontecimientos, se convierte en un patrón somático continuo que impide por su resistencia la plenitud social, tornándose en el temido «estrés no transitorio». En definitiva, el reflejo de alarma es un juego emocional que desenfoca y vuelve a enfocar en dirección a los nuevos estímulos, de acuerdo al autor, en el fondo como acto protector del organismo frente al exterior. La cuestión se centra en dirimir si el afectado resiste el ataque o cede aceptando la agresión y se retira a un nivel inferior de funcionamiento[101]. El primero gestiona, el segundo se inhibe.

1.3.1. Anatomía y realidad somática o la anatomía emocional

El cerebro, siempre según Keleman, regula la pulsación a través de un denominado «diálogo» entre tres áreas fundamentales del encéfalo: el tallo cerebral, el mesencéfalo y el córtex. El primero —y ya mencionado cerebro reptiliano— regula los reflejos primarios y, entre ellos, las emociones de miedo, lucha, cólera, etc. El segundo, mejor conocido como cerebro medio, almacena las sensaciones consecuencia del historial de atenciones acumuladas a lo largo de la vida del individuo. El tercero, se responsabiliza de originar un lenguaje producto de las imágenes sociales y los mensajes emocionales que, además, regulará el mesencéfalo. Los tres, en armónico equipo, son los encargados de registrar la «consciencia tisular o consciencia de los tejidos» que componen el cuerpo humano[102], en sus distintos grados de organización celular, además de las experiencias emocionales. Es la «anatomía somática», según el mismo autor.

---

[98] Keleman, *Anatomía emocional*, 197.

[99] Goleman, *Inteligencia emocional*, 1996, 43.

[100] RAE, conjunto de fenómenos de autorregulación, que conducen al mantenimiento de la constancia en la composición y propiedades del medio interno de un organismo. Diccionario de la lengua española - Edición del Tricentenario, [Consultado 28 de octubre de 2021] https://dle.rae.es/homeostasis.

[101] Keleman, *Anatomía emocional*, 98-110.

[102] Conjunto de células que actúan de forma coordinada para desarrollar una cierta función. Tisular: perteneciente o relativo a los tejidos de los organismos. Diccionario de la lengua española - Edición del Tricentenario, https://dle.rae.es/tisular [Consultado 28 de octubre de 2021].

La acción refleja de alarma, en sus inicios, se origina en el tallo cerebral —acto muy adecuado para el reptiliano— y se amplifica o enriquece con los aprendizajes emocionales pasados registrados en el cerebro medio, tendiendo a enfocar ya hacia gestión o inhibición, a falta de la aportación del córtex y su información relativa a las respuestas sociales, que será el culmen informativo que determine apertura al exterior o cierre hacia el interior. Extraversión o introversión. La cascada de emociones que supone cada nuevo reflejo de alarma, pone de manifiesto su condición de conductas con sus propias vías de acción, con la suficiente intensidad como para organizarse dentro de un patrón repetitivo —la irritación, la frustración, la rabia, etc—. Su complemento natural, esto es los sentimientos, necesitan crear «una senda de expresión» que contrasta con la natural circulación de las primeras, probablemente por el origen de carácter primario y visceral de lo emocional, continua Keleman. Ambos constituyen «la realidad somática del individuo», producto de la interacción entre herencia genética e historia emocional particular pasada y actual, expresada en pensamiento, sentimiento y acción, que nos predispone social y personalmente. Lo virtuoso, de acuerdo a Keleman, consistirá en alternar las tres respuestas somáticas en función del escenario.

> La satisfacción máxima subyace, no en la perpetuación de un juego de acciones y de sentimientos prefijados, sino en la capacidad de ser firme, contenido, hinchado, sometido y retirado, como respuestas alternativas, cualquiera de las cuales puede ser apropiada a las exigencias de la vida diaria.[103]

La anatomía somática en su relación con la personalidad del sujeto, queda perfectamente representada con la premisa de Keleman de que lo que sucede dentro se expresa fuera. De alguna forma, afirma, nos relacionamos mediante lo que construimos.

> Las relaciones humanas son interacciones somáticas de las emociones y la conducta, dentro y fuera del individuo.[104]

Interacciones estas que nos proporcionan respuestas y reacciones, generando un necesario sentimiento de conexión, base de nuestra humanidad. Es lo que denomina «la vivencia somático-emocional», que nos habilita conectar con nuestro yo interno para originar esos ciclos de pensamiento, sentimiento y acción, y espolear la aparición de reflejos de alarma que desemboquen en individuos gestores y no inhibitorios, empobrecedores de la experiencia. Desde la anatomía emocional, en sus dimensiones interna y externa, se nos concede una existencia privada y otra pública, que conectan con lo que se podría denominar salud total, desde un dinamismo que se cimenta en lo genético, lo embrionario y en la diferenciadora historia personal.[105]

En definitiva, para Stanley Keleman, desde una estructura cerebral expresada en tallo cerebral, cerebro medio y córtex —en dialogo permanente con la consciencia que aportan las diferentes estructuras de tejidos—, los seres humanos conferimos al yo interior una maquinaria de construcción de la personalidad que se verá «proyectada hacia fuera en forma de sentimientos y emociones», constitutivos de la realidad somática que el mundo

[103] Keleman, *Anatomía emocional*, 193.
[104] Ibíd., 195.
[105] Keleman, 199.

podrá apreciar en nuestra dimensión exterior como seres humanos. Para su consecución, la premisa fundamental consistirá en «conectar para enriquecernos», tratando de organizar correctamente la excitación emocional organizada en vías naturales de expresión y, por ello, susceptibles de patrones inhibitorios de estrés sostenido. La principal fuente de generación de esta riqueza personal, se manifestará en forma de los aludidos «reflejos de alarma en respuesta a lo desconocido», que supondrán la verdadera oportunidad para conectar vertientes interna y externa en «ciclos productivos» de pensamiento, sentimiento y actividad.

1.3.2. La necesaria alfabetización emocional

Las personas inteligentes lo son porque otorgan un papel fundamental en su vida a los sentimientos. Ahora bien, la diferencia radica en el adiestramiento de esas pasiones, fuente de conocimiento y diferenciación humanas.

> […] el problema radica en la conveniencia de su expresión.[106]

Para Daniel Goleman en su *Inteligencia emocional* (Kairós, 1996), la meta consiste en dotar de inteligencia a las emociones. Así de simple y así de complicado. La «neuroplasticidad» o capacidad del cerebro para «absorber la experiencia y modelarse», nos permite reconsiderar los aprendizajes emocionales, instalados desde la infancia en el sistema límbico, por mediación racional de la CPF, actuando esta desde sus funciones ejecutivas —como describe Goldberg— e inhibiendo los excesos emocionales. Este ejercicio de madurez cognitiva traerá como resultado un dominio de lo que Goleman denomina «competencias blandas», propias de la inteligencia emocional: la autorregulación y la empatía, esto es, el control de los impulsos y la comprensión de las emociones ajenas, cimiento esta última del altruismo.

El concepto de «inteligencia emocional» es relativamente reciente. Los psicólogos sociales Peter Salovey y John Mayer, acuñaron el concepto en la publicación académica *Imagination, cognition and personality* en 1990, identificándolo como el factor principal de éxito en la vida. Supuso la aceptación científica de la inteligencia asociada al control emocional y la reconsideración del cociente intelectual como única baremación de la inteligencia humana. Los años no han parado de dar la razón al hecho y, hoy en día, proliferan los programas de aprendizaje basados en una oferta competencial «cognitiva y emocional», a modo de binomio ganador. Para Goleman, el estudio de la persona desde la perspectiva de su inteligencia emocional, se encuentra en una intersección entre la neurociencia —recién abordada— y el estudio de las emociones[107]. Efectivamente, gracias a las técnicas de neuroimagen hoy sabemos que no podríamos estudiar formas de mejora sobre el control de las emociones sin el estudio exhaustivo de ciertas áreas del cerebro, en concreto sin las directrices del neocórtex, la zona *de novo* del cerebro que matiza nuestra vida emocional, o debería matizar nuestra vida emocional. Dícese que del neocórtex proceden el arte, la civilización y hasta la cultura humanas.

---

[106] Aristóteles, *Ética a Nicómano*.

[107] Goleman, *Inteligencia emocional*, 1996, 18.

> […] el neocórtex, es el asiento del pensamiento y de los centros que integran y procesan los datos registrados por los sentidos. Y también agregó al sentimiento muestra reflexión sobre él y nos permitió tener sentimientos sobre las ideas, el arte, los símbolos y las imágenes.[108]

La CPF, como afirmó Goldberg, permitió al ser humano el disfrute de la sutileza, esto es, tener capacidad para interpretar nuestro yo en estado de auto escucha, privilegio exclusivo de los mamíferos más desarrollados. En algún momento clave del desarrollo homínido, la cabeza asume el liderazgo frente al corazón, preponderante éste último hasta la fecha, reaccionando siempre ante las situaciones de riesgo vital con una respuesta inmediata a las emociones de supervivencia. Por lo tanto, la tendencia innata hasta la maduración de la corteza prefrontal y en orden a sobrevivir al medio, se resume en la disyuntiva «lucha o huida», de acuerdo a Goleman. Por ello, la predisposición biológica del ser humano es siempre la actuación «desde la reacción cardiovascular», su respuesta más automática y garante sobre un entorno hostil. El uso de la psique como reguladora del comportamiento, marca un cambio evolutivo diferencial que introduce por primera vez la dualidad de «mente que siente y mente que piensa», en equilibrio y en proporcionalidad constante[109].

1.3.3. La fisiología cerebral de las emociones

Keleman, en su *Anatomía emocional* (Desclée de Brouwer, 1997), ya hace mención del diálogo entre el tallo cerebral, el mesencéfalo y el córtex, a modo de concienciadores de la respuesta de los tejidos o *respuesta tisular* en los seres humanos. Profundizando al respecto, Goleman lo amplia (*Inteligencia emocional*, Kairós, 1996). En concreto expone que, el núcleo regulador del cerebro, en lo que ha funciones vitales refiere, es el *tallo encefálico*, como región más primitiva del encéfalo. Instalado en la parte superior de la médula espinal, es el encargado de los movimientos automáticos del organismo —respiración, metabolismo orgánico, reacciones, movimientos— que mantienen el funcionamiento basal y aseguran la supervivencia. Entre el tallo encefálico y la realidad del neocórtex, se hayan millones de años evolutivos nos recuerda el autor. En este escenario de reacciones emocionales primitivas, el sistema olfativo —lóbulo olfatorio— constituirá el núcleo de la vida emocional del homínido. Sobre este primigenio sistema se irán conformando el resto de áreas cerebrales emocionales. Pero el origen, se basa en el registro y análisis de los olores del entorno, nos dice Goleman.

Sucesivas evoluciones o estratos emocionales irán rodeando el tallo a modo de anillos, configurando el llamado sistema límbico —de ahí su nombre— y constituyéndose en la zona neural que aportará las emociones al repertorio de respuestas cerebrales del ser humano. Con el tiempo, su evolución derivará en la capacidad de aprender y memorizar, en claro beneficio por el afinamiento de las respuestas al mundo de referencia.

En este punto de la evolución, el llamado rinencéfalo o *cerebro nasal*, evolución del sistema olfativo primitivo y parte hoy del límbico, se constituirá en los cimientos del neocórtex moderno, que otorga al ser humano todo lo que le es característico y, en especial, el pensamiento.

---

[108] Goleman., 47.
[109] Ibíd., 44.

Las dos partes fundamentales del llamado cerebro olfativo son el hipocampo y la amígdala —en realidad dos amígdalas, izquierda y derecha, interconectadas sobre el tallo encefálico—. La cuestión crucial radica en que la amígdala, localizada cerca de la base del anillo límbico y ligeramente desplazada hacia adelante, como depósito de la memoria emocional de relevancia y siempre a la búsqueda de nuevas emociones intensas, asume el control antes de que actúe la racionalidad del neocórtex.

Es un desbordamiento de la emoción sobre la razón, como parte de lo que Goleman llama «nuestro sistema de vigilancia, subliminal y a modo de centinela psicológico mudo buscador de amenazas»[110]. Al mismo tiempo, la memoria cortical almacenada se impone sobre cualquier intento analítico racional reciente, en clara supremacía de la experiencia acumulada como primer recurso en momentos de emergencia vital. La situación se perfecciona segregando, también la amígdala, grandes cantidades de NA para aumentar la respuesta de ciertas regiones cerebrales, asegurando una reacción emocional completa. La NA, junto con el resto de neuroquímicos del sistema de alerta cerebral—adrenalina, dopamina, serotonina, etc.— es la encargada de vincular emoción con hecho y de grabarlo a nivel encefálico para su recuerdo en ocasiones sucesivas. De ahí la tendencia a respuestas parejas con hechos afines: la impronta que dejan los neuroquímicos del suceso.

Precisando aún más. De acuerdo a Joseph LeDoux (*The emotional Brain*, Simon & Schuster, 2015), neurocientífico estadounidense referente en cuestiones de la amígdala cerebral, el circuito que recorren las experiencias visuales o auditivas tienen su primera parada cerebral en el tálamo. Desde este receptáculo inicial, donde se traducen las experiencias al lenguaje cerebral, la nueva señal sensorial puede tomar dos caminos neurales: uno corto o *camino bajo* subcortical —también denominada vía húmeda o sentimental—, directamente a la amígdala por medio de una sinapsis y otro más largo o *camino alto* procesado —así mismo llamado vía seca o racional—, al neocórtex.

La primera vía supone una respuesta inmediata previo cualquier análisis de la información percibida, de operativa automática por debajo del nivel consciente y la confirmación de que hay emociones que eluden el cerebro pensante en los seres humanos, como reminiscencia de épocas de simple supervivencia. En contraste la vía superior, más sistemática y predispuesta a cierto control de la realidad, estableciendo un flujo de información paralelo estimulador del pensamiento sobre una comprensión más exacta de la situación desde la CPF —la corteza orbitofrontal para más exactitud— que, sobre todo, flexibiliza el repertorio de respuestas de la vía inferior. Dependerá la reconversión final del sentimiento en pensamiento del grado de implicación de la corteza cingulada anterior, encargada de «reconsiderar conscientemente» una situación perturbadora, de reevaluar y elegir otra respuesta.

La vía subcortical del tálamo a la amígdala es, por lo tanto, el canal propio de los sentimientos, un atajo sin aportación de la vía cortical superior y generadora de las reacciones emocionales. De la interacción entre ambas se desprende nuestra vida social completa. La primera vía estará orientada a la supervivencia y la segunda al pensamiento crítico —curiosamente, mentir pertenece a la vía segunda por lo que tiene de

[110] Goleman, 53.

conscientemente elaborado—, afirma Goleman. Difusa y rápida frente a exacta y lenta en permanente alternancia, ese es el juego neural interpersonal.

En términos de calidad del contenido, a la amígdala llega una pequeña e incompleta parte del mensaje sensorial nos dice el autor, configurando el llamado inconsciente cognitivo. La mayor parte del mensaje traducido por el hipocampo, en su función de dar sentido a lo percibido, viaja por la segunda vía a los centros corticales, donde se completará la comprensión de los hechos. El hipocampo, por lo tanto, proporciona contexto al neocórtex, no emociones, registrando los hechos puros frente a la amígdala, que sólo constata el clima que envuelve los hechos.

> […] nuestras emociones tienen una mente propia, una mente cuyas conclusiones pueden ser completamente distintas a las sostenidas por nuestra mente racional.[111]

Por ende, a causa de la amígdala las emociones pueden llegar a ser realmente limitativas, laboral y personalmente.

En respuesta al mensaje generado desde la amígdala, el sistema de vigilancia se refuerza a nivel cardiovascular y muscular con la intervención de las glándulas suprarrenales, situadas sobre los riñones como su nombre indica. Conectadas al cerebro por el nervio vago o neumogástrico —encargado de transmitir, entre otros, los mensajes cerebrales que regulan la actividad del corazón—, las suprarrenales estimulan la producción de NA y adrenalina —en adelante AD—, para que el propio nervio, ahora también sobre estimulado, devuelva las señales al encéfalo para ser de nuevo recibidas por las neuronas de la amígdala en clara realimentación de la situación de alarma. Es un círculo de in crescendo de la intensidad emocional, que va perfeccionando la profundidad del registro de la experiencia que ha sido acompañada por una gran carga emocional.

Este tipo de recuerdos cerebralmente indelebles son los que se suelen convertir en lo que Goleman denomina «falsas guías de acción»[112] y que demandarán, a su debido tiempo, un ejercicio de reflexión racional a cargo del lóbulo prefrontal —en adelante LPF—, para acotar la respuesta mecánica de la amígdala. Los hechos ordinarios no dejan una traducción cerebral dominante que demande la reeducación desde el neocórtex.

El almacén de memoria emocional, destinado a proporcionar el mencionado clima de la situación y localizado en la amígdala como ya hemos puesto de manifiesto, es un recurso asociativo que, rudimentariamente, compara presente con pasado, sin tener en cuenta el devenir de los tiempos. La amígdala no verifica, actúa —de ahí su perfil pasional. Para mayor discrepancia analítica, la referencia emocional en muchas ocasiones data de los primeros años de vida de la persona, momentos evolutivos de gran impacto cerebral y, por lo tanto, de profundo registro. La misión del hipocampo en estos casos, es siempre recuperar los hechos en el estado más puro posible, para contrastarlos con las emociones de la amígdala antes de enviarlos al LPF para su elaboración completa. Es un intento de evitar la reacción primitiva de alarma liderada por la amígdala y desde un contenido informacional impreciso. Un intento, por lo tanto, de que las denominadas por Ledoux

[111] Goleman, 58.
[112] Ibíd., 60.

«emociones precognitivas», como *bits* de información que son y actuando de forma independiente, no dominen nuestra existencia con resultados relacionales indeseados.

El LPF, verdadero centro de la racionalidad del ser humano como sabemos desde hace relativamente poco, es nuestro gestor de emociones —cuando logramos anteponerlo a la impulsividad límbica—. Su función es elaborar respuestas adecuadas y desconectar los impulsos más ansiosos. Gracias al LPF, al izquierdo para ser más precisos, podemos hacer frente a las situaciones novedosas desde la proporcionalidad y la eficacia, ya que da una mejor respuesta a la información proveniente de los sentidos. El LPF izquierdo actúa como verdadero termostato neural atenuando específicamente los impulsos más negativos propuestos por la amígdala. Si las circunstancias y tras un análisis racional, demandaran una respuesta de alarma, el mismo córtex prefrontal se encargaría de activar la amígdala con un criterio completo, en equipo —límbico, nervio vago, suprarrenales, etc—.

Por ello, el llamado circuito amígdala prefrontal es el único capaz de conceder una respuesta neocortical completa, desapasionada y dentro de un proceso discernido en lugar de un secuestro emocional como define Goleman la actuación unilateral de la amígdala. Ello constata el hecho de que, sin emociones, no existiría el pensamiento eficaz, claro, inteligente y ajustado a la realidad. Es necesaria la disyuntiva emociones y pensamiento de acuerdo al autor ya que, la amígdala, en adición, aporta el histórico emocional de relevancia, la experiencia sentimental pasada, contenido ineludible para que el LPF concluya en respuestas brillantes y no carentes de emoción, opacas, ya que elimina opciones para destacar otras.

En definitiva, la virtud de la razón tamizada por la emoción, para alcanzar un equilibrio en sentimientos positivos frente a los negativos, es decir, el perseguido «bienestar personal»[113].

> […] las conexiones existentes entre la amígdala y el neocórtex constituyen el centro de gravedad de las luchas y de los tratados de cooperación existentes entre el corazón y la cabeza, entre los pensamientos y los sentimientos.[114]

Vemos por lo tanto que, la complementariedad del límbico con el LPF es el «cimiento de la inteligencia» en su amplitud de significado. Inteligencia racional e inteligencia emocional en armonía para dirigir nuestra existencia humana, nuestro relacional con uno mismo y con los demás. La competencia emocional más las habilidades técnicas que nos permiten, de acuerdo a Goleman, un desarrollo pleno de posibilidades.

> […] las personas que han desarrollado adecuadamente las habilidades emocionales suelen sentirse más satisfechas, son más eficaces y más capaces de dominar los hábitos mentales que determinan la productividad.[115]

[113] Ignacio Morgado, *Emociones e inteligencia social*, 8-10.
[114] Goleman, *Inteligencia emocional*, 1996, 67.
[115] Ibíd., 78.

1.3.4. Templanza y empatía: el éxito interpersonal

En el día a día humano y productivo se impone, desde finales del siglo pasado, una visión plural del concepto de inteligencia liderada por Howard Gardner. Psicólogo, investigador y profesor de Harvard, formula la teoría de las inteligencias múltiples una teorización de la inteligencia desde una óptica multidimensional y más ajustada a las necesidades de una vida cambiante susceptible de adaptación, flexibilidad, para visualizar un camino fructífero en todos sus aspectos. Este cambio de paradigma, supone una apuesta por la inteligencia práctica, fundamentalmente intrapersonal. En este escenario, la contención emocional es clave. Comprender a los demás, fundamental.

La raíz de la capacidad empática radica en la metacognición o conciencia de los procesos del pensamiento propio. Sin conocerse a uno mismo no se puede conocer a los demás. El autoconocimiento «es la esencia de la madurez humana»[116].

> Te advierto, quienquiera que fueres tú, que deseas sondear los arcanos de la naturaleza, que si no hallas dentro de ti mismo aquello que buscas, tampoco podrás hallarlo fuera. Si tú ignoras las excelencias de tu propia casa, ¿cómo pretendes encontrar otras excelencias? En ti se halla oculto el Tesoro de los Tesoros. Hombre, conócete a ti mismo y conocerás el universo y a los dioses.[117]

La conciencia de uno mismo es un proceso directamente derivado de la actividad del LPF. Sin la evolución del neocórtex en los seres humanos seriamos incapaces de reflexionar sobre nuestro inconsciente y sus circunstancias. La conciencia se comporta como una actividad silente y neutra, que es capaz de mantener la atención centrada en los propios sentimientos mientras se desarrolla, en concomitancia, una agitación emocional liderada por la amígdala. Es lo que los psicoanalistas denominan una atención neutra flotante, casi a modo de testigo mudo.

Entrenar la conciencia nos permite atender a nuestros estados internos sin reaccionar ante ellos y sin juzgarlos, nos dice Goleman, pero desarrollando el tiempo necesario para amortiguar los excesos de reacción del sistema límbico. El ejercicio nos conduce a un caudal de sentimientos que estarán directamente relacionados con las decisiones que tomemos en la vida. Se convertirán en indicadores somáticos desde nuestras sensaciones más viscerales, que nos alertarán sobre oportunidades y con ellas, un posible curso de acción que reduzca las alternativas. Nuestras decisiones, por lo tanto, están basadas en la toma de contacto que realiza nuestra conciencia al entrar en simbiosis con nuestros sentimientos en ejercicios de auto escucha. Es una forma de sintonía interna a modo de voz de la sabiduría.

Para el proceso, el LPF registra las emociones conscientes, dejando las inconscientes a la amígdala. De esa discriminación que hace el neocórtex emana precisamente la mencionada conciencia, pilar de la inteligencia emocional y vehículo para la templanza, sinónimo de equilibrio personal por ser capaz de recortar el ruido emocional de las decisiones que se toman en la vida. Sin embargo, la mayoría de las personas —apunta el

[116] *Conócete a ti mismo*. Inscripción en oro a la entrada del Templo de Apolo en Delfos (s.IV aC, sobre otro anterior del VI aC). Construido por Trofonio y Agamedes. Centro espiritual del mundo helénico y lugar de peregrinación foránea. Destruido por Teodosio I en el 390 dC.

[117] Inscripción en la sala de la sibila del Templo de Apolo, previo a consultar con el Oráculo, esperando algún mensaje de los dioses que ayudara a conocer el destino.

autor—, viven en un justo medio gris y estamos advocados a ejercer la habilidad de saber tranquilizarnos ante los desencadenamientos sobrevenidos por el sistema límbico. Una personalidad bien templada, ante la desmesura emocional realimentada por los pensamientos obsesivos que escalan progresivamente el enfado —hasta para enfadarse hay que ser comedido—, contempla la escena interior desde la racionalidad de un análisis práctico por mediación del córtex prefrontal. Estas personas, con capacidad probada para contener la rabia, suelen preconizar los diálogos asertivos como fórmula de debate y reflexión interpersonal más constructivas.

Vemos por ello que las emociones, pueden favorecer o dificultar nuestros objetivos vitales y, lo que es peor, comprometer así los límites de nuestras capacidades personales y laborales. Poseer la inteligencia emocional debida como aptitud maestra, permitirá que el resto de nuestras habilidades cognitivas afloren hasta su máximo desarrollo funcional.

> […] la capacidad de reprimir los impulsos al servicio de un objetivo tal vez constituya la esencia de la autorregulación emocional.[118]

Cuando las emociones se alinean con los objetivos se dice estar «en estado de flujo», circunstancia del todo incompatible con el secuestro emocional. El individuo se olvida de uno mismo para trascender los límites. Desaparece el ruido emocional y se entra en una «zona de alto rendimiento» promovida por el ejercicio positivo de la zona cortical. Permanecer en dicho estado de gracia constituye ahora la meta a lograr, mantenernos en un cierto estado de excelencia o «maestría cognitiva», donde las competencias naturales se ven fortalecidas y las debilidades identificadas y atenuadas. Desde esta posición lograda, se puede afrontar al otro con garantías y desde la posibilidad consciente de una capacidad empática.[119]

El valor de la empatía o de comprensión de los sentimientos ajenos —además de sus necesidades— es el otro foco de atención que debemos ejercitar como basamento del éxito con mayúsculas, una vez superada la capacidad de autoconciencia. La primera vez que se usó el término fue por introducción de Edward B. Titchener y en el proceso de traducción de unos textos alemanes al inglés —como *empathy*—[120].

> […] la raíz del afecto sobre el que se asienta toda relación dimana de la empatía, de la capacidad para sintonizar emocionalmente con los demás.[121]

La clave de conectar con el otro reside en captar los mensajes no verbales, canal inconsciente y natural de las emociones en la mente racional. Porque no es el contenido lo que se observa aquí sino la forma del contenido.

---

[118] Goleman, 149.

[119] Ibíd., 159-60.

[120] Titchener, *Lectures on the Experimental Psychology of the Thought-Processes*. Fundador de la psicología estructuralista, corriente de carácter teórico y metodológico, de prinicpios del siglo XX, que se centró en el análisis de los procesos mentales a través de la introspección. Fue una infuencia clave en el desarrollo de la psicología científica. Edward Titchener y la psicología estructuralista (psicologiaymente.com). [Consultado 21-01-2022].

[121] Goleman, 168.

La empatía es una reproducción de las sensaciones internas del otro, un pseudo espejo de acuerdo a Goleman, que tiene su localización cerebral en distintas regiones corticales del HD ligadas al sistema límbico —a las neuronas de la amígdala y sus conexiones con las neuronas del área visual del córtex, en concreto—, que específicamente se activan en respuesta a experiencias faciales o gestuales. La misma vía amígdalo cortical que percibía y respondía ante las emociones. Quien domina el arte de la empatía domina el arte de manejar las relaciones interpersonales. Si, además, esa persona es virtuosa en el autocontrol, las garantías de eficacia social como cualidad son bastante probables.

No obstante ¿puede haber autocontrol y empatía por parte de un interlocutor y, a pesar de ello, no funcionar una relación? Parece ser que sí. Ya que, a pesar de cumplir los requisitos fundamentales de todo relacional, si no se produce cierta sintonía, no se garantizará el éxito de una aproximación interpersonal.

Sintonizar*,* consiste fundamentalmente en trasladar estados de ánimo mutuamente y dar como resultado una situación cómoda para las partes. El grado de armonía emocional es determinante, de ahí la importancia de emanar un estado anímico correcto según las circunstancias y mantenerlo en el tiempo.

Este es el perfil de un líder, de los grandes comunicadores, esencialmente capaces de movilizar las emociones de una audiencia, de contagiar estados de ánimo a un grupo, siempre y cuando hagan un uso equilibrado de su imagen pública y concorde a su realidad privada, la misma definición de la integridad para el autor. Es indiscutible, por lo tanto, que las personas dotadas para conectar tienen un cierto talento natural para la escucha atenta y, con ello, para establecer un diálogo capaz de adaptar comentarios y sentimientos gracias a una capacidad para hablar de forma no defensiva que habilite el intercambio anímico. Por ello y con frecuencia, quien sabe escuchar sabe contestar, desde un estado natural de receptividad fisiológica según Goleman y, manejar ambas cualidades humanas, es la única vía eficiente para gestionar los desacuerdos que necesariamente surgen a lo largo de un objetivo común.

Esta es la base de todo proceso comercial con una visión de éxito, por ser la única actitud que puede conducir a mutuas ventajas competitivas. Adquiridas estas virtudes sociales, el gran tropiezo anímico que suele interponerse en un camino como el descrito, síntoma de éxito a priori, es el prejuicio.

1.3.5. Distorsiones cognitivas

> Las etiquetas […] tipo de pensamiento distorsionado sobre la persona que convierte una conducta en una característica condicionante y que puede colgar de ti el resto de tu vida.[122]

Asentado en el «poder de los estereotipos» de gran pregnancia popular, los prejuicios «a modo de etiquetas» son un inmenso escollo emocional que posiciona a las partes separadas por un muro, que niega la necesaria sintonía emocional y concluye en el fracaso de los objetivos de manera mutua[123] —refiere a conceptos del tipo «el artista indómito»—

[122] Olga Cañizares, Carmen García de Leaniz (coords.), *Hazte experto en inteligencia emocional.*, 228-29.
[123] Goleman, *Inteligencia emocional*, 1996, 251.

. Desarraigar un prejuicio fuertemente asociado, es un proceso complicado y largo que debe implicar a todos los afectados y comprometerlos en cambiar las normas de funcionamiento. Es necesario salir de las categorizaciones mentales cuando estas van acompañadas de percepciones emocionales hostiles.

La tan demandada y necesaria cuota de inteligencia colectiva sólo es una realidad cuando se produce una armonía social a nivel de grupo y el prejuicio se constituye en una importante barrera de acceso. También la excelencia se presenta desde el máximo rendimiento por la suma talentos y habilidades y, en este contexto potencial, tampoco caben estereotipos obsoletos e infundados. Empeñarse en mantener distancias emocionales impuestas sólo conlleva el aislamiento social y el desarraigo, abonando la colonización por parte de personalidades históricamente menos castigadas con esta lacra social del etiquetado popular.

Por la misma, asumir subjetivamente el desarraigo implícito de los estereotipos sólo conduce al fracaso, al vértigo hacia lo desconocido, a ser ranurado y con ello a desarrollar una predisposición ansiosa que se realimente hasta minimizar las posibilidades de visibilidad comercial. Se termina por consolidar el *nosotros* frente al *ellos* y en ambas direcciones, siendo el peor escenario para la generación de áreas de colaboración. Los vínculos bajo el *nosotros* suelen ir soterradamente acompañados del fatídico sentimiento de miedo que produce la inseguridad inducida y asumida bajo una etiqueta grupal, por las asociaciones emocionales instaladas en la conciencia propia y colectiva.

Biológicamente, esta inseguridad se asienta en la amígdala y, por sucesivas experiencias negativas, va dejando su impronta en el *locus ceruleus*, estructura cerebral que específicamente regula la secreción de AD y NA, viabilizando así la posibilidad de un registro profundo de dichos recuerdos peyorativos a lo largo de todo el córtex y reforzando los impulsos automáticos. Acompañando a la excesiva segregación de catecolaminas, la pituitaria aviva la situación con una hipersecreción de la hormona corticotrópica, principal activadora de la respuesta «lucha/huida», haciendo intervenir al cuerpo en reacción completa y ya en verdadero secuestro neural[124].

Las emociones de rechazo son capaces de interrumpir la actividad reguladora de la CPF, nos dice Goleman, cual si de un sentimiento de dolor intenso se trataran. De ahí la tendencia natural, seguramente inconsciente, a la agrupación para el refuerzo emocional sobre un arquetipo, bálsamo inicial para la inseguridad individual pero enorme limitador de las posibilidades a medio plazo. Por desgracia, la desconexión que producen los prejuicios silenciosos, automáticos e inconscientes que, además, no suelen concordar con la realidad ni con los análisis conscientes, sólo tienen contra estereotipo haciendo un esfuerzo de «reposicionamiento cognitivo» que comienza con dotar de contenido racional a las emociones para un análisis más certero, permitiendo que la vía superior con su ejecutivo principal, la CPF, tome el control de las relaciones interpersonales en detrimento de la vía inferior liderada por la amígdala y reservorio histórico de las emociones inconscientes asociadas a ese «adhesivo lastrante» que son los prejuicios ampliamente aceptados. La gran ventaja es que la vía inferior puede seguir aprendiendo durante toda la vida y, por lo tanto, una respuesta más acomodada al riesgo real siempre va a ser posible y, con ello, la capacidad de recuperar las posibilidades derivadas de

[124] Goleman, 316-17.

abandonar la endogamia social. Hay que terminar con el «miedo condicionado» afirma el autor, rompiendo con la asociación negativa que genera el estereotipo.[125]

> […] el efecto de los prejuicios es menor cuanto más claras sean las reglas a seguir y mayor, por el contrario, cuanto más difusas.[126]

Las relaciones humanas, conectar personal y laboralmente, son indiscutiblemente amortiguadoras de la endogamia que produce el estereotipo. Salir y compartir experiencias sin imposiciones emocionales es la clave reductora del estrés. Lo contrario, es una agonía en todas las áreas del desempeño, por la distancia psicológica que se crea entre las partes, por las connotaciones hostiles que el tiempo va asociando a la etiqueta en concreto y responsables de enturbiar la visión más realista de una persona o grupo. Hay que salir «a buscar la conexión emocional»[127], el acto estimulador de la CPF que dota las relaciones interpersonales de cualidad racional sobre las emocionales automáticas. No es cuestión de que haya o no estereotipo, sino de que vaya o no acompañado de negatividad —su correlato emocional— y que dicha negatividad, ya asumida y por volumen, impida las relaciones fructíferas.

Este acto intencional de regulación de la amígdala es lo que conocemos como *tolerancia* y supone un compromiso emocional consciente con las experiencias positivas —viabilizadas por el neocórtex—, único vehículo de desconexión de los estereotipos por llegar a concretar umbrales de actuación mutua entre prestador y prestatario. Si se decide no actuar sobre un proceso de miedo aprendido, hay que asumir que la respuesta emocional provenga siempre de la vía corta —tálamo-amígdala— y que su reiteración ciertamente derive en pánico, haciendo cada vez más difícil la reversión. Además, hay que reconocer que ciertas personalidades, agrupadas después en ciertas profesiones bajo una cierta genética de la conducta, presentan un condicionante de hipersensibilidad de la amígdala —muy bueno para unas cosas y muy malo para otras— que predispone a la necesidad de reeducación inhibitoria del neocórtex —del LPF izquierdo más concretamente— más que en otros grupos de personas. El arte, como vehículo de expresión del inconsciente, «constituye una forma de movilizar los recuerdos estancados en la amígdala», como nos recuerdo Goleman.[128]

La inteligencia emocional es, sobre todo, la forma de aprender a relacionarnos con nuestros «lastres emocionales», de superar la tendencia a reaccionar de manera automática sin poder evitar el desbordamiento emocional. El resultado es empezar a conseguir lo que se desea, los objetivos personales y laborales que todo individuo tiene como visión de sí mismo. No es una garantía de adquisición, pero si un camino más favorable para su consecución. «Reeducar la hipersensibilidad de la amígdala» por la vía de las experiencias adecuadas, más saludables, es la misión que moldeará el sistema nervioso, necesario cambio para contener cualquier sobrevaloración límbica. Como

---

[125] Goleman, 405.
[126] Ibíd.
[127] Thomas Fraser Pettigrew (1931). Doctor por Harvard y Psicólogo social norteamericano por la Universidad de Virginia. Especialista investigador sobre los derechos civiles y experto en ciencias sociales de la raza y las relaciones étnicas. Actualmente Profesor Emérito Dickson de Psicología Social en UC Santa Cruz. www.pettigrew.socialpsychology.org. [Consultado 23-02-2022].
[128] Goleman, *Inteligencia emocional*, 1996, 323.

consecuencia, «el núcleo caudado» —región clave del cerebro emocional— presentará un descenso de la actividad, en manifiesto éxito del cambio de temperamento por la vía de experiencias más positivas.[129]

En definitiva, una conexión límbico-orbitofrontal sólida, rica en sinapsis, es la mejor garantía de equilibrio emocional que tenemos los seres humanos. Si, además, la persona en cuestión ha desarrollado, a lo largo de los años, «un tono vagal adecuado», esto es, un nervio vago capaz de regular eficientemente la actividad cardíaca y las señales que proceden de las suprarrenales y comunican con la amígdala para la segregación de catecolaminas, estamos hablando de alguien con todas las posibilidades de tener, a lo largo de la vida, un destacado volumen de experiencias emocionales que, a su vez, le premien con una plasticidad neuro cerebral diferencial y prolongada —fortaleciendo sus conexiones sinápticas—, sinónimo de salud psíquico-emocional. Y se empieza por forjar el carácter desde el autocontrol. La emoción desde la razón.

> […] existe una palabra muy antigua para referirse a todo el conjunto de habilidades representadas por la inteligencia emocional: carácter.[130]

El carácter, vertebrado por las habilidades propias de la inteligencia emocional, se caracteriza por buscar la reflexión analítica previa apoderamientos, nos recuerda Goleman, por establecer conexiones lógicas entre causas y efectos. Es el carácter el que nos posiciona en el medio social con garantías de éxito, el que nos proyecta sobre otros con resultado de aceptación o rechazo. Es el carácter el que traslada nuestra inteligencia social o su carencia. Es el carácter lo que nos sobrevive.

1.3.6. Exogamia social o ser socialmente inteligente

Los seres humanos estamos programados para conectar con los demás. De las relaciones sociales adquirimos nuestra experiencia y nuestro perfil biológico en consecuencia. A este respecto, si la inteligencia emocional es la habilidad que se posee para gestionar adecuadamente los propios sentimientos refrenándolos mediante la razón, la inteligencia social es la habilidad para entender y considerar los sentimientos ajenos desde una gran capacidad empática, núcleo de esa inteligencia proyectada hacia los demás —como se comentó— y también de acuerdo al profesor Morgado.

> Inteligencia social, […] capacidad de relacionarnos satisfactoriamente con los demás, generando apego y cooperación y evitando conflictos.[131] […] cuando sientes empatía, eres capaz de ver la situación y sentirla como la otra persona, sin por ello perder tu propio punto de vista y tu estabilidad emocional.[132]

Volviendo al concepto de «empatía», sinónimo de flexibilidad y estabilidad interna, sobre todo destacar su condición de testigo de una «gran capacidad de escucha» por parte de quien la profesa. De comprensión y de sincero interés. De autenticidad. Un ejercicio de

[129] Goleman, 346.
[130] Ibíd., 428.
[131] Ignacio Morgado, *Emociones e inteligencia social*, 159.
[132] Olga Cañizares, Carmen García de Leaniz (coords.), *Hazte experto en inteligencia emocional.*, 2015, 255.

«generosidad conectando con el otro», que incrementa el bienestar propio al establecer un marco de referencia ajeno al mundo interior y, por ello, emocionalmente enriquecedor. El *modus* empático «se centra en la comunicación no verbal», el indicador más fiable por su innata naturalidad, por su cualidad inconsciente.[133]

Gracias a las «neuronas espejo»[134] —en adelante NE—, hoy sabemos que se produce un contagio gestual —en realidad emocional— en los procesos interpersonales, una especie de sincronía o danza no verbal como la califica Goleman, que se supone fundamental para establecer las bases afectivas —o desabridas— en toda nueva relación humana. Estas NE, sobre todo localizadas en el córtex premotor, imitan acciones, registran intenciones, interpretan emociones y comprenden acciones, afirma Goleman, mediando para «aprender sobre el otro» y, por lo tanto, dependiendo de ellas para nuestra habilidad social, ya que, sobre todo, «asimilamos por imitación». De alguna forma, por mediación de este tipo especial de neuronas, nuestro interior llega a ser capaz de reproducir lo que sucede fuera, de convertirnos puntualmente en ese otro, en lo que la neurociencia social denomina «resonancia empática», entendiendo las acciones ajenas a partir de un modelo creado en el propio cerebro. El sistema biológico responsable de que esas resonancias tengan lugar está protagonizado por la vía inferior, «canal de las emociones» como ya hemos comentado, que activa en paralelo dos circuitos neuronales diferentes y se apoya en la musculatura facial como vehículo de interpretación emocional. Es entonces cuando las NE, en pleno proceso de observación, permiten imitar las expresiones faciales ajenas, en un ejercicio de experimentación del estado de ánimo de la otra persona, estableciendo un «vínculo intercerebral» dentro de una relación social, nos dice Goleman y, con ello, un momento de intercambio social positivo.[135]

> Cuando las NE establecen un vínculo intercerebral, emprenden un dueto tácito que desbroza el camino para transacciones más sutiles y poderosas.[136]

Las relaciones positivas son lo que mayormente genera vínculo o fusión mental entre las personas, convergencia primero y amistad tal vez después. Además de ser lo natural. Lo negativo conlleva reflexión emocional, esfuerzo racional. La disposición a la escucha atenta, a prestar verdadera atención, marca el inicio de la positividad y es fundamental para demostrar una sólida capacidad empática. Si no hay escucha no hay forma de demostrar interés. Desde la vía superior, centralizada en la CPF como hemos comentado, se fragua la memoria operativa que determinará nuestra capacidad para la atención en un momento concreto, para escuchar y gestionar el discurso emocional del otro, ajustando la respuesta a las distintas entradas y en función del histórico almacenado en nuestra memoria. El juego emocional consiste en no dejar que la amígdala y su constante trabajo a favor de la ansiedad, interfiera según se vayan complicando las entradas de información con un incremento de las preocupaciones derivadas. La complejidad del intercambio reduce la capacidad de escucha y con ello la empatía. En ese momento se aquilata «la templanza acumulada». Si el resultado es contenido, esto es, la vía alta aún no ha dejado

[133] Olga Cañizares, Carmen García de Leaniz (coords.), *Hazte experto en inteligencia emocional.*, 2015, 283.
[134] Giacomo Rizzolatti en el año 1996. Neurocientífico de Padua que las descubre por accidente, en primates aprendiendo por imitación. Fundamentales para comprender la empatía, son un conjunto de neuronas que unifican la percepción de la acción y la ejecución de la misma. www.latercera.com [Consultado 31-01-2022].
[135] Goleman, *Inteligencia social*, 2006, 62-65.
[136] Ibíd., 65.

el control de la situación en manos de la baja, entonces habremos expandido nuestra capacidad empática como resultado del esfuerzo emocional y, de paso, nuestra compasión. Desde la perspectiva «del yo», inquirir experiencias sociales enriquecedoras es la forma emocionalmente inteligente de derivar nuestros propios problemas a la periferia cerebral, minimizándolos. Quizás por perspectiva comparada, quizás porque sociabilizar ha sido la estrategia fundamental de supervivencia de nuestra especie, nos recuerda Goleman, siendo la empatía su conector esencial.

El contagio emocional que permiten las NE y sus diferentes mecanismos neuronales, son fuente de crecimiento personal y laboral. Ya que, lo que amerita para la persona en su derivada afectiva, amerita para su incursión en el mundo de la rentabilidad del conocimiento técnico. Ambas en paridad a lo largo de la vida de un ser humano y pilares indiscutibles de la ansiada y huidiza felicidad global. No podemos negar que los momentos alejados del anhelado positivismo son habituales en las experiencias interpersonales. A estas alturas de discurso no vamos a mostrarnos ingenuos a la hora de catalogar el esfuerzo social del día a día. No son pocas las personas que decepcionan en la distancia corta. Buscando la utilidad del hecho, los neurocientíficos sociales atribuyen incluso a estos escenarios no siempre deseados, ni fomentados, una enorme virtud emocional: «el cultivo de la resiliencia o capacidad adaptativa». Al respecto nos recuerdan que, a mayor capacidad para asumir las situaciones límite sobreponiéndose e incluso beneficiándose, mayor resiliencia o capacidad para adaptarse, verdadera cualidad de aquellos con gran pericia gestora y regulativa.

A modo de curiosidad, Cañizares y García de Leaniz ponen de manifiesto que la creatividad es una gran aliada de la resiliencia por su ayuda a trascender los problemas, aportando una lateralidad sobre la realidad que proporciona una nueva forma de pensar para generar respuestas alternativas, produciendo pensamientos paralelos gracias a una condición cerebral de nuevas sinapsis interneuronales fuera de las zonas de confort emocional. Dichas respuestas alternativas encuadradas dentro de una personalidad flexible, que sabe escuchar, serán la clave para unas habilidades sociales bien consolidadas.

Biológicamente, la resiliencia se pone de manifiesto en la velocidad con la que el organismo es capaz de recuperar unas tasas de cortisol razonables en sangre, desde una excesiva segregación por mandato de la amígdala. La CPF, como reguladora de ciertas áreas de la vía inferior, determina nuestra capacidad resiliente mediante las estrategias cognitivas que pone en marcha para controlar nuestras emociones desbocadas. Hablamos de salud resiliente, en estos casos de capacidad de control de la vía cortical sobre la límbica. El proceso viene desencadenado por cualquier habitual de la vida social cotidiana, que plantea una disyuntiva a la que no hay más remedio que enfrentarse. La experiencia *de novo* genera una reacción hormonal ligada al estrés a lo desconocido. Todo ciclo metabólico tiene una fase de excitación a la que sigue otra de recuperación de la normalidad, puntualiza Goleman. El problema se reduce a la ansiedad que genera —o suele generar— la fase de aumento de la tasa hormonal ligada a las relaciones, activando ciertas regiones de la vía inferior: el lóbulo temporal anterior, la corteza cingulada anterior y el hipocampo.

Para contener el desencadenamiento, la CPF debe tener capacidad para desactivar la corteza cingulada anterior a demanda, en lo que sería la condición cerebral sana, por así decirlo. Ahora bien, son todo procesos aprendidos durante la infancia, por lo que el bagaje de esos años determinará la capacidad adulta para los procesos correctivos neurales. De no haber sido así, la plasticidad neuronal nos brindará la oportunidad de, mediante experiencias reparadoras, corregir y adquirir la capacidad de control durante la vida adulta.

Biológicamente, el desajuste hormonal se inicia con la producción excesiva de cortisol en respuesta a una situación teórica de estrés —digo teórica porque la mayoría de las veces no concuerda con un riesgo real— y liberado por la glándula adrenal. El cortisol, necesario en tasas adecuadas genera, a dosis incrementales, una sobre estimulación de las dendritas que dan respuesta al pánico en la amígdala, entorpeciendo de paso la función reguladora de la CPF por amplificar el descontrol de la vía inferior. El estado que se desencadena de miedo generalizado, con el exceso de cortisol preparando para la huida, no hace más que decrecer la percepción certera de la situación por parte del hipocampo encargado, como ya se dijo, de concretar el contexto para proporcionar a la CPF información precisa del origen de ese miedo y poder modular una respuesta adecuada.[137]

La alternativa bioquímica cerebral al cortisol es la oxitocina, liberada a la circulación a través de la neurohipófisis y producida en el hipotálamo. Presente en una gran variedad de interacciones positivas, la oxitocina determina la sociabilidad de las personas. A mayor capacidad de producir y liberar oxitocina, mayor grado de sociabilidad se percibe. Los vínculos sociales más próximos, son capaces de generar liberación de oxitocina con la mera presencia, recuerdo o pensamiento, siempre que sean valedores de aportaciones positivas. Por ello, afirma Goleman que la suma de interacciones tanto positivas como negativas, influyen en nuestra salud. Las positivas —acentuadoras de la actividad prefrontal izquierda—, por precursoras de la segregación de oxitocina y las negativas —multiplicadoras de la actividad prefrontal derecha en su eje con la amígdala—, por concurrir al exceso de cortisol en sangre, con el deterioro inmunitario y endocrino que ello conlleva —la precursora del cortisol, la hormona ACTH o adrenocorticotrópica, bloquea la producción de interferón, agente inmunológico que aminora la reactividad de los linfocitos— y, además, generadoras de pensamientos de perfil obsesivo.

La neurociencia establece la decisión hormonal en dos ejes clave que responden a las emociones: el sistema nervioso simpático —en adelante SNS— y el hipotálamo-pituitaria-adrenal —en adelante HPA—. El adecuado control por parte de nuestra CPF de dichas emociones, puede hacer que estos ejes de respuesta concluyan con exceso de cortisol o exceso de oxitocina, esto es, estrés o felicidad. La liberación de oxitocina —verdadero bálsamo neuroquímico—, hace que pasemos del SNS al parasimpático en nuestro sistema autónomo, esto es, de responder vía la musculatura larga a generar órdenes para acumular nutrientes.[138] De la diferencia de resultados acumulados emana nuestra autoestima, medida en estatus social.

[137] Goleman, 305-7.
[138] Ibíd., 331-32.

> […] las relaciones sociales movilizan los estados de ánimo positivos, al tiempo que reducen la incidencia de los negativos, eliminando el cortisol y aumentando nuestra respuesta inmunológica en condiciones de estrés.[139]

Las relaciones positivas y su capacidad para reducir el cortisol circulante a través del sistema endocrino, son la clave para el bienestar biológico. Un estado óptimo, armónico, de las redes neuronales, es posible siempre y cuando la CPF no ceda el control al sistema límbico. Por otro lado, toda tarea que suponga un incremental de dificultad, necesita una respuesta mayor de cortisol a modo de bioenergía cerebral, siempre y cuando sea un incremento moderado, porque los picos de aprendizaje demandan un mayor consumo de dicha hormona. La cuestión es no llegar a demandar un exceso de esfuerzo con resultado de estrés, porque entraría en escena la norepinefrina, precursora del miedo —por la suma de cortisol más NA incrementales—.

> […] el funcionamiento más adecuado de la vía superior se produce en un rango de estrés que va de bajo a moderado, más allá del cual se dispara el funcionamiento de la vía inferior.[140]

La persona entiende y practica los aspectos clave para el éxito en las inteligencias cognitiva, emocional y social. Esto es, domina sus temas objeto de conocimiento y además es capaz de controlarse y generar experiencias positivas. Tiene una visión global y realista a favor de la necesaria aceptación y no del enfrentamiento nihilista. Y, en definitiva, ha logrado consolidar un carácter socialmente aceptado que no se contradice con su yo interno. En este contexto de potencial dominio social, ¿cuál sería el cénit de su capacidad para la interactuación social? en llegar a una situación denominada *rapport*.

Para que emerja el *rapport* o «momento de relación intenso», el objetivo inicial será siempre alcanzar «resonancia emocional positiva» y, en su discurrir, lograr una mezcla necesaria de sintonía, sincronía y sentimientos positivos al unísono. Si uno de los tres componentes esenciales se descarta, no será posible el perfeccionamiento, afirma Goleman. Dicha situación social perfecta se manifiesta en las relaciones interpersonales cuando uno es comprendido por el otro, sobre una vinculación de carácter mayoritariamente no verbal. Experimentar *rapport* es «mutua autenticidad» que se asienta, en primer lugar, sobre la mencionada capacidad de atención, se continúa en el bienestar mutuo por tono de voz y expresiones faciales y concluye emergiendo cuando la coordinación no verbal es una realidad. En ese momento, todo el devenir de la relación está cubierta bajo un paraguas de empatía real y conexión emocional.[141] Alcanzar *rapport* es un placer de tipo visceral para Goleman, que experimenta un incremento del sentimiento cuanto mayor es el grupo, por adquirir una conciencia tácita o proto-conversación que nos permite entrar en sincronía alrededor de las emociones compartidas y estableciendo un fuerte vínculo. La capacidad para el *rapport,* también es virtud de los grandes comunicadores, por detentar una facilidad para la resonancia emocional, produciendo una vibración simpática a gran escala, en caso de grupos de observadores. En definitiva, *rapport* es la culminación de la conexión intercerebral y automática, por

[139] Goleman, *Inteligencia social*, 2006, 312.
[140] Ibíd., 368.
[141] Robert Rosenthal (1933), Psicólogo Social en la Universidad de Riverside CA. Ingredientes que se dan en situación de *rapport* y en condición de simultaneidad.

medio de la vía inferior y las NE, itinerario del contagio emocional, como se ha constatado.

1.3.7. La plasticidad neural

Manifiesta la importancia de generar relaciones sociales por condición natural del ser humano, por ganancia de experiencia emocional y conocimiento práctico y por nuestro perfil biológico, cabe destacar —en referencia a esto último—, la importancia atribuida a las relaciones humanas para remodelar nuestro cerebro por experiencias repetidas, con resultado de afectación neuronal, de las conexiones sinápticas. Tanto para acertar como para errar, a esta propiedad correctora extraordinaria del cerebro humano, por mediación de las experiencias emocionales, se le denomina *neuroplasticidad* y es viable a lo largo de toda la vida de los seres humanos, en mayor o menor medida.

Las relaciones positivas adultas, de clima emocional denominado *seguro*, son capaces de reconfigurar los circuitos neuronales grabados durante la infancia, posibilitando una experiencia reparadora o segunda oportunidad para la restauración emocional. Los llamados caminos neuronales, responsables de afianzar unas conductas de respuesta frente a otras, se generan por repetición de la experiencia, fortaleciendo las primeras conexiones entre circuitos de neuronas y repitiendo una y otra vez la secuencia hasta el automatismo, representado en un nuevo circuito. Las neuronas menos usadas se van extinguiendo por usabilidad y practicidad de las nuevas, en definitiva, por una competitividad por la supervivencia de unos circuitos frente a otros. Nuestras relaciones personales —de cómo y con quién— determinarán unas conexiones frente a otras, estableciendo nuevas neuronas y sinapsis neuronales, que conformarán en consecuencia nuestro particular cerebro. Aquellas experiencias más repetidas establecerán vínculos interneuronales más densos, con mayor reflejo en el hipocampo, especialmente configurado por las experiencias a lo largo de la vida. Por ello la importancia de un resultado neto positivo de dichas experiencias, ausentes preferiblemente de estrés, por la influencia del clima sobre las células fusiformes y su intensidad de conexión con la CPF y ser esenciales para el adecuado funcionamiento de la vía alta y, por extensión, de la personalidad social.[142]

> Recordemos que las células fusiformes conectan las vías superior e inferior, ayudándonos así a armonizar nuestras emociones con nuestras respuestas, una conectividad neuronal que refuerza un conjunto básico de habilidades ligadas a la inteligencia social.[143]

A este entramado neuronal, de circuitos fuertemente conexionados por la experiencia repetida a lo largo de la vida —especialmente, durante los primeros años— se denomina por la neurociencia «andamiaje neuronal». Su condición de habituales y primarios, les confiere una fortaleza que dificulta enormemente cualquier cambio de comportamiento conductual asociado, determinando un temperamento que condiciona parcialmente porque, volviendo al inicio, todo es susceptible de cambio si media el esfuerzo de la repetición, viabilizado por la cualidad neuroplástica de los seres humanos, con resultado

[142] Goleman, *Inteligencia social*, 2006, 216-19.
[143] Ibíd., 19.

de control de la vía superior sobre la inferior. No en grandes victorias sino en pequeñas sucesivas, como aproximación más asequible, de acuerdo a Goleman. De nuevo, las experiencias *de novo* adultas asentadas sobre la base de la confianza y la conexión tipo *rapport*, son la mejor alianza emocional para tratar de paliar las deficiencias neuronales adquiridas durante los primeros años de vida.

En el hipocampo, órgano fundamental para el aprendizaje como ya pusimos de manifiesto, acontece el proceso de creación de nuevas neuronas y su conexión con las demás existente, la llamada «neurogénesis». A lo largo de los años de existencia, esta capacidad para producir neuronas nuevas será una realidad, que permitirá conformar alternativos caminos neuronales sobre la base de distintas conexiones entre neuronas de nueva creación y sistemas ya existentes, para otras alternativas de respuesta emocional. Por lo tanto, la capacidad para seguir aprendiendo y mejorando socialmente es posible en el ser humano, siempre que la voluntad de repetir experiencias más adecuadas sea una realidad. De hecho, el ser humano ha evolucionado por saber «establecer puentes» con el otro favoreciendo la inclusión, con independencia de las diferencias, nos recuerda Goleman. Ahora bien, poner en marcha las distintas vías de conocimiento implica una flexibilidad emocional sólo posible gracias a una «adecuación constante», que sabemos adquirible por esa capacidad de transformación neuronal vitalicia. Si no pudiéramos cambiar, emocionalmente hablando, estableceríamos las bases comportamentales en los primeros años de existencia y nos condicionaría el carácter de por vida y sin remedio.

Si, científicamente, esto es así, ¿hasta qué punto es la inteligencia general, el vehículo primordial de relación entre los seres humanos? Si las relaciones interpersonales son las que nos han llevado a la evolución intelectual que hoy en día podemos mostrar ¿no es más concluyente que, la inteligencia primigenia humana, haya sido la derivada de una evolución en las habilidades sociales?

> La fuerza más poderosa de nuestra arquitectura cerebral no consiste tanto en la necesidad de conseguir un aprobado como en gestionar adecuadamente el mundo social …quizás, en suma, la inteligencia general no sea más que un derivado de la inteligencia social a la que nuestra cultura ha acabado concediendo un valor extraordinario.[144]

1.4. PRODUCIR CONTENIDO DENTRO DE UNA CONCIENCIA MATERIAL. LA CREATIVIDAD ÚTIL

> Todo es cuestión de dinero, y el dinero es lo último
> en lo que la gente quiere pensar cuando se trata de arte.
> William Deresiewicz[145]

Útil. Adjetivo. Que trae o produce provecho, comodidad, fruto o interés.[146] Vivir relativamente cómodos en una amplia variedad de aspectos, dependerá de nuestra capacidad para lograr condición de clase media, o como queramos denominar la

[144] Goleman, 449.
[145] Deresiewicz, *La muerte del artista*, 2021, 24.
[146] RAE, útil. Diccionario de la lengua española.

consecución de un poder adquisitivo consolidado, que nos permita ciertas comodidades a medio plazo, circunstancia deseable a lo largo de nuestra vida personal y laboral. La realidad de una imagen económicamente garante, es la cuestión de fondo.

No se puede seguir creyendo que arte y mercado son antagónicos. Ni siquiera Lewis Hyde[147], con su concepto de arte como regalía, es capaz de negar la necesaria simbiosis entre arte y venta en algún punto de encuentro. Sobre todo, por el verdadero sistema económico que subyace en toda economía del regalo dentro del sector y concretado en un importante sistema retributivo desde la intermediación —así como ayudas del estado, mecenazgos privados, inversores particulares, etc.—, lejísimos del sin ánimo de lucro exhibido y plenamente dependiente del mercado.

Sobrevivir laboralmente como profesional es sinónimo de retorno económico, además de probada cualidad técnica. También como proveedor de creatividad. Sin ingresos recurrentes no hay abstracción de valor, ni para el que lo produce ni para el que lo contempla. La cadena creativa sin dinero desaparece por pura necesidad de supervivencia. Por ello, tiene que terminar este axioma. Los artistas han cobrado directamente por su arte desde que se produce la separación del gremio. Y nunca mostraron reparo alguno en afirmarlo. Ni desprecio por el mercado natural de su contexto histórico. No es hasta el romanticismo, como se explica en «Personas artista, persona creativa», cuando por rebeldía mercantilista y desde una pseudo imagen sublimada del artista, se defenestra la capacidad de libertad de venta y conexión mercantil de la obra. Posicionamiento que —todavía hoy— se puede observar en muchos creadores, siendo sólo explicable desde una capacidad económica subyacente y colateral al desempeño —esto es, que sean económicamente solventes de origen—.

Los demás perfiles creadores, necesitan generar una cartera de clientes que les garantice la supervivencia comercial con la que poder vivir desde una obra de consumo. Sólo así podrán dedicar tiempo y ganancias a la producción más intimista, esto es, a la que les haga especialmente orgullosos de su condición de creativos. El dinero otorga el tiempo, y, el tiempo, la obra, comercial o contemplativa. En realidad, sin ingresos no se sobrevive a medio plazo. Reposicionar al generador de abstracciones dentro del cajón económico de los servicios y bajo denominación de profesional de la creatividad —o empresario de la creatividad, como inicio más probable— es un comienzo económicamente más optimista. Un cambio de denominación y catalogación comercial que debería incentivar a orientar el esfuerzo creativo diseñando, a priori, una supervivencia económico-financiera. Sin olvidar que, la meta, es poder seguir haciendo lo que se desea: crear, para uno mismo y para los demás. Y durante toda la vida.

Entre Deresiewicz y Hyde, ¿podría existir un punto medio, donde lo más polémico de ambos se diluya en razones aceptables? Lo práctico frente a lo espiritual, podría calificarse. Si se pudieran fusionar las dos identidades en un mismo profesional, seguramente resultaría en la perfección combinatoria. En su defecto y por unos inicios prácticos, decantarse por la visión funcional del ejercicio de la profesión, esto es, la de la obra orientada a la venta y concebida desde una premisa de retorno económico y hacia la

[147] Hyde, *El don*.

realización de la compra por parte de una demanda construida a semejanza, desembocará seguro en una mayor confianza para el profesional, por la realidad utilitaria y solvente de la actividad. En definitiva, ¿por qué amoldarse a la razón que trabaja hacia la economía personal? porque un profesional novel es todavía un perfecto desconocido para el mercado, comercialmente débil y escasamente posicionado, para permitirse invertir recursos —intelectuales, temporales y económicos— en producciones no demandadas.

La toma de conciencia suele comenzar en el momento en el que se requiere, formalmente, un espacio adecuado para desempeñar la actividad creativa, constituyéndose en el primer escollo financiero. Esto es, surge la necesidad de *un estudio* que, físicamente, permita la logística necesaria. La mayoría de las veces, se concreta en un arrendamiento que —por humilde o compartido que sea— recuerda, cual *espada de Damocles*, la obligación pecuniaria adquirida para mantener la estructura mínima de atención.

La localización de la actividad será sólo el comienzo de una estructura de costes fijos derivados, a la que se unirán otros variables de natural asociados, todos ellos gastos comprometidos que urgen a una periodicidad constante en el retorno económico o a tener un colchón financiero como garante inicial de la andadura. De aquí, a la existencia laboral colegiada entre la actividad creativa y cualquier otro desempeño de mayores garantías en la recurrencia salarial, un solo conato de insolvencia.

De acuerdo a lo cual, ¿resulta viable que los profesionales de la creatividad se permitan únicamente producciones auto contemplativas? Esta investigación insiste en el no y de ahí la reiteración en el posicionamiento útil —con la meta formal de convertir a los profesionales de la creatividad en proveedores habituales de las industrias culturales—, desde producciones sobre premisa de demanda probada y en escenario personal carente de masa crítica, pero empezando a construir la marca. Sólo con objetividad en la prestación, grandes dotes para la abstracción creativa y mucha ilusión, podrá enfrentarse el profesional a esta incertidumbre laboral y orientar su futuro hacia un perfil de empresario, profesional liberal o asalariado de la creatividad, según alcance alternativas solventes.

Por ello, interiorizar de partida esa premisa de utilidad formal en la producción, para que abarque una parte considerable de la obra, será la vía de adquisición de la acreditación social que amerite un valor de marca, la que identificará al profesional de la creatividad con su desempeño. Lograda esa adquisición, toda obra contemplativa será doblemente grata y reiterada en disfrute por su viabilidad, bien por su condición de libre-producción, bien por su encaje formal con otras más comerciales y sostenibles, dentro de una misma cartera. Ambas tipologías de producción —la contemplativa y la comercial— serán también doblemente responsables de la realización —espiritual y pecuniaria— del propio profesional.

En paralelo a la cualidad creadora, amerita entender el valor comercial de los canales sin intermediación, siendo el más popular y vinculante por sincero, el canal aportado por la red. El siglo xxi es *internet*. Negarlo es negar la extensión potencial del mercado de referencia. Por ello, hay que asumir que, quien quiera vender —aún con localización física permanente— *internet* es su gran zoco, uno gigantesco que acoge a todo el que se

atreva con desafíos comerciales o propuesta innovadora. El problema de base será la desmonetización habitual del contenido digital, lo que obliga a unos inicios sobre capital riesgo casi siempre propio. Más dificultades para adquirir solvencia a corto plazo derivada de la obra creativa, porque en *internet* se empieza regalando, la mayoría de las veces.

No se vende sin deseo de compra, retórica que oculta una gran verdad: las personas que compran, compran lo que se adapta a sus gustos. Esto ha sido así siempre y seguirá siéndolo *in saecula saeculorum*. Buscar explicación intelectual a la no venta de algo producido para uno mismo, esto es, sin adaptación a comprador potencial, es sobre todo perseguir la insolvencia. Efectivamente, hay que vender para sobrevivir, pero ¿se puede comenzar una carrera profesional destinando la obra hacia el éxito mercantil y sólo hacia dicho éxito? acertar con los deseos del mercado de referencia es una enorme y dificilísima virtud, que conlleva una merecida recompensa material a su debido tiempo permitiendo, desde una sostenibilidad financiera, tanta obra auto contemplativa como permita el tiempo. Por ello, ¿vale la pena asumir desde el principio la creación de una cartera plenamente adaptada a deseos de la demanda para lograr, con el tiempo, esa diversificación de la producción? De nuevo, desde esta investigación la respuesta es sí, ya que, comenzar orientado a satisfacer deseos estéticos ajenos desde unas cualidades técnicas y ejecutivas concretas, será siempre lo más realizable en términos de retorno de lo invertido. Y esto, teniendo en cuenta que, acertar con dichas necesidades y aspiraciones de la demanda es verdaderamente complicado y, de ahí, tanta producción sublimada por sus creadores, en compensación emocional por la no aceptación del mercado. No es que no se adapte es que no se entiende, como falta de esa objetividad o exceso de emocionalidad.

Si fuera sencillo acertar con los gustos de un objetivo de público concreto, esta sería la profesión más destinada de cuantas existen. Precisamente, por lo difícil de la cuestión, los profesionales de la creatividad tienden a la integración en grandes estructuras de prestación —como agencias de comunicación o estudios de marca consolidada—, antes que tratar de acertar comercialmente con sus producciones de manera autónoma, delegando formalmente el esfuerzo de adaptación en estructuras empresariales especializadas. Acertar con el mercado en un momento concreto es algo muy difícil, y lograrlo sin importantes recursos financieros casi imposible, debido a la extensión y densidad de competencia, esto es, por la cantidad de creadores que están tratando de averiguar la composición de los gustos del consumidor dentro del mismo espacio de realización y por las tendencias de consumo temporalmente efímeras. Segmentar, será la forma de acotar la incertidumbre y comenzar a vislumbrar un objetivo de cliente potencial sobre el que establecer pautas de necesidad o deseo estético. Sin que tampoco otorgue, la metodología, seguridad plena en materia de éxito comercial de una cartera creativa.

La segmentación acota el objetivo meta y ayuda al posicionamiento, como se describe más adelante, sin garantizar el acierto. La fase inicial de identificación de la demanda o acotación de características de consumo, comienza con una primera línea creativa expuesta y obteniendo —o no— respuestas acreditativas en las redes sociales —en adelante RRSS—. La pequeña realidad de cliente —aquellos que previamente confirmaron— se debería convertir en el objetivo argumental estético de la obra subsiguiente, encaminada a no perder lo que se acaba de adquirir por un lado y, por otro

y a medio plazo, a encontrar una forma de monetizar su filiación en gustos. Encontrar ese primer grupo sobre el que empezar a construir una relación clientelar para crecer sobre el mismo, no sólo sin perderlo sino estrechando vínculos, es el objetivo laboral diario. En definitiva, sobrevivir creando sobre sus ideales estéticos, siendo sólo el comienzo. El horizonte a medio plazo es alcanzar la visibilidad adecuada mediante una trabajada robustez de demanda, hasta que algún intermediario *offline* decida sobre el potencial fuera del dominio de *internet*. Es el momento en que, con suerte, otros invierten para desahogo del beneficiado. Ahora sí, podría ser la consolidación de la marca personal en el sector servicios de creatividad.

Este ejercicio intensivo —de visibilidad mantenida y alimentada— debe de prolongarse no más de diez años, tiempo suficiente para darle una oportunidad al desempeño de la creatividad de manera autónoma, sin resultados financieros sostenibles. En esta fase de inicio, los cimientos económicos suelen ser, casi exclusivamente, los propios y el posible micro mecenazgo de la mencionada clientela fidelizada, si es que la monetización se ha cumplido. Si no, el tiempo de unos no es el de otros, según aspiraciones y responsabilidades. Pero diez años, intentando sobrevivir sin culminar en el mercado físico de la creatividad, parece tiempo más que suficiente para tomar decisiones alternativas. Y, sobre todo, debe asumirse que las personas que pagan por adquirir creatividad son las que determinan lo que se debe producir[148], salvo marca personal consolidada que permita crear en completa originalidad.

Cabe entonces preguntarse si, un recién egresado de formaciones eminentemente creativas, es un profesional *de facto*. Posiblemente, desde una vertiente comercial, no lo sea. En este sentido, un profesional novel en términos técnicos —o estéticos—, es un *amateur* comercial en proceso de consolidación de un nombre dentro de la industria, posicionamiento que le será mucho más útil que iniciarse desde un rápido y pretendido profesionalismo mercantil. *Internet*, enorme espacio bidireccional y sin mediación —tanto a cliente final como a financiación directa— es el gran impulso que el amateurismo *de canal* necesitaba. Tanto es así, que Deresiewicz considera el siglo xxi la Edad de Oro de lo aficionado precisamente por ese vínculo rápido, flexible y directo que es *Internet*. Esto es bueno, en lo que respecta a las garantías de supervivencia para iniciados, eso sí, buscando compensación temporal para el tercio espiritual de toda creación, porque el medio es del todo objetivo, como cabe esperar del hábitat natural de un régimen económico sesgado por el valor de lo pecuniario. *Internet* es inmejorable para crear un negocio a medio plazo sobre un producto propio, en el caso que nos afecta, fruto de la capacidad creativa de cada uno y su particular medio de expresión. Y comprobar, de paso, la capacidad para ser comercial, desde el amateurismo natural de todo novato.

Y también, para dejar olvidado el viejo posicionamiento marketiniano del artista puro y ajeno, principalmente porque,

> […] los artistas tienen que comer.[149]

[148] Deresiewicz, *La muerte del artista*, 2021, 19.
[149] Ibíd., 27.

Por lo cual, es preferible afirmar que todo profesional de la creatividad es un trabajador que debe realizarse dentro del mercado. Que la inspiración tampoco es fruto de un don divino, hecho que quedó constatado neurológicamente mediante la llamada «chispa creativa». Ergo, si todo trabajador merece remuneración por su aportación laboral —si asalariado— y todo negocio debe de producir con un horizonte de beneficios —si empresario— el profesional de la creatividad, también. Ya que, realiza un servicio —por cuenta ajena o propia—, conceptualizando un producto dentro del sector de los intangibles, cuya plasmación es material, pero el esfuerzo de creación, verdadero sustrato de valor y ventaja competitiva, es inmaterial. Y se le contrata —en estructura o autónomo— por esa razón, por la aportación competitiva de su capacidad creativa, en ocasiones reconocida y valorizada —evidenciada— por el reconocimiento expresado en premios.

> […] ser un artista es un negocio.[150]

En términos económicos, manifiesto en la explotación de su capacidad neural y deben regirle los fundamentos empresariales comunes a todo negocio, empezando por el innegable hecho de pertenecer a un ciclo de producto vs. retorno de la inversión que —si fracasa— arrastra todo el capital invertido —siendo este dinero o tiempo o ambos—. Por eso, hay que entender que, producir, lleva implícito un coste asociado —fijo y variable— que debe ser siempre susceptible de retorno por mediación de la venta. Este *juego* tan realista de crear algo que se entienda y valore de antemano, es la economía de mercado y los creativos forma parte significativa, de manera que, si quieren seguir creando toda su vida útil, deberán aprender a adaptarse y a tener éxito, además de conservar la virtud para la abstracción intacta.

1.4.1. Construir la rentabilidad: audiencia y marca personal

> El mercado no es malo. Es una de las formas de satisfacer nuestras necesidades. Tampoco es sinónimo de capitalismo, al que precede por miles de años (al igual que el dinero).[151]

El valor asociado a un cliente con uno o varios encargos recurrentes, resultará de ser el perfecto *primer escalón* para la adquisición de sostenibilidad financiera en cualquier inicio de negocio dentro del autoempleo. La realidad más habitual de todo comienzo, es un cometido que se hace periódico y ayuda a engrosar el vínculo de confianza, con independencia de que el objeto de petición sea algo que culmine las aspiraciones, como si resulta indiferente. Ese primer compromiso *que hace masa*, es lo que identifica una posibilidad de establecimiento serio, asentado en esa ciclicidad de la relación laboral y desde la que se construye la primera estructura empresarial, todavía muy básica. Pero se empieza a generar la ilusión, que es determinante. Ese primer cliente que ha confiado, será el núcleo de lanzamiento de un proyecto empresarial. Es importante reconocerlo, porque cuando la cartera se expande, este tipo de solicitudes iniciales suelen infravalorarse y devenir su pérdida en un tremendo error. Por ello, es recomendable darles

[150] Deresiewicz, 35.
[151] Ibíd., 38.

el valor debido y mantenerlos a largo plazo. Su origen podrá ser variopinto, desde un mecenas particular a una gran compañía o una comunidad de micro pagos por motivos de afinidad estética. Todos son válidos y lo serán, muy probablemente, en el tiempo, por la naturaleza del primer vínculo profesional.

Sobre esa comunidad de afines comprometidos versa la habilidad realizadora en *internet*, sobre la capacidad para detentar una audiencia construida a medida y mantenerla en el tiempo hasta que se pueda empezar a intuir el momento de monetizar —por detentar masa crítica *de marca* o capacidad para ser reconocido desde la identidad profesional—, para regalar unas cosas y vender otras a un precio adecuado a la aportación percibida.

Así, iniciada la actividad y la concreción física de esa marca personal, el profesional de la creatividad comienza a tener una presencia comercial con la que trabajar la visibilidad, tanto en el entorno digital como en el tradicional y con las industrias culturales como meta, preferiblemente. La marca personal es *el puente*. Para esa visibilidad, la competencia es enorme y los costes —para completar el ascenso— exponenciales y, sólo a veces, a cargo de terceros.

La cuestión es, ¿por qué comenzar en *internet* y no directamente en el medio físico? precisamente, por los bajos costes de acceso del primero frente a los, más que complejos, del segundo. Hay que recordar que la intermediación clásica prefiere conservar los capitales antes que asumir los riesgos iniciales en la profesionalización de los creativos, derivando ese riesgo a los interesados. Ni siquiera habilitan los espacios intermedios entre el *amateur* y el profesional consolidado, ya que el riesgo ha sido trasladado en todos los tramos del ascenso. De ahí que, el medio adecuado sea *internet*, por ser el más asequible en términos de costes iniciales. El problema es, como ya se comentó, que su condición de espacio de donación inicial puede perpetuarse como tal.

Por lo tanto, la doble dificultad de todo profesional liberal radica, primero, en consolidar una demanda ad hoc y, segundo, en llegar a poder monetizarla desde su adquisición en estado de regalía de producto. La alternativa de *una comunidad de pagadores* como forma temporal de sustento, es perfectamente válida y de gran responsabilidad interactiva. El obstáculo para conservar una *red de seguridad* como la denomina Deresiewicz —establecida en esa demanda afiliada por estética— y lograr hacerla rentable, radica en cómo empezar a cobrar de manera recurrente para que se constituya en *financiadora de la actividad creativa* y no se produzca un efecto abandono. Teniendo en cuenta, además, que el medio preconiza una fidelidad de tipo *banco de peces* —esto es, cuando el primero abandona, arrastra al resto— la gesta es complicada y arriesgada. Sólo si el grupo en cuestión detecta que el autor está evolucionando hacia un estadio de visibilidad y valoración diferencial, estará dispuesto a pagar por lo que hasta el momento ha obtenido en donación. Lo único que promedia —entre una posición y otra de la demanda cautiva— es un incremento del valor intangible de la marca personal, esto es, de su nombre expresado en la firma. Verificarlo mediante la imposición de un precio de adquisición, es la señal indiscutible de que existe valor de mercado reconocido. De hecho, todo producto fuera del espacio de intercambio monetizado de las mercancías es afición —si *amateur*— o caridad —si autor consolidado—. Lo eminentemente profesional, debe ser cobrado tan pronto como se avale la calidad detrás del producto creativo.

Lo que es inapelable —de acuerdo a lo expuesto— es que todo comienzo en creatividad que aspire a salir del amateurismo, tiene dos grupos de costes a tener en cuenta: los derivados de la supervivencia, mientras se crea y los asociados a crecer en visibilidad para empezar a consolidar la marca personal, destino del profesionalismo creativo. Ambos demandan reinversión de lo retornado por medio de la actividad o por intercesión de capitales ajenos. Estos últimos, en muchos casos, desde productos financieros de obligada devolución.

El panorama es lo suficientemente complejo como para pretender despuntar sólo con obra auto contemplativa. Simplemente, detectar dónde está la demanda potencial —por pequeña que sea— y hacer un esfuerzo de adaptación constante o mayoritaria, no es sencillo ni rápido. De ahí la cantidad de creativos que se ven advocados a combinar fuentes de ingresos dispares para alcanzar —por la vía monetaria— la condición de estabilidad económica.

> […] los artistas se ven obligados a asumir una apuesta muy mala: por sí mismos.[152]

Por si fuera poco, los canales de *marketing* específicos están muy fragmentados —de acuerdo a Deresiewicz— lo que facilita la entrada, pero dificulta enormemente adquirir volumen reseñable y, con ello, una visibilidad eficiente por comercialmente explotable y el perseguido profesionalismo sostenible. Salvo inversión en intermediarios —los propios del canal corto— con su coste correspondiente para engrosar la demanda potencial. Al final, la solución más idónea pasa por un ejercicio de ensamblaje de alternativas que viabilicen «un camino propio» hacia las industrias culturales, empezando con una marca «de tipo nicho» bien consolidada —hasta alcanzar unas mil personas fidelizadas[153]—, que permita subsistir para tratar de dar el salto definitivo, donde el micro pago puede ser una alternativa temporal siempre que, llegado el momento, se ejemplarice la profesionalización asumiendo el riesgo de evolucionar.[154]

Ningún *crowdfounding* es para siempre, porque hasta los afines entienden que su misión es la ayuda temporal hasta lograr despuntar en profesional reconocido, circunstancia de la que participan desde el valor de lo emocional, cuando no de la misma cotización comercial.

1.4.2. Conexión recíproca: la solución a los flujos de efectivo

> […] la innovación financiera más importante para los artistas a principios del siglo xxi: el micromecenazgo o crowdfunding […] apoyo financiero directo a través de plataformas *online* especializadas.[155]

[152] Deresiewicz, 68.

[153] Kevin Kelly, *1000 true fans*. Ensayo del año 2008 (*Wired*). Experto en cultura digital que predijo que *Internet* transformaría la naturaleza de las actividades creativas, al sólo necesitar *1000 fans verdaderos*, para poder alcanzar la solvencia económica desde la mayoría de profesiones artístico liberales. La realidad de nichos infinitos viables.

[154] Deresiewicz, *La muerte del artista*, 2021, 61-68.

[155] Ibíd., 76.

La conexión con la demanda creada está asentada en una solidaria sinceridad, circunstancia que conlleva la explicación del proceso creativo en un ejercicio de proximidad entre autor y admirador. Una relación bilateral, que garantiza el intercambio de valores. De tres a cinco años, es el tiempo estimado para consolidar la realidad financiera de una comunidad de afines —de acuerdo a Deresiewicz— que llegue a suponer el mantenimiento de la obra creativa. Una oferta en libre adquisición, que demanda un triple esfuerzo para vivir de una capacidad para la analogía: construir demanda, interactuar para estrechar vínculos y monetizar a medio plazo. De estos logros adquiridos, se accede a los modelos de supervivencia tradicionales —por llamarlos de manera diferencial— por la vía de las industrias culturales y ya sin el tremendo coste de acceso a puerta fría. La transición financiera es del micromecenazgo —y su entusiasmo por la creatividad del aficionado— a la inversión ajena y desde la oportunidad que brinda la visibilidad consolidada. Del amateur al profesional, sintetizando.

Que *internet* es sinónimo de libertad es innegable, que donde caben todos, la competencia es asfixiante, también. En las plataformas propias del medio digital, la sobreoferta de creativos y obras de inicio es tal, que hay quien ya habla de economía de la atención, entendida como la mirada humana convertida en un bien muy escaso y aplicada a la creación. En general, dicho concepto emana de la necesidad de supervivencia del pequeño sobre el grande. Del creativo de nicho —con sus 1000 devotos seguidores—, frente a los monopolios culturales, *vallando* el mercado para protegerlo y protegerse de una posible falta de rentabilidad por sobrepoblación profesional.

El problema añadido que hay que asumir es que, para visualizar el final del recorrido *amateur*, siempre se ha revelado necesaria una mediación ajena que supone la entrada de grandes corporaciones bien establecidas a modo de filtros o mecanismos de certificación de la calidad, algo que también sucede en el entorno digital —en la figura de los *influencers* mayoritariamente—, a modo de *reductores del ruido* hasta consumidor final. Estos profesionales de la visibilidad —con su propio coste de adquisición a cargo del interesado—, trabajan a favor del valor económico de la obra, en el sentido de evitar que la supervivencia en modo regalía —o casi regalía— se prolongue y se deteriore la percepción del profesional, sin haber empezado a considerar el factor precio asociado a la marca personal. Por ello, parte de la utilidad de resultar protegido como profesional bajo el umbral de las industrias culturales, es el logro de la ruptura del ciclo de venta por precio bajo —donde convive toda la competencia dura— para ascender al estatus del precio libre de mercado., tanto *online* como *offline*.

Como se puede apreciar, antes o después será necesaria la intervención de los distintos *líderes de canal*, gestores de las *pasarelas finales* entre aficionado y profesional de la creatividad. La cuestión es saber adivinar o intuir el momento en el que invertir en ese último esfuerzo en visibilizar la identidad, para que sea realmente definitivo o se diluirá su efecto en consumo para otras marcas con mayor presencia reconocida. Es la misma circunstancia para el producto de mercadería general y el poder de las marcas líder, que absorben toda inversión realizada por otras menores para acelerar el consumo, si dicho esfuerzo no va precedido por un adecuado trabajo de conocimiento previo bien implantado. En estos escenarios de improductividad de la visibilidad, la marca menor no tenía masa crítica —se dice *en el argot*—, lo mismo que un *amateur* que no logra construir comunidad alrededor de su obra y, mucho menos, *seducir* para la conversión de la misma

en sustento económico, por mucha comunicación de masas, precipitada, que se haga. Sólo se logrará mejorar la condición del líder más cercano.

En definitiva, la preconciencia que genera la comunidad afín de un *amateur*, es su presentación para dar el salto cualitativo a las grandes industrias afines y por mediación de agentes intermedios de coste independiente. *Realizar el salto* es la garantía de adquisición de solvencia económica para poder vivir de la creatividad toda la vida útil. No dar ese *salto cualitativo* a tiempo, obligará a alternativas de desempeño colegiado que convierta la nueva oportunidad laboral en aval económico, relegando la creación a menores inversiones de tiempo, por no ser realizable una vida neta sólo desde la capacidad creativa. Y mucho menos, alcanzar el estatus de autor reconocido, bajo condición económica de precio libre y obra personalista. Pero sigue siendo un escenario muy aceptable, el de compaginar esfuerzos laborales para alcanzar estabilidad económica y aún mantener la condición de profesional de la creatividad, aunque sea parcial. El problema de verdad, parece radicar en redundar en un *bucle improductivo* o no comercial hasta agotar la temporalidad adecuada.

Por ello, el posicionamiento deseable del siglo xxi para todo productor de abstracciones es el de profesional o empresario de la creatividad, como fórmula de ingreso comercial. Flexible, polifacético y dispuesto a entusiasmar a un colectivo de pequeños de fanáticos. Esperando a crecer en comunidad *online*, buscando el micro mecenazgo de ese grupo de afines y la visibilidad por mediación ajena, además de apostar sus recursos, hasta masa crítica de marca personal para lograr atraer a las industrias culturales y, bajo su foco, traspasar el medio digital hasta los canales tradicionales, garantes de la autonomía creativa, la libertad de precio y la cartera de producto sin demanda concreta —o casi, sin demanda concreta—.

Esta trazabilidad aspiracional de comercialización de una cartera de producto creativo, debe vertebrar a todo profesional afín cuya voluntad sea establecer un núcleo de supervivencia desde la actividad, asumiendo que, hoy en día, es el cliente o consumidor el encargado de elegir y señalar alternativas entre un ecosistema de ofertas. Y todo ello, desde un proceso orgánico o derivado de la actividad, porque la marca personal no se puede adquirir por compra, sino por sinceridad mutua, por afinidad identitaria. Es sinónimo de tiempo invertido en un ejercicio de lo social, con extraños, en un trio superpuesto de autocomercialización, autopromoción y autobombo de la marca personal[156], destinado a consolidar relaciones duraderas y fructíferas para ambas partes. Y regalando desde el principio para, supuestamente, poder vender después.

> Hoy en día, vendes tu trabajo vendiendo tu historia, tu personalidad; en definitiva, vendiéndote a ti mismo.[157]

Es el decisivo *auto-marketing* como empleo subsidiario al de crear, y sin llegar a perder los canales clásicos y eternos, representados por las exposiciones colectivas, premios, concursos, becas, festivales, etc. Un ecosistema de cosas, de acuerdo a Deresiewicz, para

[156] Deresiewicz, 103.
[157] Ibíd., 108.

subsistir financieramente y poder afrontar el siguiente reto creativo, verdadera satisfacción de todo creador.

¿Cuánto tiempo se debe invertir en trabajar la marca personal para lograr visibilidad *online*? se recomiendan de tres a cinco años para generar comunidad de afines. Consolidar una identidad profesional que funcione financieramente hablando, no debería de sobrepasar los diez años, al menos para acceder —mínimamente y con garantías— al escenario de las industrias culturales. Como todas estas afirmaciones temporales, siempre es cuestión de las circunstancias económicas individuales y de las capacidades de base, si bien, sirva como cuantificación provisional del esfuerzo para un *amateur* que se inicia en una carrera comercial para su obra.

> Mantener una carrera artística supone tanto un problema espiritual como financiero.[158]

A la dificultad de acceso a cualquier medio en los inicios, se une la volatilidad del menos arriesgado de todos, precisamente el digital, donde lo efímero de cualquier éxito desde la viralidad espontánea, hace de la posible estabilidad financiera puntual un espejismo si no se apuntala desde medios más estables, como el tradicional. Motivo añadido para tratar de alcanzar la pasarela al ecosistema físico de las empresas culturales, en cuanto se detecte preconciencia de marca, buscando mayor estabilidad si se logra profesionalizar la firma de autoría. Sea como fuere, la gesta de prosperar hasta la sostenibilidad económica dentro de una vida laboral como profesional de la creatividad, carece de garantías eternas, entre otros por efecto de las modas, los medios emergentes, el envejecimiento de las demandas cautivas e, incluso, derivado del cansancio natural del propio profesional. Lo que si parece una realidad es que, tras más de diez años siendo recurrentes en encargos, los proveedores del entorno de la creatividad que aún mantengan la condición solvente, pueden considerarse posicionados a largo plazo.

La proporción de egresados en formaciones creativas que alcanzan esta condición tan anhelada de autores reconocidos, es irrisoria. Los demás, empresarios creativos en el escenario de mayor éxito comercial —con una amplia cartera de bienes y servicios para repartir el riesgo, así como estrategias de retención de la demanda—, tendrán que seguir haciendo un ejercicio de adaptación y autopromoción, para poder aspirar a su propia marca personal y, con ella, sobrevivir haciendo lo que les entusiasma: crear.

Crear, desde una personalidad de mercado. La que es capaz de mantener una cuota de interés, esencia del comienzo del éxito. Recordando que son estas comunidades —espacios de afines— las que se han convertido en zonas de debate de creatividad y derivados, expresadas en intercambios de información a nivel mundial y apoderadas en la tarea de *espulgar* lo superfluo de lo imprescindible en la oferta general, además de financiar lo seleccionado hasta su ascenso comercial.

> […] la obra de arte ha quedado subsumida en las operaciones del Artista S.A., en la Marca Llamada Tú.[159]

[158] Deresiewicz, 163.
[159] Ibíd., 336.

Para último, poner de manifiesto que,

> Todo artista está condenado a su tiempo. Hay que trabajar con lo que se tiene.[160]

Afirmación que ahonda en la existencia de una transición natural desde el concepto de artesano al de creativo actual, para denominar a una misma personalidad y su desempeño, salvo por la independencia comercial del segundo frente al primero, circunstancia asociada a cada tiempo. Y que el objetivo del concepto de artista, fue reclamar en su momento una posición social y las prebendas asociadas, tanto administrativo-tributarias como militares.

Curiosamente —afirma Deresiewicz—, hoy en día no faltan aquellos que, cansados de la difícil comercialización que el concepto de artista lleva asociado, empiezan a referirse a sí mismos en términos de artesanos de nuevo, en aparente necesidad de concretar funciones dentro de la sociedad.

> El arte no existe fuera del tiempo, y tampoco fuera de la economía. El arte está determinado por el dinero, por las disposiciones materiales bajo las cuales se produce; en un lenguaje más claro, por la forma en que se paga a los artistas. Cuando esa forma cambia, el arte cambia.[161]

En definitiva, un creador es un generador de abstracciones que, en el siglo XXI, adquiere posicionamiento de profesional o empresario de la creatividad. Un nuevo *estatus* laboral que demanda una figura *mix*ta de productor y gestor. Empezar con una carrera profesional dentro del mundo de la creación, depende de la capacidad para establecer una comunidad de afines sobre los que construir un espacio de valor mutuo. Inicialmente en estado de regalía de producto, para con el tiempo aspirar a monetizarla. Es el *crowdfunding* o micro financiación privada. El destino es la construcción de la marca personal para que la visibilidad generada sirva de pasarela a las industrias culturales y ya fuera del entorno *online*. El precio libre es, por norma general, virtud del estatus adquirido de marca reconocida. *Internet*, proporciona espacio a todos, pero constituye la oferta en el segmento de bajo coste, haciéndolo un mercado poco rentable y saturado. Hay que *salir* para para alcanzar condición de autoría. Mientras se consigue, hay que trabajar la condición previa de *amateur* desde la comunidad *online*. Todo ello, en unos diez años para consolidar marca de autor. Entre una y otra condición, los intermediarios, cribadores de la oferta digital. Financieramente, el nuevo emprendedor demanda capital propio desde los inicios. Asume los costes de introducción completos y aquellos necesarios para despuntar fuera del entorno *online*. Es un enorme esfuerzo económico que necesita retorno por la vía de las ventas. Solvencia por adecuación estética a la demanda desde el principio, para tener ciertas garantías de supervivencia. Sin ingresos no hay creación. La estructura de costes es la de cualquier otra compañía pequeña, de fijos y variables, directos e indirectos. En definitiva, una Marca Personal SA., sin garantías de supervivencia por saturación de la competencia, como cualquier otra empresa.

Como dotación biológica, ser creativo no es algo de orden divino sino un valor completamente terrenal donde se juntan un ecosistema de elementos cerebrales —físicos

[160] Deresiewicz, 337.
[161] Ibíd., 317.

y químicos— que aportarán o no, una mayor o menor capacidad para la analogía. En términos científicos, tener capacidad para crear se identifica como capacidad para percibir lo nuevo en asociaciones remotas. Una propiedad abstracta que, para muchos expertos, puede entrenarse. Novedad que siempre debe de ir acompañada del filtro que supone el almacén de experiencia acumulada y donde no todo vale. El resultado debe de ser relevante. Que surja la anhelada «chispa creativa», es factible si precede un trabajo consciente previo como si de un ejercicio de investigación se tratara. Nunca, ni afirmando la existencia de la genialidad, la novedad es producto del accidente. Es el resultado del trabajo cooperativo de diversas áreas del cerebro. Todas muy lejos de la sublimación conceptual.

Con todo y con ello, se puede poseer cierta facilidad para la abstracción. Se puede asumir la figura *mix*ta del emprendedor creativo, autor y gestor. Se puede construir comunidad y establecer vínculos duraderos. Pero si no se tiene inteligencia emocional para elaborar una imagen positiva de uno mismo, que además sea real y capaz de explotar las virtudes de un cerebro social —además de innovador— las garantías de fracaso son seguras. El control de la vía superior analítica sobre la inferior emocional, constituye la templanza necesaria para elaborar interacciones de valor con el consumidor final, que perduren en el tiempo. Porque si todos los seres humanos necesitan conectar, el emprendedor creativo más que nadie. Necesita a la comunidad como forma de subsistencia económica a corto plazo, salvo gran capacidad propia. Por ello, para seguir haciendo lo que de verdad desea que es crear, el empresario de la creatividad tiene que acercarse a la figura de un líder natural.

Y para concluir. Adquirido un cierto éxito, después de semejante aventura de adecuación y control, no hay garantías de mantenimiento salvo constante dedicación. Además de no perder por el camino la capacidad diferencial para detectar la novedad, o la ilusión con la que se decidió elegir esta profesión.

2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y TÁCTICO: INICIO RAZONADO DE LA PROFESIONALIZACIÓN

2.1. TERCIARIZACIÓN DE LA CREATIVIDAD COMO ACTIVO INTANGIBLE

> Un servicio es cualquier actuación que una parte puede ofrecer a la otra,
> esencialmente intangible y sin transmisión de propiedad.
> Su prestación puede ir o no ligada a productos físicos.
> Philip Kotler[162]

Hoy en día y de manera generalizada en el mundo desarrollado, los trabajos inscritos en el sector servicios —o sector terciario— suponen más de la mitad del empleo en los respectivos países de referencia. Y la tendencia es, sin duda, al alza. El crecimiento en PIB —o en cualquier otro marcador de la prosperidad interna de país— depende, para su apreciación, del grado de terciarización de sus economías.

[162] Kotler et al., *Dirección de Marketing. Edición del Milenio.*, 478.

La definición del concepto servicio que expone Philip Kotler, economista estadounidense y una de las mayores autoridades en *marketing* del mundo, permite entender que existe prestación con o sin resultado final tangible. Esto es, sólo el contrato asociado al servicio puede precisar si, en la donación final, se exigirá producto evidente o no. Aun cuando, por lógica, el beneficio fundamental dentro del sector servicios es siempre intangible. A este respecto, la creatividad entendida desde su dimensión inmaterial, de concepto, de esfuerzo intelectual, puede juzgarse como una prestación o servicio que puede o no tener plasmación física, y que dependerá de la cobertura solicitada por el cliente para determinar el alcance. Un ejercicio eminentemente humano, que hallará la rentabilidad estimando el esfuerzo de la misma idea, infinitamente más justificable que entrar en valoraciones desde su plasmación final, si la hubiera.

Otra cosa acontece con el valor de uso o útil en la relación mercantil terciaria —un servicio de creatividad es una relación concebida dentro del mutuo beneficio de las partes, como vínculo mercantil lucrativo o bien económico—, directamente relacionado con los aspectos más evidenciables del rendimiento, esto es, con el resultado final tangible del esfuerzo creativo. Circunstancia a valorar en el apartado «la calidad estratégica» de este epígrafe.

La creatividad, desempeño como decimos basado en las personas, tiene como resultado comercial las mencionadas ideas. Ideas que pueden ser destino rentable hacia sujetos jurídicos —el sector productivo o secundario, representado en la industria de bienes de consumo, así como el sector público y sus administraciones propias— o sujetos no jurídicos —el ciudadano y sus necesidades privadas—. Dichas ideas como fin, se caracterizan por ser intangibles, inseparables, variables y perecederas, y han de ser transmitidas para constituirse en prestación o donación mercantil de un bien inmaterial. Estas cuatro cualidades —llamémoslas así— constituyen las propiedades universales de todo producto intangible, de acuerdo a Kotler.

2.1.1. Cualidades abstractas del producto inmaterial frente a los bienes

Para Philip Kotler, toda idea es «intangible» porque no se puede experimentar por los sentidos antes de su adquisición. La incertidumbre que se genera, es la mayor barrera de acceso previa contratación de este tipo de productos no físicos. La única ventaja competitiva que puede aminorar la indecisión derivada, es la búsqueda de signos obvios de calidad percibida, esto es, casi siempre la recomendación en los servicios personales y, en el caso de las ideas, los precedentes físicos del servicio de otras prestaciones similares y anteriores. Se deduce, por lo tanto, que toda entrega de un servicio debe de ir acompañada de una gestión de la evidencia —de tangibilizar lo intangible— que acote los espacios de incertidumbre que permiten algún acceso a la competencia. Por ello, los profesionales de la creatividad, vendedores de cualidades abstractas, deben aportar suficientes certezas físicas a su posicionamiento estratégico, que den fe de sus habilidades para intuir y plasmar la novedad. Verdades concretas, destinadas a intentar normalizar el umbral de la incertidumbre asociado a la decisión de compra por parte de los clientes.

Además de intangible, toda idea es «inseparable», porque se produce y consume en un mismo acto. En lo inmaterial, se genera la prestación en la misma interacción suministrador vs consumidor, actuando el factor precio como limitador de la demanda por posicionamiento en un sector de consumo y de acuerdo a un bolsillo medio. También es «variable», porque depende del contexto general del acto, esto es, de quién solicita, cuándo lo solicita y dónde lo solicita. El *mix* de este neto de escenario en cada nueva prestación, tendrá una relación directa con los umbrales de calidad media del productor del servicio. Dada una variabilidad de probabilidades infinitas, controlar los niveles cualitativos en todo momento —acotar el riesgo a fracasar en la calidad de la prestación—, será la premisa fundamental para desenvolverse rentablemente dentro del sector servicios. Por ello, conseguir delimitar esta variabilidad potencial en el ámbito de actuación, dará como resultado un probable espacio creativo de calidad asumible o, lo que es lo mismo, una cierta estandarización al suministro de la idea. Y, con el tiempo, una curva de experiencia, de acuerdo a los ajustes que han ido siendo necesarios para concluir en satisfacción del cliente y fidelización. Se volverá a mencionar. Y, por último, es «perecedera» porque no se puede almacenar. De ahí la firme necesidad de estabilizar la demanda, ajustando muy bien la oferta a los ritmos de contratación. En ocasiones, conviene hacerla intervenir en el proceso creativo en clara intención generadora de comunidad, nos dice Kotler, estableciendo un vínculo calculado que alargue la relación comercial. Una clientela fidelizada en este contexto es, por lo tanto, una clientela feliz de compartir tareas creadoras.[163]

Por todo ello, localizar una demanda potencial, captarla y convertirla en estable, requiere una gestión de la evidencia que suavice las barreras de acceso derivadas de la incertidumbre, asociar al servicio un precio adecuado en función del bolsillo medio de referencia y la competencia, una adecuada acotación del umbral medio de calidad, buscando cierta estandarización eficiente y permitir la participación de la demanda en clara intención generadora de comunidad.

Evidencia, precio, calidad y participación —la ecuación de pesos relativos, para una demanda estable y longeva que resulte lucrativa a largo plazo—, en análisis individualizado, para ser posteriormente trasladado el resultado a las estrategias de *marketing* específicas de producto intangible.

Implícitamente, estas cuatro cualidades, esenciales a la idea creativa como servicio, laminan ciertas estrategias empresariales típicas de control de costes y definen, con ello, las dificultades de origen de las empresas terciarias. La principal se constituye en la dificultad —casi imposibilidad— para asumir ciertas economías de escala en la producción y para controlar los costes unitarios. Piedra filosofal de las industrias —el valor unitario de producción—, las de servicios sólo pueden aspirar a una cierta estandarización del procedimiento cuando actúan para *business-to-business* —en adelante B2B— esto es, en modo producto intermedio despersonalizado y, probablemente, por formar parte de una misma cadena de valor que no es la propia, sino otra de mayor tangibilidad.

[163] Kotler et al., *Dirección de Marketing. Edición del Milenio.*, 480-82.

Sin embargo, en su actividad orientada a cliente final consumidor —y derivada, igualmente, de su variabilidad en la prestación—, la idea es imposible de multiplicar sobre un patrón de comportamiento único. Una idea *business-to-consumer* —en adelante B2C—, responde a los deseos de un cliente concreto y de ahí la dificultad del consumidor en servicios, también su belleza y su necesaria pericia adaptativa, porque cada intangible específico es único en idea y prestación, sobre unas premisas estéticas expresadas contractualmente —aunque sea de orden verbal, el establecimiento de la responsabilidad—. Esta circunstancia, supone un gran obstáculo para el control de la gestión y la calidad con carteras singulares.

Además, el hecho añadido de que los clientes no jurídicos se constituyan en activos participantes de los procesos productivos, en la «servucción»[164], escenifica un recuerdo artesanal por el modo directo de interactuación, que se realiza sobre basamentos de credibilidad y confianza, parámetros fundamentales del posicionamiento estratégico mudado en imagen de mental y esencia tangible para el consumidor.

Por todo ello, parece lógico que las garantías financieras a terceros —de los profesionales del sector terciario— suelan asentarse sobre cartera de clientes jurídicos, por su mayor capacidad para esgrimir cierta recurrencia de producto, normalizado en calidad, volumen y rentabilidad sobre la inversión —o esfuerzo creativo—. Los pequeños productores de ideas, deberán tener presente esta circunstancia cuando valoren la adecuación de un cliente frente a otro, a la hora de gestionar sus carteras de negocio. Derivado también de la posibilidad de homogeneizar sobre B2B, puede esgrimirse cierta curva de experiencia —aunque siempre muy inferior a la de las industrias de colaboración— por su sesgo natural hacia los valores objetivos, los del bien de consumo. De hecho, hay quien redunda en la idea de considerar a las terciarias depositarias de una actividad menor por la «circunstancia líquida de los valores subjetivos», definitivamente los de las actuaciones B2C. Minusvalorar los servicios y su espacio natural no será este caso. Ahora bien, cierto es que, el cliente privado, incrementa la dificultad para cumplir expectativas por ponderación del factor humano en la prestación. La experiencia se hace verdaderamente subjetiva entre prestador y consumidor, como en el marco de la creatividad y sus peculiaridades.

Por último, en lo que refiere a diferencias entre bienes y servicios como productos interrelacionados, amerita mencionar «la inexistencia de mercados secundarios» para la prestación. Conviene recordar que, los servicios, «no tienen reventa». El consumo inmediato a su producción, inhabilita este hecho y restringe la reutilización a aquellos con atributos físicos, por lógica sólo los bienes. De otro modo, los servicios no perecerían sin existencia de demanda. Por ende, sólo los productos tangibles, estandarizables, de fabricación separada y no perecederos, pueden disfrutar de una segunda oportunidad. Con todo, en los aspectos esenciales de organización y dirección estratégica de bienes y

[164] Javier Maqueda Lafuente y José Ignacio Llaguno Musons, *Marketing estratégico para empresas de servicios* (Madrid: Díaz de Santos SA, 1995), 87.

servicios, las empresas industriales y terciarias son bastante parejas y, como veremos, recíprocamente porosas en herramientas e información compartida[165].

2.1.2. Adquirir un bien o contratar un servicio: productos interdependientes

> Toda actividad empresarial conduce a un producto, que puede ser un bien o un servicio […] un producto es algo que se puede ofrecer al mercado para ser adquirido, usado o consumido, para satisfacer un deseo o una necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas.[166]

Si hay un concepto extendido en *marketing* —y no por ello en desuso—, ése es el análisis de las 4Ps o del *marketing mix*, concepto que se escuchó por primera vez en 1960 en los Estados Unidos por parte del profesor E. Jerome McCarthy[167] y destinado inicialmente a los productos tangibles de la industria. Las 4Ps refieren —en inglés— al producto —*product*—, al precio —*price*—, al punto de venta —*placement*— y a la promoción —*promotion*— de los bienes y sus estrategias de lanzamiento al mercado.

La necesidad de profesionalización de toda la cadena de valor[168] en las transacciones mercantiles y la cada vez más complicada búsqueda de ventaja competitiva que trajera una rentabilidad debida, hizo que todos los procesos de producción, tránsito y acceso al producto material —desde el diseño, hasta su logística de transporte y punto de venta— tuvieran que adaptarse —dignificarse, de acuerdo a algún profesor— a unos estándares de calidad que, no solamente se ajustaran a un control de costes establecido sino que, además, esos nuevos estándares fueran percibidos por el cliente final. La distribución, el gigante del sector terciario, esperó décadas —frente al sector secundario— hasta comprender que el camino iniciado con la profesionalización de las industrias, tenía que ir acompañado de una industrialización de los servicios, esto es, de una metódica especialización en el desempeño de la actividad que, hasta el momento, aún no había tenido lugar. Los años 1980 y 1990, marcaron ese punto de inflexión técnica de las empresas terciarias, hacia el necesario perfeccionamiento del final de la cadena de valor de los productos tangibles.

Es en este momento cuando, aportaciones sucesivas, incorporan el componente humano, tan decisivo en la prestación de servicios, al hecho analítico. Con tal propósito, el *marketing mix* se amplía con un estudio estratégico de las personas —*people*—, la percepción del valor —*perception*— y los procedimientos de gestión —*procedures*— como sesgo complementario al examen estrictamente material y en firme aproximación a lo inmaterial. Lo que agrandará el elemento de estudio —cuando a servicios refiera— a 7Ps, como objeto de observación en su viabilidad de mercado.

---

[165] Maqueda Lafuente y Llaguno Musons, 102-7.

[166] Grande Esteban, *Marketing de los servicios*, 26.

[167] Edmund Jerome McCarthy (20 de febrero de 1928-3 de diciembre de 2015). Profesor de *marketing* y autor norteamericano, que propuso el concepto de las 4Ps del *marketing mix* en su libro "*Basic Marketing: A Managerial Approach*", llegándose a convertir en uno de los libros de texto sobre *marketing* más leídos.

[168] Concepto introducido por Michael Porter en 1985 en la Universidad de Harvard. Refiere a la herramienta de análisis interno que permite estudiar las principales actividades de una empresa, para evaluar aquellas que generan mayor ventaja competitiva en el producto final.

Derivado de lo cual ¿es posible afirmar que la industria no vende servicios y el sector terciario no vende bienes? Claramente, no. Ambos sectores —y, en realidad, el sector primario tendría también cabida aquí— transitan hoy entre lindes más menos delgadas o inexistentes, en búsqueda de esa ventaja competitiva que renueve y amplie el abanico de oferta y la rentabilidad, dentro de unos umbrales de calidad controlados y en claro destino hacia la terciarización estratégica —principalmente los sectores uno y dos—. Por eso se estudia la competencia entre una industria cada vez más orientada a los servicios asociados a los bienes y un sector servicios cada vez más volcado en industrializar su gestión. La realimentación del uno al otro, desde sus respectivas mejores prácticas, son el origen de recíprocas innovaciones estratégicas, cada uno en su área de influencia —es el llamado *benchmarking* o «copiar lo que otros hacen mejor que yo», en manifiesta equivalencia —. El origen de esta evolución gestora, basada en observar lo mejor de cada uno, tiene su fundamento en el gran protagonista económico del siglo xx: la empresa. Responsables del progreso económico y de pilotar el cambio, las empresas modernas son «el resultado del esfuerzo gestor del sector industrial desde mediados del siglo xx»[169] y, más adelante, escuela teórico-práctica para el sector terciario —y por extensión de los creativos, tanto si profesionales libres como empresas—.

El inmejorable escenario de investigación y aplicación de mejoras que lleva a cabo el sector productivo a lo largo de más de cincuenta años, supondrá el punto de partida para perfeccionar la terciarización de los países, gracias a la inmediata eficacia aplicativa aun reconociendo las diferencias de campo. Colin Clark —como impulsor de los sectores económicos— vaticinó en su momento una realidad de progreso económico determinado por un desplazamiento paulatino —en liderazgo económico y laboral— del sector primario al terciario. Realidad que conformó al sector servicios como un verdadero «sector saco» de actividades no explícitamente englobadas en los sectores precedentes y con mención especial a los servicios de distribución[170]. Esta transición prevista, fue posible precisamente por el tejido empresarial industrial altamente eficiente de los distintos países desarrollados, facilitador del crecimiento interno y, con ello, multiplicador de la demanda de servicios en detrimento de los bienes. Además de por su inversión tecnológica, desplazando sin remedio el capital laboral, de acuerdo a Maqueda & Llaguno. Como consecuencia, la terciarización de los países desarrollados convirtió al sector servicios en destino laboral preferente, conformándolo en intensivo en mano de obra directa, por estos desalojos de la tecnología aplicada a la producción[171] y, como resultado, causando la baja productividad aportada por el mismo a la riqueza interna de país en comparación con sus precedentes y objeto de crítica.

De ahí que llegara el momento de incrementar el valor de sector, logrando una profesionalización de la actividad que tratara de compensar el lastre de la alta empleabilidad. Seguir el camino de la dignificación o industrializarse, adoptando los métodos del sector productivo, era la solución transformadora a largo plazo. Ser el gran

[169] del 60 al 73, se produce la expansión económica mundial por el incremento en las tasas de desarrollo de la actividad industrial, debidas a los avances tecnológicos habidos en el sector secundario. Se produce el relevo del sector primario en generador de empleo y valor añadido. Maqueda Lafuente y Llaguno Musons, 42.
[170] Ibíd., 35-36.
[171] sobre todo, en los años de la llamada estanflación (estancamiento más inflación) por las crisis energéticas sucesivas de afectación mundial de los años 73, 79, 80 y 81. Marcan el inicio de la transición económica del sector industrial al de servicios. Maqueda y Llaguno, 42.

reservorio laboral puede ser muy loable —especialmente cuando convive con altas cotas de percepción de la calidad interna—, pero empresarialmente letal si no se acompaña de una excelencia gestora.

En ese sentido, la empresa de bienes de consumo fue el sujeto-agente designado para promover capital más trabajo, como sendos recursos sociales atribuidos en las economías desarrolladas. Y lo asumió por sus estructuras organizativas y por su modificación del comportamiento, entonces más receptivo al constante cambio. La terciarización de las industrias, se produce precisamente para poder sobrevivir a dicha responsabilidad social. Trasladar el cometido al siguiente sector denota, tal vez, el agotamiento derivado de la inmensa tarea.

En una fase intermedia hasta la completa cesión, las empresas del sector secundario delegaron y externalizaron desde las grandes multinacionales —nacidas, sobre todo, en la década de 1970—, como solución estratégica de crecimiento inorgánico —o no derivado, estrictamente, de la actividad directa—. Surgen con ello las colaboraciones entre sectores por relación financiera con las matrices de origen —casi siempre de participación local y para aproximarse al cliente— con la proliferación, a finales de la década de 1980, de las fórmulas de fusión y adquisición como generadoras de negocio rápido. Estrategias fuente de terciarización inmediata para unas y de industrialización por proximidad para otras. Todo, por efecto de la incipiente hegemonía mundial de los servicios en las sociedades desarrolladas[172].

Este fenómeno económico y laboral de la *mixtura* de los sectores —cultivando recíprocamente los servicios frente a los bienes— será el escenario imperante en las sociedades postindustriales, con predominio de la preocupación por el conocimiento y las ciencias aplicadas a la vida diaria. Sociedades más humanas, profesionales y técnicas. A esta demanda potencial más experta, sólo podía corresponderle una empresa menos grande y con predominio de las personas, que se orientara a la reputación como estrategia de supervivencia a largo plazo. De ahí que las empresas de servicios se caractericen por su configuración local, buscando la conexión directa con la sociedad de referencia, para la transferencia de opinión y la mejora. La terciarización perfecta debía culminar en vínculo emocional con su cartera de clientes.

Y todo este escenario positivo de fusión con la sociedad, lo comprendieron bastante rápido en las industrias productivas. La manufactura del bien tangible —tecnológico y deslocalizado—, ya no bastaba para seguir creciendo. Había que rodearlo de algo más para no agotar la necesidad de su consumo, frente a una demanda cada vez más exigente y con mayor capacidad de compra. Tenían que incorporar a la oferta física componentes abstractos y sensibles —la parte humana—, esto es, servicios asociados que prolongaran los efectos de la adquisición en términos de beneficio secundario. Posteriormente, es lo que hará la empresa de servicios para mejorar su productividad —o venta por empleado— pero a la inversa, *rodeando* el servicio de certezas físicas, susceptibles de acotar los umbrales de incertidumbre previos al consumo, que se asocian a la compra de todo intangible. Gestionar la percepción de marca —desde la perspectiva dual del cliente interno y externo— será una de las más determinantes.

[172] Maqueda y Llaguno, 44.

La eclosión final de las empresas de servicios será una realidad a partir de 1985, acompañando al gran auge económico mundial que tiene lugar después de las crisis energéticas sucesivas. Un dominio de las terciarias que fue definitivo sólo después de abrazar ese proceso de dignificación, orientado a las mejoras productivas y ya dentro de su asumido liderazgo en mano de obra directa —en adelante MOD—. Hasta tal punto resultó socialmente transformador el relevo económico occidental, que hoy se sigue identificando la sociedad del futuro desde los valores de las renovadas empresas terciarias. Por añadidura al traslado de responsabilidades de las empresas industriales a las de servicios, los sectores se hacen definitivamente interdependientes. Hasta tal punto que, aquellas relaciones financieras entre matriz multinacional en origen y externalizaciones en local, se hacen más duraderas y profundas, logrando una dependencia mutua inquebrantable. Un ejemplo de cómo desde lo cuantitativo —en términos de volumen o peso específico— se puede llegar a la fórmula ganadora practicando lo cualitativo —en términos de calidad percibida, de valores—. La realidad de hoy, es una alternancia de poder económico entre venta de bienes y venta de servicios asociados, que determina la práctica simbiosis entre ambos. Las nuevas relaciones comerciales, a través de lo que se denomina *input* o servicio intermedio y *output* o bien manufacturado definen la fórmula de participación mutua para ganarse el mercado al más puro «todos ganan».[173]

Los servicios —hoy en día— han encontrado la forma de industrializarse asistiendo a la producción, distribución y venta de los bienes de consumo. Diseños, logística, publicidad, puntos de venta, asesoramientos legales, fiscalidad, contabilidad, externalización de la fuerza de ventas y un largo etc., son ejemplos de su presencia a lo largo de la cadena de valor de las industrias productivas. Es la función B2B propia de la empresa terciaria, la versión más industrializada de los servicios y su actividad más estandarizable consistente en apoyar y completar los procesos productivos de los bienes de consumo.

Por contra, en el caso de prestaciones destinadas a B2C —o consumidores finales—la estandarización en la prestación sigue siendo una entelequia, por aquella condición variable del producto intangible derivada del componente humano —tanto prestador como consumidor—, haciendo muy difícil la homogenización salvo en los procedimientos administrativos asociados.

Vista la complejidad competitiva por interrelación entre sectores y demanda experta, la configuración de la oferta —tangible o intangible— reflejará esta dualidad de comportamiento estratégico, respondiendo siempre a la necesidad de gestión de las expectativas de cliente y llevando implícito su propio sistema de análisis para intuir los deseos particulares. Las 7Ps —en el caso de los servicios—, son una disquisición del éxito potencial de una oferta intangible —del *offering*— desde la notoriedad probada del *marketing mix* de los bienes. Una lateralización adaptada con esa añadidura de tres rasgos diferenciadores, pero una extrapolación, al fin y al cabo. De la misma forma, hay otros abstractos potencialmente aplicables al sector terciario desde las industrias de bienes, que pueden suponer una gran aportación gestora y con el servicio «creatividad» como probativo.

[173] Maqueda Lafuente y Llaguno Musons, *Marketing estratégico para empresas de servicios*, 47-52.

> Los paradigmas del *management* de la empresa industrial, respecto al paradigma de la empresa de servicios, ni son contradictorios, ni opuestos o excluyentes; todo lo contrario, se complementan y se enriquecen mutuamente.[174]

Por último, desde que tiene lugar esa dignificación o industrialización de las empresas de servicios, tal es la importancia que han logrado en el mundo desarrollado, que puede definirse el sector terciario como el más significativo de nuestra economía moderna —dentro de su mencionada indiferenciación práctica— y el más heterogéneo. Circunstancia que ha llevado incluso a su sub sectorización. Uno de los aspectos que más ha contribuido a su preeminencia económica —además de su condición de reservorio de MOD— ha sido sin duda su aportación al sector público y dentro de la llamada economía social de mercado. Su actuación —en este caso con el Estado y sus instituciones como cliente B2B, alternativa de destino que comentamos al principio—, satisface necesidades de la comunidad de referencia mediante prestación de servicios no mercado —o servicios sociales—. Campo ascendente en las sociedades del bienestar, el producto intangible sin valor de cambio, ni mercados específicos de transmisión, es especialmente relevante en investigación, sanidad, defensa y todas aquellas de difícil cobertura privada. En todos los casos, el sector terciario «socialmente conectado»[175].

En conclusión —y especialmente reseñable a efectos de este estudio—, este éxito en la terciarización de las sociedades, ha sido posible gracias a la labor facultativa de las empresas industriales. Desde su *know-how* gestor y por interdependencia, el sector secundario ha capacitado a las empresas de servicios —incluso a las de materias primas, en algunos casos— para acceder al espacio económico con garantías, aún desde particularidades terciarias tan poco alentadoras como el constante crecimiento en mano de obra, la falta de apoyo tecnológico, la poca intensidad en capital por la baja productividad, la ausencia de economías de escala en la prestación, la heterogeneidad de base, etc. Sus métodos de análisis y sus estrategias comerciales, han permitido la dinamización mercantil global que han liderado durante largo tiempo. Y que, probablemente y desde el conocimiento, siguen liderando después del traslado, seguramente consciente, de las responsabilidades sociales.

> […] es justo trasladar dicho reconocimiento a la primigenia dirección de la empresa del sector secundario, como fuente y magisterio de la incipiente gestión especializada en la empresa de servicios.[176]

Con todo, también es equitativo afirmar que el valor del elemento humano aportado al proceso de producción de bienes, ha sido la forma que han tenido las empresas prestadoras de agradecer la permeabilidad. Ambos sectores, pueden estar seguros del logro común de la eficacia, desde el diálogo y contraste de estilos y métodos.

---

[174] Maqueda Lafuente y Llaguno Musons, 54.
[175] Ibíd., 92.
[176] Ibíd., 100.

2.1.3. Particularidades estratégicas de la empresa terciaria

Dentro de la realidad de una gran permeabilidad entre las ofertas de productos industriales y de servicios, en lo que refiere a las estrategias o acciones de mercado suelen diferir —desde la perspectiva humana que lidera las terciarias— en comunicación. La filosofía empresarial desde la preeminencia del capital humano da especial protagonismo al relacional, tanto con proveedores como con cartera de consumidores, sin olvidar al cliente interno o productor-prestador.

Por ello, además del *marketing mix* de las 7Ps mencionado —fuente directa del sector productivo— y aplicable al *offering*, las empresas de servicios deben elaborar sus estrategias de comunicación considerando tres vías de conexión permanente: internas, externas e interactivas. El *marketing* de servicios, aun implicado en los productos, es una disciplina que —sobre todo— se focaliza en establecer relaciones duraderas y rentables desde todas las áreas de la empresa y hacia todos los aspectos de la prestación. Es una estrategia global, que tiene como misión cumplir con las promesas hechas al mercado, con las expectativas generadas. Desde su vertiente interna y hacia los proveedores, con objeto de mantener un clima de satisfacción entre empleados motivados, por estar en condiciones de cumplir lo que comprometen y la realidad de unas capacidades en recursos y mecanismos de soporte desde la propia empresa. Desde su vertiente externa y hacia los clientes, formulando promesas de esperado cumplimiento y tratando de reforzar el mensaje de mejor alternativa. Y desde la interactuación entre clientes y proveedores —verdadero espacio de satisfacción de las expectativas generadas— por adaptación final, esperando incrementar el umbral de confianza y la repetición de la compra[177]. Por proveedores y en este contexto entendemos cliente interno —por aquello del empleado-productor-prestador en la mayoría de los casos de las terciarias—, además de aquellos en subcontrata o en relación financiera si los hubiera —por aclarar, los prestadores autorizados ajenos—.

La comunicación fluida cliente-proveedor es el densitómetro que mide el éxito alcanzado por valor subjetivo del servicio. Donde verdaderamente se adecúa, o no, producto a necesidades.

> La empresa deberá ser capaz de ofrecer un servicio que se adapte a las necesidades de cada cliente y que permita generar o aumentar la confianza que estos tengan en la empresa.[178]

La complementariedad con las 7Ps —sobre todo en su añadido específico de personas, percepción y procesos—, detallará quien participa, en qué contexto de prestación y con qué flujo de actividades se llevará a cabo, y en el tramo de comunicación que refiere al *marketing* externo —lo mismo que las restantes 4Ps, estableciendo qué producto, a qué precio, dónde lo entrego y cómo lo entrego—. De alguna forma, los flujos de información triangulados, derivarán en concreciones que tendrán que estudiarse desde esta perspectiva analítica lateralizada de las empresas productivas, para vincular posteriormente las conclusiones a los aspectos externos de la comunicación, esto es, los que tendrán lugar

[177] Román y Nebreda, *Marketing industrial y de servicios*, 23-25.
[178] Ibíd., 24.

interactuando proveedor-cliente. Por ello, ambos análisis —las 7Ps y los flujos de información según destino— son complementarios y no reiterativos o antagónicos.

Sea como fuere, una estrategia de comunicación diferenciada para las tres idiosincrasias será siempre imprescindible. La individualización de estas vías de relación entre participantes se constituye en modelo aglutinador de información clave. Base de conocimiento continuo por proximidad a los puntos de destino de la rentabilidad.

La esencia derivada de estas tres variables se podrá concretar en una oferta específica, un equipo —y su formación continua— y un trato al cliente juzgado en calidad percibida —resultado de baremar experiencia y credibilidad en el plano corto— de acuerdo a Kotler. En conjunto, la estrategia debida para aminorar el riesgo de compra previo consumo.

De toda esta experiencia analítica y de consumo, lo único verdaderamente más tangible —o menos subjetivo— será el incremento de la confianza entre prestador-consumidor y el precio. Y esa será la calidad exportable a otros potenciales consumidores —bajo influencia prescriptora— para ese producto concreto. Si esto lo lateralizamos al producto *creatividad*, el binomio ganador se concreta en precio más trato. De manera que, si la deriva de su praxis es positiva, deberíamos poder afirmar que se habrá incrementado la lealtad del consumidor con resultado de demanda alta y cautiva —recordando que la creación de ideas es un mercado de mucha oferta y poca lealtad en general—.

A afectos de paliar los riesgos de fuga, una vez ha tenido lugar precio más trato, Kotler recomienda incrementar la diferenciación competitiva —justificativa del precio—, la calidad del suministro —si producto creativo, dependerá de que asocien elementos tangibles o no, que faciliten la percepción diferenciadora— y, si se puede y conviene, aumentar la productividad —siempre que no sea un servicio destinado exclusivamente a un cliente—[179].

Con independencia del espacio de realización, al profesional de la creatividad le suele resultar casi imposible asumir su competencia en costes o siempre precios bajos —al más puro estilo industrial—. De alguna forma, para poder determinar una reducción en los gastos de producción de las ideas —lo que equivaldría a vender básicamente la misma una y otra vez con ciertas adaptaciones— hay que pasar sobre la originalidad sincera, lo cual no es emocionalmente fácil. Pero si se haya el contexto —por ejemplo, en actuaciones B2B con producto intermedio, menos anímico en la mayoría de los casos— habrá circunstancias comerciales que permitan un escenario de homogeneización del precio para servicios de creatividad más tipificables. A mayor posibilidad de estandarización, mayor poder de marca. Eso es rentabilidad a largo o colchón financiero.

Por ello, poder permitirse un profesional *no competir* en precio, incluso su incremento en productos indiferenciados, es la forma en que se rivaliza en diferenciación por marca, y la manera más eficiente de adquirir barreras de acceso para la competencia. El *offering* basado en diferenciación es sinónimo de liderazgo de mercado. Pero sin marca prescriptora no hay posibilidad de dejar de competir en precio, algo que se debe entender al iniciar una andadura profesional. Los inicios suelen estar en costes siempre bajos o incluso —ya comentado— en donación de producto hasta creación de una demanda que pueda monetizarse. Por lo tanto, hay que dejar claro que para poder *tarifar alto* hay que

[179] Kotler et al., *Dirección de Marketing. Edición del Milenio.*, 487.

tener peso específico de mercado, esto es, reconocimiento de marca o del nombre propio, que viene a ser lo mismo en este contexto de la profesionalización efectiva.

Dado este escenario inicial indiferenciado en precio, la forma más eficiente de sobresalir entre toda la competencia es innovando, unas veces en el producto principal y otras sobre sus características secundarias, buscando nuevas ventajas competitivas. Con ello, habrá un tiempo de rentabilidad mayor hasta su plagiado, circunstancia que iniciará el ciclo investigador de nuevo. La clave radica en buscar la retención el suficiente tiempo como para poder ir creando esa percepción de marca basada en una reputación positiva. Clave del posicionamiento.

El segundo elemento del binomio ganador, *el trato*, es en sí mismo el elemento normalizador de la calidad percibida durante el suministro, nos recuerda Kotler. Sobre la base de superar siempre las expectativas de los clientes, en creatividad habría que añadir la experiencia compartida del proceso creador con el consumidor final. A más participación mutua, mayor efecto retentivo y, posiblemente, mejor predisposición al micro mecenazgo activo.

Partiendo de identificar los deseos del cliente, el prestador debe localizar dónde se encuentran los mínimos que habilitan el comenzar a tener éxito con la entrega del servicio. Esto es fundamental para no fracasar desde el comienzo y para lo que sí sirve haber generado una cierta curva de experiencia a lo largo de los años. Determinar desde cero ese límite y con cliente nuevo, depende de una habilidad social que se podría concretar en actitud, confianza en uno mismo, interés verdadero en el otro, precisión en los procesos y una entrega tangible —si la hay— que sea capaz de proyectar la calidad antes de la prestación —equipos, materiales, localización, plasmación, etc. —.

Si después de haberse producido la entrega del servicio —su consumo, básicamente— se perciben en el cliente cumplimiento de las expectativas generadas, probablemente estemos ante un producto con potencial de reproducción. Partiendo de un proceso que se inició con una generación de expectativas, se comercializó y vendió desde un precio más trato y el resultado tangible es un sobresaliente cumplimiento de deseos, el escenario es proclive a intentar la repetición desde una perspectiva más rentable de reducción de costes sobre mayor volumen de prestaciones y —generando así— una base de conocimiento a largo plazo que permita visualizar posibles innovaciones. Sobre estos cimientos de producto ya pilotado, se produce el crecimiento orgánico de las empresas —o profesionales— que comienzan andadura. Sobre experiencias positivas con cliente en algún producto concreto. Sobre un incremento de la producción en aquellos verdaderamente exitosos[180].

Esto mismo es perfectamente extrapolable a los profesionales de la creatividad, bien en sus relaciones con cliente final empresa —las industrias culturales— bien con cliente final consumidor —las personas físicas—. La idea de salir al mercado con una cartera de productos muy reducida, a la espera de llevar a puerto con verdadero éxito alguno de ellos —incluso sólo uno—, es el planteamiento nuclear que justifica comenzar una aventura empresarial. No obstante, una vez generada la oferta —y desde la visión estratégica de expectativa, precio, trato y cumplimiento reconocido—, se debe de tener el valor

[180] Kotler et al., 495.

financiero de apreciar unos productos y despreciar otros, sin redundar en obsesiones conservadoras hacia aquellos que no hayan sido capaces de redondear la fórmula. Por lo tanto, otra gran virtud de quien emprende, consistirá en reconocer lo que no ha funcionado y actuar en consecuencia.

Al margen de trabajar el incremento de la productividad del servicio concreto desde las estrategias industriales —mayor capacidad instalada, industrialización de procesos si viable, reducción del *offering*, ITs asociados, rediseño hacia la innovación, etc.—, la variable fundamental para nuestra lateralización hacia la creatividad, será la ya mencionada por necesaria participación del consumidor en algún tramo flexible —por lo que tiene de fidelización—. Es el valor añadido del cliente que se presta a formar parte del proceso. A modo de comunidad, se genera un vínculo favorecedor de la repetición en el consumo que no tiene alternativa estratégica de mayor éxito. Es la forma de convertir un proceso intangible en tangible para el consumidor al formar parte de él y poder, así, adaptarlo plenamente a sus deseos y expectativas. Desde un producto netamente sujeto a la voluntad del prestador-productor, a convertirse en espejo emocional del que lo consumirá. No es adaptarse a la demanda sino dejar que la demanda tome el control desde unos parámetros básicos y generales de la oferta —desde un punto de partida— y en algún momento muy estudiado.

Si esto es fundamental para las grandes empresas intensivas en mano de obra —el permitir que el consumidor intervenga para la adaptación con plenas garantías—, para los profesionales de la creatividad —grandes y pequeños— la prestación elástica a la demanda es una clara ventaja competitiva, teniendo en cuenta lo emocional de todo producto del entorno cultural y el volumen de competencia. Hay que generar voluntad de adaptación como premisa fundamental y desde una base de producto preconcebida. En adaptarse esta el éxito. Entendiendo dicho acomodo dentro de unos parámetros que no desvirtúen el producto básico, por un más que seguro riesgo para la calidad media.

De esta forma, más que identificar los deseos del cliente, él mismo nos los estará mostrando y de forma voluntaria. Es la manera más fácil de poder estandarizar cierta parte elemental del producto y que el consumidor nos enseñe cómo completarlo de acuerdo a sus necesidades. Generando la participación, no se puede errar en el cumplimento de las expectativas.

> Si se permite que sean los clientes quienes elijan sus propios contenidos, se incrementa el valor del negocio a la vez que uno se deshace de una importante cantidad de trabajo […] las bases de conocimiento mutuo conducen a un mayor aprendizaje, así como a ciclos temporales mucho más rápidos.[181]

La reinversión del conocimiento entregado por los clientes, hace que los ciclos de vida de producto se acorten por posibilidad de innovación temprana que, a modo de ventaja competitiva, hará un reintegro a más velocidad y con mayor rentabilidad por ausencia de competencia. Esta información privilegiada desde los consumidores y sobre un producto, habrá gestado un valor añadido que poco a poco va a ir guiando a ese intangible hacia la competencia en diferenciación —por marca reconocida— y hacia la libertad de precio.

[181] Kotler et al., 496.

Si la vida de todo producto —bien o servicio— consiste en una estructura de tasación que transcurre desde un valor inicial de compra, más un coste de mantenimiento, menos un valor venal o en libros, es fácil intuir que los ciclos de vida tienen su sentido evitando dejar morir la rentabilidad de un bien —por ej. almacenado— hasta reducirlo a su valor de recuperación. Todas las acciones de gestión de cartera de producto van destinadas a alargar la vida útil habilitando, durante el mayor tiempo posible, un valor de venta superior al valor en libros. La diferenciación por marca es la principal fuente de prolongación de la vida de un producto y considerar a la demanda como parte de la producción, el camino a esa diferenciación por conocimiento expreso de los deseos.

Así se empieza siempre —o casi siempre—, con productos que compiten en precio y con una visión aspiracional de uno mismo desde la perspectiva de marca consolidada en el mercado. Para un creativo no es diferente el escenario de realización. Nadie irrumpe desde el perfecto reconocimiento. Es necesario tiempo y esfuerzo para recorrer los escalones de la competencia buscando la perseguida visibilidad. Y en algunos casos se consigue y, en otros, se sobrevive dentro de un control de costes. Lo que nunca debe ser objeto de desprecio —ni como competencia en costes, ni desde la plataforma de despegue de las marcas reconocidas—, es el valor de la demanda cautiva colaboradora y libre transmisora de sus deseos, que aprecia en su relación con el prestador la oportunidad de concebir exactamente a su gusto, con resultado de simbiosis con el producto.

Para ello, lo primero es entender que este mundo globalizado *despersonaliza*, que en creatividad siempre es complicado de asumir como marco de trabajo establecido. Y que la *ecuación* evidencias, precio, trato y participación, puede ayudar a crear un producto intangible, de cierta base normalizada y cualidades especiales adaptadas. Todo ello, desde una firme mentalidad empresarial que acepte recibir el *know-how*, ampliamente normalizado, de las industrias de bienes, incorporando procesos y herramientas de probado éxito.

Porque en el sector servicios —en este sentido muy virtuoso— se puede realizar la prestación tanto si se es una multitud como si se compite desde la unicidad. Todo es susceptible de éxito. Siempre que se asuma la obligación de profesionalizar la gestión.

2.1.4. La creatividad como servicio profesional

> El servicio profesional, se basa en la posesión de un conocimiento especializado de nivel superior […] resultado de oficio y experiencia mezclados con la formación y conocimientos especializados.[182]

Profesión no es lo mismo que oficio. La distancia entre ambos conceptos radica en la existencia o no de una titulación —demostrable— que avale la formación específica. Es el salto cualitativo existente entre formación más experiencia vs. pericia más experiencia.

Para poder ejercer como profesional, hay que estar en condiciones de aportar una acreditación para la actividad intelectual optada —universitaria preferiblemente—, a modo de evidencia física —primera y fundamental— y al iniciar cualquier andadura

[182] Casado y Soriano, *Marketing de servicios profesionales*, 2006, 20.

profesional que se base en la confianza. Y más en productos intangibles de alta competencia, como suelen ser los servicios profesionales especializados. Los derivados de la creatividad —ya comentado—, no son una excepción en madurez de mercado y necesidad de competir con garantías mínimas.

A este aval para el conocimiento específico, habrá que añadir la necesidad de saber desarrollar una relación con el cliente de tipo fiduciario y un sustrato de normas deontológicas que tipifiquen el ejercicio de la actividad. Estas tres máximas de «acreditación, *bona fides* y código ético», configuran el alma de los profesionales liberales titulados, de independencia técnica, tecnológica y económica.[183] Muchos de ellos, colegiados. Los profesionales de la creatividad —hasta el momento— no poseen un colegio de referencia que les avale específicamente, pero si ciertas asociaciones a modo de garantía intermedia. Por ende, se debería estudiar la posible —y beneficiosa— o posible —pero dudosa en su beneficio— colegiación de los egresados de las distintas formaciones universitarias afines a la creatividad y tal vez vinculables a un mismo crisol creativo —o varios reservorios creativos—, como aval tangible de su capacidad intangible.

Dicho lo cual y una vez establecida la capacidad demostrable, la voluntad de ayuda y la base moral ¿qué se contrata en un servicio profesional? Fundamentalmente, confianza para delegar.

En los procesos delegados, el capital humano —puede ser unitario— soluciona circunstancias individuales y ajenas con un resultado cualitativo, aunque de difícil medición tangible. Y en la mayoría de los casos, actuaciones puntuales sin garantías de repetición. Como toda demanda cimentada en la confianza, el precio es un elemento estratégico y muy poco estandarizable siendo —en este aspecto— donde puede surgir la mediación normalizadora del colegio de profesionales —con disparidad de opiniones en lo que a su utilidad tarifaria refiere—.

Por ello, el éxito de un despacho o estudio profesional, dependerá de la rapidez y veracidad con la que sea capaz de establecer relaciones de confianza con su cartera de clientes, desde la cual incrementar la recurrencia del servicio.

Desde esta perspectiva comercial de los profesionales liberales, estableciéndose con unas bases estratégicas que relajen las barreras de acceso, con una propuesta comercial de *offering* y sobre un sustrato de clientela cautiva —en el mejor de los casos—, se puede afirmar que no difieren en absoluto de las actitudes manifiestas en un empresario unipersonal o, incluso, de una gran corporación multidepartamental. Todos ellos, desde sus respectivas cifras de venta e hipoteca laboral, venden grado de confianza tasado y mantenido en el tiempo, como salvaguarda de la recurrencia en la prestación de los servicios. Y a todos les une solucionar desde premisa de utilidad por vínculo adquirido con cliente, visualizando la necesidad de ser rentables a largo plazo en detrimento estratégico del beneficio máximo inmediato.

Para todos ellos, fidelizar para repetir y dentro de una idea de servicio, es la misión empresarial que les unifica con independencia de su cuantitativo. Sobre este esquema de

[183] Casado y Soriano, *Marketing de servicios profesionales*, 2006, 18-20.

actuación, un «paraguas de confidencialidad» a modo de código deontológico implícito, especialmente importante en determinadas actuaciones[184]. Aunque nunca debería de faltar con independencia del segmento. Desde este mismo aspecto cuantitativo y en referencia al profesional de la creatividad, según la capacidad instalada estaría en condiciones de considerarse a sí mismo un profesional liberal o un empresario de la creatividad, siendo ambas designaciones complementarias, además de consecutivas. Dada la nueva condición de espacio único, autodenominarse adecuadamente es el punto de partida para una relación mercantil con garantías de acceso. Profesional y empresario, siguen la lógica del medio de realización laboral.

La premisa consiste en relajar —al inicio— tantas barreras de acceso tangibles como sea posible, ya que el producto servicio destaca por su calidad emocional percibida que no física. Que nos posicionen con coherencia dentro de la terciarización, ayuda a esa necesaria relajación inicial a los retos que plantea la incertidumbre de la contratación. Presentarnos adecuadamente, lo que más nos aproxima en un principio. Presencia, denominación, localización, son evidencias físicas de un producto sin tales virtudes explícitas, como sí sucede con los bienes de consumo. Para la mayoría de prestadores de servicios desde el ejercicio de la profesión liberal, no tienen lugar las evidencias tangibles hasta que se produce la contratación y a través de los soportes operativos —planos, maquetas, contratos, diseños, etc.—, que son parte del conjunto de los beneficios que se obtendrán al acordar una prestación, pero no son el servicio —esto hay que entenderlo bien—. El servicio procura solución a un deseo, mientras que los mencionados soportes, son útiles físicos para evaluar la calidad aportada por su posibilidad de soportar medición y comparación. Todo útil para llevar a cabo la prestación —motivo del contrato—, no tiene valor residual o de reventa, característica fundamental para comprender que forman parte de un engranaje mayor. Por ello, se entiende mejor cuando se afirma que todo servicio profesional tiene dos grupos de prestaciones distintos: la que constituyen los beneficios básicos —aquellos que satisfacen una demanda concreta del cliente— y la que integran los elementos tangibles —todo aquello que promedia hasta el final de la entrega, como los diseños y demás visuales—. Porque todo servicio es una experiencia. Lo demás anexado es medición de su calidad[185].

De acuerdo a lo cual, los servicios se configurarían como un conjunto de subservicios y elementos tangibles, integrados en una oferta única de esperada competitividad, que pueda contrarrestar el factor error asociado a todo producto que depende netamente del elemento humano, como es el caso. De componente fuertemente emocional —como hemos recalcado infinidad de veces—, cualquier fallo dentro de la prestación o durante su gestación, supondrá la temida experiencia negativa de difícil encauce para la repetición de la compra.

En cualquier caso, tanto si profesional liberal como empresario unipersonal o macro empresario, sólo el sector servicios permite competir tanto desde una cartera mono producto como multi producto. Ahora bien, será necesario entender que para desempeñar con éxito la labor rentable hay que espejarse en las industrias productivas y adoptar sus métodos y términos. También el que nos define como prestadores. Ya que, tanto si han

[184] Casado y Soriano, 20-23.
[185] Ibíd., 35-41.

delegado o no la responsabilidad social de capital y trabajo en las terciarias como si no, las industrias productoras de bienes siguen siendo tendencia en las directrices de los mercados y, especialmente, si de integración conceptual refiere.

En definitiva, elaborar un futuro en este sector tan competido, tan saturado, y tan desregulado, demanda constituir a los egresados de formaciones creativas en los profesionales liberales referidos —siempre, titulados—, con una recomendable voluntad que los convierta a largo plazo en empresarios de la creatividad —por adquirir dimensión—, cualquiera sea el modo de expresión tangible de la afirmación. Sólo desde este posicionamiento intelectual bien aceptado, se puede esperar que un creativo incorpore las estrategias necesarias para el acercamiento a la terciarización, única fuente de teórica solvencia para la gran cantidad de futuribles prestadores que buscarán la supervivencia económica. Una adaptación desde la razón, que habilite el entendimiento formal entre prestadores y consumidores y que se denomina *reposicionamiento*. Todo ello, de recomendable aplicación inmediata entre *creadores* e industrias afines, fuente de negocio a largo plazo, esto es, en el espacio B2B de la creación.

2.2. EL PENSAMIENTO ANALÍTICO EN SU DIMENSIÓN ESTRATÉGICA

> Si los clientes no entienden completamente el posicionamiento,
> serán estos los que decidan el posicionamiento de la empresa.
> Prado Román & Pascual Nebreda[186]

Pensar estratégicamente desde la perspectiva de un profesional liberal de la creatividad —asumida la nueva identidad—, en toda su extensión productiva y afrontando la realidad recién estrenada —si novel—, de tener que conquistar una parte del mercado para sobrevivir laboralmente, no es tarea fácil. Requerirá altas dosis de abstracción desde la realidad de inicio y la personalidad suficiente para saber elegir con qué aportaciones creativas se intentará el éxito comercial.

La primera cuestión, por lo tanto, a la que tendrá que enfrentarse este nuevo capacitado será precisamente dar respuesta a «con qué producto» —o productos— dentro de su extensión creativa —tangible o intangible— estará en disposición de dar solución a una necesidad del mercado o cubrir un deseo particular con ciertas garantías. Y la segunda disyuntiva, bastante más asociada a un futuro relevante, consistirá en asumir la aprobación o reprobación del talento concreto, si este no aparentara poder llegar a ser fuente potencial de ventaja competitiva, verdadera razón del emprendimiento como nos recuerda Michael Porter (*Ventaja competitiva*, Pirámide, 1989). Ambos argumentos, desde la perspectiva del que no tiene todavía sobre la mesa la realidad mercantil de su primer encargo formal. Esto es, la persona se dispone a probar fortuna con una cartera preconcebida que aspire a representar sus capacidades creativas y destinada a convencer a un sector potencial —o segmento objetivo— de la ventaja de contratar o comprar su talento.

Ser capaz de juzgar fríamente lo que uno domina y lo que no, desde unas aptitudes tan viscerales como las responsables de la innovación, implica de entrada un ejercicio de

[186] Prado Román, Alberto, Pascual Nebreda, Laura, *Marketing industrial y de servicios*, 153.

madurez y humildad digno de elogio. No todo el mundo está capacitado para discriminar aquello que seguramente no funcionaría frente a lo que vale la pena ensayar. Quizás sea esta habilidad para la autocrítica, la que diferencie al empresario potencial del subordinado desde los comienzos. En cualquier caso, tanto si razonable como arriesgado, los inicios se basan en un discernimiento acerca de aquello que se podría ofrecer con ciertas garantías de culminar en retorno económico. Esto último, necesidad fundamental, si no nuclear.

Una vez definidas las aportaciones creativas iniciales —como evidencias de lo positivo que uno sabe hacer y puede ofrecer—, corresponde dar forma a la gama de actividades con las que —en teoría— formalizar la misión profesional de crear valor para el consumidor —bien industrial, bien particular—. Cada gama —con su propia cadena de producción— deberá ser garantía de VC y —sobre ella— permitir establecer la estrategia que consolide su rentabilidad y sostenibilidad temporal. Para ello, habrá que encontrar las diferencias que permitan la mejora cualitativa frente a la prestación de la competencia y una vez detectadas, consolidarlas, protegerlas y —si cabe— mejorarlas, además de saber comunicarlas al cliente potencial.

Si la primera parte del pensamiento analítico está destinado a establecer los basamentos del largo plazo —de ahí su condición de estratégico—, serán las conclusiones extraídas de este último las que determinen la gestión del corto plazo, mediante las llamadas decisiones tácticas. Estas operativas, serán las responsables de velar por la necesaria consolidación, protección contra la competencia y mejora si fuera posible de las ventajas competitivas y —por supuesto— también de su traslado al cliente, responsabilizándolas de avalar la posición estratégica establecida para cada gama de actividades.

Estas dos acepciones analíticas de estrategia y táctica —el futuro y el presente en concomitancia— definen a todo profesional liberal como detentador de una personalidad entre el estratega y el superviviente —en el mejor de los casos—. Unas veces será el visionario aspiracional y soñador tan necesario para el ánimo y todos los días el trabajador realista —cabal, materialista— que duda de sus propios avances de acuerdo a una solvencia adquirida con esfuerzo. Sobrevivir en esta condición laboral —dentro del campo que sea— implica, por lo tanto, alcanzar esta personalidad dicotómica, ya que de la coherencia entre ambos escenarios dependerá el cumplimiento de los objetivos establecidos. En todos los casos —tanto si refiere al hoy como al mañana— el propósito fundamental de todo profesional de la creatividad —el que nos atañe— será siempre obtener ventajas competitivas duraderas sobre las aportaciones creativas erigidas como viables por utilidad y rentabilidad.

Serán por ello aceptados como sostenibles sólo los pares de producto-mercado —pares de la cartera— cuyas diferencias —las que los hacen rentables frente a la competencia— sean defendibles en el tiempo desde los posicionamientos estratégicos elegidos a tal efecto. Esta máxima de rentabilidad y sostenibilidad sobre los pares, se convertirá en la misión estratégica sobre la que construir un futuro empresarial. La base de la supervivencia económica de todo creativo.

Esta forma de discriminación emocional de las capacidades de acuerdo a una verdadera alternativa de retorno económico, caracteriza al profesional que ostenta un comportamiento ganador. Perfectamente consciente de sus talentos potencialmente

transferibles por utilidad, este tipo de profesional aporta una cartera de actividades u *offering* —entendida como oferta de productos o servicios de creatividad— resultado de alinear —por defecto— producto-cliente desde que opta por una u otra de sus aportaciones creativas. La alternativa de lanzarse al mercado con un saber hacer sin fundamento en necesidad o reclamo específico, no suele ser casi nunca una buena alternativa comercial. Sólo en aquellos casos dentro del denominado *first to market* —primero en el mercado—, donde toda introducción de producto o servicio es un pilotaje a ciegas, se podría valorar la no paridad preconcebida, por lo que tienen de impredecible los productos tendencia. Y en estos casos —aun apreciando éxito inicial si se acierta con el canal y el adoptador inicial— la sostenibilidad dependería de lograr establecer el estándar, para poder añadir este factor a la rentabilidad lograda en la fase de introducción, no estando garantizada la supervivencia en el tiempo sólo con un prometedor inicio en la comercialización.

Por ello, en aras de lograr una cartera de actividades o productos —tangibles o intangibles— lo más diversificada posible —sobre todo en los comienzos— para que sea verdadera fuente de alternativas iniciales, es necesario planificar desde un horizonte de relaciones comerciales que sean consecuentemente factibles. Circunscribirse a una tipología de cliente, es el camino más corto al agotamiento de las opciones para responder a las necesidades de una demanda que tiende a buscar nuevas experiencias que la sorprendan, especialmente en el campo de la creatividad y tanto desde el cliente particular consumidor —por ejemplo de obra original— como desde las industrias culturales, siempre necesitadas de ideas novedosas que concluyan en productos de consumo masivos —rentabilizando así sus costosas cadenas de valor—.

Por lo tanto, la visión de uno mismo abriendo mercado dentro de la creatividad, debería concebir siempre la posibilidad de atender tanto a clientes empresa —industrias, comerciales minoristas, administraciones públicas, otros profesionales en colaboración, todos B2B—, como a clientes particulares —consumidores finales o B2C— en una dualidad que avale no sólo aspectos diferentes de la personalidad creadora, sino que permita establecer una cartera lo suficientemente amplia como para que unos productos o ideas de ciclos largos de consumo —casi siempre aquellos orientados a estos profesionales y parte de muchas aportaciones dentro de una cadena productiva, los llamados *inputs* o productos intermedios mencionados con anterioridad— sostengan a otros de ciclos más cortos —y arriesgados— que avalen aspectos más emocionales del talento creativo —la obra personal por ejemplo—, siendo estos últimos bienes mayormente adquiridos directamente por el consumidor final —en este sentido, como los *inputs* industriales— o susceptibles de demandar un canal específico para acceder al mercado de consumo —a través de los galeristas u otros intermediarios—.

La diferencia entre ambas posibilidades de interacción comercial —bajo pedido o por mediación de un canal concreto— radica en que la primera, de adquisición o solicitud directa, es el resultado de una esmerada estrategia de marca que afiance la confianza previa contratación ya que —tanto si B2B como B2C— en ambos casos se contrata con cierta conciencia de lo que se puede obtener, precisamente por el valor intangible que se percibe de una marca personal con reputación positiva. La deseada visibilidad cualitativa se logrará mediante estrategias de atracción, también llamadas *pull* o de *engagement*, destinadas a incidir sobre la toma de decisión previa a la contratación o a la adquisición

de obra. La segunda —por intermediación de un canal especialista— demandará estrategias de compra por impulso, *push* o de compra masiva, para dar a conocer las producciones a otra escala comercial. Si las primeras interacciones dependen exclusivamente de las acciones destinadas a aquilatar esta ganancia intangible —la marca personal— por parte del profesional, las segundas son el resultado de establecer una relación comercialmente simbiótica entre proveedor y canal, orientados a un resultado común.

En todos los casos en los que el profesional se relacione comercialmente con el cliente no destructor del producto —aquel que contrata y, por lo tanto, ejerce el poder de compra intermedia sin consumir el producto—, tendrá necesidad de integración en su cadena de valor para maximizar la utilidad de su trabajo. Por el contrario, cuando la interacción se realice directamente con cliente final consumidor —el que sí destruye el producto, por ej. adquiriendo una obra pictórica para su propio placer visual—, no amerita integración en procesos internos, pero sí una adecuación al proceso de compra que facilite el acceso a la venta. A más integración, más perfil empresarial. A menos incorporación, más aproximación al profesional de la creatividad en libertad de producción. Pero, en ambos escenarios, no se debe perder de vista la cadena de valor del destructor del producto —tanto si se ha vendido la utilidad directa o indirectamente —, por ser el verdadero destino de todo bien o servicio terminado: el consumidor.

Por lo tanto, saber cómo incorporarse a las respectivas cadenas de valor —la propia, la del cliente intermedio contratante y la del consumidor final o destructor del producto— es en esencia fundamental y resultado de una experiencia adquirida a base de asumir la dilución del propio talento a favor de bienes de consumo realizados en colaboración, donde fundamentalmente se comparten méritos. En este caso, siendo profesional liberal que no asalariado, la recurrencia de las aportaciones —en condición de proveedor habitual y no esporádico— dependerá de la capacidad mostrada para la creación de vínculo, destreza social indispensable para aspirar a repetir la experiencia de colaboración proveedor-cliente en este tipo de procesos comerciales de canal corto o directo, como ya comentamos en apartados anteriores. A mayor subjetividad en el producto, mayor demanda de componente emocional en el proceso de venta o contratación, tanto si bien de consumo como servicio de creatividad. En esencia, el primer ejercicio de colaboración entre proveedor y cliente, suele ser consecuencia de una mezcla de curiosidad en la evaluación del resultado y encuentro emocional generador de la oportunidad. Y más lo segundo que lo primero, al volver a remitirnos a la ausencia de elementos tangibles de envergadura suficiente como para resolver todos los vértigos de una primera colaboración, en lo que a temática creativa refiere.

Por ello, hay que insistir en que la intangibilidad del valor de las ideas, es el factor que justifica un mayor ejercicio de marca reconocida para orientar la venta. También la indiferenciación de producto, pero no suele ser el caso en materia de consultoría o producto creativo, por su carácter innovador por naturaleza. De ahí que las evidencias físicas adquieran la misma importancia que la obra gráfica original, por ser las que permiten evaluar la calidad percibida de los intangibles —las ideas— desde aspectos tangibles, siendo ambos exponentes —evidencias y obra— los dos tipos de bienes que fabrica un profesional de la creatividad. Las primeras, sobre los servicios creativos basados en pensamientos novedosos, rompedores, de difícil traslado conceptual. Y la obra

original, porque suele ser resultado de aportaciones creativas sin razón comercial preconcebida, pero que determinan las cotas de originalidad y técnica que avalan la razón de contratar un tipo de pensamiento único frente a otro. Ciertamente, a modo de tarjeta de presentación —de capacitación—, además de ejercer como moderadora de la adaptación permitiendo la plena libertad de expresión, sin las represiones impuestas por la rentabilidad y la sostenibilidad. La obra original —en este sentido— se perfila como la válvula de escape del perfil más empresarial del prestador de creatividad. Ambas complementarias y necesarias.

En cualquier caso, tanto si ideas como obra física, la cartera de productos o pares de un profesional de la creatividad deberá someterse siempre a la contención de las decisiones tácticas —resultantes de aquellos estratégicos—, para formar parte de una responsabilidad gestora que reparta los tiempos y esfuerzos intelectuales dentro de logros que permitan la supervivencia. Porque, hasta para divagar, hay que hacerlo *in tempore*.

2.2.1. La evidencia física para superar las barreras: la estrategia competitiva

Una vez establecida la cartera de pares de producto-mercado, esto es, establecidas las aportaciones creativas que tendrán la gran responsabilidad de perdurar mientras creen valor para el consumidor —así como proporcionar rentabilidad y sostenibilidad financiera al artífice— y aproximados sus posibles contratadores o compradores de acuerdo a las diferentes gamas de productos o servicios, corresponde centrar el pensamiento en verdaderamente localizar, atraer, captar y tratar de monetizar una demanda potencial. Posteriormente o de manera concomitante, habrá que abordar la tarea de conocer a la competencia —los que ofertan algo similar en apariencia, aun cuando difieran en mayor o menor medida— para concretar esas diferencias —en producto o prestación— que fundamentarán las ventajas competitivas por gama y poder así mantenerlas, aumentarlas —si fuera posible— y transmitirlas correctamente al cliente final.

De hecho, los dos factores que constituyen el análisis de una estrategia para competir de acuerdo a Porter (*Estrategia Competitiva*, Cecsa, 1982) son, precisamente, la estructura del sector —de donde extraeremos la demanda— y las fuerzas competitivas —desde las que apreciaremos nuestras diferencias de valor de mercado—. De las conclusiones emanadas del análisis de ambos, se derivará el posicionamiento estratégico —o posición competitiva— más adecuado para el desarrollo rentable de cada par de producto-mercado, que estará siempre basado en la ventaja competitiva apreciada en cada gama, con origen en las aportaciones creativas que fueron distinguidas como fuentes potenciales de diferenciación en el mercado.

El responsable de la consecución táctica de los objetivos de cartera, será el trillado concepto del *márketing mix* —4Ps para productos y 7Ps para servicios, como ya expusimos—, que no por trasnochado, infructuoso. Este instrumento de análisis de los aspectos que participan en la comercialización positiva permitirá, en su aislamiento de los componentes, visualizar toda la cadena de operaciones de los productos o servicios, ponderando unos frente a otros en una estrategia multicanal. Siempre con unos objetivos preestablecidos en un espacio de tiempo. En algunos casos —como en las variables de los bienes de consumo— tendrán un mayor impacto sobre los objetivos cuantitativos

frente a las variables añadidas a los servicios, que avalarán en mayor medida las cualidades internas o *soft* de la prestación. En todos los escenarios de incumbencia, esta herramienta será la responsable de las tácticas competitivas que avalen las posiciones por gama.

Tanto el análisis estructural de los diferentes targets de cliente-consumidor —B2B y B2C— como la variedad y profundidad de la competencia preestablecida, tendrán como objetivo anticipar espacios de oportunidad y riesgo, para la adquisición y sostenibilidad de las singularidades que justifican los esfuerzos.

Vista esta imagen general del proceso de análisis razonado, conviene empezar por el principio más subjetivo y detallar qué se entiende por ventaja competitiva, tanto desde la introspección que todo nuevo profesional debe hacer antes de evaluar alternativas comerciales reales, como desde aquellas genéricas que se popularizaron gracias de nuevo a Porter y dentro del marco de la producción industrial de los años 80, referencia teórica para esta lateralización de conceptos y medios desde los bienes de consumo.

2.2.1.1. El concepto de ventaja competitiva. Estrategias genéricas

Una cosa es pensar en aquello que hago realmente bien —esa técnica de dominio o la capacidad para visualizar un diseño de producción antes de desarrollar la evidencia física— y otra llevar aquello virtuoso al mercado en términos competitivos de coste interno y cesión rentable. Todo profesional de la creatividad necesita comenzar imaginando para terminar concretando desde el realismo, visualizando una introducción laboral desde unas cualidades asumidas, que tendrán que sufrir un proceso de filtrado objetivo. Tarea esta compleja, por emparejar subjetivo con objetivo, de por si paradójico. De este esfuerzo inicial, quizás el más romántico, por abierto a derivadas sin limitación metódica, se deben extraer las ventajas competitivas o aportaciones sobre las que se pretenderá un ingreso laboral sostenible. Entendiendo estas primeras ventajas como virtudes que asumo dentro del buen hacer personal, que no necesariamente extrapolables a la realidad gestora y comercial. Pero por algún sitio hay que empezar, e imaginar en positivo es siempre el mejor recurso por alentador.

Dentro de ese proceso conducido todavía por la subjetividad —de reflexiones siempre positivas—, cabe asociar dichas capacidades con objetivos, todavía a grandes rasgos imaginados. Entre otros, se deberá idear al consumidor teórico como objetivo ya que, a quién pueda interesarle lo que ofrezco —cliente o consumidor final— desde una primera aproximación basada en la coherencia, es un comienzo de concreción de cartera de productos sobre la que —más adelante y dentro de un análisis objetivo— centrar los esfuerzos comerciales si resultan susceptibles de necesidad de mercado. Por ello, ya debería prevalecer en el imaginario el supuesto fundamental de utilidad sobre el que vertebrar una oferta creativa, especialmente sobre las interacciones potenciales con la industria de referencia. En este caso y por lógica —sin subestimar otras—, nos referimos a las Industrias Culturales y Creativas —en adelante ICyC—, asumiendo además la convivencia más que probable de pares de producto-mercado con obra personalista —de destino más incierto por el momento—, como reflejo de esa propuesta de dualidad laboral

como proveedor de *inputs* industriales, coexistiendo con la faceta de creador en condición de libre albedrío.

Se puede afirmar que, como profesional liberal, nada tiene que ver atender a un cliente jurídico frente a otro no jurídico —B2B vs B2C—. Ambos se diferencian esencialmente en la cuota de atención que demanda cada uno —en función de las condiciones de contratación— y en cómo se concreta la entrega del valor creado. Ya que, para un profesional de la creatividad, el tiempo es dinero. La necesidad de emplear el esfuerzo intelectual en otra cosa que no sea crear, representa un coste económico suficientemente importante como para valorar adecuadamente el potencial del cliente destino de sus esfuerzos. Fundamentalmente porque el afán creativo como poder reside en el intelecto, en la materia gris como vimos, obviamente indisoluble al individuo. El profesional de la creatividad será rentable en sus desempeños siempre y cuando logre producir dentro de unos tiempos razonables y con un valor de compra consecuente con su nivel de competitividad relativo. Esto será algo a tener también en cuenta a la hora de trazar imaginariamente esa cartera de actividades con la que salir a competir.

Esta fase inaugural de conceptualización imaginada de uno mismo en el terreno de lo profesional debería desembocar, por lo tanto, en una oferta preliminar sobre la que tener claras las singularidades propias o ventajas técnico-creativas según público objetivo —también figurado—, para empezar a evaluar las verdaderas posibilidades de aceptación —ahora si realista— del mercado natural. Sobre estas primeras ventajas, vamos a llamarlas mejor personales, habrá que conquistar aquellas que determinarán el alcance rentable y sostenible de mi oferta —las de Porter— siempre que se logre mantener el epicentro sobre el concepto de crear valor real sostenible para la demanda, misión palmaria a estas alturas de análisis.

Asumiendo un escenario ya imaginado de gamas de actividades sobre ventajas o virtudes personales —en términos de buen hacer— destinadas a ser las herramientas de creación de valor, que a su vez dan lugar a una serie de pares de producto-mercado una vez adjudicadas dichas virtudes a varios objetivos de teórico cliente perfecto —también imaginado y en claro ejercicio inteligente de diversificación del riesgo— y, en conclusión, cierta propuesta de cartera de productos sobre la que hacer el intento de desembarco profesional, es el momento de acotar las posibilidades de éxito reflexionado con la realidad de un método, el que nos llevará a mudar del análisis subjetivo al análisis estratégico o de campo, de cuyas conclusiones derivarán las decisiones tácticas de evidente efecto sobre la comercialización y consumo de los pares de cartera, y las que verdaderamente apreciarán los clientes desde la perspectiva del consumidor ya que —hasta su concreción en el *mix*— todo el análisis precedente no tendrá repercusión verdaderamente monetaria. Es —por lo tanto— el táctico el que concretará —o no— los resultados del esfuerzo.

La diversificación, supone además que no se pueda adecuar una única estrategia para toda la cartera, sino que se deberá analizar cada par de producto-mercado para adaptar los recursos a sector, competencia y ventaja competitiva más adecuada, en lo que será su propia estrategia competitiva. Los clientes pueden parecerse, pero no hay dos iguales.

Cabe preguntarse si será suficiente para competir una gestión de las evidencias tangibles sobresaliente para permitir el acceso al mercado elegido. Sin marca, imagen o reputación

aquilatada, la viabilidad se complica, pero no imposibilita, al menos en mercados de tipología fragmentada —sin líder único concreto— donde los espacios de oportunidad son más comunes que en otros más compactos en términos de poder de negociación para los pequeños proveedores. No obstante, será objetivo primordial de una dirección estratégica apropiada, la responsabilidad de trabajar la marca con el propósito de lograr con el tiempo masa crítica de negoción. Circunstancia que no excluye a los profesionales de la creatividad del esfuerzo estratégico —tanto si pyme, micro o *freelance*— quizás incluso más necesario, en tanto en cuanto esa imagen será el resultado de alojar en su subjetividad todas esas evidencias sobresalientes acumuladas, para que vayan construyendo una reputación, aunque sea inicialmente para un círculo de consumo pequeño. Dos enfoques temporales para lograr la consecución de una visión profesional. El primero denominado amplio, derivado de la situación de «puesta en marcha» —el inicial de todo profesional— y el segundo restringido, que ya sólo contempla objetivos temporales —estando ya en proceso de adaptación—. En ambos casos, buscando la competitividad sostenible por la vía de las ventajas competitivas, esta vez sí, las genéricas.

Este proceso iniciado de creación de valor por parte de un profesional de la creatividad, tiene un destino: generar su solvencia económica —monetaria— hoy, y en el tiempo, desde ese *offering* o cartera de actividades resultado de un pensamiento analítico que es primero subjetivo, para derivar en estratégico y concretar en táctico, como dijimos. Sólo la curva de experiencia generada con los años, perfecciona el modelo o lo reconduce cuando es necesario.

La ventaja competitiva según Porter

> Nace fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes y que supera los costes de ello.[187]

Ventaja competitiva y valor es el binomio indisoluble del mundo empresarial. ¿Cuánto está la gente dispuesta a pagar por mi cartera de productos? Es la cuestión primordial. Incluso cuando la cesión conlleva un valor superior o «más por menos» a otros teóricamente equivalentes de la competencia, ¿se percibe la diferencia, hasta permitirnos bajar precios y aún compensar costes por volumen o repetición de compra?
Dos tipos básicos de ventajas competitivas —en adelante VCs— llamadas genéricas: la que se adquiere por una estrategia de liderazgo en costes y la que se logra por una estrategia de diferenciación. Ambas muy influenciadas por la gama de actividades que se hayan seleccionado. Hay una tercera tipología de VC que se denomina de enfoque o concentración y se adquiere cuando una de las dos anteriores se circunscribe a un segmento de mercado, esto es, se concentra en un objetivo pequeño de cliente siendo líder en costes o diferenciándose.[188] Cada estrategia, posee sus propios métodos para lograr la VC.

¿Esto qué significa en términos competitivos? Que se será más o menos trascendente —a nivel de mercado— según se tenga efecto sobre los costes o sobre la manera de diferenciarse. Siempre y cuando la posición competitiva —o lugar que se ocupa dentro de la industria— se mantenga porque se sostenga la ventaja competitiva en cuestión —o

[187] Porter, *Ventaja competitiva*, 30.
[188] Porter, 39.

el punto fuerte de las aportaciones creativas—. Conseguir realizar las VCs genéricas —alguna de ellas—, será la constatación de un desempeño medio superior a la competencia. Significará que, desde aquella ventaja personal subjetivada, se ha logrado materializar su realidad comercial por la vía de métodos rentables y concluir en cesión lucrativa para el profesional y la sociedad —ambos—. Y de ese logro son responsables dichas estrategias internas, que lideran por la vía de los costes de producción o por el camino original de la singularidad en algún aspecto apreciable. Elegir una u otra dependerá del ámbito de actuación, si más masivo y por ello estandarizado o —por el contrario— acostumbrado a producto sobresaliente y limitado. En todos ellos, las estrategias genéricas se encargarán de integrar la VC en dicho ámbito objetivo, con el cometido de materializar su realidad de adquisición.

Liderazgo en costes

> […] la organización se propone convertirse en el fabricante de coste bajo de su industria.[189]

Suponiendo que el profesional de la creatividad también, al menos en su aspecto de vendedor de *inputs* para las ICyC, lo primero que tendría que pensar es, en si puede adquirir capacidad de economías de escala, o si tendrá acceso a materias primas de manera preferente —alguna en concreto que avale la escalada productiva—, o si posee una patente que permita el volumen de mercado por un tiempo —quizás de orden tecnológico—, etc. Circunstancias bastante complicadas para unos inicios en creatividad desde cero, o casi cero.

Tratar de adquirir una VC en costes, supone —a priori— que el producto está destinado para el mercado masivo o segmentado, porque es de perfil estandarizable, es decir, bienes y servicios que son ofrecidos ampliamente por la competencia y han terminado por ser *commodities*. Bien por su condición de básicos, bien por ser utilizados habitualmente como insumos en la fabricación de otros productos más refinados. Y la creatividad no es un *commodity*, aunque a veces lo pueda parecer en cuanto a que hay trabajos que *se estiran* —creativamente hablando— hasta la saciedad, por aquello de agotar *el filón* del éxito —véanse las franquicias cinematográficas—. Pero un profesional del mundo de la creatividad que comienza su andadura comercial, rara vez se ha acomodado creativamente hablando.

¿Es por ello un imposible concebir una estrategia interna de siempre costes bajos si no vas a ofrecer terminado algo de adquisición potencialmente masiva? no lo es, ya que el éxito a largo plazo, con independencia de la VC interna adquirida, necesita de un control de precios promedio que permita mantener los niveles de rentabilidad del sector de manera sostenida, base de su atractivo innato. Y eso sólo puede suceder si, con independencia de liderar en singularidad y buen hacer, se controlan los costes derivados del esfuerzo para no repercutir valor vacío al cliente a través del precio.

Una industria que descontrola a sus proveedores en términos de coste e infla sus precios de repercusión a cliente, es una industria en el camino de la reinvención. Suele dar lugar a un fin de ciclo por baja rentabilidad y da síntomas —como mercado— de agotamiento general —véanse las grandes agencias de publicidad, cada vez más agrupadas y

[189] Ibíd., 40.

compactadas, para que sea el volumen lo que les siga dando alternativas de supervivencia, mientras las tecnologías acortan el canal entre anunciantes y consumidores, en clara tendencia a eliminar la intermediación. Y los costes de proveedor han tenido mucho que decir en esta realidad de declive del sector. También esas repercusiones en precio derivadas al cliente, conscientemente abusivas y un cliente que, obviamente, llegó a percatarse del hecho desmesurado—.

Por el contrario, si todo método de trabajo interno, tiene siempre presente un control de los costes aceptable con independencia de producir desde la singularidad —costes que, al menos, deberán cubrir los atributos propios de la diferenciación y aún permitir un precio medio competitivo—, no se liderará en costes per sé, pero hasta donde comienza a diferenciarse el proceso de creación, los insumos y gastos repercutibles habrán sido sometidos a un control que no requerirá un valor de cesión fuera de rango competitivo y, con ello, hacer al profesional incontratable frente a otros más moderados en sus ajustes internos. Por todo ello, sí es importante asumir una cultura de siempre costes bajos, con independencia de la estrategia genérica que sea más oportuna para el par de producto-mercado, y especialmente en los inicios. En consecuencia, dicho profesional no prescindirá de los criterios propios de la diferenciación —probablemente la estrategia más adecuada para un profesional de la creatividad—, porque seguramente le van a permitir superar las barreras de entrada a la industria con un umbral de precios iguales o inferiores al precio medio de la competencia, a pesar del escaso volumen de negocio, porque habrá hecho los deberes en cuestión de costes. Esta sí parece una forma viable de ingresar —con el apoyo añadido de aquellas evidencias físicas, representativas de su potencial creativo—, en esas industrias de referencia, mayormente si además presentan una estructura propia fragmentada, donde se multiplican las opciones.

En definitiva, dos importantes conclusiones a competir desde costes siempre bajos: en primer lugar, hasta liderando realmente en costes, no se deberá prescindir de los criterios de la diferenciación a partir de cierto nivel del desempeño, o como afirma Porter,

> […] deberá alcanzar la paridad en la diferenciación frente a la competencia, para poder ser un participante destacado, aunque su ventaja competitiva se origine en el liderazgo en costes.[190]

Y, en segundo lugar, controlar los costes —sobre todo los de manufactura— acerca a los competidores, especialmente porque,

> […] no se conseguirá un rendimiento sobresaliente si el precio más alto resultante no supera el coste de la diferenciación.[191]

Diferenciación

Significa la distinción —dentro de un segmento o sector— en algo de gran aprecio por parte del cliente o consumidor. Atributos concretos, que aportan el posicionamiento especial que permitirá incrementar el precio final de cesión —del producto o servicio—, garantizando la cobertura rentable de los costes adicionales de concebir la singularidad. Esta condición particular puede deberse al mismo producto, a su logística de entrega o a

[190] Porter, 41.

[191] Ibíd., 91.

su característica venta, entre otros. En cualquier caso, con resultado estratégico de rendimiento superior a la media del mercado de referencia, de acuerdo a Porter.
Desde la estrategia de diferenciación, lo importante es seleccionar aquellos atributos sobre los que verdaderamente resida la excepcionalidad del producto frente a la competencia y reducir drásticamente los costes donde no aparezcan. Es una deriva inteligente de los recursos, que permite asumir las características ganadoras sin terminar en un precio mínimo de entrega inasumible por el cliente. Todo por alcanzar la unicidad, de acuerdo a Porter.

Ahora bien, para que los atributos diferenciales sean verdaderamente apreciados en su dimensión correcta, la singularidad debe ser percibida. Sólo así se podrá justificar el precio incremental o aumentar las unidades vendidas o mejorar la fidelidad del cliente o consumidor. Y con ello, el beneficio a largo plazo.

Lo que no se percibe no existe como valor donado. Cabe preguntarse, como profesional ¿cuáles son esos factores de singularidad a tener en cuenta? cualquier actividad directa o indirecta —de la llamada cadena de valor— que ejerza influencia sobre el producto terminado, es susceptible de fuente potencial de excepcionalidad, tanto desde su mera existencia como desde la forma de realizarlas en relación a la competencia.

Los canales, por ejemplo, pueden ser importante factor diferencial, por reputación o nivel de servicio —galeristas y marchantes, tiendas especializadas y hasta concursos específicos en el caso de un profesional de la creatividad—, en su misión de dar a conocer y distribuir el valor producido al público objetivo. Tanto si operan con stocks, como si no —el caso de los *influencers* hoy—, los canales de distribución y promoción, como intermediarios entre creativo y consumidor, pueden llegar a ser importante foco de singularidad que también demandará recursos. Aun siendo ajenos al proceso de manufactura o creación. Por lo que se puede apreciar que no en pocas ocasiones el valor diferencial no reside siquiera en el profesional sino en lo periférico.

Lo importante deberá ser conocer las causas de la singularidad para no deteriorarlas y optimizar al máximo las actividades vinculadas. Las que sean, tanto si están dentro como si están fuera del proceso de creación. Si están dentro mediante la interrelación —sobre todo cuando el profesional alcanza cierto volumen de negocio y dimensiona su estructura básica a la nueva situación creciente— y si están fuera por integración —capacitación, actividades conjuntas, auxiliar en la inversión, etc. —. Es verdad que estas dos acepciones no son cuestiones inaplazables en un estadio inicial de mercado, como es el que nos ocupa, pero las arrogo por sentar precedente de la simbiosis que debe existir en todo proceso de producción —también en el derivado de la creatividad— entre quien genera el valor y todos aquellos que participan hasta su cesión al mercado, siendo el resultado de índole coral, algo que se debe entender incluso antes de demandar una estructura más importante de personas, espacio y tecnología.

Porque de la interacción entre factores singulares —nunca suele haber uno solo— se concreta el nivel de diferenciación o excepcionalidad. Además de que, de las sinergias que naturalmente se crean desde esa elaboración coordinada, surgen otras fuentes de excelencia que permitirán mantener el posicionamiento a largo plazo.

Estrategia de enfoque o concentración

La tercera vía a considerar —para iniciar la etapa profesional dentro de la creatividad en su dimensión amplia—, parece a priori la más adecuada. Esta estrategia se basa en enfocar los esfuerzos dentro de un segmento o grupos de segmentos de una industria concreta —las ICyC, por ejemplo—, adaptando la estrategia a estos —bien de liderazgo en costes bien de diferenciación— y excluyendo al resto. Una optimización enfocada —como nos recuerda Porter— que suponga obtener la VC necesaria para subsistir, frente a la alternativa ilusoria de intentar abarcar mayor extensión de cliente —de mínimas posibilidades participativas—, salvo estructura bien dimensionada y probada experiencia, que no suele ser el escenario de un profesional novel.

Comenzar enfocados —a un grupo o grupos de una misma industria— parece la mejor solución de estrategia inicial. Y con suerte, lograr uno o varios nichos de poder que se puedan mantener y desde los que generar curva de experiencia. Con el tiempo, la premisa de crecer en participación fuera de las zonas de confort comercial preliminar.

La estrategia de concentrar los esfuerzos, explota las necesidades especiales —de dicho grupo o grupos— que, de hecho, conformaron la asociación como segmento objetivo. Estos consumidores pudieron ser grupo tanto por necesidades diferentes de coste, como por afinidades concretas de producto o servicio. Pero todos con exigencias especiales —base inherente desde el principio—, que no han sido debidamente escuchadas por la competencia, que prefiere atender una cartera mayor de cliente y de atributos ampliamente aceptados, globalizables. De ahí la oportunidad que se abre gracias al enfoque, nos dice Porter,

> […] la compañía puede lograr una ventaja competitiva dedicándose exclusivamente a los segmentos.[192]

Y el profesional de la creatividad también, preguntándose ¿dónde pueden encajar sus aportaciones creativas dentro de las industrias culturales? o de otras industrias si fuera el caso del producto.

La concentración, aprovecha estas pequeñas diferencias internas respecto a una industria en su conjunto. Encontrar esas pequeñas disconformidades de cliente es el trabajo más complicado que necesariamente debe realizar cualquier profesional que quiera acertar con su demanda, salvo que la genere *adhoc*, que es una cuestión diferente. Atributos especiales para necesidades especiales, es la premisa clave para empezar a buscar afinidades con mi producto.

En ambos casos —tanto si atención global como parcial— el recién llegado se beneficia de la suboptimización de la competencia en su estrategia de segmentación basada en la diferenciación —la que atiende a las singularidades de consumo— pudiendo —a su vez— efectuar una subsegmentación para aislar un grupo más concreto. Todo, sin perder de vista el debido control de costes, para no caer en los extremos y que estos disparen el valor final de cesión del producto o servicio para poder soportar los gastos de la singularidad. Por ello, también hay que moderar el exceso de atributos sin que se produzca

[192] Porter, 43.

una indiferenciación de los segmentos. No es una tarea fácil aislar grupos potenciales de consumo con criterios claramente diferenciadores entre ellos, pero lo recomendable es localizar varios segmentos para sus respectivas estrategias y mantener la rentabilidad por la diversificación del riesgo, recomendando encargar la gestión a distintas unidades de negocio —si corresponde por tamaño—. Que todas las industrias poseen diversos segmentos —nos recuerda Porter—, es una certeza que al menos genera cierta esperanza de ingreso.

¿Qué sucede cuando no se acierta con la estrategia y se aplica una mezcla de las tres o las tres al mismo tiempo? que se termina por resultar atrapado en la mitad sin lograr la ansiada VC con ninguna. Circunstancia disfuncional más obvia en industrias maduras en opinión de Porter —como las ya mencionadas agencias de comunicación—.También verse tentado por un suavizado de la estrategia cuando se lidera algún segmento concreto, puede costar la superioridad dentro del grupo de consumo.

Por otro lado, hay que tener en cuenta que decidir atender sólo a ciertos enfoques de población con necesidades especiales —esos grupos concretos—, supone que el volumen potencial de las ventas será limitado, una vez que se hayan saturado de producto. Se podrá crecer por incrementos de precio o de atributos que valoricen el bien final entregado, pero en unidades vendidas en el enfoque es poco probable salvo nueva segmentación en otras industrias de interés cruzado. Por ello, los segmentos se explotan al máximo para mantener activa la VC con su estrategia genérica concreta, hasta que se saturan las ventas. Para que esa ventaja siga dando frutos hay que buscar otras plataformas alternativas y escoger si mantener activo el segmento o migrar a otro, antes de quedarte atorado. O abrir el campo incorporando atributos ampliamente aceptados, que permitan un segmento de mayor alcance en volumen de producto. Pero ya con la VC inicial desvirtuada. Escenario más propio para quien haya dejado atrás los inicios profesionales y esté en condiciones de afrontar aspiraciones mayores de cartera de cliente.

Sea como fuere, las tres estrategias genéricas tienen como misión fundamental lo mismo: crear una posición defendible. Liderando en costes por curva de experiencia y precios muy competitivos para ganar en cuota de cliente; mediante diferenciación por habilidad comercial, instinto creativo, reputación de marca, tecnología y, sobre todo, calidad percibida; y en la combinación correcta de las anteriores —instrumentos propios de la diferenciación, más políticas de control de costes allí donde no se desvirtúen los atributos de la excelencia— por enfoque inteligente.[193] Aunque hay que asumir que, en una estrategia de diferenciación, siempre se va a producir un incremento de los costes medios, por mucho que se trate de controlar el gasto allí donde innecesario. Aminorar costes no conduce a un liderazgo en ellos —aclara Porter—, pero si a la compatibilidad entre ambas estrategias, con resultado de suma de beneficios, esto es, una capacidad para subir precios, produciendo a costes más bajos.

> […] las estrategias exitosas de concentración frecuentemente nacen de una segmentación innovadora del sector industrial.[194]

[193] Maqueda Lafuente, Javier, Llaguno Musons, José I., *Marketing estratégico para empresas de servicios*, 291.
[194] Porter, *Ventaja competitiva*, 144.

Por último, para que una VC sea sostenible debe resistir el deterioro con independencia de la estrategia genérica que la certifique. Desgaste producido bien por el cambio de comportamiento en los consumidores objetivo, bien por evolución de la industria —normalmente por cambios tecnológicos—. Por ello, será necesario invertir en innovación cada cierto tiempo, actualizando así las barreras estratégicas a la imitación. Esto es, asumir una cultura de innovación continua —propia de la diferenciación—, que ejerza como disciplina obligada dentro de la estrategia para mantener la posición relativa en la industria —en el segmento de la industria—. Además de suscitar un perfil profesional de aceptación de los riesgos. La estrategia genérica, es el núcleo del plan estratégico de un profesional —o empresa—, ya que determina el enfoque y crea el contexto de las acciones a implementar desde las áreas funcionales —si las hubiera—. Liderar, al fin y al cabo, es un efecto de poseer dicha VC, según Porter.

2.2.1.2. El concepto de Cadena de Valor. Factores de coste

El método sistemático para examinar las distintas actividades de un negocio y sus interacciones es la denominada cadena de valor de M. Porter —en adelante CdV—, una herramienta que divide la empresa en sus actividades más relevantes para —sobre ellas— poder comprender el comportamiento de los costes y las fuentes de diferenciación. Hacer las cosas mejor —diferenciarse— o a menor coste —liderar desde los costes— que la competencia, es la forma de adquirir la buscada VC, nos dice el autor. Integrada en un flujo mayor de actividades, la CdeV del profesional de la creatividad —en nuestro caso—, conformaría un sistema de valor que vendría a completarse con las de los proveedores, la de los diferentes canales y la de los clientes-consumidores, siendo esta última la más relevante a efectos de valor de nuestro producto o servicio.

> Para obtener y mantener la ventaja competitiva es preciso conocer no sólo la cadena de valor de la empresa, sino cómo encaja en el sistema global de valor.[195]

Si la atención se concentra en un segmento —como en el caso de la estrategia de enfoque— la alternativa de éxito se realiza desde una adaptación de la CdV a dicho grupo potencial de consumidores, para incrementar las interrelaciones en la coordinación de sendas cadenas. Una coalición basada en alianzas a largo plazo —sin fusionar— con vitola de asociación en el proceso de compartir actividades, para ampliar la efectividad de la cadena de valor del profesional en comparación al aislamiento.

En términos específicos, la herramienta de cadena de valor divide una empresa o negocio en sus actividades discretas de ámbito competitivo y que soportan la ventaja. Constituida por categorías genéricas conectadas entre sí a modo de eslabones, la forma en que el profesional realiza internamente esas actividades individualizadas, constituye su estrategia de adquisición de la ventaja competitiva. Y así para cada par de producto-mercado de la cartera, por las diferencias potenciales en la prestación de un grupo de enfoque a otro, a la hora de adquirir la utilidad o valor frente a la competencia. Entendiendo valor como «lo que la gente está dispuesta a pagar por lo que se ofrece» y medido en términos de ingresos monetarios totales realizados, con destino a ser rentable

[195] Ibíd., 64.

como profesional de la creatividad. De hecho, la finalidad de todas las estrategias genéricas es, precisamente, «crear valor que supere los costes» o, lo que es lo mismo, tener el suficiente margen, como resultado de la atención al mercado. La cadena de valor del profesional, abarcará los méritos netos de la cesión y será el densitómetro de la posición competitiva que ostenta, por albergar las actividades clave en el valor de margen que otorgan la supervivencia económica, al permitir la entrega de producto útil a los clientes.

Estructuralmente, la CdV se subdivide en actividades primarias y actividades de apoyo, como insumo de valor. Las primeras intervienen en la creación física del producto, y las segundas respaldan dicha creación en actuación recíproca. Hay que entender que toda actividad dentro de la cadena utilizará materias primas, recursos humanos, tecnología e información en su proceder, para generar más información y activos-pasivos financieros —*stocks* de producto, cuentas por cobrar y pagar—. Las actividades primarias se constituyen en: logística de entrada, operaciones, logística de salida, *marketing* y ventas y servicios postventa. Y las de apoyo en: adquisición —compras—, desarrollo tecnológico, administración de recursos humanos e infraestructura de la empresa. Ambos grupos destinados, como se ha comentado, a lograr margen o valor agregado.[196]

Esta estructura básica de toda cadena de valor, analiza una empresa tipo de dimensiones considerables, con una composición interna propia de, al menos, la pequeña y mediana empresa. En el caso de profesionales como el que nos ocupa, lógicamente no cabe desarrollar estrategias complejas de interacción entre eslabones por la inexistencia de los mismos en estadios iniciales. Pero conviene empezar por identificar, con este plano visual de un negocio expresado o simplificado en sus componentes funcionales internos, las actividades de valor que si forman parte de los comienzos y que —a día de hoy— suponen un diferencial en el saber hacer, constituyéndose en el justificante de la salida al mercado en busca del margen o valor. Aunque el resultado del análisis sea una cadena de pocos eslabones propios y muchos subcontratados, en esos momentos preliminares.

Concretando brevemente las cinco categorías de actividades primarias —indispensables por igual para adquirir la VC según la industria—, se define la logística de entrada y salida como aquellas actividades relacionadas con la recepción, almacenamiento y distribución de los factores de coste del producto —materias primas, inventario de stocks, proveedores, etc.—, frente aquellas para la obtención, almacén y distribución del producto al cliente. Las operaciones como las actividades de transformación de las materias primas y demás en el producto final. El *marketing* y las ventas, aquellas para la creación de medios que permitan al cliente consumidor comprar el producto y al profesional inducir a su compra, y la postventa como las responsables del servicio que conserva el valor del producto en el tiempo.

Y las cuatro categorías dentro de las actividades de apoyo —subdivididas a su vez en otras según la industria de referencia— detalladas en la adquisición como acto de compra de los factores de coste del producto —las materias primas, por ejemplo—, habilidad estratégica por incidir directamente en los costes globales de cesión del producto o servicio al mercado. El desarrollo tecnológico —de muy diversa condición—, como una

[196] Porter, 64-67.

serie de actividades que tienden a la mejora del proceso de producto, apoyando a la cadena en su totalidad. La administración de recursos humanos, como esas actividades derivadas de la selección, contratación, formación y capacitación del personal de una compañía. Y la llamada infraestructura organizativa, en sus labores de administración, planificación, finanzas, contabilidad y legalidad, entre otras, en claro soporte general de toda la cadena de valor.[197]

Está claro que nadie, desde la condición de profesional novel de la creatividad, va a comenzar laboralmente en la obligación de adquirir una capacidad semejante de infraestructura para formalizar una vía de supervivencia mercantil. Salvo desembarcos comerciales muy aspiracionales, propios de compañías lideres en su sector buscando logros rápidos de cuota, por adaptaciones locales ambiciosas y para apertura de nuevos mercados. Los profesionales liberales no suelen permitirse un asalto al mercado tan espectacular y menos en creatividad. Por eso subrayar que, de nuevo, se trata de exponer esta diversificación pormenorizada, no solo por tener presente la estructura interna de una cadena de valor completa sino para que, una vez identificadas las actividades indispensables, se tengan en cuenta los apoyos mínimos necesarios de lo que debería existir, bien de condición propia, bien en subcontrata de otras consultorías o profesionales en coalición. Estratégicamente, conviene abarcar —al menos intelectualmente— todas las necesidades teóricas, para decidir hasta dónde es posible llegar y entender, por un lado, las virtudes que se pueden desplegar y, por otro, las carencias estructurales que mínimamente demandan ser solventadas, para el efectivo traslado de la ventaja competitiva al consumidor. Dentro de cada categoría de actividad, por si fuera poco, se aprecian tres tipologías distintas. Las directas, de intervención evidente en la creación de valor para el cliente. Las indirectas, responsables de efectuar las directas de forma continua. Y las que aseguran la calidad, de otras actividades. Las tres juntas, diagnostican la VC.

¿Cómo se dictamina esa diagnosis de la ventaja competitiva? comenzando a identificar o evaluar las actividades individuales primarias y de lo genérico a sus actividades discretas o relevantes —donde se establece la ventaja—, aislándolas con su propio control financiero que analice los costes generados y usos de la inversión. Especialmente, conviene aislar las que tengan unas derivadas económicas singulares, las que afecten a la diferenciación y aquellas que representen una importante proporción de los costes globales —como se aprecia, las que más se identifican con las estrategias genéricas—.

> Todo cuanto haga una empresa ha de captarse en una actividad primaria o de apoyo.[198]

Lo que haga un profesional de la creatividad, también. Y desde los comienzos de andadura, para ir conformando una estructura interna coherente y controlada en coste.

Una vez determinadas esas actividades clave, serán la estructura básica de la VC. Muchas veces, resultado de una serie de nexos entre las primarias y las de apoyo, y no directamente virtud de ninguna en concreto. De hecho, estos nexos —de gran valor en las manufacturas japonesas a nivel de calidad—, tienen dos formas de generar VC: por

[197] Porter, 68-72.
[198] Ibíd., 77.

optimización de lo que mejor representa la estrategia y por coordinación de las actividades entre sí. El resultado será de costes siempre bajos o alta diferenciación.

Administrar correctamente los nexos, es una importante fuente de sostenibilidad de la VC, nos recuerda Porter, con independencia de la estrategia elegida a tal efecto. Por ende, los enlaces entre cadenas de valor dentro del mismo sistema de valor —también llamados nexos verticales—, son aquellos entre la CdV del profesional y las de sus proveedores y canales, con resultado de afectación cruzada, de acuerdo a Porter. Estas interacciones dan lugar a oportunidades de mejora de las ventajas —en clara situación de todos ganan— generadora de vínculos a largo plazo, dentro de la órbita de una misma estructura de atención al cliente. En el caso de la CdV del canal, por ser el tránsito natural del producto o servicio, generando un valor de canal —a repercutir al usuario final, en costes de actividades de venta— y complementando al profesional —véanse los marchantes y galeristas, de nuevo—. Esta simbiosis necesaria, es un claro ejemplo de la imprescindible coordinación y optimización conjuntas entre proveedores y profesionales de la creatividad, por medio —principalmente— del intercambio de información.
El sistema de valor de todos profesionales —con independencia de su cartera de producto— tiene como destino final la cadena de valor del cliente. Dentro de este ecosistema de compradores finales o intermedios, se encuentran los de perfil industrial, comercial, institucional —bastante similares en CdV— y las específicas de consumidores y familias —comprador individual o grupo de compradores—. En todos los casos, cadenas con gran volumen de actividades y determinantes a la hora de adquirir diferenciación.

> […] la diferenciación de una empresa proviene de la manera en que su cadena de valor se relaciona con la del cliente.[199]

Especialmente vinculantes son los puntos de contacto entre la CdV del profesional y la de los consumidores-familia, causa potencial de diferenciación por influir decisivamente sobre la percepción del valor. De ahí la importancia de no circunscribir la calidad al producto o servicio, olvidando las actividades de apoyo anteriores y posteriores a la materialización de la compra. Ya que la excelencia propia de la diferenciación estratégica, es el resultado de crear valor mediante el impacto del profesional —de la creatividad, en este caso— en la cadena de valor del consumidor, ofreciendo una ventaja competitiva que antes no tenía y ahora es percibida como valiosa por el cliente final. O, la tenía, pero no había sido comunicada de manera correcta. La forma de dividir ese valor generado —precio elevado para beneficio incremental— tiene como resultado el margen de beneficio.

En términos de alcance competitivo, la CdV del profesional de la creatividad tiene los límites internos inherentes a las actividades que se desarrollan de forma intrínseca, ampliando la capacidad de cobertura competencial con las que derivan de interacciones con las cadenas de sus proveedores, canales y clientes. De cualquier zona de este sistema de cadenas de valor interactuando, puede provenir la excelencia percibida. Incluso llegando a integrar al cliente en las actividades —como sucede hoy comúnmente mediante las RRSS—. De ahí la importancia de identificar las actividades de valor, con

[199] Ibíd, 82.

independencia de que sean realizadas internamente o en actos de colaboración o incluso compra para su adquisición. Al final, el sistema de valor de un profesional es un ejercicio muy dinámico de integración —o desintegración— de acuerdo a la necesidad de destacar los nexos entre cadenas. Las interrelaciones —desde estos nexos— son puntos de partida potenciales para la colaboración estratégica de profesionales o empresas conexas, que buscan complementar el valor creado para un reparto mutuo del beneficio. Alianzas estratégicas, que trascienden las operaciones comunes sin resultado de fusión de individuos jurídicos. Esto es, ese todos ganan, pero conservando sus cadenas de valor inalteradas y sin incurrir en grandes costes de dimensionamiento interno. Se resuelve el incremento de valor por un alargamiento del alcance de la actividad, frente a su estancamiento prescindiendo de los nexos.[200]

El éxito, por lo tanto, reside en compartir actividades para incrementar el valor de cesión, mediante dos tipos de alianzas: verticales, resultado de los nexos coordinando empresas independientes —pero sin recurrir a la integración—, a largo plazo y a modo de socio o *partner* —será necesario definir la forma de dividir el beneficio de la alianza— y horizontales, de los nexos derivados de proveedores, canales y clientes mediante relación contractual o subcontrata —el beneficio se concreta mediante contrato de abastecimiento—. Con ambas estrategias de mejora, se continúa buscando la forma de adquirir esa ventaja en costes o en diferenciación. La CdV será la encargada de diagnosticar las actividades potencialmente afines para establecer las interacciones entre unidades de negocio —bien propias bien ajenas—, y establecer los mecanismos de concreción de las interrelaciones que sean más adecuados para su valiosa coordinación. Ello es posible, gracias al sistematismo dividiendo la actividad profesional —que ofrece la herramienta— en actividades individualizadas, dejando los nexos visibles y estableciendo claramente las fronteras de lo propio y lo ajeno, para poder constatar dónde amerita una acción estratégica de índole vertical y dónde horizontal.

> […] para lo cual relacionará su estructura organizativa con la cadena de valor y los nexos en su interior y con los proveedores o canales.[201]

Además de congeniar con aquellos otros posibles profesionales que, por afinidad, resulten potencialmente beneficiosos en estados de colaboración recíproca.

Los factores de coste

La cadena de valor, es también la herramienta básica para analizar los costes en su totalidad, por su asociación con activos y dentro de la actividad concreta responsable de generar la utilidad. De esta combinación de gastos y activos, se extrapolan los factores de coste estructuralmente responsables del precio, reflejo de los nexos e interrelaciones involucrados en el valor de cesión. De ahí la necesidad de evitar dispendios internos, no sólo desde la obviedad de quien lidera en costes siempre bajos, sino también de aquellos posicionados en la excelencia propia de la estrategia en diferenciarse y para que los costes asociados no obliguen a un traslado del valor a precios inasumibles. Como se comentó, todo aquello fuera de la diferenciación competitiva, debe de estar sometido a un control inteligente para garantizar que los costes directos e indirectos —a repercutir sobre el

[200] Porter, 86.
[201] Ibíd., 90.

producto o servicio—, son cubiertos por el precio, sin sobrepasar el umbral de elasticidad del cliente con respecto al valor máximo de compra que está dispuesto a asumir. También en creatividad, sobre todo referente a encargos de tipo insumo o intermedios de cliente industrial.
Por lo tanto, la premisa fundamental para la viabilidad de la estrategia genérica —con independencia de cuál sea—, consistirá en ocasionar un coste acumulado que sea menor en las actividades generadoras de valor frente a la competencia. Si además se planea liderar en costes, será premisa fundamental. Si se busca la diferenciación, se deberá aplicar sobre aquellas actividades orbitales a las facilitadoras de la utilidad, pero no estratégicas para lograrla. Desde la CdV, se asignarán los recursos a dichas actividades seleccionadas en términos de costes operativos —los de los recursos productivos específicamente comprados— y activos —los adquiridos para la generalidad—. Lo que viene a significar que, cada actividad posee recursos en forma de capital fijo y de trabajo.[202]

Existen diez factores de coste estructural o generadores de coste —de clara influencia sobre el binomio valor creado-coste— en el desempeño de una actividad, de acuerdo a Porter: economías de escala —adquisiciones, extensiones de línea, expansión del mercado, etc.—, curva de aprendizaje —intercambio de conocimiento, análisis de las CdV de la competencia—, uso de la capacidad instalada —incrementar la capacidad promedio, desestacionalizar la producción, etc.—, nexos entre las actividades de valor —identificación—, interrelaciones —compartir datos, transferir conocimiento práctico—, integraciones —de proveedores, canales, etc.—, oportunidades de mercado —*first to market* o *last to market* por tecnología novedosa—, políticas discrecionales —eliminación de lo superfluo, inversión en tecnologías que aporten reducción de costes, etc.—, ubicación física —localización privilegiada— y factores institucionales —políticas gubernamentales, sindicatos, etc.—.

Para un profesional de la creatividad novel, habrá también que considerar este listado —susceptible de afectar al uso de recursos financieros— como un conocimiento teórico, por cómo puedan desarrollarse los acontecimientos en términos de crecimiento positivo. Iniciarse teniendo presente estos elementos propios de organizaciones más sólidas, no parece necesario. Pero —de nuevo— conviene estar atento a aquellos que pudieran afectar a medio plazo, si el devenir comercial empezara a ganar presencia y se tuviera que comenzar a decidir sobre alguno de estos para no invertir la inercia ganadora. Por ejemplo, en lo relativo a identificar nexos o posibles interrelaciones asociadas que pudieran derivar en oportunidades, o la necesidad de un esfuerzo en inversión en maquinaria, para devenir en crecimiento de mercado por producción a mayor escala. Siempre mejor tenerlos presentes, para poder utilizar alguna vía de crecimiento de manera controlada. Quien desconoce los factores que pueden aminorar un beneficio, suele estar destinado a sufrirlos.

En los costes de una estrategia de enfoque o concentrada, es fundamental reconocer que, para distintos grupos distintas estructuras de coste en sus respectivas cadenas de valor. La relación por segmento, será de coste promedio para precio adecuado al valor percibido, de acuerdo al análisis previo de las diferentes actividades de valor del grupo concreto de

[202] Porter, 91-93.

clientes, que tendrá su propia cadena de valor, sus generadores de coste y sus procedimientos para asignarlos. Lo mismo si —con el tiempo— para cada segmento objetivo seleccionado se tuviera capacidad formal de adjudicación de una unidad de negocio específica —por ejemplo, en configuración de pequeña y mediana empresa—. La mecánica sería la misma, identificación de su cadena de valor y asignación de activos, para determinar los factores de coste concretos por actividad y cuantificarlos.

Con independencia del tamaño inicial, todo profesional debe realizar esta mecánica de identificación de su estructura particular de actividades internas, para adjudicar capacidad de recursos monetarios y no monetarios, y cuantificarlos con precisión. Sólo así se logrará desplazar al cliente unos precios adecuados al valor real de cesión al mercado. Cualquier otra alternativa de apreciación subjetiva —de la suma de costes más esfuerzo creativo, en nuestro caso—, supondrá una deriva de incierto resultado formal de venta y potencial repetición de la contratación o compra. Lograr precios adecuados debe ser un objetivo primordial de cualquier profesional, que defiendan el margen de supervivencia, sin caer en la sensación de fraude formal de venta.

> La utilidad estratégica de la ventaja depende de su sostenibilidad.[203]

Con el estratégico factor precio como percepción final de su verdadera utilidad, en su relación causal de calidad vs. valor aceptable por el cliente.

Por todo ello, es preciso recordar una vez más que, toda organización «deberá tratar de disminuir sus costes sobre las actividades orbitales», por no tener responsabilidad directa sobre la diferenciación, nos recuerda Porter. Premisa sin excepción de tamaño o cualidad de desempeño.

En resumen, los pasos para realizar un control adecuado de los costes, supone identificar primeramente la propia cadena de valor, asignando a las actividades costes y activos. En segundo lugar, diagnosticar los factores de cada acción y sus interacciones para, en tercer lugar, estar en condiciones de analizar las cadenas de valor de la competencia más afín o, incluso, de aquella aspiracional. A continuación, determinar una estrategia para reducir los costes o tenerlos bajo control, además de asegurar la no erosión de las actividades generadores de valor y responsables de la excelencia diferenciadora y, por último, comprobar la sostenibilidad de todo el sistema de valor.[204] Esto es, probar su condición de *soportable* en el tiempo, por impedir la imitación mediante barreras al ingreso, tanto de nuevo acceso como de movilidad interna en el espacio de competencia. Sobre todo, protegiendo los valores de escala, interrelación, nexos y conocimiento, tecnología de procesos o productos patentados —si los hubiera—por ser factores habitualmente clave. Además, siempre se puede reconfigurar integral o parcialmente la propia cadena de valor, como fuente de revitalización de la ventaja competitiva, por los problemas a la imitación que genera para la competencia, además de los costes incrementales asociados —por ejemplo, con motivo de una interrelación estratégica en asociación, que diera lugar a una oportunidad de primero al mercado, ocasionando una nueva forma de conectar con la cadena del cliente en algún segmento concreto—.

[203] Porter, 128.
[204] Ibíd., 150.

No hay que olvidar que la diferenciación —así como la variante estrategia de enfoque en diferenciación—, tiene como punto de partida la CdV del cliente —el que sea— y que nuestro producto o servicio es adquirido para esa estructura concreta —bien industrial, comercial, institucional o consumidor particular final—, siendo estos clientes-consumidores los que evaluarán el verdadero uso práctico y sus efectos en sus respectivas cadenas de valor —bien como insumo bien como productos de consumo directo—. Por eso, la diferenciación competitiva incide en necesidades reales y valores percibidos por el cliente —siempre ajenos a la estructura propia del profesional— donde el producto o servicio debe encajar con sus actividades propias.

De ahí la importancia de identificar esas actividades del cliente, en las que intervendría nuestro producto o servicio de manera directa o indirecta, reflejando los hábitos de consumo y sus requisitos. En el cliente industrial, la identificación de sus acciones evidenciará su estrategia y metodología, para entender la función que realizará nuestra posible aportación intermedia. En todos los casos, el par de producto-mercado tendrá la misión de influenciar en la CdV de los clientes objetivo, con resultado de valor real percibido. Y de ahí el precio alto justificable —reduciendo los costes financieros o aumentando el rendimiento en la CdV del cliente—, por impacto en su cadena de valor. Por ello, la mejor forma de averiguar sobre qué costes del cliente actuar, será analizando en su cadena el desplazamiento teórico de nuestro producto a lo largo de la misma o —lo que es lo mismo—, identificando cómo se interrelacionan los productos de la cartera del profesional de la creatividad con el resto de insumo o factores de coste del cliente, para luego señalar las actividades de su CdV que afecten directa o indirectamente a las del consumidor del par concreto. Al final, en clientes no consumidores, es imprescindible entender sus necesidades y ayudarles a alcanzar sus objetivos. Mientras que, en clientes consumidores, lo que prima es exclusivamente satisfacer necesidades.

Visto lo visto, si el escenario inicial del profesional es modesto en contratos y recursos, será más adecuado —por potencialidad incierta de la cartera de producto— explorar una estrategia de diferenciación, que liderar en costes por economías de escala productivas —circunstancia exitosa más que improbable, para un profesional de la creatividad de nuevo ingreso laboral—. En este particular, la identificación de actividades se verá afectada por los costes de soportar singularidades gravosas. Por ello, la mejor alternativa será localizar aquellas cuya contribución al valor sea máxima en relación al coste, a modo de fuentes baratas de la singularidad. Esto no limitaría el incremento de precio final del producto en cesión, pero garantizaría la cobertura de los factores de coste asociados a la diferencia competitiva. Siempre y cuando esa singularidad barata adquirida, no sea fácilmente imitable.

> La estrategia de diferenciación se propone crear la mayor brecha posible entre el valor generado para el cliente y el coste de la singularidad de la cadena de valor.[205]

Especialmente si el profesional está escaso de medios o recursos económicos. Dos formas de mejora de la diferenciación y aún controlar los costes derivados. La primera, realizando las actividades de valor de forma más original, mejorando con ello las fuentes de la singularidad y —en segundo lugar— reconfigurando la CdV como propusimos, para

[205] Porter, 185.

mejorar su excepcionalidad —mediante una prestación del servicio más novedosa, xej. —. Con todo, la recomendación inicial será la de explotar sólo actividades que no generen unos efectos en coste asociado inasumibles —por ej. mejorando la coordinación de nexos horizontales entre acciones, dentro de la cadena del profesional— o ensayar formas de enlazarse distintas, reestructurando las actividades de valor para adaptarse mejor a los criterios de compra —por ej. nuevo canal de distribución, integración hacia adelante acortando el canal con venta directa, integración hacia atrás para mejorar la calidad del producto o incorporando tecnologías nuevas para actualización de procesos, si amerita la inversión y el esfuerzo de cambio—.

El último paso mencionado —para controlar los costes de un sistema de valor—, la sostenibilidad, tiene condiciones particulares para una estrategia concentrada de diferenciación. Una diferenciación competitiva sostenible demanda, en primer lugar, levantar barreras a la singularidad —especialmente si lo excepcional es de fácil imitación, en el caso de las fuentes baratas—, siendo las patentes, los nexos, las interrelaciones y el primero al mercado, los factores más sostenibles de natural, dentro de dicha originalidad. En segundo lugar, mantener la condición de costes mínimos allí donde no se ejecuta la singularidad —en actividades comunes o de apoyo, xej. —. En tercer lugar, tratar de poseer múltiples fuentes de la diferenciación, que dificulten la imitación estratégica por varios puntos focales y —por último— ejercer la concomitancia estratégica de tener costes cambiantes con diferenciación —cuando se realizan prospecciones de proveedores periódicas para mejorar gastos fijos—. Estas cuatro premisas como referencia para sobrevivir a largo plazo —barreras, costes mínimos, múltiples fuentes y concomitancia estratégica— son de nuevo, más propias de grandes empresas que de profesionales libres, pero no está de más evolucionar detentando alguna como fundamento a la sostenibilidad, e ir incorporando el resto desde escenarios más ambiciosos, si llegaran a producirse.

Si bien, lo que si se ha de tener presente desde los comienzos es que, para sobrevivir en el tiempo desde una estrategia genérica, esta debe tener las cualidades de proporcionar un valor percibido en el cliente-consumidor de carácter continuo y atesorar una ausencia de imitación sencilla, de cara a la competencia. Valor y unicidad —en la práctica estratégica— como cualidades irrenunciables.

Para terminar, ejercer la actividad laboral como profesional de la creatividad, sobre un grupo de cliente segmentado y desde la diferenciación estratégica, demanda algunos básicos que conviene precisar. Empezando por saber ¿quién es el verdadero cliente? Esto es, quién es el usuario final que interpretará el valor de uso, del todo fundamental. Para después, identificar su cadena de valor y el impacto de nuestra cartera de pares en ella —formas de influir y nexos—, averiguar los criterios de compra particulares —también a través de su CdV— para identificar el valor demandado y cómo comunicarlo con eficiencia, reconocer la fuentes de singularidad actuales y potenciales —actividades de valor que afectan a cada criterio de compra y que puede distanciarme de la competencia—, concretar el coste de dichas fuentes de diferenciación —lo que habría que invertir para lograr la singularidad necesaria— y configurar las actividades de valor según su utilidad-coste para el cliente, en una estrategia de diferenciación competitiva —mediante un conocimiento de la cadena de valor del cliente, para generar esa brecha rentable entre precio y coste de la diferenciación—. Ya sólo quedará la realidad de probar la sostenibilidad del sistema frente a su posible imitación y reducir los costes de las

actividades orbitales o secundarias a la diferenciación —para mejorar la rentabilidad y no caer en precios de cesión inasumibles por el cliente-consumidor—. Todo ello para que la estrategia de como resultado «actividades creadoras de valor que repercutan en los criterios de compra», con consecuencia de margen.[206]

2.2.1.3. Estructura del sector. Mercado, segmentación y cliente

> […] la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente.[207]

La clave de todo profesional, para el desempeño de una actividad con fines lucrativos, consistirá en saber analizar el entorno más adecuado de competencia dentro de la industria más afín —sin exclusión de otras menos sensibles en principio a su cartera de productos o servicios—, esto es, el sector de realización laboral. En este caso —ya comentado—, las industrias culturales son el *reservorio* de proveedores de producto y servicio en creatividad por naturaleza.

Bajo el paraguas nominal de Industrias Culturales y Creativas (Unesco 1978) —en adelante ICyC—, para algunos «el quinto sector» como mercado único de contenido creativo, se agrupan los servicios relacionados con la cultura, la educación, el arte y el entretenimiento. Destinadas a crear, distribuir y promover productos y servicios relacionados con la cultura, el arte y el patrimonio, se las engloba dentro de la denominada economía de la cultura. Así se incluyen entidades jurídicas del cine y la televisión, de la música y las artes visuales, de la literatura y la publicación, del diseño de moda, de las artes escénicas, de los videojuegos y la animación, de la artesanía y el diseño de productos, de la arquitectura y el diseño de interiores, incluyendo las que viven de la gastronomía y del turismo cultural. Un abanico enorme de, seguramente, muchas más alternativas de actividad relacionada, que proporcionan un universo de oportunidad inmenso si se sabe valorizar la evidencia física de la propia cartera de productos y servicios afines.

Hoy en día y en España, las ICyC representan algo más del 3% del PIB y en la UE el 2,6% y alrededor de 5 millones de puestos de trabajo, desempeñando un papel clave en las cadenas de valor globales, por favorecer la innovación en todos los sectores económicos mediante *inputs* de valor añadido, que fomentan la competitividad como mercado único. Ya en el 2010, se puso de manifiesto el poder de lo inmaterial para determinar el valor material, gracias a las nuevas experiencias de cliente ofrecidas desde estas industrias, convirtiéndolas en un sector en crecimiento con potencial de líderes de mercado mundial, gracias al comercio de bienes y servicios culturales y creativos.

La era digital ha abierto todavía más oportunidades generadoras de valor para estas industrias, por la vía de la producción de contenidos que posibilitan el acceso a la cultura por parte del consumidor sin intermediación. Ofertas culturales en línea, para elevar el grado de conocimiento y desde el debido respeto a la creación. Y en una proporción muy

[206] Porter, 190-96.
[207] Ibíd., 23.

significativa, gracias a profesionales que ejercen desde la prestación por cuenta propia. Destacando los estudios la necesidad de programas educativos centrados en la formación profesional y entre otras también empresariales y comerciales, para liberar el potencial de las industrias culturales y creativas, desde un espíritu de tecnificación en la materia.

Luego, en términos generales, la creatividad esta de suerte —y sus profesionales, también—, por las alternativas de progreso dentro de su sector natural de referencia, si se sabe analizar la cartera propia de actividades en referencia a los clientes potenciales dentro de las ICC, y parear adecuadamente producto con mercado para iniciar el enfoque de cliente y el análisis competitivo específico.

Para empezar, conviene iniciar el diagnóstico estratégico de las posibilidades de acceso a un sector, realizando varias preguntas que permitan todavía recular en el intento, previa inversión de recursos. Estas serían: dónde competir, con quién compito o competiré, como crearé el valor necesario, qué puntos fuertes avalan la decisión, qué puntos fuertes y débiles frente a la competencia y qué hacer para sostener la VC. Estas cuestiones, para un proceso que demanda identificar los mercados objeto del producto o servicio —sus necesidades de hoy y de mañana, el rumbo estratégico—, identificar los competidores —presentes y futuros—, identificar los componentes de nuestros productos y servicios —clientes, procesos, proveedores, interacciones, ahora y en el futuro—, analizar las actividades de la CdV que crearán el valor —cual es la base para competir hoy— y las posibles demandas futuras de recursos humanos, tecnología, clientes, mercados alternativos, financiación e innovación, para determinar cómo se deben superar las debilidades aprovechando las ventajas actuales y llegar a una conclusión que suponga confirmar o rechazar el camino trazado. Si el resultado es no, amerita regresar a la condición de investigación y desarrollo, que permita incorporar acciones de innovación en algún aspecto de la cadena de valor del profesional, y afrontar de nuevo el análisis formal, hasta tener cierta garantía de ingreso en el sector con un mínimo eficiente.[208]

Generalidades previas sobre el estilo de dirección

> […] la necesidad de un modelo de dirección para conducir cualquier tipo de empresa es obvia.[209]

Antes de comenzar a analizar el sector y sus derivadas competitivas, es preceptivo puntualizar ciertos aspectos relacionados con la gestión profesionalizada de este aspiracional, recordando que un profesional liberal de la creatividad —o trabajador por cuenta propia— se identifica con la figura del empresario individual —poseedor, por ejemplo, de un estudio creativo—, como responsable objetivo de la transformación económica y social de ese espacio potencial de progreso laboral, que puede convertirse en su forma de ganarse la vida. Ejemplo de intuición y afición —tanto si manager, director o propietario—, el profesional será responsable pleno de las actuaciones llevadas a cabo desde ese lugar de trabajo.

Tres factores decisivos para el crecimiento teórico: una dirección emprendedora en métodos, preparación y motivación, poder adquisitivo —aunque sea mínimo— para distribuir los recursos homogéneamente a lo largo de la CdV y unas mínimas condiciones

[208] Shaw, *Gestión de Servicios*, 66.

[209] Maqueda Lafuente, Javier, Llaguno Musons, José I., *Marketing estratégico para empresas de servicios*, 265.

generales, para la realización de operaciones regulares. Dando lugar a una especie de *mix* del emprendedor integrado por habilidad, visión práctica y utilidad de los avances tecnológicos —o no permanecer obsoleto—. Con esta práctica, necesitará dotar de fines y objetivos al estudio creativo o empresa, para poder ofrecer un proyecto de supervivencia.

> […] la supervivencia de la empresa es el objetivo último que el empresario, sea este individual, colectivo […] pretende para la organización que dirige.[210]

Del profesional de la creatividad dependerá compaginar el ser creador con el ser administrador —clave para su propia viabilidad mercantil—, arriesgando su capital personal en el negocio, con la función de coordinar un flujo de recursos y vender la producción —también en creatividad—. Esta actividad empresarial, traerá como consecuencia de su devenir, crecimiento económico, desarrollo y bienestar social y, con suerte, podrá añadir la capacidad para la innovación y la asunción de riesgos a su palmarés. Producir para vender —bienes y servicios— bajo demanda es, por lo tanto, crucial, porque tampoco en creatividad vale todo. Salvo obra personalista, de otra índole comercial y con otras funciones anímicas. Esta disposición, hace del negocio un proceso que convierte todo conocimiento en valor económico, con la finalidad de obtener resultados. Este binomio, necesita un modelo de gestión para su cumplimiento que soporte la adaptabilidad, la flexibilidad y la coherencia orientados a la actividad, en el que fundamentar la toma de decisiones, que se produce en tres fases: de inteligencia —consistente en identificar y plantear el problema—, de diseño —modelizado de las soluciones— y de elección —selección de la mejor solución entre las alternativas propuestas—, para dar soporte a tres tipologías de decisiones empresariales: operativas rutinarias y programables, tácticas de medio o largo plazo, menos frecuentes pero de mayor responsabilidad por armonizar las estrategias genéricas con las operaciones y estratégicas de rango superior, realmente importantes por ser la guía de las tácticas y de las operaciones, de alta responsabilidad, difíciles de formalizar y no programables.[211]

Y siempre con la necesaria supervivencia como fin supremo, nos recuerdan Maqueda y Llaguno, gracias a la exigencia de mantener una rentabilidad sostenible.

> […] si los ingresos no rebasan los gastos, como mínimo, la mortalidad de la empresa, en un plazo más o menos largo, está asegurada.[212]

Al final, dirigir una estructura —del tamaño que sea—, es un proceso mental basado en la reflexión de las opciones y, como tal, debe también considerar el patrimonio intangible o variables denominadas blandas —o *soft*—, en referencia a la imagen, la reputación y la identidad de empresa o estudio profesional, elementos de necesaria integración en la cartera de pares, bajo el concepto subjetivo de calidad total —esto es, cartera y patrimonio intangible—.

---

[210] Maqueda Lafuente, Javier, Llaguno Musons, José I., 258.
[211] Ibíd., 257-65.
[212] Ibíd., 284.

Con esta visión —de la oferta neta de producto-servicio—, sólo queda establecer el enfoque de la gestión, que será de dos tipos: amplio, donde la estrategia es un patrón de decisiones —objetivos, metas, líneas maestras, planes, amplitud del negocio, clientes, entornos, etc.— a modo de estrategia corporativa global de puesta en marcha, y restringido, modelo de asignación de recursos e interacciones con el entorno —presentes y futuros—, para concretar cómo va a alcanzar sus objetivos. Siendo por lo tanto dirigir, una tarea de puesta en marcha y establecer objetivos — o de lo estratégico a lo operativo, que viene a ser lo mismo—.

Al final, una dirección estratégica adecuada, aporta la necesaria competitividad por la vía de sus ventajas —ya analizadas—, que pueden ser de dos tipos según su percepción: internas, cuando se apoyan en una superioridad de la empresa, mediante sus estrategias genéricas de obtención de las mismas y externas, por medicación de los valores estimados por los clientes, procedentes de las variables *soft*—, de acuerdo a Maqueda & Llaguno. Estas dos tipologías de ventajas, se coordinan para actuar en tres niveles estratégicos: el del negocio —es la llamada estrategia divisional, que establece los límites de la unidad empresarial—, donde se selecciona la VC que se desea alcanzar, el global —es la estrategia maestra, de visión generalista del enfoque amplio—, que agrupa la misión, filosofía empresarial, objetivos generales y asignación de recursos, en clara visión holística —integrando activos patrimoniales tangibles e intangibles— y el funcional — las específicas de *marketing*, finanzas, compras, etc. — en apoyo a las estrategias corporativas y a las de negocios, para lograr la VC de las áreas y sus interrelaciones.

Una última reseña al estilo de dirección adecuado, alude a la denominada cultura de servicio al cliente.

> […] la satisfacción de los clientes debe convertirse en el valor primario de la cultura del despacho.[213]

También del estudio de creatividad o del profesional liberal. Cualquier gestor que se precie, debe esforzarse en convencer y convencerse de que el cliente es siempre la prioridad número uno y su satisfacción es capital. Sin clientes no hay estudio creativo. Dicho profesional —a tales efectos— también debe preocuparse de ejercer desde una orientación completa hacia ese objetivo comercial, con el propósito de la fidelización en cada interacción, difundiendo el mensaje de la necesaria dualidad de comportamiento y con la meta de eliminar deficiencias comportamentales, si las hubiera.

Sólo desde esta dedicación casi obsesiva por cumplir expectativas, la persona competente será capaz de trasladar el sentir de la cultura de servicio tanto a su organización —si fuera necesario por dimensiones—, como al neto de cartera de cliente.

Al final, un profesional decidido a emprender en condición de autoempleo, debe tener un proyecto de empresa que integre su cultura, su estrategia, su oficio o capacidades, su imagen y su particular identidad, como valores económicos desde el comienzo, además de sus posibles demandas de mano de obra que —aún en condición de subcontrata—, serán una importante utilidad para lograr sus méritos. Todos valores intangibles, pero económicos e imprescindibles, y con especial arraigo en las personas y sus interacciones laborales, tan propio de las terciarias. Un liderazgo basado en la participación y el espíritu

[213] Casado y Soriano, *Marketing de servicios profesionales*, 2006, 215.

de servicio —como proceso social—, coherente entre el estilo de dirección, el tipo de empresa o estudio, su estrategia y su escenario concreto de desempeño.[214]

Liderazgo ejercido entre dos fronteras, porque tendrá que realizarse entre oportunidades y amenazas del entorno y el límite interno subjetivo, determinado por la percepción que el profesional tenga de sus capacidades —actuales y potenciales—, para transformar los recursos propios en bienes demandados. Ya que, fundamentalmente lo que diferencia a una empresa de otra —a un profesional de otro— es el oficio que crea —de manera entusiasta—, que posee, con capacidad de producir con resultado de valor. Oficio que el tiempo fortalece, hasta desembocar en esa identidad o imagen —que se recibe como la suma de vocación y competencias—, que constituye en definitiva la cúspide de los activos intangibles para el consumidor. La verdadera identidad del profesional de la creatividad. La mayoría de los servicios y otras muchas actividades empresariales son intensivas en el ejercicio de la personalidad individual, tomando esto en el sentido de que la calidad suministrada al cliente es esencialmente el resultado de la forma en que actúan las personas responsables en la situación específica donde intervienen. Un conjunto de rasgos, símbolos, atributos, procedimientos y valores, transmitidos y conocidos por el mercado, que se constituyen en la personalidad laboral de ese profesional, desde unas competencias genéricas acumuladas que han permitido el desarrollo de ciertas actividades de valor, por las que se ha difundido la identidad positiva —o negativa, si fuera el caso— . Con este ecosistema de oficio —orientado a producir bajo demanda—, participación y voluntad de servicio, queda iniciar la estrategia competitiva con un sustrato de tres parámetros ya conocidos: la misión o campo de actividad empresarial —por decisión propia, con los pares de producto-mercado como cartera de negocios y sobre premisa de satisfacer necesidades—, como enfoque estratégico desde la visión ideológica y sublimada del negocio; las capacidades distintivas —su saber hacer más los recursos de toda índole, incluida su identidad—, como determinante de su nivel de competitividad; y las ventajas competitivas internas, a desarrollar para lograr y mantener una posición sostenible frente a la competencia. Los tres elementos —ámbito, capacidades y VC— bajo un paraguas de sinergias positivas o integración entre actividades, con función equilibradora de los componentes de la estrategia competitiva y planes a corto.[215]

Después de estas consideraciones sobre liderazgo estratégico, surge la duda acostumbrada de saber si es necesario tenerlas presentes siendo un profesional de la creatividad novel, aspirando a iniciar una carrera laboral con un primer encargo o una oportunidad de colaboración permanente y una cartera de valores creativos preliminar. Pues bien, tener una primera oportunidad en creatividad —con unas evidencias físicas que pueden ser extraordinarias o no, pero sin una imagen consolidada o con necesidades del cliente que pueden ser solucionadas por un sinfín de proveedores de servicios creativos— tiene mucho de química … química laboral ciertamente, pero en definitiva química —entendida como habilidad relacional—, ya que no será la única vez que se reúnan profesional y cliente —si se afirma el encargo— y congeniar es fundamental. La sola idea de tener que volver a encontrarse con alguien que no ha comprendido la demanda a la primera, no suele preconizar ni la segunda reunión ni, lógicamente, la contratación. Si, además, el profesional no entiende el valor esperado de su aportación dentro de la cadena

[214] Maqueda Lafuente, Javier, Llaguno Musons, José I., *Marketing estratégico para empresas de servicios*, 313.
[215] Ibíd., 294-96.

de valor del cliente, empeñándose en querer incorporar singularidades excesivas al producto, pocas posibilidades tendrá de concluir con éxito la entrevista. Por eso, cuanto más interiorizado se lleve el hecho de tener que conectar, comprender, intuir solución eficiente para cliente y cerrar colaboración con credibilidad, mejor. Por eso, lo que hoy es, con seguridad, un exceso sobre disyuntivas de liderazgo, no lo será en caso de adquirir la dimensión adecuada. Empezar con una buena base de ferralla gestora sobre liderazgo estratégico no estará nunca de más, aún para un novel gestor de la creatividad.

> […] la mayoría de los servicios y otras muchas actividades empresariales son intensivas en el ejercicio de la personalidad individual, tomando esto en el sentido de que la calidad suministrada al cliente es esencialmente el resultado de la forma en que actúan las personas responsables en la situación específica donde intervienen.[216]

Estructura del sector

> […] la estructura de la industria es indispensable para la rapidez con que la oferta se ajusta a la demanda y para la relación que guarda la capacidad con la rentabilidad.[217]

Analizar la estructura de un sector, es una tarea compleja que demanda esencialmente dos esfuerzos de análisis. El primero, consistente en detallar la configuración interna del público objetivo de cada par de cartera —producto-mercado B2B o B2C—, identificando las características básicas económicas y tecnológicas, necesarias para contrastarlas con mi oferta creativa y su —ahora si— verdadera viabilidad como binomio comercial —superando la fase de subjetividad inicial— y el segundo, centrado en estudiar las fuerzas competitivas que estructuran la competencia en los distintos públicos objetivo y según esos pares preestablecidos. Todo ello, con el horizonte final de un posicionamiento estratégico defendible a largo plazo, construido por mediación de las estrategias genéricas y la creación de marca.

Por lo tanto, a los inicios subjetivos —y a esa cartera de actividades anticipada desde las emociones—, les corresponde ahora evaluar formalmente su verdadero potencial, depositado teóricamente en cada aportación creativa de valor. Un análisis racional de las gamas de actividades y clientes —que dieron lugar a una formación de cartera por emparejamientos—, que someterá creatividades y público a criterio analítico, para afirmar o denegar su viabilidad conjunta y —si consolidación efectiva—, probar su certeza en el segmento concreto por la vía táctica. No sin antes, enfrentar cartera de producto y fuerzas competitivas del sector, también desde cada emparejamiento de valor de cesión y cliente-consumidor.

Con carácter previo ¿qué factores determinarán el éxito de cada binomio del *offering* de un profesional de la creatividad?

La consecución vendrá determinada por la zona de realización que se logre entre las características propias de la empresa —o estudio— del profesional —expresadas en

[216] Normann, *La gestión en las empresas de servicios*, 26.
[217] Porter, *Ventaja competitiva*, 39.

fortalezas y debilidades— y las que le brinde el sector objetivo —entendidas como oportunidades y amenazas—, con un coaligado innato como es el riesgo inherente.

El pretérito análisis DAFO[218] y no por ello menos actual, sigue siendo una forma sencilla pero eficiente de visibilizar aspectos notables de la competitividad o factores clave del éxito, que luego serán trasladados a la estrategia para su solución táctica. Desde cualquier sector comercial, esta herramienta que predispone sobre cualidades internas y atractivos externos, suele comenzar describiendo una situación crítica para luego poder introducir los cambios necesarios y sobre un escenario temporal de corto, medio y largo plazo. La mecánica reside en estimar cada par de producto-mercado de la cartera de actividades mediante esa exposición crucial —pero necesaria para la rentabilidad de la aportación creativa — y evaluar desde el DAFO si el espacio potencial que se abre entre las cualidades internas y las que permite el mercado con su riesgo, es suficientemente alentador como para invertir recursos o —por el contrario—, conviene reconsiderar la oferta —bien desde el producto bien desde el cliente potencial—, volviendo a analizar la viabilidad del espacio probable de éxito —para ese par concreto— y realizando nuevas adaptaciones al par que lo hagan más factible.

Empezando preferiblemente por los aspectos de carácter interno o cualidades y defectos propios y —como referencia— dentro del grupo estratégico donde se va a competir —definido por los pares de cartera—, de acuerdo a Porter se concretan las fortalezas en aquellos factores que crean barreras a la movilidad —interna y de salida— protectoras del grupo, los que suponen un incremento del poder de negociación —frente a clientes y proveedores—, los que aíslan al grupo de otros rivales, aquellos que permiten el escalado frente a su grupo de realización competitiva, los que permiten ingresar a costes más bajos frente a otros del mismo público objetivo, los que aportan habilidades de implantación de la estrategia de carácter superior y —por último— esos agentes que aportan los recursos para superar las barreras que impiden el acceso a otros grupos estratégicos deseados por convenientes.

Por ende, define los aspectos calificados como debilidades, mediante aquellos factores que desgastan las barreras a la movilidad, deteriorando la protección del grupo competitivo, los que disminuyen el poder de negociación, los responsables de exponer al grupo a la rivalidad de otros, aquellos que no permiten un escalado interno aceptable, los que causan costes de ingreso inasumibles, los que aminoran las habilidades de implantación de la estrategia frente a su competencia interna y los que menguan los recursos que facilitan vencer las barreras a la movilidad, dificultando el poder pasar a otros grupos de interés comercial.

Ambas tipologías de factores estructurales son sensibles a las variaciones del sector, lo que hace de las características internas un marco de trabajo de dos dimensiones complementarias: una estructural, integrada por aquellas circunstancias más orgánicas del sector, difícilmente alterables y otra táctica, integrada por aquellos elementos que

[218] del inglés SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities and threats*). Albert Humphrey, consultor de gestión del Instituto de Investigación de Stanford, CA, USA. Para facilitar la elaboración de planes estratégicos a largo plazo de las empresas del Fortune 500. Aplicable a productos, procesos, clientes, distribución, finanzas o administración, aportaba objetividad a las planificaciones. https://www.euston96.com [Consultado 11-06-2024].

dependen de las habilidades particulares de cada profesional, más efímeras y adaptables —las personas, por ejemplo—.

Desde la perspectiva de la atractividad, el sector establece unas oportunidades que pueden categorizarse en la creación de un nuevo grupo, en la posibilidad de cambiar de grupo y fortalecer la nueva posición, o en poder fortalecer el grupo actual de manera estructural y mejorar la propia posición dentro. Los mejores resultados, parecen provenir de la creación de un nuevo grupo por innovación tecnológica en el sector, favoreciendo la nueva competencia. Oportunidades que van acompañadas de riesgos o amenazas asociadas, como la entrada de nuevas empresas o profesionales al grupo, un declive de las barreras protectoras a la movilidad interna o una pérdida de poder de negociación que empeore la posición relativa por productos sustitutivos y aumente la rivalidad.[219]

> […] las estrategias genéricas descansan en la creación de barreras a la movilidad; en la posición favorable con compradores, proveedores y sustitutos; y en el aislamiento de la rivalidad.[220]

Por ello, sobre cada par de cartera, habrá que configurar el grupo estratégico de competitividad específico con sus integrantes y establecer el mapa sobre el que identificar las barreras a la movilidad, los grupos marginales de posición tenue por candidatos a salirse o entrar, cartografiar la dirección en que se mueve cada uno, analizar los factores tendencia que hacen o harán evolucionar al sector y, lo más complicado, predecir las reacciones posibles a una evolución. En definitiva, un profesional de la creatividad deberá plantearse objetivos concretos sobre las oportunidades y métodos para establecer barreras —de entrada y a la movilidad interna—, protectoras de su posición.

Objetivos y barreras a partes iguales, para poder entrar en la fase de adjudicación de recursos reales a los pares. Desde las cadenas de valor de cada producto-mercado, teniendo claras las ventajas competitivas o de superioridad logradas por las estrategias genéricas —o en vías de adquirirlas—, serán las interrelaciones las que aportarán esos recursos no necesariamente monetarios, en un aprovechamiento de las sinergias entre cadenas internas.

Este análisis inicial, evaluando lo que tengo y no tengo y la capacidad interna para cumplir objetivos y ser rentable a largo por establecimiento de barreras, será la misión sobre la que se construirá la estrategia competitiva y su consecuencia táctica, de aplicación a cada par establecido en la cartera de actividades. El resultado final será el *offering*, conformado por un conjunto de propuestas reales destinadas a la cesión de valor con respuesta de margen. Por lo que, la única fuente de ganancia monetaria —en toda la esencia analítica— será precisamente la zona táctica —ya comentado—, entendiendo con ello que —todo esfuerzo previo— tiene como destino final la conversión de la oferta en liquidez y el realizar dicha transformación durante muchos años, gracias a una adaptación constante y plasmación en objetivos específicos del producto y sus necesidades orbitales, mediante la habilidad que se tenga en táctica competitiva.

Una vez determinadas las fortalezas y oportunidades de cada propuesta creativa, así como sus debilidades y los riesgos inherentes que brindará el mercado, corresponde dilucidar

[219] Porter, *Estrategia Competitiva*, 167-69.
[220] Ibíd., 170.

con detalle al comprador o contratista ideal, tanto industrial, como comercial o consumidor final de bienes de consumo —este último, quizás para esa obra más personalista—. Es el momento, por lo tanto, de determinar el público objetivo de interés —o nicho de afines— para cada par de producto-mercado, su configuración interna —como dijimos— identificando las características de compra, económicas y tecnológicas —su cadena de valor—, esta vez sin suponer sino concretando y aislando su localización formal. Es tiempo de segmentar para posicionarse por cada actividad inicialmente subjetivada.

Después de lo cual, la cartera de pares de verdad será un conjunto de binomios destinados a legitimarse en los segmentos de público elegidos por afinidad y, en paralelo, el profesional tendrá la oportunidad de comprobar sus dotes de liderazgo y pericia como gerente, dentro de los correspondientes grupos de competencia. Desde sus propuestas visibles para el mercado.

Mercado. Consideraciones previas

> Al final, el propósito detrás de las ventas no es acumular muchas posesiones materiales, propiedades y dinero, sino tener calidad de vida y vivir esto junto a las personas que más aprecias.[221]

Sin ventas no hay negocio[222]. Esta afirmación, no es algo que en el entorno de la creatividad profesional esté realmente consolidado, especialmente en profesionales recientes. La voluntad de atender al mercado desde un público concreto, seleccionado por afín a un producto o servicio, es la única forma de lograr estabilidad financiera y —por ende—, personal. El binomio que forman margen y mercado es la lógica ilusionante que inicia toda andadura profesional —la que sea— y que permite afrontar un futuro con la esperanza de poder adquirir la calidad de vida necesaria para disfrutar junto a los nuestros con garantías pecuniarias.

Acceder al mercado deseado no siempre es fácil —casi nunca es sencillo, en realidad—. De hecho, se pueden distinguir dos grandes grupos de aproximación según su dificultad de acceso. Por un lado, el denominado mercado frio, centrado en nuevos clientes de aproximación directa —también llamado *a puerta fría*—, sin credenciales previos ni colaterales —siempre un enigma en su respuesta— y, por otro lado, el mercado *caliente*, también compuesto de clientes nuevos, pero desde otros cautivos que se encargan de establecer previamente el vínculo inicial de confianza, necesario para una interlocución más relajada —en principio, mucho más sencillos de gestionar—.

Se puede hablar de una proporción ideal entorno al 20-80 de clientes fríos y calientes, respectivamente. Siendo ese 20% una garantía de inversión en tiempo y costes para un corto plazo menos rentable y efectivo, frente al 80%, más que probable garante de un incremento de la rentabilidad y la efectividad de ventas, con menor inversión de tiempo y coste. Siempre desde el corto plazo, ya que los clientes a puerta fría son hoy una gran incógnita a mayor coste de atención y riesgo, pero con un futuro —*si fraguan*— de mayor

[221] Piquer, Jose, *Sin ventas no hay negocio: Los Tiempos han Cambiado y la Nueva Forma de Llegar a Nuestro Cliente, También*, 11.
[222] Ibíd., 9.

perspectiva de cartera. Por eso se insiste en abrir nuevos mercados fríos, por su esperanzadora posible proyección.

Dentro de estos mercados —fríos y calientes—, conviene distinguir tipologías de compradores potenciales en el entorno profesional del *input* como aportación de valor y no del bien de consumo. Hablamos de decisores de compra y no de consumidores finales necesariamente. Así, se pueden apreciar cuatro tipos de responsables directos para una teórica compra de producto o servicio de un profesional —de nuestro profesional de la creatividad—, que son el comprador de éxito —su negocio atraviesa un gran estado de forma y el producto o servicio que se pretende vender ayudará a recortar errores o prever tendencias—, el que tiene problemas —reconoce que algo no funciona como debiera y busca algo que lo solucione—, el que se presenta complaciente y feliz —no cree que necesite cambios y muestra desinterés en el *offering*, por lo que no conviene dedicarle tiempo ni esfuerzo— y el siempre difícil y negativo —que considera el producto o servicio ofertado una pérdida de tiempo y muestra desdén, por lo que tampoco perder el tiempo insistiendo—.

Por ello, será la búsqueda y acceso a los compradores de éxito y con problemas, los que deberán ser objeto del esfuerzo comercial, discriminando a los otros dos. Dentro de los cuales, habrá que considerar a su vez tres tiempos distintos de atención según su configuración empresarial: a corto plazo —el comprador pequeño, de actuación rápida, breve e inmediata, que representa a la mayoría de clientes profesionales, siempre con el factor tiempo como diferencial de barrera de ingreso—, a medio plazo —empresas pequeñas y medianas, que demandan una presentación previa del producto o servicio a modo de evidencia física y sobre las que se invierte tiempo comercial para una competencia más sólida, pero que suelen ser un buen destino según resultados— y a largo plazo —empresas grandes, que incrementan considerablemente los ingresos por volumen de producto y que constituyen las ventas más deseadas por su beneficio acumulado, pero requiriendo una dedicación plena para su cierre o realización de la utilidad—.

Desde este escenario —de búsqueda de mercado rentable frente al tiempo invertido en hallar canal de acceso—, la gran virtud radica en acertar con la identificación del comprador potencial perfecto llamado de oro, que justifique ese esfuerzo comercial hasta conclusión de venta —si llegara a producirse la relación de confianza—. Ciertas cualidades determinarán esa condición áurea del interlocutor, entre las que destaca primeramente la necesidad real del producto o servicio —si no se anticipa la carencia, mejor ahorrarse la visita, ya que estos interlocutores compran desde premisa de utilidad y rara vez por imposición— y si se estima la carestía o requerimiento, habrá que ofrecer una ventajosa relación coste-beneficio, que tendrá que verse acompañada de una actitud favorable del comprador y ciertas garantías de sostenibilidad mutua del esfuerzo para seguir estableciendo la colaboración ganadora.[223]

En definitiva, para acotar un segmento dentro de un mercado, habrá primero que delimitar las personas jurídicas objeto de interés inicial —de éxito o con problemas y previsiblemente atendidas según sean en el corto, medio o largo plazo— y dentro de un mercado específico —el de nuestras ICyC—. Y una vez definidas, identificar internamente los decisores de compra para valorar —desde el trato directo— aquellos que

[223] Piquer, Jose, 285-93.

sean potencialmente más adecuados —por existir la necesidad, apreciar coste-beneficio, mostrar la actitud y favorecer la sostenibilidad mutua—. Siempre en términos de clientes de bienes intermedios y rara vez de consumidores de productos terminados. Al final, será la química relacional —en este caso, con su actitud y sostenibilidad mutua— la que terminará marcando la diferencia en rentabilidad desde el trato directo. En la comercialización de productos o servicios, no podía ser diferente a cualquier otro hecho entre personas.

En conclusión, atender un mercado supone primeramente la existencia de una necesidad de producto o servicio que podría ser acreditada mediante una evidencia física, para posteriormente establecer una relación coste-beneficio, amparada en un precio consecuente y desembocar en un interlocutor con una actitud positiva por percibir una calidad solvente en solución y trato, y dispuesto —por todo ello— a una mutua sostenibilidad en el tiempo con garantías de participación y vínculo. Evidencia, precio, calidad media y participación —la ecuación propuesta para este análisis estratégico—, para atender necesidades, desde coste-beneficio, generando una actitud y fidelizando a largo plazo —las cualidades de todo comprador llamado de oro—.

Una vez aisladas las empresas susceptibles de potencial ingreso comercial, identificados los decisores dentro de las mismas y evaluados además en su condición o no de compradores de oro, el profesional de la creatividad es posible que tenga que considerar otros aspectos del entorno de desarrollo que le puedan afectar en sus actividades comerciales dentro del mercado. Tales elementos de posible desestabilización —susceptibles de valoración previa—, son los propios de un entorno tecnológico —originando innovaciones sucesivas—, los del entorno institucional —regulador de ciertas actividades económicas—, los del demográfico, económico y social —estableciendo un número potencial de compradores, evolución de sus ingresos y motivaciones de compra—, los del entorno cultural —aportando valores, creencias, tradiciones y conocimiento de un target— y los del dominio competitivo —entendido como grupo competitivo de inclusión según el par de cartera—. Todos juntos, actuando a modo de generadores de datos para la toma de decisiones.[224]

Entendiendo siempre que, el negocio futuro no podrá «satisfacer a todo el mundo», ni todos los consumidores desearán nuestras utilidades potenciales, nos recuerdan los dos autores. Por ello, apreciar correctamente la dimensión del mercado objetivo —el de las ICyC—, valorar si hay o no oportunidad económica de forma intrínseca y considerar si de verdad se puede acceder a él dentro de una magnitud asumible de coste por barreras de ingreso, es primordial para no perecer en el intento de ganarse la vida desde la capacidad creativa. Fundamentalmente, porque no a todo el mundo le gusta o necesita lo que se pretende ceder como utilidad, dificultando considerablemente el pretendido ingreso al submercado o subsegmento, verdadero escollo para iniciar cualquier andadura profesional, aun habiendo elaborado previamente un perfil demográfico, identificando las mayores concentraciones de público objetivo y determinando dónde, cómo y cuándo se produce la compra, también en el entorno del cliente jurídico. Todo ello, motivo suficiente para considerar que, cualquier esfuerzo comercial, debe estimar captar las variaciones más sensibles y adaptar la empresa a dichos cambios. También el profesional de la

[224] Maqueda Lafuente, Javier, Llaguno Musons, José I., *Marketing estratégico para empresas de servicios*, 497-98.

creatividad y en la medida en que dichas alteraciones de la demanda afecten a sus pares de producto/mercado, «buscando siempre la colocación más idónea».[225]

Variaciones, por otro lado, directamente vinculadas a necesidades concretas que, en la mayoría de los casos, desembocarán en el reconocimiento de un nicho potencial de atención —clientes con unas necesidades distintas sin satisfacer—, surgido de investigar características comunes dentro del segmento natural —hay que tener esto en cuenta, ya que se parte siempre de variables generales demográficas para luego descender a sesgos de atención más personalizada sin la escucha debida— y de preguntarse por quién, dónde y por qué se produce la compra.

Por lo tanto, se empieza localizando el segmento objetivo dentro del mercado natural, para poder llegar a aislar un nicho de valor sobre el que iniciar la profesionalización real de la capacidad creativa. Y —a su vez— ensayar la interacción, clave para reconocer las características desatendidas y escindir ese objetivo de cliente más reducido sobre el que profundizar la relación comercial y establecer un vínculo de tipo comunidad —o *inbound* y de táctica *online*—. Todo ello, con la misión de lograr el objetivo pasional —tanto por el esfuerzo inicial de localizar la potencialidad comercial dentro de un segmento enorme, como toda la necesaria comunicación bidireccional posterior—, de cumplir un deseo personal de visibilidad y margen, dentro del neto de profesionales de la creatividad.

Ahora bien, no todos los nichos potenciales se consolidan en rentables. En principio, para que un grupo de consumidores signifiquen por sí solos demanda para un producto especialista, este deberá ser lucrativo —grande y sin un poder muy determinante—, interesante —por susceptible de perseverar— y de probable larga vida de mercado. Si se cumplen estas tres condiciones, estos grupos atraerán a gran cantidad de empresas que —con seguridad— terminarán deteriorando su rentabilidad inicial —algo inevitable, por otro lado—[226], aunque inicialmente hayan sido objeto de interés sólo por parte de pequeñas y medianas o por profesionales independientes, reconocedores de sus limitaciones para el ingreso en segmentos de mayor alcance geográfico o logístico.

Esta concentración de oferta y demanda —a modo de nicho de cliente—, es una realidad vertebrada —sobre todo— por una afinidad mutua, mediante un canal corto y de bajo coste en comunicación —medio *online* casi siempre—, que permite una buena tasa de conversión desde un mínimo de recursos monetarios, frente a los productos o servicios de masas —demandante de canales físicos propios o ajenos para acceder—. De ahí su deseabilidad para superar barreras de entrada a ciertos mercados dominados por los grandes proveedores —también en el de las ICyC—, por su bajo coste de acceso y sencillez de atención: basta con mimar debidamente a personas, con unas demandas concretas de producto y —sobre todo— de trato, que necesitan y no tienen. En definitiva, productos y servicios muy específicos y limitados —también en creatividad—, para un objetivo de cliente muy pequeño. Este debería ser el objetivo inicial de cualquier profesional, por el poco interés que suscita esta actitud tan adaptada en las grandes empresas y denominada estrategia de concentración, de baja competencia en cantidad y calidad, bajos costes iniciales y alta selección de cliente. El foco deberá situarse en incrementar la lealtad por ambas partes desde esa afinidad mostrada, ya que «el negocio

[225] Maqueda Lafuente, Javier, Llaguno Musons, José I., 497-09.
[226] André, *Seleccionando nichos de mercado rentables*, cap. 6.

de nicho depende de la lealtad». Hasta tal punto se cimenta la relación en la honradez que, no en pocas ocasiones, los comienzos pueden depender de entregar producto o servicio en condición de gratuidad, permitiendo una escucha realmente lucrativa —por ejemplo, acotando la demanda real susceptible de consumir ese producto dentro del nicho—. No se verá reflejada la ganancia en margen, pero si en identificación de intereses y verdadera dimensión de la necesidad, ambos parámetros muy necesarios para iniciar cualquier estrategia de monetización, último escollo para la rentabilidad.

Porque un nicho, ante todo, pretende ser la forma en que un profesional sobreviva en clara opción económicamente rentable. Para ello, deberá centrarse en un mercado objetivo, identificar un segmento y llenar los espacios de necesidades —como se ha comentado—, sin abrirse al mercado completo sino atendiendo a un grupo de consumidores afines, evitando concurrir con las grandes empresas —a otro nivel de saturación competitiva—. Este es el camino para prosperar de pequeñas, medianas y profesionales libres, entendiendo que todo nicho tiene una caducidad y que la prospección para identificar otros noveles dentro del segmento natural es tarea permanente, detectando diferencias de comportamiento, demográficas, psicográficas y de geografía. Y esperando que de una combinación de estas cuatro estrategias básicas de segmentación y de la pasión, dedicación y compromiso por el producto especialista a ofertar, surja el nicho más apropiado.[227]

> […] es la pasión la que puede prolongar la vida del producto.[228]

Entusiasmo exteriorizado en cercanía y personalización entre profesional y cliente y, de paso, la mejor barrera de ingreso para cualquier posible competencia.

Mercado fragmentado

> […] contentar a todo el mundo es sinónimo de mediocridad estratégica.[229]

¿Qué supone intentar ingresar en un sector donde no está claro quién lidera en los grupos competitivos, por la existencia de muchos pequeños y medianos, incluso micro empresas y profesionales autónomos? con independencia de que también haya algún grande. Pues significa tener una gran suerte como recién egresado.

Las ICyC, por su inmenso abanico de prestaciones y el volumen de integrantes, tienen el aspecto de lo que se denomina un mercado —o sector— fragmentado, esto es, nadie tiene el perfil de líder indiscutible más o menos generalista, también por lo complejo de abarcar tantas disciplinas bajo una misma identidad prestadora.

> […] no se observan empresas dominantes en industrias tales como publicidad y diseño de interiores.[230]

[227] André, cap. 17-19.
[228] Ibíd., 19
[229] Porter, *Ventaja competitiva*, 40.
[230] Porter, *Estrategia Competitiva,* 214.

Y eso es una ventaja para un profesional de la creatividad de novo, porque se multiplican las oportunidades de acceso —siempre en unos segmentos o disciplinas más que en otras—. Principalmente porque los mercados donde se congregan un número elevado de empresas pequeñas y medianas, también requieren de una estructura similar de proveedores, favoreciendo la rotación y —con ello— la oportunidad desde la nada.

> […] los sectores industriales fragmentados están poblados por un gran número de empresas pequeñas y de tamaño medio, muchas de ellas de propiedad privada.[231]

Esencialmente, en industrias fragmentadas no hay líderes. Estas pueden abarcar tanto empresas con productos de alta tecnología, como profesionales del menudeo comercial. Entre ellas, los servicios derivados de la actividad creativa. Y casi todas, en condiciones estratégicas de diferenciación por marca, como posicionamiento dentro de sus respectivos grupos de competencia.

Existen una serie de causas económicas que favorecen la fragmentación y terminan por resultar en ese mercado de oportunidades. Quizás la más visible sea un fácil ingreso por barreras de entrada débiles, que permiten la población de pymes, micros y profesionales libres. Desde esta circunstancia facilitadora, se dan otras coadyuvantes como la ausencia de economías de escala o de curva de experiencia, circunstancias ambas comunes en prestadores pequeños noveles, por sus dificultades para producir desde premisa de costes siempre bajos, debido sobre todo a la falta de mecanización o rutinización de los procesos —carencia muy habitual en las producciones de los profesionales de la creatividad—.

Además, no existen ventajas de tamaño, sino todo lo contrario, reflejado en coste de transporte elevados para las grandes prestadoras de servicios —por la dificultad de aproximarse físicamente al neto de cliente— y costes de inventario cuantiosos por fluctuaciones estacionales de las ventas —los picos y los valles anuales—. Los pequeños y medianos —de atención generalista—, tienen mayor facilidad para absorber los cambios y —por ende— para superar las alteraciones del consumo durante el año fiscal, sobre todo por producciones menores en volumen y más enfocadas o bajo pedido. Además de poderse aproximar a cualquier cliente, con costes asociados menos gravosos para la organización en su conjunto.

Si, además, el incremento de atractividad dentro de los grupos de competencia viene determinado por la capacidad para asumir tendencias, la preparación en tiempos muy cortos de producto es fundamental para no perder la oportunidad de primero al mercado. Esa respuesta rápida y coordinada, sólo puede llevarse a cabo desde estructuras muy adaptables, circunstancia complicada cuando se tiene una organización sobre dimensionada. En estos casos, el factor diferencial para las pequeñas y profesionales independientes será la repercusión de los costes indirectos sobre los nuevos productos, mediante una tasa de reparto que sea objetiva y no erosione las alternativas de competitividad. Por lo demás, sólo desde una estructura polivalente y de rápida adaptación se podrán afrontar variaciones de público y producto de manera aventajada.

De ahí también que, otra característica económica de los mercados fragmentados sea la diversificación máxima de las líneas de productos —en clara adaptación al consumidor—

[231] Porter, *Estrategia Competitiva,* 207.

, circunstancia que requerirá un nivel de interrelación usuario y fabricante muy alto para volúmenes pequeños, de poca rentabilidad potencial para las grandes compañías. Ampliaciones de líneas, que tendrán como objetivo comercial el tratar de cubrir las diferentes necesidades de mercado, identificando la disparidad de gustos fragmentados de los clientes y consumidores, siendo el servicio personalizado la clave de su eficiencia, con las grandes prestadoras en clara desventaja. Para las pymes, micros y profesionales liberales, será la imagen local y los contratos de índole también localista, el núcleo del negocio —de ahí la lógica de crecer desde premisa estratégica de tamaño de la mancha o clientes de proximidad geográfica—, con posicionamiento estratégico en segmentación diferenciada, con el valioso deseo de alcanzar una marca propia.

Cabe preguntarse si esta industria hoy fragmentada podría consolidarse con el tiempo, perdiendo el atractivo de ingreso para los pequeños y profesionales. La existencia de barreras de salida —que limiten el movimiento de egresión de los marginales—, evitará que se puedan formar conglomerados que resten oxígeno al sector —en términos de nuevos competidores o rotación de proveedores—, por agrupar a pocos en una participación mayoritaria. También, las limitaciones en reglamentación local o gubernamental, pueden sugerir que sean las administraciones las que impidan estos liderazgos en ciertas industrias, precisamente para garantizar la competitividad interna y su capacidad para integrar nuevos rivales.

En definitiva, cualquiera de estas características económicas de los mercados fragmentados, supone individualmente el bloqueo de las grandes participaciones con objetivo de consolidación. Por lo tanto, la continuidad de un espacio de oportunidad para los pequeños y noveles, estará garantizado mientras se formalice alguna de estas singularidades. Por contra, para que un profesional de la creatividad acceda a un mercado consolidado desde su mera condición de individuo, será premisa necesaria su integración en alguna estructura mayor, con capacidad probada para proveer en grupos competitivos de gran poder de negociación. Esto es, si un profesional desea realizar servicios de creatividad para grandes industrias con participaciones tipo Ley de Paretto —20-80—, su objetivo laboral serán las grandes agencias de comunicación y medios si destina su creatividad a la publicidad y derivados —si no, lo serán aquellas homólogas por tamaño dentro del mercado de preferencia—, con capacidad de marca consolidada, y en condición de asalariado o proveedor de estas últimas. Por sí sólo, será misión imposible superar las barreras de ingreso —por muy extraordinarias que sean las evidencias físicas—, para acceder directamente a cliente final.

Tampoco afirmo que sea imposible —que conste—, pero si improbable. Y una proeza de desgaste innecesario.

A pesar de que consolidar un mercado fragmentado es tarea complicada, el atractivo de liderar un espacio adquiriendo cuota mayoritaria nunca va a desaparecer del neto de industrias, con independencia de su estructura interna. Un cambio de tecnología que permita economías de escala —facilitando la mecanización y rutinización de los procesos de fabricación—, estandarizar ciertas necesidades por parte de los clientes y consumidores o desagregar la especialización en submarcas —bajo marca paraguas—, con ventajas competitivas desde la unidad empresarial, son métodos comunes en la búsqueda de cuota incremental y liderazgo —entendidas como participaciones superiores

al 20%—. Desde este porcentaje de cuota mínima reconocible —o tener masa crítica, como se denomina—, las posibilidades de invertir en marca personal con realización positiva empiezan a ser una realidad y —con ello— la vía del liderazgo a largo.

Para un profesional de la creatividad, que comienza a atender su mercado especialista, fragmentado y próximo —en términos geográficos—, esa masa crítica tan necesaria para establecer el medio plazo sigue siendo una labor personal, que comienza logrando el reconocimiento en el entorno de su mancha geográfica —o cliente de proximidad cautivo—. Una vez adquirida cierta condición de líder en su cercanía, el escalado en cuota dependerá de extender sus dominios con la paciencia del que sabe que depende comercialmente de la prescripción delegada en su cartera de clientes locales y que —hasta la obtención de masa crítica reconocible, donde la marca personal substituya el boca-oído por cuota mental— le queda una importante labor de evidencia, calidad media, precio adecuado y participación o afinidad con su pequeña cartera local cautiva.

El crecimiento comercial, implicará que toda nueva incorporación deberá ir acompañada de un mantenimiento adecuado de lo previo —algunas veces crecer tiene aspecto de castillo de naipes—, además del necesario dimensionamiento de la estructura si fuera oportuno para que —prosperar en contratos— no erosione los logros anteriores. Esto parece una perogrullada, pero la tendencia a desentenderse de las primeras conquistas comerciales según se adquiere peso específico dentro de un grupo competitivo, suele ser una actitud bastante más habitual de lo reconocido. Y uno de los mayores errores comerciales que se puede cometer —visto con el tiempo— es el abandono de aquellos que primero reconocieron un potencial profesional. Todos los clientes son igual de importantes, que no igual de rentables. Cierto. Pero nunca se sabe desde dónde ingresará la próxima oportunidad diferencial con respecto al resto de competidores, y los vínculos más añejos suelen ser los más desinteresados y los de mayor vinculación emocional. Cada cual que valore los suyos, con independencia de la necesaria rentabilidad.

Por todo ello, este modus de ingresar en fragmentado para descollar consolidando —adquiriendo ese 20% de cuota de poder como meta—, es la mecánica que busca enfrentarse a los mercados de fácil acceso, para que el tiempo permita construir una marca y liderar. Esta proposición de método para un profesional de la creatividad —con la adquisición de masa crítica lo más rápido posible—, se basará inicialmente en operaciones individuales pequeñas y autónomas, con mayor hincapié en compensar la confianza depositada que en obtener resultados, de acuerdo a Porter, con la importancia del factor precio. Corresponde «vender profesionalismo frente a ponderar el retorno de la inversión». Entendido esto de la supremacía formal del profesionalismo como imagen inicial de uno mismo y no la rentabilidad inmediata, compete identificar el grupo potencial de compra sobre el que empezar a construir tamaño de mancha, orientando la especialización a un segmento de consumidores o demandantes de producto, que será el foco o nicho de la estrategia de diferenciación. Una alta segmentación sobre la que invertir pocos recursos para resultados ciertamente compensatorios y aún competitivos. Los comienzos profesionales autónomos no ameritan dispendios de ningún tipo salvo relacionales. La llamada estrategia de cobertura, es posible que demande cierto nivel de instalaciones mínimas o gastos de atención comercial o publicitarios, pero desde premisa inteligente del mínimo eficiente. Hay que recordar que, aunque se compita en diferenciación por imagen de marca —de adquisición a largo plazo—, el precio seguirá

siendo el mejor valor competitivo —junto con la afinidad personal—, por lo que una política de costes bajos supondrá inicialmente un sostén para el éxito contractual.

En definitiva, lo que busca esta pretensión comercial de ingreso por las industrias fragmentadas —como es el caso de las ICyC, siendo además las más afines al profesional de la creatividad— es no solo acceder, sino adquirir dentro del grupo de realización económica la mejor posición defendible, tanto en caso de consolidación como si se mantiene en el tiempo la fragmentación.[232]

Esfuerzo —en cualquier caso— destinado principalmente a la sostenibilidad, con independencia de adquirir o no masa diferencial. Lo que importa en los inicios es permanecer activo conociendo el mínimo rentable, hasta encontrar soluciones comerciales que nos traigan la participación que permita abordar el crecimiento.

Segmentación

> La segmentación de una industria es su división en consumidores con la intención de diseñar una estrategia competitiva.[233]

¿Dónde competir dentro de las ICyC? esto es ¿en qué segmento o segmentos podré construir ciertas barreras de entrada para proteger mis intereses económicos? Porque hay que recordar que, esta es una labor de supervivencia pecuniaria —ante todo—, mediante la capacidad para producir bienes culturales con fines lucrativos.

Fundamentalmente, para elegir un objetivo de cliente —bien industrial bien particular— es necesario identificar sus necesidades y comportamientos de compra —del grupo más o menos homogéneo—, para poder llevar a cabo una atención específica.

> Clasificar a los clientes en grupos a partir de la semejanza de sus criterios de compra, es una de las bases de los segmentos de clientes.[234]

La segmentación engloba el neto de la cadena de valor de dicho cliente, siendo posible su atención por una combinación de cómo adquieren el producto y los costes derivados de producirlo y garantizar su obtención. Con este binomio de características de compra vs. costes derivados de la atención específica, el cometido consiste en detectar segmentos de consumidores no escuchados por los grupos competitivos existentes.

Una industria —las culturales y creativas cada vez que nos refiramos, salvo excepción explícita—, es un ecosistema de productos y clientes, en condición de compra venta y muy afines por similitud. La actividad principal consiste en producir, vender y entregar bienes o servicios a través de la cadena de valor, en competencia mutua.[235]

Al igual que las grandes empresas productoras, los profesionales, micro y pymes, están obligadas a segmentar para ajustar producto a demanda y así poder enfocar sus estrategias lo más eficientemente posible. La virtud de unos frente a otros, radicará en lo atractivo de

[232] Porter, *Estrategia Competitiva,* 222-29.
[233] Ibíd., 205.
[234] Porter, *Ventaja competitiva*, 182.
[235] Ibíd., 267.

la segmentación desde las diferencias que definan al grupo elegido, para favorecer una atención que logre la ventaja competitiva. Disparidades estructurales —detectadas dentro del mismo sector o industria—, que conformarán grupos estratégicos que demandarán otros requisitos para adquirir la ventaja competitiva. Estos grupos de clientes son segmentos concretos con requerimientos diferentes de atención, que afectarán a los costes, a la singularidad y a la estructura de la CdV. Hasta el punto de que cualquier cliente con sus peculiaridades, podría ser un subsegmento que demandara atención personalizada, si se llegara a competir a ese nivel extremo de adaptación de la particularidad. En la práctica, conviene tratar de segmentar desde categorizaciones de cliente que sean reflejo de las diferencias más representativas, más que nada por no exacerbar los costes de atención iniciales —en nuestro caso de análisis, salvo obra específica adecuada a un consumidor particular que, lógicamente, deberá asumir la adaptación máxima, dentro de unos márgenes permisivos para la creatividad del profesional—.

Al final, la clave del esfuerzo de segmentación consiste en acertar agrupando según diferencias decisivas. Así se obtendrá un segmento inicial coherente para cada producto, con resultado de pares de cartera —ahora si— con ciertas garantías de relación comercial. Desde aquí, sólo queda intentar atenderlos lo más eficientemente posible —con costes aceptables y garantías de sostenibilidad—, mediante una estrategia competitiva que se materialice en acciones tácticas visibles para el mercado.

Los grupos estratégicos definidos —de cada empresa o profesional—, lo son con independencia de la competencia y sus actividades particulares —casi siempre, por falta de escucha precedente o nueva configuración tecnológica reciente—, ya que son resultado de un cambio de consumo o de hábito de adquisición y se forman o modifican ajenos —o no— al devenir de las fuerzas competitivas. Detectarlos a tiempo y atenderlos es sinónimo de pericia.

> […] las industrias no son homogéneas. Sus segmentos poseen una estructura […] los segmentos contienen además distintas cadenas de valor de los clientes […] difieren mucho en su atractivo estructural y en las condiciones para obtener una ventaja competitiva.[236]

Y de esta disparidad, esa potencialidad para reconocer la oportunidad aún como profesional novel de la creatividad.

Atendiendo a esas diferencias decisivas, quizás las tres dimensiones más habituales o variables más comunes de la segmentación sean el tipo de cliente, la localización geográfica y el canal de distribución preferente. Las tres determinando la forma de comprar y —con ello— la CdV necesaria para su atención. A esta tríada de variables, habría que añadir el producto de mayor potencial adjudicable —para determinar segmentaciones de interés—, ahora y en el futuro.[237]

Desde la subjetividad, el producto o aportación de valor dentro de la capacidad creativa fue preconcebido —en este análisis— por el profesional al principio de su aventura laboral, etapa en la que además adjudicó cierta potencialidad de cliente —B2B, B2C, o

[236] Porter, *Estrategia Competitiva*, 265.
[237] Ibíd., 272.

ambos—. Aquella pregunta inicial sobre las cualidades creativas más significativas con las que inaugurar una vida comercial como profesional liberal, supuso un aislamiento de bienes y servicios con apreciación de unos, para desdeño de otros. De aquellos estimados, sólo algunos tendrán finalmente verdadera capacidad comercial y podrán ser considerados como producto autónomo, servicio autónomo o una actuación coordinada de ambos.

La trazabilidad física de la oferta —un bien o servicio, con su evidencia física y su mantenimiento, si necesario—, establecerá cambios en la CdV del prestador o productor, donde aspectos estratégicos como el factor precio y su elasticidad de la demanda, la tecnología necesaria, los proveedores indispensables, las materias primas fundamentales, el diseño exterior y su rendimiento real, tendrán repercusión —todos ellos o los determinantes de la singularidad— sobre la distribución de los recursos y concreción de los costes. Circunstancia primordial desde la premisa estratégica de identificar características de compra para atender desde unos gastos justificables. Por todo ello —y a pesar de esa primera abstracción sobre la cartera de productos factibles, por cualidad y emoción—, sólo se deben producir bienes o servicios verdaderamente factibles desde la perspectiva del segmento elegido.

Por otro lado, la variable del cliente —teniendo presente ese producto potencialmente viable—, sucede examinando todos los grupos de consumidores —más o menos visible— a quienes les vende la industria —nuestras ICyC, primordialmente—. La idea es encontrar diferencias estructurales —o de CdV— que establezcan los márgenes de los segmentos actuales —al menos, de los grandes segmentos—. A partir de los mismos, concretar según cliente industrial o cliente consumidor final —esto es, *inputs* o bienes de consumo como producto demandado—.

Considerando segmentar la industria para ofertar productos intermedios, la identificación se basará en tamaño, nivel tecnológico y naturaleza del uso. Sin embargo, para atender a un consumidor particular de bienes terminados, los factores centrales se circunscribirán a la edad, capacidad adquisitiva en términos monetarios, familia y localización del elemento decisor dentro de la misma. Con ambos grupos iniciales, habrá que enfocar estableciendo las diferencias estructurales más allá de las evidentes y determinando las cadenas de valor de ese nivel de singularidad de consumo, para que se concrete el segmento o subsegmento de atención seleccionado.

Dentro del cliente B2B, nada tienen que ver los productores dentro de las ICyC —entendidos como fabricantes—, con los que intermedian el acceso al bien entre producción y consumo final —esto es—, los comerciantes. Para un profesional de la creatividad, tanto el cliente industrial como el comercial son determinantes —salvo que se posea canal propio, ciertamente dudoso en los comienzos—, entendiendo la necesidad de atención diferenciada desde sus respectivas CdV. No obstante, ambos comparten ciertos factores comunes que no diferencian los segmentos —salvo en algunos casos y desde la estacionalidad—. Así, concentrarse en un grupo de clientes profesionales —potencialmente interesantes para un creativo que empieza—, podría depender del nivel tecnológico necesario para la atención, o de cómo se incorporaría el producto intermedio al producto terminado para su venta —quizás incluso destinado a otras empresas y no a consumidor final—. También podría ser diferencial que ese segmento tenga excesivo

poder de negociación, que haga complicada la transacción dentro de unos límites sostenibles, o que sea el tamaño del pedido mínimo el que fuera inasumible. En algunos casos, es la fuerza financiera del cliente la que no permite la incorporación a un sistema de cobro en situación de aplazamiento. O simplemente, no dan los costes mínimos del producto para ser integrado dentro de una política estratégica de siempre costes bajos.

Por todo ello, el profesional de la creatividad deberá tener siempre muy presente su propia cadena de valor, imagen viva de sus capacidades productivas y de recursos, y testimonio elocuente de hasta dónde puede acceder dentro de las oportunidades con cliente industrial o comercial. En función de sus virtudes, deberá seleccionar un segmento o segmentos potencialmente viables de acuerdo también a sus limitaciones estructurales. De nada sirve lograr un contrato para producir cien unidades de producto si no se abarcan tres, salvo colaboración subcontratada de la capacidad estructural —y esa, es otra historia—. Pero si lo que se espera es mantener una calidad media desde la gestión directa de los contratos, mejor asumir los límites actuales de la propia cadena de valor y segmentar cliente profesional en consonancia, para tener garantías de atención eficiente o no se repetirá la cita.

Diferentes son los factores de segmentación que caracterizan al cliente de los bienes de consumo —en nuestro caso, aquellos que adquirirán obra muy específica de acuerdo a sus necesidades, en la mayoría de los casos contemplativas—. Este cliente no profesional —en el momento de la decisión de compra—, se segmentará de acuerdo a parámetros basados en demografía —generalidades como tamaño de familia, capacidad económica, religión, sexo, nacionalidad, ocupación, edad, clase social, etc.—, que indicarán el nivel deseado de atributos del producto, la sensibilidad al precio, así como otras señales inequívocas de cómo acertar con la oferta, también por psicográfico o estilo de vida —muy difícil de medir, por otro lado—, por idioma —en algunos casos facilita mucho los segmentos—, por la figura del decisor de compra en el seno familiar y por la ocasión de compra —catálogo de fechas especiales—. Todos ellos, interrelacionados en las distintas estructuras y cadenas de valor. Además, habrá que considerar los no potenciales hoy, como probables potenciales mañana.

Como se aprecia, nada tiene que ver atender a un cliente jurídico vs. no jurídico, por así decirlo. Aun cuando se trate de la misma persona, esta no tendrá nada que ver en el entorno laboral como decisor, frente al dominio personal como comprador. Serán dos personas distintas, con cadenas de valor diferentes a la hora de adquirir un *input* o un bien de consumo.

Sobre la tercera variante de segmentación generalista —los canales de acceso al producto— ya los hemos considerado desde su condición de posibles clientes comerciales. La importancia de identificar todos los existentes en el momento de trasladar la cartera de pares al mercado, determinará los posibles nexos estratégicos entre las CdV —la del profesional, la de los clientes y la del canal seleccionado— y los factores de coste para que el producto sea accesible, en función de unos u otros. Para ello, el poder de negociación será clave —en nuestro caso, los grandes galeristas vs. pequeños marchantes o comercios especializados locales—, a la hora de integrar esfuerzos de igual intensidad y que se orienten en la misma dirección ya que —con independencia de su capacidad de tráfico o de bolsillo medio cautivo—, cualquier canal de acceso al cliente de bienes de

consumo es potencialmente interesante, dependiendo del nivel de interrelación que se pueda adquirir desde las CdV, por afinidad en la atención mutua.

Hay quien sigue sosteniendo la idea de que los canales de distribución de las mercancías no son necesarios, por la facilidad con que una gran industria puede integrarse hacia adelante y fagocitar la distribución al por menor —*retail*—, asumiéndola en lo propio. Lo cierto es que muy pocos fabricantes son capaces de dominar el comercio y viceversa, en ocasiones por carecer de la llamada cultura de canal. Por ello, la distribución por cuenta ajena, encontrando aquellos cuyos intereses de crecimiento y estatus más se asemejen a los del profesional, será la vía más directa para lograr atender la segmentación de consumidores no profesionales. Al final, la relación con el canal se debería consolidar en una especie de *cobranding*[238], quizás aún sin marca reconocida, pero dentro de un ejercicio de beneficio mutuo, en lo que a intereses de crecimiento y dirección estratégica refiere.

Por último, esa probable segmentación geográfica, basada en típicos como localidades, regiones o países, si hubiera capacidad de economías de escala. O por zonas climatológicas, por afinidad de las CdV o en algún atributo de producto. Incluso por etapa de desarrollo general de un área. Premisas todas que dependerán de la posición en costes dentro de la industria concreta y de poder atenderlas por volumen de producción. En nuestro caso, desde el tamaño de la mancha o proximidad geográfica de los clientes. Abarcar por cercanía física es la forma más fácil de no incurrir en gastos superfluos en los comienzos, ni en producciones no asumibles por riesgo logístico. Desde cliente cautivo de proximidad, se crece «como si de una mancha de aceite se tratara» —en claro símil—, que se «desplaza y ensancha» según se apuntala la capacidad comercial y productiva, conteniendo los riesgos que determina la distancia geográfica para la atención muy adaptada. Dicho lo cual, si se diera una imposibilidad de acceso al mercado o grupo potencial, la forma más verosímil de seguir intentando adquirir una ventaja competitiva sería segmentando nuevamente las veces que hiciera falta, hasta alcanzar formato de crecimiento en nichos, si este fuera su volumen de cliente pertinente.

> […] la mayor oportunidad de conseguir una ventaja competitiva suele provenir de las nuevas formas de segmentación.[239]

Y sobre dos parámetros que demandarán amplias dosis de creatividad analítica: encontrando cómo dividir una vez más y localizando nuevos tipos de clientes desatendidos en sus singularidades como grupo. Lo cual —si concluye en nuevo enfoque—, implicará modificar el producto —conociendo las necesidades concretas— o valorar otras alternativas viables.

> […] se puede sostener una posición en los segmentos pequeños porque no les interesan a las grandes empresas.[240]

[238] Estrategia de posicionamiento en la que dos o más empresas forman una alianza temporal entre marcas, con el objetivo de impulsar su valor y rentabilidad. www.walterman.es. [consultado: 16-12-2024].
[239] Porter, *Ventaja competitiva*, 281.
[240] Ibíd., 291.

Ahora bien ¿en qué parte de esta gran industria —las ICyC— debería competir el profesional de la creatividad? respuesta que determinaría el alcance del segmento o segmentos. Y, secundariamente ¿de qué manera la estrategia refleja la segmentación?

La primera pregunta, tiene su respuesta en el atractivo potencial del segmento, en función de su estructura interna —la conformada por sus fuerzas competitivas—, su tamaño y crecimiento en función de la rivalidad y amenaza de ingreso y la posición competitiva que se adquiera según recursos y capacidades en la CdV, de acuerdo a Porter. La segunda cuestión, define hasta qué punto el profesional sabrá orientar sus esfuerzos para cumplir con las necesidades de compra o atributivas del producto, dentro de ese nuevo grupo de consumidores no atendidos correctamente por el resto de competencia.

Un profesional novel probablemente sólo tenga capacidad inicial para optimizar su cadena de valor en uno o dos segmentos muy bien seleccionados. Un liderazgo puntual —concentrado— y quizás un aspiracional basado en atender —más allá de ese enfoque— mediante interrelaciones con otros profesionales o empresas, asistiendo a otros segmentos no propios. El valor de la colaboración no necesariamente explícita —que tantas veces es un gran recurso para la sostenibilidad—, es la manera de superar la condición de suboptimización profesional para ciertos grupos codiciados, inasumibles sin la colaboración. Una forma añadida de sostenibilidad sin asignación de recursos desmedidos, que permite competir frente a grandes líderes de alcance global mediante esas interrelaciones ganadoras de varios pequeños.

Otra circunstancia a tener en cuenta, son los riesgos inherentes a las imitaciones —en términos de reproducción de la estrategia por parte de otro profesional, interesado también en el nicho— o a la sustitución de segmentos por parte de clientes no satisfechos —movimientos de reagrupación por motivos casi siempre tecnológicos, con resultado de concentración del consumo en un único gran segmento—. El aplanamiento de las distintas necesidades entre grupos de clientes o consumidores, llevará irremediablemente a un declive de la sostenibilidad ya que, la base del atractivo de una estrategia de segmentación, son los clientes con disparidad de necesidades.

> La estrategia de segmentación es más sostenible cuando las necesidades del cliente son más diferentes y especiales frente a otros segmentos.[241]

Ergo, a más singularidad —en atributos y forma de adquisición— más sostenibilidad del segmento o incluso del nicho. Esta es la máxima, a la espera de que una búsqueda creativa de clientes desatendidos, haga que surja la oportunidad para los más modestos.

Así, ¿cuál es la dinámica para que un profesional de la creatividad novel sobreviva? un compromiso constante entre las ventajas de la concentración —sobre uno o dos segmentos— y la virtud de saber compartir —cuando se rivalice en segmentos aspiracionales o múltiples—, con otros pequeños o medianos. Compromiso que supone una diversificación estratégica del riesgo en procesos de pilotaje del crecimiento o de la simple supervivencia.

[241] Porter, 291.

En definitiva, lo que se busca segmentando es aquellos espacios comerciales donde la competencia está presente suboptimizada o —directamente— no está. Para ello, hay que identificar una nueva forma de segmentar cada vez que sea pertinente —acción eminentemente creativa—, desde las diferencias estructurales de la CdV del segmento a estudiar. El hecho de que las industrias fragmentadas no tengan un liderazgo visible, implica que el alcance global no es en sí mismo una ventaja competitiva, y de ahí la oportunidad innata para los más pequeños. Lo cual no quita que, por cada segmento o nicho concreto, el profesional novel tenga que atender con una cadena de valor específica, optimizada al grupo de necesidades de cliente. Y en caso de competir con cartera de pares variada, trabajar las interrelaciones entre semejantes para poder actuar multisegmento con garantías de eficiencia, reconociendo que el riesgo a la exposición excesiva puede devenir en suboptimización percibida. Si se diera esta circunstancia, lo recomendable sería reducir el número de segmentos en atención, valorando sólo aquellos verdaderamente relevantes por su evolución —en caso de nueva tecnología que altere los supuestos de la segmentación con distintos enfoques y estrategias de alcance—.[242]

En algunos casos, tampoco pasaría nada por reexaminar el ámbito competitivo de una industria frente a otra en principio menos afín —a sabiendas de que las ICyC abarcan un amplísimo umbral de actividades subyacentes—.

En conclusión, la segmentación es sinónimo de heterogeneidad. Son las interrelaciones entre segmentos las que determinan la condición de industria dentro de un sector. Cuando dichas conexiones son inexistentes, probablemente se trate de industrias diferentes de atención independiente. Por ello, industrias conectadas son aquellas interrelacionadas, como las que se agrupan bajo la denominación de ICyC. Lo que hace pensar que, todo profesional que aspire al ingreso dentro de algunas de estas industrias, estará obligado a esa dualidad estratégica de concentrarse y compartir, por simpatía con la misma estructura interna.

Segmentación desde *marketing*

> […] se centra en segmentos específicos y genera *offering* para cada uno de ellos.[243]

En la actualidad, el *marketing* presenta cuatro formas de abordar una estrategia de segmentación. El llamado *marketing* de masas —el mundo entero como cliente—, el de segmentación —grupos diferentes en comportamiento y preferencias—, el *marketing* de nicho —exclusivamente un grupo— y el de segmentación de uno —de conocimiento profundo sobre cada consumidor o cliente—. Del *marketing* de nicho y del de segmentación de uno, surge la personalización adaptando experiencias a las diferentes peculiaridades, hoy posible por la generalización táctica del canal corto *online*. Una adaptación del *offering* para atender deseos concretos, en verdaderos programas independientes de mercadotecnia.

[242] Porter, *Estrategia Competitiva,* 307.

[243] Kotler, Neil, Kotler, Phili, *Estrategias y marketing de museos*, 160.

Las variables básicas que tradicionalmente ha guiado al *marketing* de segmentación, para derivar en oportunidades de cliente son la geográfica, la demográfica, la psicográfica y la de comportamiento.

> […] no existe una forma correcta de segmentar un mercado.[244]

La segmentación geográfica, divide el mercado en clientes locales, de corta distancia, larga distancia y extranjeros. Todos ellos, con distintas necesidades de atención, se agrupan en racimos o combinaciones —geo-demográficos—, dentro de cinco categorías genéricas —educación y riqueza, ciclo de vida familiar, urbanización, raza y etnia y movilidad—[245].

> […] las personas con antecedentes e intereses similares tienden a residir cerca unas de otras.[246]

De forma y manera que, el núcleo del tamaño de la mancha estaría compuesto de personas dentro de un mismo código postal o censo, a modo de comienzo en la segmentación del mercado natural —clientes de proximidad, susceptibles de aumento cuantitativo según progresión comercial—.

La segmentación demográfica, divide el mercado en distintos grupos según edad, sexo, tamaño de la unidad familiar, ingresos medios, nivel educativo, ocupación, religión, raza y etnia. Es la más común de todas las formas de dividir grupos de consumidores, por ser sus variables las más afines a deseos, necesidades, preferencias y usos. Circunstancia que hace de la demografía un sesgo necesario para, al menos, identificar magnitud y accesibilidad del mercado. La segmentación psicográfica por su parte, describe el mercado objetivo, por concretar a partir de la demografía, desde particularidades como clase social, estilo de vida o personalidad característica.

La clase social como variable, ejerce una división homogénea y permanente de personas que comparten valores, intereses y comportamientos similares. Se suelen identificar seis grupos de clase social: alta-alta, alta-baja, media-alta, media-baja, baja-alta y baja -baja, suponiendo una distribución aproximada de población de más menos el 1%, 2%, 12%, 30%, 35% y 20%, respectivamente. Algo probablemente extrapolable a todas las sociedades occidentalizadas. El estilo de vida, dentro de cada clase social, identifica características de tipo nivel de actividad, actividades, atracción por las artes, etc. La personalidad, por su parte, constituye la aportación más emocional de la segmentación, al representar el nivel de dependencia, la tendencia al gregarismo o el grado de introversión. Sobre estas premisas, se diseña la estrategia de marca que acompañará a las diferentes personalidades objetivo, en un ejercicio de segmentación e identificación de público objetivo, no invitado a participar, a pesar de que la transparencia sea el activo más valioso para una empresa o profesional, nos recuerdan Kotler y Kotler.

Por último, la segmentación desde el comportamiento, fraccionará los grupos de consumidores del segmento según su conocimiento, actitud y uso de un producto o

---

[244] Kotler, Neil, Kotler, Phili, 161.

[245] Sistema de *clusters* geográficos llamado PRIZM, de la firma consultora de *marketing Claritas Inc*.

[246] Kotler, Neil, Kotler, Phili, *Estrategias y marketing de museos*, 167.

servicio concreto, resultando ser la mejor forma de comenzar a fundar segmentos valiosos de mercado. Entre las variables de comportamiento usuales están la ocasión —frecuencia con la que realizan una actividad—, los beneficios buscados —según los resultados que persiguen—, el status de usuario —según sean usuarios, no usuarios, ex usuarios, usuarios potenciales o usuarios primerizos—, el status de fidelidad —describiendo la fuerza de la preferencia de un consumidor, de cero a infinito, distinguiendo cuatro grupos: incondicionales, adeptos, versátiles y antojadizos—, el estadio de predisposición —según variabilidad desde verdadero desconocimiento hasta realmente informados— y la actitud —entre el entusiasmo y la hostilidad manifiesta, pasando por positivismo, indiferencia o negatividad—. Mejor centrarse en entusiastas y gente positiva —para más seguridad—, con independencia de la disciplina del profesional. Para que un segmento derivado pueda ser útil en su misión de proporcionar el margen, ha de cumplir tres premisas: mensurabilidad —es decir, debe ser posible calcular su tamaño en ingresos líquidos—, representatividad —ha de tener una dimensión suficientemente grande para justificar los esfuerzos de captación— y accesibilidad —para permitir una comunicación eficiente por parte de los integrantes—. Las tres cualidades, se aúnan para justificar la inversión de recursos escasos, eligiendo esa concentración de esfuerzos en concreto y no otra en su defecto. La estrategia inicial consistirá en no diversificar en exceso, de ahí la necesidad de acertar.[247]

Los nuevos segmentos digitales, llamados comunidades de consumidores, son grupos conectados en redes formados de manera natural, no forzada, a los que hay que solicitar permiso expreso para interactuar —*permission marketing* como disciplina—, ejerciendo el consumidor una verdadera capacidad de decisión para confirmar o ignorar al profesional o a la empresa concreta, en verdadero acto de transparencia para lograr un posicionamiento sostenible. Es la ley de la economía digital —esta sí transparente—, responsable de la sobrada fragmentación de los mercados y generadora de tendencias efímeras o pasajeras, cambiando constantemente las reglas del juego de la segmentación y su posterior adaptación.[248]

En este hoy digital —con el mercado medio en clara contracción—, se convive en una situación de comercio polarizado, donde los segmentos del lujo y los de *comodities* masivos —la clase alta vs. la base de la pirámide de consumo—, se reparten las oportunidades de mercado. La zona media, se sitúa en constantes movimientos de ascenso y descenso según ingresos, entre los bienes premium y los de bajo precio y valor, siendo el medio digital el canal dominante —en situación omnicanal para las marcas, *on* y *off*— y debiendo abarcar las cuatro etapas de vida de todo consumidor, separadas más o menos por veinte años: la fundamental —de aprendizaje—, la de vanguardia —de trabajo e inicio de las relaciones románticas—, la de fomento —de formación de una familia y asentamiento— y la final —de adaptación a la vejez para continuar siendo relativamente felices—.

A partir de las dos últimas, los individuos progresan en sabiduría —nos recuerda Philip Kotler—, con lo que ello significa en términos de poder para el comprador final —dentro de estas etapas de madurez—, por agrandar la dificultad para predecir la propensión a la

[247] Kotler, Philip, Kartajaya, Hermawan, Setiawan, Iwan, *Marketing 5.0. Tecnología para la humanidad*, 161-70.
[248] Ibíd., 35.

compra. De ahí la necesidad de ejecutar un *marketing* de 1 a 1 que —después de segmentar— se centre en enfocar el micro segmento de ese uno, completando la centralidad humana de la disciplina, por efecto de la mencionada economía digital. El conocimiento del cliente desde la misma fuente directa —a modo de contrapoder—, es hoy la base de la sostenibilidad, siendo además perfectamente asumible centrase en una sola audiencia desde la escasez de recursos monetarios —también para el profesional de la creatividad, en disposición de fragmentar comercialmente su mercado objetivo para abarcarlo desde un *marketing* individualizado—.

Por todo ello, el *marketing* de segmentación es una disciplina que, ante todo, prioriza esfuerzos, para poder medir y procesar algunos concretos —1 o 2 objetivos bien aislados para empezar—. Desde segmentos objetivo, desciende hasta datos de cliente individual a través de diversos medios de escucha personalizada —*on* y *off*, con predominio del segundo—. Y de ahí, a la predicción de compra desde un ecosistema de conocimiento individualizado que permita la anticipación. La clave siempre estará en «saber buscar en los océanos de información», teniendo unas metas de *marketing* muy claras.[249]

Seleccionar la cartera de cliente objetivo

> […] la empresa debe vender a los clientes más favorables posibles.[250]

Y los profesionales independientes, también. ¿Cuál debe de ser la gama de clientes debidos de un profesional de la creatividad? dependerá del poder de negociación de ambos y según sean, de nuevo, clientes profesionales o particulares. Distintos clientes para distintos niveles de servicio o producto, de calidad o información requerida. Por todo ello, seleccionar los clientes dentro del segmento —o nicho— es una variable estratégica para el éxito.

La virtud de saber identificar los clientes *buenos*, que pueden ser encontrados o creados —como sucede hoy en las comunidades en RRSS— es la clave del acierto final con la segmentación. El esfuerzo, tendrá justificación si concluye en venta, hoy y mañana.

Cuatro criterios determinan la calidad formal del cliente: la necesidad de compra —la mejor posición relativa—, el potencial de crecimiento —a mayor desarrollo mayor demanda mantenida de producto—, la posición estructural que ocupe —o presión sobre la negociación que puedan ejercer en vendedores o prestadores— y el coste de la atención que demande —a coste más alto, menor atractivo de cliente aún con precios altos—. La elección final, será un proceso de equilibrio de estos cuatro factores. De tal forma que —una vez precisados quienes son favorables y quienes no—, al profesional le corresponde no decepcionar atendiendo una vez evaluados estos cuatro criterios cualitativos.

En lo que refiere a las necesidades de compra, lo fundamental será diagnosticar dichos requisitos, ya que serán clave para generar el intercambio. A nivel cadena de valor, habrá que igualar al menos dichas necesidades con capacidades del profesional. Si las obligaciones superan las habilidades, no habrá intercambio victorioso, sino riesgo. Así que, lo primero y desde esa perspectiva del autodiagnóstico de la CdV, corresponde

[249] Kotler, Philip, Kartajaya, Hermawan, Setiawan, Iwan, *Marketing 5.0. Tecnología para la humanidad*, 135.
[250] Porter, *Estrategia competitiva*, 128.

valorar bien el potencial para constatar la igualdad que se posee antes de asumir la gesta de atender suboptimizado. ¿Cuáles son esas necesidades de compra? los factores que apoyan la decisión y aquellos que favorecen o determinan la ejecución o realidad de la venta. Es decir, lo que hace que piensen en comprarte y lo que hace que te compren, en román paladino.

De otro lado, tres condiciones determinan el potencial de crecimiento de un cliente: el índice de crecimiento de su sector —de las ICyC en nuestro caso—, el de los segmentos del su mercado primario y los cambios de participación desde esos grupos de clientes clave, todos —mancomunadamente— determinarán el potencial del comprador a medio y largo plazo. En el caso de clientes B2C, serán los cambios demográficos los que determinen su potencial de crecimiento y el volumen de operaciones de compra que se produzcan según cambien las tendencias o surjan productos alternativos comparables.

Evaluando la capacidad para ejercer presión de un grupo comprador —el llamado poder de negociación—, corresponde al profesional la destreza para localizar aquellos de perfil más bajo, caracterizados por las compras de pequeño volumen —a priori de menor exigencia en precio—, con falta de otras fuentes externas de fácil localización —o pocos productos sustitutivos al alcance—, y con costes de compra o negociación elevados —la alternativa en coste de nuevos proveedores, obligan a la permanencia de los actuales—. Si, además, estos clientes —casi siempre B2B— carecen de posibilidad de integración hacia atrás, para asumir la condición de ser sus propios proveedores —muy típico en industrias de producto único— y sus costes fijos se dispararían con un cambio de abastecedores o distribuidores —también muy propio de la alta especialización de producto—, no cabe duda de que —como cliente industrial o comercial—, este sería un caso de cliente potencial de bajo poder de negociación o presión, en caso de decidir probar en ellos la capacidad de atención como profesional libre de la creatividad.

El último aspecto clave para localizar a un buen cliente —el coste de la atención que demanda—, tendrá mucho que ver con la capacidad de retorno por la vía del precio, aunque —en la mayoría de ocasiones— un precio elevado no resuelve un coste desmedido de adquisición. La sensibilidad al precio del cliente —B2B o B2C—, es determinante para catalogar a un comprador. Normalmente, dicha insensibilidad viene determinada por las características del desempeño del producto. Si es intermedio, porque el coste del mismo puede suponer sólo una pequeña parte del producto final terminado —en el caso de las industrias— y su falta en la cadena de valor del cliente, si afectaría el precio final del producto terminado —dañando gravemente todo el sistema de producción—. Por lo tanto, de su efectividad participando en el proceso a la solución de un problema —en tiempo y dinero—, se justifica su elevado precio y su merecido coste de atención. Sucede lo mismo cuando se compite en calidad alta y el producto intermedio contribuye a tal percepción. En estos casos los insumos —por su alto desempeño e imagen percibida—, contribuyen al prestigio del cliente industrial y de ahí su inelasticidad al factor precio. En todos estos casos, una rentabilidad para el profesional, que deriva del coste de los insumos trasladado al cliente industrial o comercial.[251]

En los clientes no jurídicos —que buscan un diseño u obra original a la medida—, la vinculación proveedor vs comprador tendrá un precio adecuado al valor de la cesión, que

[251] Porter, 129-36.

el cliente acordará y asumirá desde el principio. Estas compras —materializadas por factores subjetivos—, basan su cesión en utilidades no apreciables con uniformidad y habilitan un umbral de valor inespecífico —y de mercado propio—. Son decisores con motivaciones poco concretas —múltiples, la mayoría de las veces—, que hacen que su nivel de sensibilidad al precio descienda y los convierta en clientes de gran atractivo. En clara oposición a aquellos clientes jurídicos, que entienden el valor de un insumo dentro de su CdV y justifican un precio de proveedor elevado según contribuya a un objetivo y desde premisas de compra muy concretas y normativamente específicas.

De hecho, esta suele ser la gran diferencia entre atender a un cliente jurídico o a un particular ya que, el primero, siempre tiene perfectamente claro lo que necesita. Y, el segundo, espera a ser conquistado desde sus necesidades de compra por el profesional, mediante esa vinculación basada en subjetividades. En ambos casos, el cliente representa un coste de atención que hay que valorar.

> El principio estratégico básico en la selección del comprador es buscar e intentar vender a los clientes más favorables disponibles.[252]

Así, según sea la estrategia genérica, los costes de atención deberán orientarse a unos u otros clientes potenciales. Con un posicionamiento en costes siempre bajos o liderazgo en costes, el cliente objetivo dentro del segmento deberá ser grande y sensible al factor precio, para que los insumo permitan utilidades por encima del promedio, con precios igualados a la competencia y aún rendimiento. Si se compite en diferenciación, la selección cuidadosa de los clientes para un rendimiento sobre el promedio, demandará un enfoque sobre aquellos menos sensibles al precio y de bajo volumen de adquisición, para no incurrir en una autodestrucción de la singularidad con producciones a gran escala.

Si fuera deseable agregar base de cliente desde cierta cartera cautiva, las dos formas más comunes de incrementar el valor sin incurrir en grandes riesgos son, la incorporación de nuevos atributos al producto para un cliente o redefinir la función del mismo para el comprador con valores adicionales —como el de reventa o generador de ingresos—. El primero, convierte lo genérico en diferenciado. Y el segundo, muda la adquisición en un valor económico a medio plazo. En ambos casos, extienden la base de cliente con un desempeño superior de lo comprado.

No obstante, si un cliente sugiere unos costes de adquisición o atención excesivos para el promedio de cartera —aun siendo insensible al precio— valorar su eliminación como profilaxis. También hay que entender que un buen cliente puede tornar en inadecuado con el tiempo, por lo que la valoración cualitativa de los clientes debe ser una costumbre a realizar cada cierto tiempo, sobre todo si el producto de demanda se encuentra en fase de madurez, donde la sensibilidad al precio se incremente de natural, por efecto de utilidades mermadas o productos sustitutivos emergentes.

Con todo, el precio será siempre una variable perfectamente asumible como factor principal de segmentación o enfoque. De clara aplicación sobre pequeñas y medianas empresas, acostumbradas a basar sus procesos de compra por precio.

[252] Porter, 137.

Segmentación del mercado industrial

Una vez que se decide atraer a las pymes por precio, quedan las grandes empresas dentro de las ICyC. Segmentar grandes industrias no es tarea fácil sino más bien compleja. Para identificar los segmentos clave —para un profesional reciente— dentro de una gran industria, conviene dividir su potencial en dos grupos: un segmento denominado estratégico, formado por empresas sobre las que —en teoría— se posee cierta ventaja competitiva frente a la competencia —por precio, calidad o marca reconocida, esta última no será el caso— y otro denominado estratégico prioritario, integrado por aquellas empresas que realmente serían destinatarias del *offering* del profesional de la creatividad —grupo más limitado—.

Una vez identificados estos dos focos, habrá que desgranar las características específicas de esos clientes potenciales, desde dos metodologías: un primer método basado en una segmentación secuencial, en función de su situación de compra: primera compra para operar en ese mercado —buscan poder confiar en un proveedor—, compra reciente —ya entienden cómo funciona el mercado, sus proveedores están bien formados y reciben servicios adicionales— y compra sofisticada —realizan acuerdos con proveedores experimentados y con gran nivel de asistencia técnica—. Y un segundo método, asentado en una segmentación basada en la orientación de compra —esto es—, según sea por precio —transacción al menor valor posible de cesión—, por soluciones —la llamada venta consultiva, de valor a través del proveedor— y estratégica —la venta empresarial que genera valor mediante la colaboración y participación del proveedor en el negocio—

De este análisis de concreción del cliente potencial industrial y comercial —B2B, en definitiva—, se debe emerger comercialmente con un mejor conocimiento del mercado, del cliente y de la competencia para ese grupo seleccionado, con una disposición adecuada para asignar los recursos que se tengan, con un paquete de oportunidades ciertamente viables que ayuden a establecer prioridades y con una estrategia de comunicación bien enfocada.[253]

El proceso, es un esfuerzo analítico que se inicia identificando macro segmentos, para descender a los micro segmentos dentro de estos primeros, inabordables de otra forma para un profesional con escasa estructura de atención. Los macros, estarán integrados por empresas con características similares y relación directa con el *marketing* de proveedor y los micro, estarán conformados por grupos homogéneos de empresas en el interior de los primeros, identificadas por variables comportamentales como la figura de los decisores de compra.[254] Si fuera pertinente, el proceso podría llegar hasta una selección de nicho o incluso a la individualidad, como ya comentamos.

Una vez identificados el o los micro segmentos, las fases de la segmentación comienzan por determinar el conjunto de empresas que son deseo de atención dentro del mismo, como forma de reducir el campo de acción. Tras lo cual, se seleccionan los filtros o criterios que determinarán las características comunes de aquellas potenciales —pueden ser geográficos, firmográficos, por beneficio, por uso del producto—. Después de lo común, lo particular de cada empresa potencial desde su análisis comercial, para llegar a

[253] Prado Román, Alberto, Pascual Nebreda, Laura, *Marketing industrial y de servicios*, 146-47.
[254] Ibíd., 148.

una validación por potencial de compra, accesibilidad, estabilidad, etc. En concreto, será decisivo su estado económico y su forma de comportarse con los proveedores, para que se tenga una razón sólida para invertir recursos que, de hecho, son escasos.

Una vez determinadas las empresas objeto de aproximación comercial, el profesional deberá poner a prueba su capacidad gestora concretando las estrategias de comercialización de su cartera de pares, de acuerdo a los recursos disponibles a corto, medio y largo plazo, para atender —ahora si— al segmento concreto.

El mercado industrial es un entorno comercial de clientes empresa más proveedores, donde el descenso de las operaciones de compra-venta suele resultar en incremento del volumen de negocio —consolidando los liderazgos—. En los fragmentados —a recordar, sin ese liderazgo fácilmente visible— no suele ser habitual que el volumen de operaciones decrezca, por el contingente de proveedores —que suele atender al neto de empresas afines, como sucede en las ICyC—, que dinamizan los precios de cesión de productos y servicios, perpetuando la fragmentación. De ahí su atractivo aun siendo micro proveedor. Lo cual no evita tener que evaluar los procesos de compra internos del grupo de clientes seleccionado, que será clave para poder superar las barreras de ingreso.

Los clientes jurídicos, compran según el objetivo de la adquisición o dependiendo de la situación de la empresa. Dentro de los objetivos, pueden ser adquiridas materias primas —para fabricación de productos ya definidos— o productos finalizados —aquellos fabricados para ser incluidos terminados o para integrarse en sus procesos productivos como intermedios—. Desde el estatus concreto, una empresa compra productos de nueva adquisición —acaba entrar en el mercado y evalúa proveedores—, en recompra directa —lleva tiempo establecida y sus adquisiciones son rutinarias— o realiza una recompra modificada —variando las condiciones con los proveedores por cambio de enfoque—. Esto —que ya lo comentamos similar—, determinará quién será más proclive dentro de sus sistemas de adquisición, a permitir proveedores noveles en su cadena de valor. Circunstancia a identificar por el profesional de la creatividad, si no quiere golpearse con un muro de rechazo y la consiguiente decepción. En general, es más sencillo tratar con un cliente particular desde la subjetividad que, con uno empresarial sin los objetivos de compra adaptados, haciendo gala de proveedor novato. Por no mencionar los procesos de cobro aplazados de los segundos.

Para concluir, vale la pena reseñar las diferencias significativas entre un mercado industrial y el de los consumidores finales. Primeramente, el industrial es un mercado de menos volumen de cliente, pero de más venta media, al haber menos compradores de mayor tamaño y capacidad de contratación. Además, estas empresas suelen operar de manera concentrada —esto es— con proveedores de proximidad geográfica que facilitan el proceso de comercialización. Todos ellos —compradores y proveedores—, en relación entre expertos dentro del segmento. Por otro lado, el poder de decisión en las empresas, no radica en una persona concreta sino un crisol de influencias —en este sentido, de manera similar a las familias de consumidores—. Lo que sí es decisivo, es la inutilidad de canal intermediario para la adquisición, ya que las industrias realizan la compra de manera directa a través de agentes específicos responsables. Eso sí, la sencillez del cierre del proceso de un consumidor —normalmente, en apenas unos minutos—, las empresas

demandan un proceso lento y laborioso de múltiples contactos para acceder al sistema de proveedores de una corporación.

Ambos entornos —jurídicos y no jurídicos— se hayan, por un lado, en condición de lo que se denomina demanda derivada, esto es, cualquier cambio en la demanda de un producto en el mercado de consumidores, afectará a la demanda del industrial. Pero, por otro, les rige el denominado principio de aceleración, por el que una pequeña variación en el mercado de los consumidores causará una enorme variación en el industrial.[255]

2.2.1.4. Las fuerzas competitivas

No sería representativo un análisis estructural del sector, sin una evaluación adecuada de aquellos elementos o fuerzas que intervienen en su atractivo —para nosotros, dentro de las ICyC— y que configurarán lo que se conoce como grupos estratégicos de competitividad.

¿Qué se entiende por grupo estratégico competitivo? aquellos que —dentro de una industria— necesariamente tengo que conocer porque compito por lo mismo y en el mismo espacio de cliente. Y también, por posibles acuerdos de colaboración.

> […] un grupo estratégico es el conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas.[256]

Esto es, a igual estrategia competitiva, mismo grupo estratégico. O lo que viene a ser lo mismo, aquellos que —al igual que nuestro profesional— intentan prosperar en una industria con similares fórmulas y objetivos de cliente, están dentro de su mismo grupo competitivo. No confundir estos grupos con segmentos de mercado.

Cartografiar las ICyC en sus grupos de competitividad, supondrá identificar conjuntos de empresas similares en estructura, estrategia y participación. Esta semejanza, se acompañará de barreras de ingreso y a la movilidad interna también afines —economías de escala, canales de distribución, diferencia de productos, ventajas de coste, necesidades de capital, …—, a modo de limitaciones para entrar y para salir del grupo. Unas barreras para el cambio dificultando pasar de una posición estratégica a otra. A un profesional novel de la creatividad, lo que le interesa inicialmente, por necesidad, es entrar en un grupo estratégico. El mejorar su adquisición de cuota —dependiente de las barreras a la movilidad interna—, será premisa para una teórica etapa de crecimiento.

Estas barreras comunes, justifican la persistencia de algunas empresas dentro de una franja concreta de rentabilidad, por los costes incrementales que supone cualquier esfuerzo de movilidad buscando aumentar una participación. Por ello, para mejorar la posición competitiva, siempre habrá que valorar los riesgos del movimiento en relación al nivel de competencia existente dentro de la franja de partida. Muchas veces no merece la pena el movimiento si se acompaña de un exceso de recursos y falta de garantías. En

[255] Prado Román, Alberto, Pascual Nebreda, Laura, 146-50.
[256] Porter, *Estrategia competitiva*, 148.

general, cuando las barreras son altas en un grupo competitivo, suelen ser reflejo de productividades también altas. Y viceversa.

Con todo, la deseada rentabilidad no sólo se verá afectada por los condicionantes del propio grupo o los derivados de la posición que se ocupe dentro del mismo, sino también por aquellos comunes a la industria o sector, por estructurales. Concretando, las barreras a la movilidad, el poder de negociación, otros productos similares o la intensidad de la rivalidad, se unen al nivel de competencia interna dentro del grupo, los costes de ingreso y la habilidad particular para implantar una estrategia y ejecutarla con éxito. Y todos estos, se verán influidos desde sus bases por el porcentaje de crecimiento de la demanda, el porcentaje de diferenciación, la tecnología y el abastecimiento que definan el contexto general.

> […] la empresa será más rentable si está en un sector industrial favorable, en un grupo estratégico privilegiado en dicho sector y si tiene una posición fuerte en su grupo.[257]

Así, un grupo estratégico competitivo que exhiba unas barreras altas —al ingreso y a la movilidad—, será sinónimo de espacio atractivo desde sus utilidades individuales y por una tenencia de poder basada en su historia —dentro del grupo de pertenencia—, sus habilidades gestoras y sus recursos mantenidos, de difícil igualación inmediata. Siendo las tres estrategias genéricas —de implantación de la ventaja competitiva—, la mayor diferencia que tendrá lugar dentro de estos grupos, convenientemente homogéneos.

Este escenario, sí confirma su ausencia de economías de escala o de demanda de capacidad de distribución masiva, pero —aun así— permite aquilatar una historia, probar unas capacidades y gestionar eficientemente unos recursos limitados, será siempre fuente de oportunidad para pymes y profesionales por permitir —desde su pequeño negocio—, atender a sus nichos de poder con cierta seguridad en cuanto a cuota ganada y fidelidad de cliente.[258]

Las 5 fuerzas de Porter

Dos palancas de conocimiento —de acuerdo a Porter—, permitirán afrontar una estrategia competitiva con capacidad para triunfar. La primera, basada en analizar ese atractivo de un sector o industria, desde su rentabilidad y sostenibilidad. Y la segunda, adquiriendo una posición competitiva adecuada para la defensa de las ventajas logradas —si se lograran—. Ambos —atractivo y posición—, en constante cambio por las dinámicas el propio mercado. El modelo de análisis, se basará en analizar las capacidades de implantación de las tres estrategias genéricas —vistas con anterioridad— y en visualizar los factores de la competencia que determinarán el atractivo. Estos elementos son las denominadas cinco fuerzas de Porter —en adelante 5Fs—, que definirán los integrantes de los diferentes grupos estratégicos de competitividad, en los que vaya a competir el profesional en función de sus pares de producto-mercado.

Este modelo de estrategias genéricas y cinco fuerzas, de aplicación a varios ambientes estructurales —industrias fragmentadas, emergentes, maduras, en declive o globales—,

[257] Porter, 162.
[258] Ibíd., 148-64.

tiene como punto de partida la estrategia competitiva, cuyo tema central será siempre cómo mantener una ventaja diferencial en una industria —o crear las estrategias genéricas—.[259]

Las 5 fuerzas, concretan los elementos indispensables para competir e identifican las innovaciones que mejorarán la rentabilidad del sector, en un juego de conciliación entre posición competitiva y prosperidad de la industria en su conjunto.[260]

En general, establecen unas características estructurales propias del mercado de referencia que —a través de su análisis— determinan la intensidad de la competencia y la rentabilidad esperable. Formulando la estrategia competitiva, se logrará un posicionamiento desde el que poder adquirir un espacio propio de negocio y defender la sostenibilidad, dentro del grupo estratégico de competitividad.

Cuando se habla de lograr una rentabilidad sostenible, se refiere a adquirir unas habilidades que consigan enfrentarse a estos cinco factores con ciertas garantías —entendido dicho éxito como lograr un rendimiento a largo sobre los capitales invertidos—

Por ello, las 5 fuerzas son un método de análisis de factores estructurales que dan como resultado información valiosa sobre la intensidad competitiva y la rentabilidad de una industria concreta —o de un segmento de esa industria, no necesariamente en su conjunto—. En definitiva, visualiza el poder de su competencia —como elemento central de su análisis—, identificando sus características básicas para fijar estrategias y para poder anticipar y asumir los cambios que se produzcan en el futuro.

Cinco son las fuerzas porque cinco son los factores —o actores— que integran la estructura de un sector —o industria, segmento, nicho, etc.—. En concreto, la entrada de nuevos competidores o potenciales, la rivalidad entre los competidores actuales, la amenaza de productos sustitutivos, el poder de negociación de los clientes y el poder de negociación de los proveedores. Todos ellos —por su influencia sobre precios y costes por las tensiones internas—, determinarán la rentabilidad alcanzada como grupo. Cambiante según evolucione o involucione.

Amenaza de ingreso. Entrantes potenciales

Para verse afectado por este factor del grupo estratégico de competencia, primero hay que estar dentro y posicionado. Hasta este escenario, será el propio profesional —formando parte de este conjunto de aspiracionales a proyecto de empresa o estudio creativo—, quien intente un ingreso por la vía de la imitación de lo existente, incrementando la distribución de algo o por verse beneficiado de una tecnología de bajo coste.[261]

Desde este punto de partida —formando parte de esta categoría de competencia—, corresponde establecer una estrategia general de ingreso basada en baja rentabilidad por bajos precios —como aquellos profesionales con contratos casi a pérdidas, o lo comido por lo servido, tan del refranero popular—. Otra circunstancia, asiste a aquellas empresas que —estando ya dentro y con participación—, desean adquirir una cuota mayor, convirtiéndolos también en amenazas de ingreso por aspirar a una adquisición progresiva

[259] Porter, *Ventaja competitiva*, 29-30.
[260] Ibíd., 36.
[261] Esteban, *Marketing de los servicios*, 160.

de participación, con el debido reajuste del resto de competencia. Todo éxito —tanto ingresando, como mejorando la posición en cuota relativa—, dependerá de las barreras que defiendan al segmento, de ingresos y movimientos. Estas barreras internas, lo son en función de seis factores principales: economías de escala, diferenciación de producto, requisitos de capital, costes cambiantes, acceso a los canales de distribución, y desventajas en costes.

La llamada economía de escala, es ese concepto de la producción masiva que se caracteriza por una reducción de los costes unitarios, derivada de un incremento del volumen de producto por período. El motivo principal por el que sirven de freno al ingreso, es por obligar a producir grandes cantidades de unidades de producto para ser rentables —o pocas unidades asumiendo el deterioro de los costes—. También por producir mejor, compartiendo operaciones —buscando costes conjuntos o fabricando subproductos— e intangibles —*know-how*, patentes o la marca comercial—. Todo ello, logrando un gran efecto económico positivo.

Otra forma de ingresar —en entornos de economías de escala— es por integración vertical, esto es, por operar en etapas sucesivas de producción o distribución —según sean integraciones hacia atrás o hacia adelante—, para no enfrentarse a la desventaja en costes. Para lo cual, hay que tener una gran estructura empresarial que pueda asumir funciones diversas, incorporando cadenas de valor hasta la fecha ajenas a la propia. O llegando a acuerdos de partenariado o asociación, sin la fusión efectiva.

La diferenciación de producto, es esa condición que logran las empresas establecidas con una cuota significativa de identidad de marca y logrando aquilatar, con el tiempo, una lealtad de cliente reseñable. Estas empresas, han desarrollado para ello una fortaleza publicitaria o fueron los primeros en ingresar en el mercado, liderando en consecuencia. Esta es quizás la barrera de ingreso más importante que se puede desarrollar como grupo de competitividad, por ser la más difícil de adquirir.

Los requisitos de capital, refieren a esos sectores —o segmentos— que demandan gran cantidad de recursos financieros para acceder por primera vez —seguramente inalcanzables para un profesional individual novel—. Los costes cambiantes por su parte, son los que se generan por cambios de proveedor, necesarios para bajar los precios y ser más competitivos —y esperando que se produzca una migración positiva de la demanda— o para mejorar el rendimiento del producto ofertado. Los canales de distribución y su accesibilidad, son en muchas ocasiones cautivos de la competencia actual, lo que demanda tener una capacidad de persuasión a los potenciales nuevos ingresos —que no todo el mundo empresarial o profesional está en condiciones de desplegar—. La vía más común —para tratar de orientar una colaboración— es la bajada de precios de cesión de la mercancía, la publicidad compartida, acciones de atracción o presión de cliente —o *pull-push*—, etc. Cuando el efecto de presión al canal existente no alcanza el deseo de colaborar, la única solución —para salvar esta barrera— será crear un canal totalmente nuevo para acceder a consumidor final con garantías.

El último factor de las barreras internas, la desventaja en costes, nada tiene que ver con aquellos derivados de las economías de escala. Estos costes, devienen de tecnologías patentadas, acceso privilegiado a materias primas fundamentales, ubicación inmejorable, incluso subsidios estatales, que ejercen la limitación al acceso de otros potenciales. La

gran virtud en estos casos —que lograría mitigar esta realidad—, es la curva de aprendizaje o de la experiencia cuyo acúmulo intangible —produciendo un bien durante cierto tiempo—, habilita al conocimiento idóneo para controlar los costes de producción con maestría. De ahí el valor de la mano de obra directa, que acentúa la mejora en los procesos con ese resultado de eficiencia productiva, generando un descenso de los costes por la vía de la experiencia acumulada. Patentar esa experiencia, es en sí mismo una barrera al ingreso, que suele desembocar en un flujo de efectivo importante por reducción en los costes. Flujos de potencial inversión en investigación y desarrollo, que hacen del factor experiencia un importante activo intangible junto con la marca.

En definitiva, tanto las economías de escala como el conocimiento acumulado por la experiencia, ejercen como poderosas barreras al ingreso y la movilidad, por su ventaja en costes —con o sin patentes—. Lo importante es que sus capacidades diferenciales no sean fácilmente copiables o no haya fuga de conocimiento cualificado por poca calidad percibida por parte del cliente interno. El resto de empresas en competencia, tendrán que desarrollar sus producciones dentro de su escala mínima eficiente, esto es, de acuerdo a un volumen menor de producto. En estos casos, la única alternativa viable para alcanzar el mismo nivel de producción, será un cambio de tecnología que permita superar la escala productiva del líder, dando además entrada a otros competidores que hayan previsto la llegada de tal innovación. También la diversificación de los costes fijos entre varias unidades de negocio, posibilitará la sostenibilidad de un mayor volumen de producción por reparto del esfuerzo.[262]

Competidores existentes

Refiere a la rivalidad existente en la actualidad —dentro de un grupo de competitividad—, para manipular la posición competitiva de empresas en situación de dependencia mutua. La rivalidad es la oportunidad de mejora por la vía de los precios, la publicidad, los nuevos productos y el incremento de los servicios asociados o de las garantías.

Todo enfrentamiento tiene sus represalias por aquello de que, los movimientos de cambio de unos tienen efectos observables en otros. A rivalidades muy intensas, el sector —o segmento— disminuye conjuntamente su atractivo —sobre todo en escenarios de guerras de precios, salvo demandas muy elásticas—. Entre los escenarios más proclives a una escalada de hostilidades comerciales, cabe destacar el de confluencia de gran número de competidores actuales y equilibrados —más o menos iguales en tamaño y rentabilidad, acostumbrados a adjudicar recursos para hostilidades comerciales, muy habituados a sectores fragmentados—, el crecimiento lento en el sector —el aumento en participación sólo es objetivo a largo si se planifica la expansión—, los costes fijos excesivamente elevados —por máxima capacidad productiva, destinada a reducir los precios por exceso de capacidad instalada—, los productos sin diferenciación—con efecto de intensa competencia en precio por producto indiferenciado— , cuando se instala un incremento importante de la capacidad de producción —buscando mayores economías de escala, alterando gravemente la oferta y demanda del sector, con períodos recurrentes de exceso de capacidad y precios bajos— o la competencia es muy diversa —dificultando interpretar intenciones comerciales—, cuando se generaliza un aumento de los intereses estratégicos —se generaliza el sacrificio de utilidades para lograr el éxito— o se poseen

[262] Porter, *Estrategia competitiva*, 27-36.

como sector importantes barreras de salida —que mantiene dentro a las empresas a pesar de retornos sobre la inversión bajos o negativos—.

Todos ellos, factores que cambian en función de la etapa de vida en la que se encuentre el mercado en ese momento, o según haya ingresado una empresa con personalidad muy diferente al resto, también por una innovación tecnológica que mejore los costes fijos, o por elevados costes de cambio de los clientes, así como por aumento del producto diferenciado, o por enfoque en los segmentos de crecimiento más rápido dentro del sector o en áreas de costes fijos más bajos. Todos ellos, como reductores del impacto de la rivalidad en un espacio de competencia.

¿Cuál es entonces el mejor marco comercial? el que se caracteriza por barreras de ingreso altas, con las de salida bajas. Y—por lógica— el peor sería su opuesto, barreras de ingreso bajas con gran dificultad para lograr salir, en caso de cambio de estrategia de segmentación. En el primero, te cuesta entrar, pero si te va mal, sales fácilmente para probar otros escenarios más adecuados a las capacidades. En el segundo, la entrada es fácil, pero a una mala rentabilidad, te puedes perpetuar en un escenario comercial sin esperanza para la mejora. Si, además, se invierten recursos en aumentar capacidad de producción, los malos resultados serán definitivos en caso de verse atrapado en ese segmento de escasa rentabilidad.[263]

Productos sustitutos

Determinan la rentabilidad de un sector industrial, junto con los otros cuatro factores de las 5Fs. Su amenaza versa sobre la limitación de los precios, ensanchando o reduciendo la extensión de los segmentos. Cuanto más atractivo sea el precio de un producto sustituto, mayor será la presión sobre el sector industrial, con resultado de lo que se conoce como elasticidad total de la demanda, o sensibilidad completa al factor precio a la hora de la adquisición. La compra migra por el valor de cesión, si se produce receptividad a la mejora. Esta dinámica, proporciona al sector una gran limitación a la rentabilidad de las inversiones, con el consiguiente deterioro.

> La sustitución es el proceso en virtud del cual un producto o servicio suplanta a otro en la ejecución de una o varias funciones para el cliente.[264]

Incluso en industrias sin relación aparente, se pueden hallar productos sustitutivos. Todo dependerá del papel que desempeñen —dichos productos— en la CdV del cliente, para que se produzca la sustitución. En muchas ocasiones, la función genérica que sustituyen es muy amplia de concepto —sobre todo en bienes de consumo— y no siempre idéntica. De hecho, cuanto más genérica sea la identificación, mayor potencialidad para que se produzca la sustitución. De ahí que, la mayoría de productos alternativos desempeñen una gama más amplia de utilidades y no siempre desde la condición de nuevos, ya que engloban los usados, reciclados o reacondicionados. Eso sí, todos deben ofrecer un incentivo para el cambio de consumo, que se traducirá en mayor valor frente al precio que el producto original.

[263] Porter, 37-43.
[264] Ibíd., 309.

En el fondo, todo producto alternativo supone una alteración de las costumbres de compra del cliente, con su correspondiente incremento de coste por cambio. La posición industrial al respecto, demanda acciones colectivas de protección del original, que mejoren la posición de sus productos como grupo.

Para que se consolide una verdadera amenaza —de un producto sustitutivo a otro original para el cliente—, deben darse tres factores favorables: precio por valor, coste de adopción y propensión al cambio. Es lo que se conoce como economía de la sustitución.

El precio por valor, refiere a lo que proporciona el producto por lo que pagas —como se intuye—. Y siempre en relación al producto original que sustituye. Un sustituto será valioso si reduce los costes del cliente y mejora el desempeño, siempre que se perciba dicho valor —similar a la diferenciación—. Sus cualidades han de ser comprobadas, por la incertidumbre que generan frente a su homólogo original —casi siempre avalado por la marca—. Por lo tanto, adolecen de probatura como defecto emocional. De ahí que haya ciertos universales cualitativos —otorgados naturalmente al producto industrial establecido—, que los sustitutos deben de superar. Estos son, la tasa de uso —básicamente, la calidad necesaria mínima para realizar correctamente sus funciones—, el coste de entrega e instalación —en relación con el producto a sustituir—, el coste de financiación —el de su adquisición—, la variabilidad del precio y su disponibilidad —fluctuaciones posibles del valor de cesión y capacidad instalada para atender a la demanda de manera anticipada—, los costes directos e indirectos del uso —coste inicial y de uso toda la vida frente al original y coste relativo o de la influencias, dentro de la CdV del cliente—, el rendimiento del cliente—impacto de la utilidad frente al original, incluso de intangibles como el estatus— , el número de funciones —la gama de funciones frente al original—, el coste y rendimiento de los productos complementarios asociados —el efecto producido por la sustitución sobre los productos accesorios del sustituido—, la incertidumbre —la posible mejora de los sucesivos y sobre el rendimiento real, en el momento de la adquisición— y la percepción del valor —verdadero densitómetro del nivel de amenaza potencial, si se logra una comunicación del beneficio efectiva que logre el impacto e incentive al cambio—.

Los costes de adopción o del esfuerzo de cambio para el cliente, deben justificar la sustitución. Entre los motivos más comunes —que los incrementan— están la identificación y certificación de las fuentes —justificando realizar el esfuerzo de probatura previa—, los posibles rediseños —que afectarán a las actividades de valor que suscriban—, la posible necesidad de recapacitación o reaprendizaje —de los patrones de uso del nuevo producto sustitutivo, demandando tiempo ocioso y tasa de rechazo durante la adaptación—, los cambios en el papel del usuario, el riesgo al fracaso —dentro del proceso de cambio—, que surjan nuevos productos auxiliares —con el consiguiente coste de reequipar y probar la compatibilidad del principal sustituto— y los derivados del cambio frente a la «readopción» del original.

Por último, la propensión al cambio entre productos, se verá incentivada por una serie de factores como son el hecho de tener recursos —que permitan, entre otros, la inversión inicial—, asumir un cierto perfil de riesgo —para la decisión de sustitución—, tener una orientación tecnológica —con mayor experiencia sobre el cambio—, haber realizado sustituciones con anterioridad —la segunda vez es más fácil que la primera—, que se de

una condición de rivalidad intensa dentro de los grupos de competitividad —cuya presión adicional fomenta la sustitución— y que la estrategia genérica sea propensa —según sea cliente industrial, comercial o institucional, se dará más o menos importancia al efecto valor por precio desde la estrategia responsable de avalar las ventajas competitivas—.[265]

Una última mención para los productos complementarios mencionados, de producción generalizada en todas las industrias y también dentro de las ICyC. Por definición, son productos que complementan a otros principales, y casi siempre tiene valor estratégico por ello. Aumentando el valor del producto base, son imprescindibles para el posicionamiento sostenible y aportan vigor a la industria concreta.

Ahora bien, no todos son clave para el mantenimiento de la posición, por lo que amerita identificar los estratégicos de acuerdo a dos características: que el cliente los asocie naturalmente al producto base —fundamental para las estrategias de venta conjuntas— y que influyan seriamente en la posición competitiva —de ambos productos—. En ambos casos, serán estratégicos desde la percepción del cliente consumidor —que es lo que cuenta—, y según la fuerza de dicha observación. Sólo a través del estudio del comportamiento de compra, se podrán descubrir las asociaciones reales o potenciales entre productos base y sus complementarios, para poder valorar su efecto sobre la ventaja competitiva lograda y su estrategia genérica para adquirirla, costes o diferenciación.[266]

Poder negociador de los compradores o clientes

Los compradores de producto —clientes industriales, comerciales y consumidores finales—, compiten en el sector forzando la bajada general de los precios y aumentando la calidad y los servicios. De esta petición —con más o menos efectividad—, se desprende la rivalidad entre las empresas actuales. Si esta fuerza estructural del mercado no demandara esta mejora continua de las ofertas, seguramente no habría necesidad de hostilidad comercial entre competidores.

Todos los clientes, mejoran su poder de negociación si este dominio está concentrado y compra grandes volúmenes de producto de un proveedor, también si las materias primas son parte importante de los costes, si los productos son indiferenciados y con proveedores alternativos, o si se presentan costes bajos de cambio que no logren contener al comprador. También es proclive el sector al poder del cliente, si los productos y servicios presentan baja utilidad, forzando a reducir los costes a través de la presión de compra, o si no son importantes para la calidad final del comprador. Si, además, el cliente tiene conocimiento de baja demanda, la ventaja negociadora se acrecienta notablemente.

El riesgo del comprador industrial, radicará en que se produzca una integración vertical hacia atrás con la que no contaba, que aumente el poder de negociación de los proveedores.

En el caso de los consumidores finales de bienes, el mayor poder negociador se produce en torno a productos indiferenciados —los denominados *commodities*— y su sensibilidad al factor precio. La calidad es secundaria en la decisión de compra, siendo los *retailers*[267]

[265] Porter, 309-26.

[266] Ibíd., 448-55.

[267] Del inglés, *retailers* o venta minorista o al detalle y *wholesalers* o venta mayorista.

—y *wholesalers*— los capacitados para influir sobre la decisión final de compra. En estos casos, es por lo tanto el canal el que ostenta el valor de la habilidad de venta frente al fabricante. Este activo de conocimiento, es lo que se denomina cultura de canal o la virtud de saber cerrar una decisión de compra, tan diferencial frente al conocimiento aportado por los fabricantes. Esta jerarquía de experiencia de venta, también se aprecia en la distancia de negociación existente de mayoristas a minoristas.[268]

En definitiva, la realidad de dominio de clientes a proveedores —de cualquier tipología— se podría resumir en que, a mayor poder, mayor sensibilidad al precio. Y, con ello, mayor nivel de hostilidades entre fabricantes y menor atractivo del sector, segmento o nicho.

Poder negociador de los proveedores

Basado en el poder de negocio sobre los que participan en una industria. La palanca de presión para su mejora en beneficios, se basa en subir precios o bajar la calidad, literalmente estrujando al sector entre estas dos variables estratégicas.

Las razones para mejoran su poder —similares a las de los compradores—, son situaciones como la presencia de pocas empresas dominando un sector concentrado —todas vendiendo a clientes fragmentados—, que no haya productos sustitutivos, que el cliente sea irrelevante, que el producto a proveer sea indispensable para el negocio del comprador —un insumo clave de la producción—, que el objeto de compra sea diferenciado por su calidad o que el mismo proveedor sea una amenaza real por la posible integración hacia adelante —asumiendo, él mismo, la producción del bien final—.

En muchas ocasiones, el poder de los proveedores queda fuera del control del entorno empresarial, para verse afectado —en su ampliación o reducción— por los gobiernos o reguladores designados —como compradores o proveedores—, influyendo en definitiva sobre las fuerzas competitivas del grupo. De ahí que —todo análisis estructural de un sector—, demande un diagnóstico sobre la potencial acción de los gobiernos sobre el mercado de elección, por cómo afectarán, hoy y mañana, a las características estructurales de esa industria, si el profesional se propone iniciar esfuerzos de entrada.

Desde la conclusión al análisis de las cinco fuerzas —nuevos competidores, actuales, sustitutivos, poder de negociación de clientes y proveedores—, el profesional de la creatividad estará en condiciones de identificar sus fortalezas y debilidades —dispuesto a encarar la entrada en un segmento o nicho—, potencialmente y dentro de las ICyC —o donde decida—. Así como las amenazas y oportunidades que se puede esperar vengan desde su grupo estratégico de competitividad, de acuerdo a sus pares de cartera. Un análisis DAFO ya descrito, que siempre tendrá cabida —como dijimos— en un análisis oportuno, por la sencillez y efectividad de sus conclusiones —siempre mejor pocas, pero certeras—.

Desde los datos anticipados —gracias a los esfuerzos de análisis estructural del entorno de desarrollo—, será el momento de precisar la estrategia competitiva, desde tres enfoques: posicionamiento —o capacidades para la mejor defensa posible—, influencia que se ostentará en el equilibrio de fuerzas y talento para anticipar los cambios —en los factores que basan las fuerzas—. Para lo cual, habrá que identificar dónde son más débiles

[268] Porter, *Estrategia competitiva*, 44-47.

las 5Fs, para abordar una posición desde la que rentabilizar los puntos fuertes —desarrollando capacidad de defensa para hacerlos sostenibles—, con una actitud ofensiva gracias a la estrategia —a través de la diferenciación, la integración o colaboración y la innovación— y buscando la evolución que proporciona el cambio —de acuerdo al ciclo de vida del sector industrial—, tendiendo —si se puede— a la integración vertical dentro de la cadena de valor. Además, sin olvidar separar la definición del sector y la del negocio de participación, dentro de las ICyC. Límites importantes para la analítica, incluso para identificar fuerzas latentes en las denominadas fronteras del sector —o segmento—. [269]

Todo este despliegue —no hay que olvidarlo—, es un ejercicio de enfoque —del análisis para la concreción de la estrategia—. Que, en el caso de la competencia, debe circunscribirse a características estructurales que determinan la naturaleza de las fuerzas competitivas en un sector o negocio en particular, no de toda la industria. De ahí la importancia de que el profesional se centre en sus productos, emparejados a una demanda. Y no muchos productos para muchas demandas, sino sólo aquellos susceptibles de poder ser abarcados con garantías y atendidas sus demandas potenciales con eficacia, con resultado de margen. Todo ello —de manera general—, con una dinámica inteligente de riesgo atenuado por bien orientado.

Marco de referencia para el análisis. Técnicas

Todo estudio de las fuerzas competitivas, tiene por objeto determinar las posibles respuestas de cada competidor y sus reacciones. La prioridad es delimitar a los que de verdad son nuestros rivales —estableciendo la competencia afín actual y potencial— para realizar un diagnóstico desde cuatro parámetros: objetivos futuros, estrategia actual, supuestos y capacidades —en términos de recursos—. El resultado será una sucesión de puntos fuertes y débiles desde la intuición —fundamentales para cualquier movimiento competitivo—, que podrían dar respuesta a cuestiones sobre la satisfacción del competidor con su actual posición, o acerca de posibles movimientos estratégicos que podrían llevar a cabo, también para localizar su vulnerabilidad y reconocer dónde generará las mayores represalias. Esta misma mecánica, será factible para que el profesional de la creatividad realice un autoanálisis —cuestionando la propia posición—, dentro del desempeño laboral.[270]

En términos generales, son competencia aquellos que superan las barreras de ingreso —tanto si ya lo han hecho, como si tienen capacidad y voluntad de hacerlo—, los que presentan sinergias obvias, también los que podrían extenderse accediendo a la industria de referencia y los clientes y proveedores con capacidad de integración —hacia adelante o hacia atrás—.

Los objetivos futuros, tienen que ver con realizar un pronóstico sobre la satisfacción de la competencia frente a su actual posición estratégica —nivel de liderazgo, desempeño social, tecnologías diferenciales, etc.—. Entre las cuestiones más relevantes, las que refieren a los objetivos financieros —a corto y largo plazo, crecimiento, utilidades involucradas, etc.—, actitud hacia la asunción de riesgos —porcentajes aceptables—, valores que sostiene —voluntad de liderazgo—, estructura organizativa, incentivos

[269] Porter, 47-53.
[270] Ibíd., 69-71.

laborales, sistema contable, distribución de los costes, nivel de consenso interno, compromisos contractuales clave, restricciones por licencias, regulaciones gubernamentales limitativas, etc. Todo ello, con intención de realizar un análisis de cartera de producto del competidor concreto.

Dicho análisis de portfolio de la competencia, de igual aplicación a la cartera de pares del profesional de la creatividad —de hecho, herramienta de gestión indispensable para el sostenimiento de la cartera propia—, comienza también su estudio sobre un ciclo de preguntas de respuesta intuitiva. Entre las mismas, los criterios existentes para clasificar el negocio —esto es—, qué productos generan el efectivo frente a cuáles deberían ser cosechados o justificativos de desinversión, también cuáles son el resultado de movimientos defensivos para proteger a otros más grandes de la misma cartera, los que son más prometedores para reclamar inversión y generar posición relevante de mercado y los que tienen ya un elevado apalancamiento, con posible afectación a la estabilidad general de la empresa o del profesional, si no son protegidos.

La herramienta habitual de análisis para estos menesteres se denomina matriz de crecimiento/participación o de la Boston Consulting Group, empresa referente mundial en consultoría estratégica de *marketing* —en adelante matriz de la BCG—. Junto con este modelo de análisis, la cuadrícula de posición de la empresa/atractivo del sector o de GE/McKinsey —en adelante matriz de GE/McKinsey—, aportará información adicional sobre otros aspectos notables del análisis de competencia —o del autoanálisis—. Ambas constituyen las dos técnicas más habituales de definición de elementos clave, para el análisis de cartera de productos —ajenos y propios—.

La matriz de la BCG, analiza el crecimiento frente a la participación relativa —o la parte del mercado que ostenta la empresa en relación al competidor más grande, que se asume opera a costes más bajos—.[271] Esta manifestación visual se compone de una gráfica de situación de la cartera de negocios —el *portfolio*—, que se expresa en cuatro cuadrantes ocupados por un *interrogante*, una *estrella*, una *vaca* y un *perro*, en representación de todos los productos según su aportación a la participación y al crecimiento de la empresa —o del estudio creativo del profesional—. Todos los espacios en situación de requerir recursos efectivos, pero desde posiciones distintas y con administraciones necesariamente diferentes.

Así, se podrá definir un producto como *interrogante* cuando presente baja participación relativa, pero alto potencial de crecimiento —proporcionando baja generación de efectivo y en situación de alta demanda de líquido para subsistir—. Otros se definirán como *estrella*s cuando ostenten una participación relativa alta, con crecimiento también alto —aportando y demandando alta liquidez—. El tercer cuadrante lo compondrán los productos denominados *vaca*, de alta participación y bajo nivel de crecimiento —productos que aportan mucho efectivo con baja necesidad de recursos líquidos—. Y, por último, los *perro*s, en situación de baja participación de mercado y bajo nivel de crecimiento esperable —generan poco y demandan menos—. Fuera de la matriz, el espacio subjetivo del I+D o lugar al que deben regresar los productos ineficientes para un rediseño eficiente.

[271] Porter, *Estrategia competitiva*, 372.

Los productos *vaca*, están sujetos a ser ordeñados —como su nombre indica—, por el nivel de flujo de efectivo saludable que aportan a la cartera, imprescindible para aupar otros productos o negocios en desarrollo. Las llamadas *acciones de palmeo* —término de *marketing*—, permitirán el alargamiento de la liquidez en el tiempo. Los *perro*s —por el contrario—, modestos usuarios de efectivo, ocupan una posición competitiva débil que podría originar complicaciones monetarias. Los productos *estrella*, de grandes participaciones de mercado y crecimiento potencial, son importantes demandantes de efectivo para sostener si posición fuerte, esperando grandes rentabilidades a cambio. Y los *interrogantes* o *descabellados*, son aquellos nacidos en mercados de rápido crecimiento, donde han adquirido una participación baja que necesita gran cantidad de efectivo para financiar el crecimiento esperado. Son generadores débiles de efectivo por su todavía frágil posición competitiva. Circunstancia que puede cambiar y convertirlos en *estrella*s o ser susceptibles de ser devueltos al I+D para su remodelación y reintroducción posterior más eficiente.

Como se observará, son los productos *vaca* los que financian el resto de bienes y negocios en desarrollo de la cartera, dejando que los flujos generados de liquidez sustenten los *interrogante*s para esperar convertirlos en *estrella*s en algún momento. ¿Qué productos han de ser en el futuro *estrella*s? La respuesta es una cuestión puramente estratégica. Si el producto alcanzara la condición de *estrella*, llegará un momento en que derive en *vaca* por disminución del crecimiento del mercado —circunstancia que sucederá paulatinamente—. Los productos *interrogante*s que no se han seleccionado para flujos de liquidez mayores, deberán ser cosechados —o lo que es lo mismo, administrados para generar efectivo—, hasta mudarlos en *perro*s donde —tras agotar la cosecha de liquidez—, deberán ser eliminados de la cartera.

La matriz de la BCG, propone una administración de portfolio de productos en formato de logros consecutivos y dentro de un equilibrio de efectivo, como premisa estratégica para la rentabilidad de la cartera de negocio de una empresa —o profesional de la creatividad—.[272]

> […] el crecimiento del mercado es un buen reflejo de la inversión de efectivo requerida. [273]

La cuadrícula de posición-atractivo —de GE, McKinsey & Co. y Shell, también conocida como Matriz de posicionamiento—, es una cuadrícula de 3x3 que localiza unidades de negocio, productos o servicios, dentro de un marco visual de análisis de manera que en un eje —el horizontal— juzga la fuerza y atractivo del sector y el otro eje —el vertical—, la posición competitiva de determinado negocio o producto, tanto desde el autoanálisis como para valoraciones del negocio ajeno. Las tres directrices estratégicas resultantes serán construir, sostener o cosechar. Para la primera se requerirá capital para fortalecer la posición —construir posición—, para la segunda amerita un equilibrio entre generación y uso de efectivo y, para la tercera, se recomiendo abandonar. Esta matriz, es una forma visual de asegurar una distribución adecuada de los recursos monetarios, combinando los

[272] Porter, 371-73.
[273] Ibíd., 374.

productos o negocios en desarrollo con los desarrollados y la generación de flujo con su uso eficiente.

La parte menos verdadera de esta herramienta, refiere a que casi todos los motivos —para cualquier catalogación en la cuadrícula—, son inseparables de lo subjetivo —frente a la de la BCG, mucho más demostrable—. No obstante, se recomiendan ciertos criterios de análisis, para tener en cuenta a la hora de localizar el negocio o producto en una posición estratégica en relación al sector. Para la posición, se recomienda valorar hitos logrados como el tamaño, crecimiento, participación, rentabilidad, margen bruto, posición tecnológica, fortalezas y debilidades, imagen y recursos humanos. Y para el atractivo del sector, los mismos de tamaño, crecimiento, rentabilidad y situación tecnológica del sector, añadiendo la diversidad, estructura competitiva y situación social, legal, humana y del entorno.

A la dificultad de decidir dónde localizar o trazar el negocio o producto —visualmente en la matriz—, se une lo complejo de elaborar un concepto estratégico detallado para llevar a cabo las directrices estratégicas con cierta coherencia y —en definitiva—, para concordar posición real de la cartera con la estrategia de gestión de la misma.[274]

Desde los datos extraídos de todas estas cuestiones clave, se deriva a la estrategia que establecerá la posición en el mercado para alcanzar la meta de rentabilidad, sin resultar en amenaza para la competencia —actitud nada recomendable para una rivalidad adecuada dentro de un grupo de competitividad—. Un profesional novel —que logra el acceso—, también deberá preguntarse si —con su nueva posición— todos están relativamente satisfechos. Requerirá por ello una estrategia que le permita la defensa desde su ventaja lograda, sin producir reacciones indeseadas dentro del grupo estratégico. Y deberá siempre valorar la búsqueda de interrelaciones —dentro de su CdV y con otras CdV vinculadas— que, según competidor, le aporte valores añadidos en materia de eficiencia en costes o diferenciación percibida.

Desde esa nueva posición lograda, tendrá también que realizar, asiduamente, un ejercicio de discriminación entre negocios generadores de efectivo, cosecha y en situación de investigación y desarrollo —o en proceso de lanzamiento—. Desde estas tres dinámicas equilibradores de una cartera de producto —efectivos, cosechables y en proceso—, se adquiere la estabilidad necesaria para que se genere sostenibilidad, balanceando los recursos entre estas tres tipologías sinérgicas de actividades —en este análisis, de utilidades dentro del universo de la creatividad—.

Dos categorías de supuestos posibles. La primera, respecto a uno mismo y la segunda, respecto al sector industrial y a los grupos estratégicos de competitividad vinculados. Ambas consideraciones, orientarán sobre comportamientos y reacciones en lo que a cumplimiento de objetivos refiere, con el añadido de tener que valorar «posibles puntos ciegos» en la percepción del entorno, por tendencias no identificadas que pueden influir en las motivaciones. Estos momentos de incertidumbre, habrá que erradicarlos para poder identificar los posibles movimientos de la competencia. Como sus parámetros precedentes, los supuestos también demandan una serie de preguntas enfocadas para su identificación. Algunas de ellas, intuirán la opinión del competidor respecto al valor que

[274] Porter, 374-76.

otorga a su propia posición en el mercado, grado de identificación emocional con su cartera de productos, las posibles diferencias culturales y de valores que pueden afectar a los eventos, sus expectativas frente a la demanda futura del producto o tendencias y lo que pueda opinar sobre los objetivos del resto de competidores de su grupo. A estas respuestas adivinadas, habrá que añadir otras desde un componente histórico de la competencia —si lo hubiera—, que darán alternativas por si ya hubiera habido reacciones a movimientos estratégicos desde la industria, o si la participación actual se pudiera comparar con un histórico en términos de rentabilidad, por la posibilidad de aquilatar una verdadera historia como competencia en el segmento, o si no es la primera vez que fracasan o se sustentan éxitos en ese mercado y por si ya hubiera sobresalido antes en otro terreno industrial.

El último elemento objeto de intuición competitiva o de autoanálisis son las capacidades, entendidas como recursos, con las que cuenta el grupo competitivo —o algunos competidores, para ser más exactos—. Son puntos fuertes y débiles —desde una evaluación realista del competidor y como parte de las 5F—, de áreas de interés como son los productos, la distribución, la comercialización o las ventas, las operaciones, los costes, la investigación e ingeniería, la estructura financiera o la organización en general. Determinarán su pericia para iniciar o reaccionar a movimientos estratégicos de los demás competidores del grupo —o a los propios—, desde unas aptitudes fundamentales, habilidades para crecer, capacidad para responder, elasticidad para el cambio y una gran fuerza para resistir.

Al final, objetivos, estrategia, supuestos y capacidades, refieren a probabilidad, oportunidad, naturaleza e intensidad de las reacciones de la competencia, así como de las propias desde el necesario de autoanálisis.

Reunidos los cuatro componentes, corresponde esperar dicha respuesta desde dentro del grupo estratégico de competitividad. Un perfil de réplica concreto —de un competidor esperado—, que determine potencialmente sus movimientos ofensivos, defensivos y la localización de los mismos —o el segmento concreto, donde va a tener lugar el conato de rivalidad—. Movimientos que tendrán unas implicaciones —a posteriori— que habrá que identificar, como evaluar el efecto sobre las estrategias propias y ajenas o el recorrido del crecimiento esperado por parte del competidor —o propio—, así como la posible afectación de los cambios presupuestos a toda la estructura del sector.

> […] las empresas más pequeñas y las de reciente ingreso han heredado poco de las políticas existentes en el sector industrial y pueden cosechar grandes beneficios encontrando estrategias que castiguen a los competidores por su alta participación en la estructura existente. [275]

Como se puede apreciar, los pequeños dependen de iniciar rivalidades dentro de unos límites sostenibles —sobre todo para ellos—, como única forma de hacer notar su presencia en mercados concentrados. Frente a los fragmentados, de natural espacios de oportunidad si se logra identificar el nicho adecuado desde el que empezar a buscar cierta masa crítica. Para el profesional de la creatividad no es distinto. Para acceder a un segmento concentrado, tendrá que llamar la atención. Para ingresar en otros

[275] Porter, *Estrategia competitiva*, 91.

fragmentados, la oportunidad tendrá que ver con la virtud de saber encontrar su público objetivo y focalizarse como punto de inflexión comercial. En ambos escenarios, para profundizar en referencias sobre un segmento y su competencia, toda información lograda equivale a beneficio.

La colaboración positiva. Interrelaciones

> Si todas las empresas son cooperativas, todas pueden lograr una utilidad razonable … si una empresa hace un movimiento estratégico egoísta al cual los otros no responden efectivamente, puede lograr utilidades aún mayores. Si los competidores ejercen represalias vigorosas contra el movimiento, todos quedan peor que si todos fueran cooperativos. [276]

Situación equivalente al Dilema del Prisionero como concepto, Porter deja claro que —antes que erosionar el sector con rivalidades oligopolistas— mejor establecer una dinámica de todos ganan dentro del grupo de competencia y desde cualquier figura colaborativa existente —asociación, partenariado, colaboración permanente, etc. —.

La facilidad o dificultad para la colaboración productiva, dependerá de la estructura del sector o segmento y de la intensidad de la rivalidad competitiva. Cuando el volumen de competidores es elevado y se da un cierto equilibrio de poderes, normalmente proliferan los productos indiferenciados y los acompaña una situación interna de costes elevados, por lo que la necesidad de llenar la capacidad instalada hace que la tendencia general se centre en el propio interés para poder bajar precios, típico de mercados «comoditizados» y de crecimiento lento, dejando de lado cualquier colaboración dentro del grupo.

Para que se produzcan las provechosas interacciones estratégicas, debe de haber estabilidad en el mercado, acompañada de cierta confianza en los grupos competitivos por conocimiento compartido —en áreas múltiples de negocio—. Serán los flujos de información y su naturaleza, los que determinen la inestabilidad —como en las relaciones humanas, en definitiva—. Para poder converger, el profesional deberá localizar «puntos focales o de apoyo», sobre los que anhela un resultado estable. La mezcla de necesidad y deseo, justificará querer concurrir en procesos y expectativas con otros competidores afines. Podrá ser en precios o márgenes, pero el resultado deberá ser siempre de mutuo beneficio. Estas uniones, son la única forma de afrontar, los pequeños empresarios y profesionales, retos mayores que demanden estructura o capacidad financiera. Incluso, se podrían dar en colaboraciones sensibles como desarrollos de producto estratégico, pero, sea como fuere, siempre desde la lealtad del «ganar para ganar».[277]

Las interrelaciones tangibles, parten siempre de una CdV —de la del que decide sobre la necesidad de encontrar colaboración para ese punto focal, como única alternativa para su conversión en ventaja competitiva sostenible—.

> Se logra una ventaja competitiva cuando compartir reduce el coste o aumenta la diferenciación. [278]

[276] Porter, *Estrategia competitiva*,108.
[277] Ibíd., 71-91.
[278] Porter, *Ventaja competitiva*, 360.

Compartir o interrelacionarse con otras CdV, disminuye el coste de alcanzar la singularidad —de ser especial—, mejorando alguna actividad desde su capacidad y eficiencia operativa. Siempre se podrá conseguir desde las unidades de negocio propias —si se posee estructura significativa— pero como profesional independiente, hablar de interrelaciones *in-company*, queda fuera de lógica por lo que —en su caso— toda colaboración se sustentará desde la capacidad que posea para saber encontrar afines dentro la competencia con los que intercambiar información, con intención doblemente ganadora. Y ello dependerá de la capacidad relacional que el profesional posea y de saber mantener la mutua confianza.

Colaborar será decisivo si influye en las actividades de valor —real y percibido—, permitiendo realizar alguna de manera original —por escala, aprendizaje o costes de cambio compartidos—. El punto de partida para identificar dichas interrelaciones potenciales, reside en clasificar los modos de compartir en cinco categorías: de producción, mercado, compras, tecnología o infraestructura. Todas ellas, derivadas de actividades primarias de valor para acceder al cliente. Nacidas de aspectos comunes entre industrias —compradores, canales y procesos—, las interrelaciones generarán una ventaja si aportan beneficios con costes asumibles. Y siempre serán más fáciles de compartir las actividades indirectas que las directas, dentro de las CdV —investigación de mercados, administración, fuerza de ventas, publicidad, etc.—.[279]

Por su parte, las interrelaciones intangibles constituyen una cooperación por transferencia de capacidades entre cadenas de valor autónomas. Un conocimiento que habilita la mejora en el grupo de competencia, pudiendo tener lugar en cualquier punto de dichas CdV e incrementando la diferenciación. Para identificar dichas interrelaciones, habrá que valorar las semejanzas existentes a nivel de estrategia genérica, tipo de clientes y actividades de valor afines dentro de la CdV —entre cadenas ajenas o unidades de negocio—. Con esta valorización de las similitudes, se puede concluir en el tipo de conocimiento práctico que pudiera llegar a ser diferencial entre actividades de las cadenas. Podrán ser viables las interrelaciones si las actividades de valor son semejantes —esta será la máxima de análisis—, aunque no se tenga certeza en el provecho del intercambio. Ahora bien, si existe la semejanza, pero las actividades no son realmente valiosas, la colaboración no resultará en verdadera ventaja competitiva, por no representar una sinergia explotable en términos de rentabilidad. De hecho, uno de los grandes riesgos de la interrelación, radica en dejarse llevar por lo subjetivo en las intangibles, frente a lo objetivo de las tangibles. El aprovechamiento rentable, debe ser realmente calculado desde su afinidad de cliente y desde un compromiso y procesos formales.[280]

La conclusión a estas interrelaciones, también llamadas superficiales —en clara estrategia horizontal de diversificación—, es que tienen la misión de fortalecer las ventajas competitivas sin que se conviertan en un pasivo para mantener —financieramente hablando—. La entrada en otras industrias —mediante esas colaboraciones— o una profundización en un segmento concreto, sin otra alternativa para acometerlo en soledad —en el caso del profesional liberal de la creatividad—, se basa en una coordinación de objetivos y estrategias —propias y ajenas— de actividades de valor, para conectar

[279] Porter, *Ventaja competitiva*, 371-76.
[280] Ibíd., 384-88.

individuos jurídicos con la finalidad común de formalizar el acceso a metas aspiracionales, de otra forma inalcanzables. Decisiones estratégicas que —para alcanzar esas nuevas formas de utilidad— incrementan los nexos entre afines.

La forma procesal de acometer estas interrelaciones, será empezando por las tangibles, más obvias de identificar, aunque más complejas de abordar, buscando un desarrollo interno por lo importante de alcanzar otro nivel de desempeño desde una realidad de costes bajos o moderados. Una diversificación mediante el crecimiento desde la CdV propia —orgánico—, para competir con aquellas que lo pueden asumir desde la adquisición —inorgánico—. Siempre desde la posibilidad de interrelaciones recíprocamente atractivas y de cierta analogía, recomienda Porter.

La defensa entre competidores

La estrategia de desviar competencia, debe distinguir entre los nuevos participantes y los ya establecidos y en posible reposicionamiento —de acuerdo a las 5F—. La única forma de estar seguro de la posición propia en un segmento es contando con una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Gracias a la cual, no existirá incentivo económico para el reto ofrecido por la rivalidad y —si la situación competitiva es la adecuada— las barreras a la movilidad interna realizarán su labor.

Las tácticas defensivas —contra la competencia en estado de rivalidad invasiva— son de tres tipos: las que incrementan las barreras estructurales, las que inician las represalias y las que disminuyen el incentivo del ataque. Orientadas las tres a reducir la rentabilidad a corto plazo para recuperarla en el largo. Las barreras se logran por las actividades ordinarias —siempre en estado de demanda de inversión— y, dentro de los tipos de barreras, las estructurales son las más eficientes desde tácticas ofensivas, por incrementar —basalmente— la sostenibilidad de la VC.

Dentro de las vías de ataque —para bloquear competencia—, se encuentran métodos como el de llenar todos los huecos de producto —estrategia de posicionamiento—, saturando las ranuras de entrada a la competencia, evitando cabeza de playa sin oposición competitiva y viabilidad de precios altos, que puedan compensar los costes de ingreso. Entre las formas de ocupación posibles, se puede valorar aumentar las líneas de productos para nichos potenciales, introducir marcas similares a las del competidor —denominadas marcas de bloqueo o de lucha—, fijar precios defensivos bajos para productos homólogos a la competencia o facilitar a los buenos competidores que llenen ellos esos huecos, a sabiendas de que no serán una amenaza —buena forma de entrar para el profesional de la creatividad—.

También, el bloqueo de los canales de acceso a la distribución, es una estrategia defensiva de eficiente aislamiento de la competencia —bien por propiedad de los canales, bien por colaboración con el resto—. Entre las tácticas de bloqueo se encuentran los contratos exclusivos, ofrecer una línea más completa que sature la oportunidad desde el canal, colmar sus estantes por volumen, negociar productos pack, ofrecerles descuentos agresivos por volumen de contratación, mantenimiento post venta, excelente logística con los comercios e inducir a una competencia sana en general.

Una tercera vía de ataque, la constituye engrosar los costes de cambio para el cliente, ofreciendo capacitación gratuita para el personal en contacto —por uso, venta o

mantenimiento—, dejando que los clientes participen en el producto y su desarrollo —coproducción— o estableciendo nexos directos de opinión y dudas. Así como, complementariamente, una cuarta vía consistente en aumentar el coste de probar el nuevo, bajando el precio del habitual —de los productos de la misma línea—, o mediante cupones o muestras para el cliente de perfil más experimental, realizando ofertas que mejoren el inventario doméstico y alargue el tiempo de compra y anunciando nuevos productos propios que pospongan el cambio.

Incrementar las economías de escala es otra utilidad de ataque a los nuevos ingresos o movimientos internos, con tácticas de intensificación publicitaria, o aquellas destinadas a dilatar el gasto por cambio de tecnología de los clientes, también acortando los ciclos de vida de producto de aquellos ofertados o mejorando la fuerza de ventas. A estos cuatro principales, añadir otros métodos de ataque basados en necesidades elevadas de capital para acceder, no permitir tecnologías alternativas protegidas —por patentes, licencias, alianzas, …—, realizar —como líder— inversiones de protección del conocimiento, cerrar exclusividades con proveedores —donantes de materias primas necesarias, mano de obra especializada o por integración— y, derivada de esta última, multiplicar los costes productivos de la competencia por dificultar el acceso general a otras cadenas de valor, ineludibles para elaborar los productos o establecer —con dichas cadenas— interrelaciones defensivas.

En referencia a esta última, las alianzas estratégicas entre empresas son coaliciones defensivas de gran eficiencia para establecer barreras de entrada duraderas, convirtiendo la amenaza en oportunidad. Se pueden establecer de dos tipos: de adquisición —comprar o ser comprado— y de coalición —unión sin fusión, sobre licencias o contratos de abastecimiento—. Las adquisiciones, amplían el alcance de las posiciones competitivas a nuevas ubicaciones —bien dentro del mismo grupo competitivo, bien en otros segmentos o regiones geográficas—, mejorando la integración o estableciendo cabeza de playa en industrias afines y representan —fundamentalmente— una forma de combinar recursos y capacidades dos organizaciones —residiendo la mayor dificultad, en la coordinación de las personalidades asociadas—.[281]

Beneficios de los buenos competidores

> Preferiblemente, debería seguir a entre 10 y 15 de sus competidores para poder ver una abundante gama de público de su competencia […] competidores que estén en su mismo nivel de negocio, así como algunos que estén ligeramente por delante de usted, y unos que estén donde quiere que esté su negocio. [282]

¿Cómo identificar competidores del grupo potencial de ingreso que, verdaderamente, merezcan la pena, tanto para seguirlos como para tratar de llegar a interrelaciones con ellos? a medio o largo plazo, como objetivo temporal.

Existen cuatro categorías de beneficios estratégicos, que hacen de la competencia actual una configuración óptima de participantes. Estos son el incremento de la ventaja

[281] Porter, *Estrategia competitiva*, 517-25.

[282] Golden, Matt, *Marketing en Instagram: Cómo dominar su nicho en 2019 promocionando su pequeña empresa y marca personal en una red social súper popular y aprovechar a sus influencers*, 63.

competitiva, la dificultad para nuevos ingresos, el crecimiento estructural de la industria —o adquirir configuración óptima— y el potencial desarrollo del mercado.

Empezando por la primera, varios son los motivos que mejoran una ventaja competitiva dentro de un grupo. En concreto, el absorber las fluctuaciones de la demanda —manteniendo constantemente el uso de la capacidad instalada, sin apenas estacionalidades—, mejorar la capacidad de diferenciación —ayudando a percibir el valor real creado dominando la calidad normalizada con precio alto, propio de competidores intermedios—, atender segmentos poco atractivos —como los de precio elevado—, contar con un paraguas de coste —el que proporciona quien lidera a precios altos con costes también elevados, dando lugar a un crecimiento generalizado en margen bruto para los que operan a costes más bajos y a una demanda más inelástica— , aumentar la posición negociadora con la mano de obra o los reguladores —como moderador de las demandas de estos intervinientes del mercado—, intensificar la motivación para optimizar el desempeño —mejorando producto o tecnología y reduciendo los costes de hacerlo— y reducir el riesgo a las participaciones excesivas —que terminan en actitudes monopolistas, tan dañinas para el sector—.

En segundo lugar, los buenos competidores ayudan a consolidar las estrategias defensivas que aumentan las barreras, por ser la primera línea de defensa contra una amenaza intensa —bajando precios de manera coordinada—, por enseñar la escasa rentabilidad de estrategias como seguir al líder —simbolizando la dificultad misma—, por bloquear conscientemente los caminos naturales de entrada —ocupados por posiciones actuales de seguidor o desaconsejando la imitación para nichos pequeños ausentes de líder, sin suficiente base para la expansión— y por saturar los canales de distribución —la condición de multimarca de la competencia, hace del acceso a la comercialización para los nuevos participantes una tarea casi imposible, salvo ayuda del canal y para atenuar el poder de los líderes frente a otras marcas de fabricantes—.[283] De aquí se desprenden las disputas que llevan a dichos líderes a ofrecer bienes de marca privada y al canal, a hacer lo propio con marcas propias o de la distribución. Todo, por ganar el espacio en los lineales.

Desde el punto de vista de la estructura de la industria, a veces es necesario aumentar la participación relativa para que se adquiera la susodicha configuración óptima —esto es, cuando el grupo estratégico de competitividad es lo suficientemente grande como para que no sea vulnerable a los posibles ataques—. Sobre todo, para que desincentive sobre rivalidades excesivas o nuevos ingresos desaconsejables. Los factores que determinan haber adquirido esa masa crítica de competencia —de nivel de liderazgo— son las economías de escala, la curva de experiencia patentada, tener pocos segmentos de atención, lograr clientes cautivos, distribuir por mediación de canales sin multimarca, presentar competencia que comparte actividades de valor por motivación estratégica de ataque al líder y que añade barreras de entrada propias.

Otros factores síntoma de participaciones óptimas, aunque menores —en relación a las del líder—, son las escasas economías de escala y curva de aprendizaje, los segmentos de atención poco atractivos, tener clientes poco fieles y canales con alto poder de negociación, además de coexistir con una competencia acaparadora —sin interrelaciones

[283] Porter, *Ventaja competitiva*, 236-40.

estratégicas— y de tener que ostentar una gran participación para sobrevivir a largo como seguidor del líder. En estos casos, se trata de una industria —en general— con un problema tradicional de monopolio. Un escenario de supervivencia sin posibilidades de crecimiento exponencial. Al final, lo que determinará el atractivo estructural de una industria frente a otra, será el nivel de participación ideal que hay que alcanzar para la supervivencia, expresado en términos de grado de diferenciación y costes necesarios y su posible horizonte de segmentación —o no segmentación—. De hecho, conviven mejor las empresas con distintas estrategias o posicionamientos que aquellas que los comparten. Por ello, dividir la participación libre de ocupación entre los distintos seguidores, es la decisión mejor orientada al progreso estructural de la industria en su conjunto, de acuerdo a Porter.

> Las empresas pueden coexistir de forma beneficiosa con la segmentación o con altos niveles de diferenciación a pesar de participaciones similares, pues tienden menos a advertir la necesidad de atacarse entre sí.[284]

2.2.1.5. El posicionamiento estratégico

> […] es el espacio que ocupa un producto, servicio, empresa u organización en la mente de los clientes […] resultado de una estrategia especialmente diseñada para proyectar la imagen específica deseada con relación a la competencia […] es la personalidad distinta que atribuyen los clientes actuales y potenciales a su empresa u organización.[285]

En *marketing*, el orden de actuación es primero segmentar y después posicionarse. Para muchos, este simple juego —sencillo sólo en apariencia— resume el concepto de hacer mercadotecnia. Y ciertamente puede ser así —al menos, eso pensaba un profesor mío hace años—, pero la sabiduría necesaria para saber segmentar y —posteriormente— acertar, primero armonizando oferta con demanda y luego comunicando el *offering* —logrando ocupar el espacio mental necesario para concluir en venta y fidelización—, está cerca de un prodigio creativo.

A qué mercado —o segmento— y cómo, es por lo tanto el inicio teórico que establecerá con qué utilidades de producto o servicio se atenderán las necesidades, base de cualquier análisis estratégico preliminar. Bien, pues el posicionamiento responde al cómo y, en el caso de los despachos profesionales —o estudios creativos—, suele ser natural por estar fundamentado en la propia especialidad, que aprovechará la ventaja competitiva que constituyó el origen de su existencia —aquellas abstracciones subjetivas, de las cosas que sabía hacer bien y disfrutaba realizando, que fueron la razón para comenzar del profesional de la creatividad—.

> […] constituye una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa, organización o despacho profesional, que la coloca en una posición de preferencia a los ojos del mercado.[286]

---

[284] Porter, *Ventaja competitiva*, 256.

[285] Casado y Soriano, *Marketing de servicios profesionales*, 2006, 157.

[286] Ibíd., 158.

Ventaja competitiva natural —por habilidad del profesional creativo y deseabilidad de mercado—, que le hará único, preferido, determinante y percibido, a la hora de transmitir el valor —de origen en una fortaleza— y esperando que sea difícil de imitar —que, en asuntos de creatividad, suele ser razonablemente inigualable—. Con un objetivo muy claro: lograr la mayor participación de mercado posible —si se lo permiten las barreras de ingreso del grupo estratégico competitivo de referencia, según sus pares de cartera—.

Al final, posicionarse es un esfuerzo de comunicación de unas utilidades, que se inicia con la ventaja competitiva —entonces subjetiva— que dará lugar a los pares de producto-mercado —segmentos o nichos—, que concluirán en cartera de negocios destinada a concretar —por cada par— la estrategia más adecuada para lograr —fehacientemente— esa ventaja inicial y hacerla sostenible, demandando —para ello—valorar el grupo competitivo —de inclusión y desarrollo de la actividad creativa y comercial—. Por lo tanto, tener posición competitiva se logra contando al cliente todo este crisol de valor de la manera más eficiente —frente a la competencia—y para lograr el necesario margen.

Así, para adquirir una participación relativa de cuota —dentro del segmento—, se necesitará una propuesta de ventas —el *offering*— y un posicionamiento —comunicado adecuadamente al cliente o consumidor—. La propuesta de producto —a estas alturas de análisis—, ya debería tenerse. Corresponde definir cómo comunicar el posicionamiento y los motivos que ofrecerá al público de cada par, para concluir en negocio con ellos. Con el tiempo —y si se ha acertado con la comunicación del valor aportado—, los objetivos de dicha comunicación lograrán crear marca propia, generar costes de salida por barreras —por establecer vínculos con la competencia del grupo— y entregar valor dentro de una calidad esperada —en cada intervención y respondiendo a las expectativas—.[287]

Posicionarse, por lo tanto, es lograr diferenciarse en la mente de los consumidores[288], fundamentalmente acertando a comunicar unas características propias de esa singularidad, como son proporcionar un beneficio real —desde una ventaja que nadie más ofrezca y sea difícilmente imitable—, de fácil comunicación y comprensión por parte de los consumidores y—por si fuera poco—, asequible —si no se puede pagar o no merece ser pagado, debe ser desechado— y rentable en el tiempo. El método consistirá en plantearse a que niveles se comunica —para el sector, la organización interna o para un producto concreto—, con qué atributos que sean relevantes —adecuados al segmento del par y preferiblemente sólo uno, para no caer en el sobre posicionamiento o en posicionamiento confuso por asociación excesiva de atributos—, qué estrategias serian viables y cuál sería la más conveniente.

Identificar los atributos oportunos, en ocasiones demandará un análisis cualitativo —las empresas que puedan permitírselo— para ser verdaderamente precisos con las demandas de los consumidores, susceptibles de ser comunicadas dentro de una estrategia de posicionamiento. En principio, se deben valorar todos los atributos asociados por el segmento objetivo, para luego elegir uno nuclear, sobre el que pilotar la comunicación. El resto, pueden ser objeto de mención sesgada y permitiendo al consumidor que

[287] Casado y Soriano, 156.

[288] Esteban, *Marketing de los servicios*, 201.

discrimine los que le resulten banales para derivar en compra, desde su importancia percibida, sobre todo, dentro de una estrategia de orientación al cliente.[289]

En la valoración de las estrategias a considerar, cabe posicionarse por esos atributos de producto o servicio —ya mencionados— o desde otras, como son reforzando la posición frente a la competencia —la diferenciación desde la imagen de marca—, ocupando un nicho libre, esto es, identificando un atributo que no tenga la competencia y asociándolo a la imagen, basándose en los beneficios buscados por los consumidores —la forma más inteligente, por detectar con exactitud lo deseado y ofrecerlo—, o por reposicionamiento a partir de la diferenciación, basada en destacar nuevos atributos frente a los desgastados por todo el grupo competitivo del segmento. Por último, corresponde de entre estas, elegir la más adecuada para el par de cartera —la más conveniente—, circunstancia que tendrá su efecto de mercado —el que difunda su comunicación, por atributos, marca, o ambas— a través del *marketing mix*., dentro de un proceso eminentemente táctico y con un destino claro: la realidad de la venta.[290]

En el posicionamiento industrial —aquel que tiene que convencer al cliente jurídico—, la estrategia elegida debe de concretarse en una comunicación del mensaje que resulte ser la mejor carta de presentación de uno mismo —del profesional de la creatividad—. Una visión sobre su funcionamiento, calidad y razones tangibles, que deriven en la contratación de sus servicios. También por singularidad —y más tratándose de producto creativo—.[291] Al final, será una cuestión de percepción del cliente, como casi todo lo eminentemente subjetivo, ya que se trata de contratar un bien intangible.

Dicha percepción particular, dependerá sobremanera de la capacidad para transmitir esos atributos del posicionamiento por parte del profesional, en términos de claridad, precisión y definición del valor futuro de la relación contractual. En caso negativo, serán los clientes los que decidan dónde se encuentra —comentado al inicio de este bloque de análisis estratégico—, circunstancia poco aconsejable por su habitual desacierto. Las fases de implementación de la estrategia de posicionamiento para un cliente empresa —el que sea—, son básicamente las mismas que para un consumidor final —atributos concretos y bien seleccionados, estrategias y selección de la más adecuada en función de los pares de cartera—. En este contexto entre profesionales, quizás resulta más significativo determinar el lugar que ocupa el resto de miembros del grupo estratégico de competitividad —o de aquellos más afines—, para saber si el *offering* del profesional competirá por el mismo espacio mental de cliente industrial.

No obstante, tanto si consumidor final como cliente industrial o comercial, la tarea de posicionarse consiste en comunicar atributos de valor —con alto componente subjetivo— , siendo el entorno B2B mucho más complicado de analizar —en términos de atributos clave—, por aquello de que vender un nivel de calidad y diseño óptimo —en nuestro caso de estudio— es un mínimo y no un factor diferencial no esperado.

[289] Esteban, *Marketing de los servicios*, 203-9.

[290] Ibíd., 209-13.

[291] Prado Román, Alberto, Pascual Nebreda, Laura, *Marketing industrial y de servicios*, 177.

> En un mercado industrial, la empresa deberá entender las necesidades e intereses de sus clientes, para diseñar un posicionamiento que se ajuste a ellos.[292]

Por ello, en escenarios susceptibles de requerir bienes intermedios, el profesional de la creatividad estará obligado, más que en contextos de bienes de consumo, a proyectar una imagen de sí mismo que sea capaz de responder a diversas expectativas, de interés crucial para el cliente industrial. Unos requisitos mínimos de fiabilidad, accesibilidad, tangibilización del valor, credibilidad, cortesía, capacidad de respuesta, profesionalidad, seguridad, comunicación, conocimiento y comprensión, que no se deberán confundir con atributos trasladables a un posicionamiento, sino que se asumen intrínsecos al profesional de la creatividad desde su condición como tal.[293]

Un atributo para un producto, que deberá ser el que mejor se adapte a los clientes o consumidores, siendo así percibido —por ellos— desde el posicionamiento. Esta será la mecánica trasladable al *marketing mix*.

Dimensiones de la estrategia competitiva

A modo de cierre de este primer ingrediente del análisis estratégico, que pretende trasladar las virtudes de las evidencias físicas a la estrategia competitiva de un profesional de la creatividad —buscando superar las barreras de ingreso al mercado objetivo—, vale la pena mencionar aquellos aspectos —o dimensiones— que determinan las diferencias más importantes entre las opciones de estrategia.

Estos son la especialización —concentra esfuerzos en un segmento estratégico y en mercados concretos—, la identificación de la marca —basada en el precio— y, derivada de esta, evidenciar una táctica *pull* o *push* —según sea el grado de identificación de dicha marca con el cliente o consumidor, esto es directo o indirecto a través de los canales de distribución, respectivamente—, canales que pueden también ser objetivo estratégico en su selección —según sean propios, especialista o masivos—.

Otra dimensión diferencial a considerar, refiere a la calidad expresada por el producto —en términos de materias primas, características, especificaciones, …— y al hecho consumado de ser —o no ser— un líder tecnológico reconocido —no es lo mismo exhibir un *first-to-market*, que competir como un seguidor o imitador—. Puntualizando que calidad y liderazgo tecnológico no van siempre de la mano.

En lo que refiere a la manifestación externa de las cualidades funcionales internas, la integración vertical como diferencial siempre será un valor agregado —tanto si es desde la incorporación del acceso a las materias primas, como desde la cautividad del canal de distribución—, así como adquirir y mantener una posición de costes siempre bajos —en fabricación y distribución, muy relacionada con la integración vertical—, ambas sólo desde la sostenibilidad en el tiempo, precisamente para que otra importante diferencia estratégica, la posición relativa en precio —o relación coste y calidad de producto— sea asumible por el mercado y por el profesional, este último desde un más que probable

[292] Prado Román, Alberto, Pascual Nebreda, Laura, *Marketing industrial y de servicios*, 181.
[293] Ibíd., 177-82.

apalancamiento —financiero y operativo, a poco que prospere su cartera de clientes—, que podría suponer también un diferencial estratégico en según qué mercados de atención.

Por lo tanto, especialización, marca vs. *pull* o *push*, selección de canales, calidad de producto, liderazgo tecnológico, integración vertical —hacia adelante o hacia atrás—, costes bajos, posición relativa en precio y apalancamiento, serán las principales dimensiones de la estrategia competitiva, relacionadas y proporcionando un panorama general del posicionamiento de la empresa o del profesional, propio y ajeno.[294]

2.2.2. El precio adecuado. Creación de valor. Criterios

En los profesionales, como vendedores de intangibles, el precio se denomina honorarios[295]. Como valor monetario de los servicios, los honorarios son indicativo de la tarifa —o coste base— de contratación de la utilidad y —en algunos casos—, los determinan los Colegios Profesionales específicos —u orientan, a modo de recomendación—. Si bien, toda remuneración «puede pactarse libremente con el cliente» de acuerdo a Casado y Soriano, con el único límite de los criterios morales.

Efectivamente, el precio libre es una institución de la economía de mercado, como el instrumento de mayor impacto en la demanda y de gran valor competitivo, esencial para obtener los beneficios de la libre competencia. Desde el *marketing*, es el único instrumento generador de ingresos y no de gastos —como lo son el resto—.

Desde la óptica del cliente, el precio incrementa el valor de las evidencias tangibles, por su impacto emocional y su condición de sinónimo de calidad o eficacia a modo de promesa —sobre todo en la consultoría, inherente a un profesional de la creatividad—. Por ello, los honorarios son un factor de diferenciación basado en la relación entre precio y valor percibido, hasta el punto de que bajar el importe de la prestación no se acompaña necesariamente de un aumento o disminución de la demanda, por la condición de inelasticidad de la misma en materia de consultoría profesional. En cierto modo, los precios son instrumentos de comunicación, decisivos en la toma de decisiones de los clientes para determinar o no la contratación del servicio profesional.

Dicha relación diferenciadora, tendrá especial relevancia cuando la calidad entre servicios similares sea difícil de diferenciar —no se perciban desigualdades reales— o cuando dicha calidad sea apreciada como deficiente en todo el mercado de referencia, siendo la situación susceptible de dos alternativas estratégicas relativamente rentables: de desnatado o *skimming* —de un precio de penetración alto a progresivo precio muy competitivo, para establecer barreras de ingreso por ofrecer los precios más bajos del mercado— y de dejar atrás o *outpacing* —bajar costes, en elementos sin valor percibido tangible, para bajar precios e incrementar o mantener beneficios—. Ambas, con resultado de gran deterioro estructural del mercado, por grupos de competitividad en situación de compra de cuota por precio, erosionando la rentabilidad a largo plazo. De ahí la importancia de recurrir a su praxis sólo a corto —para evitar la entrada de nueva

[294] Porter, *Estrategia competitiva*, 146-48.

[295] Casado y Soriano, *Marketing de servicios profesionales*, 2006, 126.

competencia o debilitar la actual—, esquivando las perniciosas guerras de precios entre profesionales afines.[296]

Desde las estrategias de mercadotecnia, varios son los motivos que llevan a manipular los importes —u honorarios— de los profesionales, a sabiendas de que constituyen la única vía para recuperar los costes y generar beneficios. Entre los más destacables, el hecho de querer igualar o atacar a la competencia, o buscando compatibilidad con un objetivo de crecimiento o cuota cautiva. También por intentar mejorar la rentabilidad, como factor de segmentación de mercado o por simple diferenciación —del estudio creativo—. Para lo cual, desde sus responsables se instrumentalizarán tácticas de descuentos de fidelización o programas específicos para productos o servicios estacionales. Así como, subidas de precios para ser más selectivos en cliente o para compensar costes elevados. A la contra, se practicarán bajadas de precios para mejorar las transacciones en volumen o fidelizar a largo o —en su generalización visible de precios más bajos—, se buscará cierta automatización. Además del básico que contempla fórmulas de pago beneficiosas o diferidas. Siempre desde una perspectiva de deseo de competir en precio, como profesional novel en el mercado.

Por otro lado, ciertos factores interfieren o condicionan dicha manipulación estratégica. En concreto, los hay de carácter externo, interno y específicos. Los condicionantes externos al manejo estratégico de los precios, derivan de posibles restricciones legales o normativas a la libre fijación, o de la estructura competitiva específica, con demandas más o menos inelásticas. También, serán motivo de afectación los hábitos de los clientes y su normalización de los precios, o la fase actual dentro del ciclo de vida del servicio o producto, según sea de introducción —con clientes adoptadores iniciales, inelásticos al factor precio— o de declive —con demanda más elástica y sensible al precio—.

En definitiva, la percepción social del elemento precio —dentro de la llamada psicología del consumo—, vincula elasticidad de la demanda y evaluación del precio con la decisión de compra. Esto es, a público objetivo más elástico, más acercamiento al *commodity*.

Los condicionantes internos, tienen que ver con los específicos del despacho, estudio o consultoría. Entre los cuales destacan los objetivos según reputación e imagen proyectada —dentro de una estrategia genérica de diferenciación—, aquellos que determinan la coherencia con los demás elementos del *mix* —la distribución o la publicidad— y las necesarias relaciones de complementariedad entre todo el *offering* del estudio de creatividad —en términos de afectación del precio de un producto o servicio, a otro par de la misma cartera—. Sin olvidar los costes generales, de obligada repercusión en los precios en concepto de precio mínimo operativo —ingresos = egresos—. Sólo el tiempo y su curva de experiencia generada, estará en condiciones de reducir costes, por superar aquellos de aprendizaje.

Por último, los factores específicos que motivarán un rango de precios de acuerdo al llamado punto óptimo de dedicación, fijando honorarios según el trabajo realizado. En concreto, dependiendo de su complejidad, cualificación técnica necesaria, especialidad, continuidad futura y otros posibles propios del cliente.

[296] Casado y Soriano, 128-31.

En todos los casos, cuatro elementos tangibles conducirán a la defensa de los honorarios entre profesional y cliente. Estas evidencias son: el presupuesto, la documentación del encargo, las minutas o facturas según fórmula de cobro pactada y el detalle de la —necesaria— provisión de fondos solicitada. Todas, en clara imagen proyectada de profesionalidad. El primero de estos elementos —el presupuesto—, detallará las utilidades que podrían ser objeto de contratación por parte del cliente y, en caso afirmativo, testigo de su aprobación explícita. Entre lo pormenorizado, el plazo de la ejecución, las actividades concretas, las formas de pago y la provisión de fondos solicitada para comenzar. Una máxima concreción del encargo para precisar la utilidad objeto de venta al cliente y no tener sorpresas con el producto final cedido. En segundo lugar, la documentación específica o todas las evidencias tangibles que serán resultado del tiempo invertido trabajando para ese cliente.

Las minutas o facturas —el tercer elemento tangible de intermediación comercial—, deberán seguir la fórmula seleccionada de cobro, detallando de manera concisa los trabajos realizados y su importe unitario. Por último, la provisión de fondos para los pagos a terceros —esto es, evitando los gastos suplidos o realizados por cuenta del cliente—, serán anticipos a cuenta de los honorarios futuros, que evitarán asumir una situación deficitaria durante la realización de la utilidad, de compensación a su finalización y entrega. Las provisiones avalarán un colchón financiero sobre ulteriores ingresos, que relajarán la situación económica del profesional durante el tiempo invertido en una contratación. De especial importancia para aquellos que se inician en el profesionalismo, casi siempre limitados de caudales líquidos.[297]

Cuatro asistentes de la evidencia física, que permitirán contener las dudas previas o las sobre promesas —lanzadas en el curso de la interacción previa—, acotando la relación comercial desde el principio. Y siempre considerando que,

> […] los acuerdos verbales sobre aspectos relativos a honorarios y su percepción deberán ser llevados a documentación formal siempre y en todo caso.[298]

Criterios para la fijación y su presentación. Reacción

Varios son los criterios recomendados para la fijación del factor precio. El más común suele comenzar considerando los costes generales e imputando margen —a partir de este baremo general— de acuerdo a consideraciones como tiempo de realización, coste de otros profesionales subcontratados, dificultad del encargo, cualificación requerida, temporalidad pactada, realización en horarios intempestivos, costes suplidos, interés económico del proyecto para el cliente y —por último y de los más importantes— plazo estimado de cobro. Una vez considerado un valor de cesión adecuado, corresponde decidir sobre los criterios que se seguirán para su presentación al cliente. Podrán basarse en tiempo más gastos necesarios —los suplidos—, donde los honorarios responderán a una cantidad de horas trabajas por día, de acuerdo a una fijación de precio hora y dia consentida —una creatividad por hora, más costes directos e indirectos, por ej.—. También mediante un concepto de iguala, *fee* o cantidad fija a modo de tarifa plana por

[297] Casado y Soriano, 131-37.
[298] Ibíd., 136.

un tiempo de dedicación y con independencia a la cantidad y temporalidad de los servicios prestados. Esta fórmula de pago no varía ni por temporalidades ni por aumento de los gastos soportados. Suele ser inamovible en el tiempo —salvo reconsideración— pero con la virtud de anular la incertidumbre sobre el precio y —para quien comienza a prestar servicios profesionales de creatividad— suele proporcionar una gran tranquilidad en materia de gastos fijos de establecimiento inicial —esto es, aportan seguridad económica—. Aunque con el tiempo, suelen derivar en cierto conflicto de intereses por la amplitud de la dedicación que se destina, en comparación a otros clientes bajo contrato específico. De ahí que se acabe alcanzando una solución *mix*ta —de fee por una cantidad de horas y a su superación, coste por hora pre establecido—. Pero siempre será una gran forma de empezar para cualquier profesional, sobre todo ilusionante por permitir cierta implantación física.

En otras ocasiones, la fórmula de presentación puede ser un porcentaje fijo anual —muy habitual en las grandes agencias de publicidad— sobre la inversión neta anual del cliente en materia de imagen y comunicación. Y dentro de la misma dinámica, la remuneración basada en el éxito —muy propio de la consultoría legal—, como sistema generador de grandes cuotas de confianza y seguridad en la profesionalidad. Lo difícil será especificar —de manera cristalina— qué se entenderá por lograr el éxito y pactar el porcentaje o los honorarios según se alcance un umbral u otro de resultados visibles.

La última forma de presentar honorarios a un cliente, es la basada en una relación de tipo partenariado, esto es, mediante adquisición de acciones o participaciones, constituyendo la forma más común de integración vertical de los prestadores, por la vía de la interrelación societaria.

Una vez fijado y presentado —el precio y los honorarios respectivamente— corresponde observar la reacción del cliente y determinar si hay tolerancia en relación a la percepción de prestigio o imagen del profesional de la creatividad y el baremo de precios expuesto a través del presupuesto. Suele suceder que el profesional —desde su nivel de experiencia profesional—, haga un uso de los honorarios a modo de comunicadores de la cota alcanzada de calidad media que puede esperar el cliente desde la utilidad deseada —o que, a la contra, exponga un aspiracional económico fuera de toda justificación percibida—. Sea como fuere, dichos honorarios serán decisivos en la repetición de la contratación, siendo la primera vez clave en materia de consolidación de la percepción cualitativa del profesional desde su rango de precios —entre otros— y como densitómetro de las expectativas generadas y deseables. Por lo que habrá que ser —al menos— prudente con lo que se pretende ingresar.

Con todo, siempre habrá elementos ajenos que influirán en la elasticidad de la demanda a la hora de asumir un umbral de precios por los servicios de consultoría profesional. Factores que determinarán la viabilidad de un precio elevado o no. Entre otros, el hecho de posicionar al profesional como verdaderamente diferencial y no conociendo proveedores sustitutivos notoriamente eficientes —zona de posible ingreso para un profesional novel, si sabe contener su umbral de precios de cartera—. También, poder comparar servicios entre sí, confirmando su afinidad —no siempre probable en creatividad—. Por otro lado, el hecho de calcular la inversión en el tiempo en un profesional —de establecido vínculo—, sobre premisa de ser el más oportuno a largo

plazo y esperando siempre un beneficio final de la utilidad superior al producido por otros. Para terminar, el hecho de detentar unos criterios de cobro adecuados a los intereses del cliente, fomentarán cierta flexibilidad hacia precios superiores a la media por comodidad y generación de estándares adaptados, que concluirán en una relación de confianza.[299]

Métodos para la fijación de precios

En los productos industriales, no caben dudas sobre los métodos de fijación de precios, basados siempre en los costes de producción y añadiendo margen sobre premisa de competencia e importancia del bien o servicio para los clientes o consumidores finales. En las industrias —por lo tanto—, los precios tienden a establecerse dentro de una misma línea argumental de mercado. Sólo los entornos muy competitivos recurrirán el factor precio según oferta y demanda, con estrategias de actuación buscando la máxima competitividad o el distanciamiento por diferenciación cualitativa.

La creatividad —dentro de las ICyC—, es un servicio expuesto a la fragmentación de un mercado de fácil acceso y difícil visibilidad salvo creación de demanda —proceso no inmediato—. De ahí la importancia de usar con adecuación el valor de cesión, dentro de una lógica de cartera que permita causar el efecto probatorio de la capacidad desde la primera oportunidad, sin el pernicioso efecto de sobrevalorar las propias habilidades proponiendo honorarios sin probatorio de la percepción cualitativa y deteriorando —de paso— el posible valor intuido desde las evidencias físicas.

Por ello, establecer un criterio cabal para fijar un precio medio de cartera y elegir un método de determinación efectivo de los precios para luego presentarlo con garantías, será clave para no errar en la primera oportunidad como profesional de la creatividad. Los precios emocionales, no suelen concluir en contratación para la amplia mayoría de profesionales, con independencia de la disciplina.

Cuatro métodos se proponen para la fijación de precios en el entorno de mercados de alta competitividad. El primero, basado en la maximización del beneficio. El segundo, desde los costes. El tercero, considerando el punto muerto —de equilibrio o *break even*—. Y el cuarto, justificado en la percepción calidad vs. precio —el único más emocional—.

El primer método, tiene la fórmula lógica de considerar el beneficio como el resultado de restar a los ingresos totales los costes totales y estableciendo el óptimo en igual a cero —ingreso marginal y coste marginal iguales[300]—. Para incrementar los ingresos totales, el beneficio deberá ser cero más uno —en verdadera abstracción del concepto de margen—. La fijación basada en los costes —segundo método—, dependerá de seleccionar un sistema de repercusión *full-costing* o *direct-costing*. En el primer sistema, una empresa que elabora distintos productos o servicios, distribuye los costes fijos entre todas las utilidades de la cartera en función de los costes variables unitarios. Es decir, la empresa prorrateará los costes fijos según el porcentaje de gastos variables unitarios. De manera que el precio de coste por producto será la suma de los costes fijos unitarios —adjudicados según proporción específica de los variables— a los costes variables unitarios. Con el segundo sistema —por contra— se obvian los costes fijos desde la unidad de producto y

[299] Casado y Soriano, 137-43.
[300] el coste marginal es la diferencia de coste al fabricar una unidad más.

sólo se les imputan sus costes variables como precio de coste. Por lo que —desde el *direct-costing*—, el precio mínimo será los costes variables unitarios donde, la diferencia entre precio de venta y costes variables del producto será el margen bruto unitario. Este último, multiplicado por las unidades vendidas, constituirá el margen bruto total. La suma de márgenes brutos totales, derivará en el margen bruto de la empresa —o del estudio del profesional—.

Será en este momento contable cuando —dentro de un sistema de *direct-costing* todavía—, a ese margen bruto de empresa se le resten los costes fijos totales, para dar con el buscado beneficio neto —costes fijos que, en el *full-costing*, ya habían sido aplicados a la unidad de los distintos productos y servicios de la cartera—.

De acuerdo al tercer sistema, desde el punto muerto o umbral de rentabilidad se analiza el volumen de ventas necesario para recuperar los costes fijos del período más los costes variables que correspondan a ese volumen de ventas específico. En situación contable de punto muerto, los ingresos coinciden con los costes totales —costes fijos totales del período más costes variables totales de las unidades necesarias—. Siendo el precio técnico aquel que genera un beneficio cero —o nulo— desde el neto de costes unitarios, pero logrando asumir las cargas de estructura para un hipotético escenario de volumen de actividad. El precio mínimo por su parte —también llamado límite o umbral—, es el que coincide con su coste variable unitario —el del producto concreto—, siendo necesario superarlo en el precio de venta para que genere margen. Por lo tanto, para no perder por costes, el precio al que vender será el técnico —o de punto muerto—.

Por último y basado en la percepción —con lo que ello conlleva—, el método que aprecia un valor en función de la relación entre la calidad y el precio, siendo el óptimo aquel aceptado por el mayor número de consumidores y el mínimo, el que se asocia automáticamente con baja calidad. En consecuencia, el precio máximo se situará en un umbral de no compra por exceso de relación calidad-valor de la utilidad. Todos ellos, precios subjetivos, tan habituales en creatividad.

Mencionar el llamado precio de promoción para introducción de nuevos productos, un precio psicológico que se fija según la reacción del consumidor, variando en función del mercado objetivo.[301] Siempre a valorar desde situaciones de nuevo ingreso en un mercado.

Creación de valor. Criterios

Los clientes —y sus necesidades—,

> […] han de estar dispuestos a pagar el precio de un producto que supere el coste de producirlo.[302]

Esta máxima es el elemento decisivo para el éxito en cualquier actividad, poniendo el énfasis en la generación de valor y su mantenimiento en el tiempo frente a las actividades de la competencia. En una industria, la estructura determina quién recibe el valor, siendo decisión de los clientes con su poder de negociación. De hecho, una guerra de precios es siempre desafortunada porque destruyen valor cediendo los bienes a precios de *commodity* aun sin serlo, afectando —con el tiempo— a la rentabilidad media del

[301] Maqueda Lafuente, Javier, Llaguno Musons, José I., *Marketing estratégico para empresas de servicios*, 503-7.
[302] Porter, *Ventaja competitiva*, 36.

mercado concreto. Fundamentalmente, amenazar con sustitutivos a precios muy competitivos supone desafiar a un mercado por poder asumir la satisfacción de las necesidades —de manera eficaz— con un techo de pago mucho más bajo. Ejercicio de rivalidad interna que siempre va a afectar a la sostenibilidad del valor, depositario de la rentabilidad de una industria específica. Por ello siempre se dice que es la estructura de esa industria —en este caso, la de las ICyC— la que decide quién conserva el valor que un producto o servicio crea para un cliente o consumidor, y en qué proporción según las distintas fuerzas integrantes —entre industria y cliente—. A mayor creación de valor, mayor capacidad para la industria por demanda inelástica o adoptadora inicial —insensible a precios elevados—.

> La estructura moldea el equilibrio entre oferta y demanda y determina la duración de los desequilibrios.[303]

Siendo el beneficio una realidad sólo posible dentro de ese equilibrio oferta vs. demanda que —desde la perspectiva de la decisión de compra—, convierte al intercambio utilidad por precio en un ejercicio de valor percibido por el cliente.

El precio es siempre la primera impresión valorizable de un bien o servicio. Lo que cuesta adquirir una utilidad deseada o necesitada. Pero no es el único criterio relevante —aunque si el primero a considerar—, ya que hay otras señales de valor que ayudan a determinar el atractivo de una posible adquisición, entre las que destacan la publicidad, la reputación aquilatada, el profesionalismo contrastado, las instalaciones, la fuerza de ventas, etc., que ayudan a perfeccionar una estrategia de diferenciación global, sobre todo en productos cuyo rendimiento es mayormente subjetivo —como es el caso del producto creativo—. Estas señales de valor, interrelacionadas, incrementan la expresión del valor especialmente en las actividades intangibles —como la consultoría profesional— donde son más necesarias por la buscada tangibilización de la evidencia física. De hecho, se pueden considerar en paridad de valor al creado por el producto en términos de diferenciación.

> Los clientes no pagarán por un valor que no perciban, por muy real que sea.[304]

En este contexto de la percepción, el factor precio reflejará el valor entregado y las señales ejercerán de elementos necesarios para fijarlo dentro de un valor neto de producto. El resultado será un precio incremental viable, siempre y cuando valor percibido y valor real coincidan, compensando verdaderamente la utilidad adquirida —de acuerdo a decisores que juzgan y tiene poder de veto, esto es, compradores que no siempre son consumidores —. Los llamados decisores, perciben los verdaderos atributos que crean valor y establecen —de acuerdo a lo percibido— criterios de compra de dos tipos: de uso y basados en señales.

Los primeros son medidas concretas generadoras de valor, que influyen en los costes o el rendimiento —afectan a la calidad, las características, el tiempo de entrega, el apoyo mediante aplicaciones, …— y están orientadas el producto, su logística y mantenimiento. Los segundos son medidas percibidas, que afectan a cómo el cliente intuye el valor y

[303] Porter, 38.
[304] Ibíd., 171.

cómo juzga el valor real —siendo la publicidad, instalaciones, reputación, etc.—, y derivan de las actividades propias del *marketing*.

Del cumplimiento de ambas se desprenderá esa posibilidad de precio incremental —luego viable o no—, siendo solo los criterios de uso los que podrán ser considerados fuente de valor real y objeto de rigor profesional, especialmente si se pretende fijar un precio elevado.

> Los compradores no pagan por las señales de valor en sí.[305]

Por lo tanto, el profesional de la creatividad deberá contribuir a la percepción del valor creado desde un cumplimiento exhaustivo de los criterios de uso, como reflejo de su verdad técnica. Basarse en el *marketing* como única realidad, será una estrategia sin sostenibilidad en el tiempo. Principalmente porque dichos criterios —basados en la verdadera usabilidad—, provienen de los nexos entre las cadenas de valor del profesional y del cliente, incluyendo gracias a ellos características de producto —o del sistema de apoyo— tangibles e intangibles —como el prestigio o el estatus—, que motivarán a la compra al margen del factor precio.

Los criterios basados en señales serán indicadores de valor que influirán positivamente —o negativamente— en la percepción del consumidor sobre el cumplimiento real de los criterios de uso más relevantes. Entre las señales más representativas se encuentran la imagen y su reputación, la publicidad, el aspecto del producto, el *packaging*, las instalaciones, el tiempo en el mercado, la relación calidad vs precio —casi todas mencionadas— y la participación de mercado como factor a considerar para intuir la verdadera usabilidad de un producto o servicio, sobre todo cuando resulta complicado medir el rendimiento. Criterios que «suelen adaptarse a cada persona» y se realizan «después de la compra», de acuerdo a Porter. De ahí el valor de la apariencia para utilidades intangibles, de nuevo por evidencia física —como la consultoría en creatividad—. Al final, la posibilidad de precio elevado se establece mediante conexiones entre las señales de valor y los criterios de uso, desde una fuente inicial basada en las necesidades del cliente —o decisor de la compra— y su cadena de valor. Necesidades expresadas con exactitud y en jerarquía para acompañar dichos criterios de uso, de acuerdo a necesidades explícitas de las posibles señales que afiancen su percepción durante la decisión y el proceso de compra. Puntos de contacto ente profesional y cliente que se generarán desde los nexos actuales y potenciales.[306]

Considerando valorar también aquellos nexos con el canal —como cliente intermedio— susceptibles de ser concretados en acciones conjuntas, tanto desde la perspectiva del producto como desde las actividades del *marketing*. El canal siempre será un importante reservorio de conocimiento del cliente o consumidor, por su proximidad e intermediación, fuente directa de deseos y necesidades, incluso en condición de tendencia. Salvo integraciones verticales hacia adelante —circunstancia dudosa para un profesional novel, de la disciplina que sea—, el canal deberá ser un eslabón imprescindible con el cliente

[305] Porter,174.
[306] Ibíd., 173-78.

final consumidor. A excepción de los medios de canal corto, como los desarrollados *online*.

Valor de los servicios

Todo producto es tasado desde su capacidad para satisfacer alguna necesidad de clientes o consumidores finales. Los servicios —o intangibles—, son apreciados en su idoneidad desde cuatro clases de valor específicas. La primera, el ya mencionado valor de uso —general a todos los productos—, por facultar para satisfacer la necesidad concreta del bien a través de sus características, distribución o apoyo. La segunda, un valor de coste derivado de la suma de trabajo, bienes y gastos invertidos en su elaboración. La tercera, el valor de estimación en relación a la idea de escasez del bien intangible y la cuarta —y última clase de valor— el de intercambio, por la facultad de todo producto a la permuta.

De uso, coste, estimación e intercambio son valores que en todos los casos exteriorizarán las dos dimensiones de la percepción, la positiva —basada en los beneficios de su consumo— y la negativa —derivada de los esfuerzos asociados a la compra—. Siendo el valor el resultado de la diferencia entre el neto de valores positivos menos el de los negativos. A superioridad final de lo positivo, se podrá constatar una expectativa de valor elevada, salvo características personales de los consumidores vs. exigencias. La estimación del valor —aún en resultado positivo— es en esencia siempre mejorable. Los consumidores tienden a fijarse en aspectos de la prestación como la accesibilidad —personas y conocimiento—, la comunicación interactiva —verbal, técnica, procedimiento, etc.— y la posible participación activa en el proceso —ideas, necesidades, información activa, etc.—, que deberán ser los ejes de mejora, identificando servicios emergentes, sintonizando con empleados —si los hubiera y, sino, siendo consecuente con los propios intereses comerciales— y orientando los esfuerzos de integración hacia el cliente o consumidor —incrementando el nivel de comprensión—. Todo buscando mejorar las expectativas sobre el producto o servicio, en su pugna contra las negatividades asociadas.[307]

Expectativas. Percepciones

> […] dos tipos de expectativas de servicio: una de ellas se llama servicio deseado y la otra, servicio adecuado. Entre estos dos niveles de servicio existe una zona de tolerancia.[308]

En todo proceso de decisión de compra se generan unas perspectivas de cobertura de las necesidades que serán punto de referencia condicionante de la satisfacción posterior. Estos puntos son las denominadas expectativas, esperanzas y deseos de los consumidores hacia los productos en vías de adquisición. En respuesta a las mismas, cabe esperar que el cliente reciba un servicio adecuado —superando el mínimo exigido— en lugar del deseado o lo esperado, sin alcanzar la frustración precisamente por esa zona de tolerancia que dependerá, en su variabilidad, de cada consumidor y su particular situación.

Ciertos factores afectarán a las esperanzas depositadas por el consumidor en el servicio deseado. Fundamentalmente serán dos, las necesidades personales —generadoras de

[307] Esteban, *Marketing de los servicios*, 313-21.
[308] Ibíd., 270.

expectativas físicas, sociales, psicológicas y funcionales, desde una situación esencial de bienestar por parte del cliente— y otros por influencias particulares —expectativas sobre el nivel de exigencia de acuerdo a estándares personales—. Por ende, otros agentes afectarán al servicio esperado como intensificadores —que harán del consumidor un receptor más sensible a la prestación y sus atributos—, como alternativas —a más opciones existentes mayor nivel esperado de prestación del servicio—, de tipo situacionales —que rebajarán el nivel esperable de prestación— y derivados de la comunicación de la empresa o el profesional con el mercado —fijando estándares que forjarán expectativas—

Simultáneamente a ambos —deseado y esperado— y desde la experiencia en el servicio por parte de los consumidores, la obtención de información desde fuentes fiables, los proveedores y sus promesas explícitas al mercado mediante la fuerza de ventas o la publicidad y las propias implícitas por deducción o intuición desde los elementos tangibles o los precios, el cliente también proyectará unas esperanzas deseadas y esperadas en la prestación —a modo de elementos satisfactorios de los que no querrá prescindir—.

Así, esta valorización desde las expectativas será la base para ciertos principios a considerar por los prestadores —de acuerdo a Parasuraman, 1987—, como el hecho de que los consumidores asignen valores positivos si la prestación se traduce en satisfacción atribuible al profesional y negativos en el caso opuesto. Valores que serán neutros si un servicio es prestado bien o mal en función de agentes externos al prestador. También concluye Parasuraman que —para un consumidor—, la atribución de valor siempre será mayor —y por lo tanto más crítica— en procesos no rutinarios o diseñados a medida que en estandarizados. Otra afirmación taxativa es el hecho de que, tras la percepción del valor en un proveedor se deja de recoger información alternativa, o que se percibe más valor siempre al principio que al final del proceso de donación del servicio y que a mayor cantidad de información en experiencias favorables, mayor será la atribución del valor —y a la inversa—. Por último, Parasuraman afirma que, a bajo nivel de información prestada, consecuencias más intensas en experiencias negativas.

Por ello, las empresas y profesionales productores de servicios deberán ofrecer comunicaciones efectivas y personalizadas —sobre todo en servicios adaptados—, de manera que a experiencias positivas se refuerce la evidencia y a negativas se genere una obligación de explicación. También tendrán que esforzarse en proporcionar valor al principio de la transacción, donde los consumidores son menos críticos con las deficiencias y atribuyen la mayor proporción del valor a la prestación. De ahí la sabida por necesaria impresión inicial favorable, especialmente clave con los nuevos clientes, susceptibles de mayor personalización frente a los habituales. Y, por último, tendrán que incrementar el esfuerzo para que los servicios hoy rutinarios, mañana sean novedosos e inimitables.

El papel de las percepciones a modo de señales, será fundamental para condicionar las expectativas. Una de esas señales siempre será el precio. Probablemente la primera en hacer acto de presencia emocional.

> […] los consumidores que reciben servicios perciben realidades […] surgen evidencias en el servicio porque se sienten elementos tangibles o se paga un precio.[309]

Así, además del elemento pecuniario, también otros de notoriedad percibida serán determinantes en la generación de expectativas, como el encuentro con proveedores y su respuesta ante una mala prestación, mostrando adaptabilidad y espontaneidad —para responder a las exigencias y agradar sin demandarlo—, o las llamadas evidencias del servicio —y su percepción tangible trasmutable en el precio—, además de la calidad apreciada por el consumidor, como la única calidad verdadera.[310]

Lo inteligente radicará en identificar segmentos de consumidores con una misma percepción atributiva en los procesos de decisión y compra, diseñando producto de acuerdo a dicha percepción relativamente generalizada en un grupo de consumidores o clientes profesionales.

El llamado servicio adecuado o aceptado —ese más probable de recibir desde los mínimos exigibles—, también se verá influido por factores de carácter externo a los clientes y susceptibles de ser apoyados por la empresa o el profesional. Muy cercano en factores de influencia al esperado —coincidentes la mayoría—, dependerá también de intensificadores transitorios —de índole personal con repercusión temporal en la valoración—, de alternativas en el mercado —que incrementen las expectativas sobre la prestación cualitativa—, de factores situacionales —de afectación sin responsabilidad del prestador— y de dos más —propios— como son la autopercepción en el servicio —por el grado de participación permitido directamente relacionado con la calidad por implicación— y por lo previsto por el cliente —a mayores expectativas preconcebidas, mayor obligación de satisfacción elevando los mínimos por parte del prestador—.[311]

Al final, establecer las expectativas mínimas del cliente será clave para cualquier empresa o profesional, por ser lo mínimo admitido y empezar así a concretar la zona de tolerancia según perfil de comprador o consumidor, acotando el esfuerzo de prestación dentro de unas garantías de satisfacción para ambos.

> […] la zona de tolerancia […] el nivel de la calidad del servicio que los clientes identifican como aceptables y a partir del cual las empresas podrían variar la prestación del servicio.[312]

Dicho nivel mínimo de servicio —que el cliente o consumidor estará dispuesto a aceptar— podrá ser mayor o igual que la zona de tolerancia, nunca inferior por erosionar comprometiendo la calidad percibida. En definitiva,

> […] para alcanzar la calidad, lo fundamental es conocer y satisfacer las expectativas de los clientes, y para lograr la excelencia es necesario superar esas expectativas.[313]

---

[309] Esteban, 274.
[310] Ibíd., 269-74.
[311] Prado Román, Alberto, Pascual Nebreda, Laura, *Marketing industrial y de servicios*, 60-63.
[312] Ibíd., 63
[313] Casado y Soriano, *Marketing de servicios profesionales*, 2006, 51.

Esperanzas o deseos que se configuran desde diez dimensiones clave de cualquier producto o servicio, esto es, fiabilidad, capacidad de respuesta, profesionalidad, accesibilidad, cortesía, comunicación, credibilidad, seguridad, conocimiento y comprensión del cliente y elementos tangibles —nuestras evidencias físicas—. Que se traducirán en cumplimiento de promesas, proyección de la capacidad de servicio, conocimiento técnico, localización física, trato cortés siempre, lenguaje comprensible y explicativo, reputación e imagen sólidas, confidencialidad, orientación a los intereses del cliente y evidencias como instalaciones y —en creatividad— todo apoyo gráfico necesario para trasladar eficientemente las ideas más abstractas.

De estas diez expectativas clave, las dos más importantes para los clientes siempre serán la fiabilidad y la capacidad de respuesta. La primera, porque significa garantizar el cumplimiento de las promesas. Y la segunda, porque lo podrán avalar en el tiempo.

Desde la perspectiva del estudio del profesional de la creatividad, cuidar la comunicación —como contrato verbal que es—, la gestión de las ventas —mediante argumentos influyentes—, la atmósfera del punto de encuentro —apariencia, actitud y comportamiento adecuados—, la experiencia personal —nivel de expectativas por efecto del estudio habitual—, el boca a boca —clientes que comparten el valor con otros próximos— y las experiencias con otros profesionales afines —por comparación de niveles de prestación—, significará que se estará trabajando para crear esas promesas —o expectativas— que llevarán a percepciones ganadoras para que —con el tiempo—, establezcan una calidad media que vertebre la imagen personal y consolide una reputación de profesional solvente en la industria.[314]

A la contra, sin generación de expectativas positivas no se podrá iniciar ninguna actividad comercial. Igualmente, generarlas sin cumplir con su inevitable satisfacción, no invitará a repetir la apuesta —de ahí el peligro de prometer más de los debido—. Toda expectativa expresada delante de un cliente tiene efecto de obligatoriedad en su cumplimiento. Hay que tener esto siempre en cuenta. Incluso aún no explicitada en contrato escrito, si se ha verbalizado hay que cumplirla. Entendiendo que un servicio excelente,

> […] es aquel que satisface todas las necesidades, deseos y expectativas.[315]

Con lo que ello conlleva de irrealizable. De ahí la búsqueda de una asumible calidad media —más o menos elevada— con respecto a la realidad prestadora del grupo competitivo y su industria de actuación. Aspiracional ciertamente más asumible para cualquier profesional.

2.2.3. La calidad como estrategia. La marca como intangible

Desde una aproximación realista, calidad —de un producto o servicio— es la diferencia, mayor o menor, entre la adquisición o prestación y las expectativas generadas. Esto es, la calidad de una oferta dependerá de la diferencia entre lo esperado y lo que se recibe. De ahí que para juzgar un umbral de calidad no valgan criterios internos sino las expectativas

[314] Casado y Soriano, 52-57.
[315] Ibíd., 50.

sobre percepciones ya comentadas y siempre desde el cliente o consumidor, de acuerdo a Casado y Soriano.

> La calidad de un producto se entiende como la medida de su excelencia.[316]

Esto es, persiguiendo la máxima distancia positiva entre lo adquirido —o prestado— a un valor de cambio pactado y la utilidad real aportada vs expectativas generadas. Cualquier resultado que desborde la relación precio-utilidad, podrá ser considerado excelente en términos de calidad y en relación a las expectativas previas. Y siempre desde la percepción particular de las señales, recibidas antes de la decisión de compra.

Por lo tanto, algo es —o no— excelente una vez recibido, en función de lo percibido y esperado. Confirmar su excelencia significa superar ampliamente las esperanzas depositadas —en el producto o servicio—como reparador de necesidades, anhelos residentes en la personalidad del cliente o consumidor.

Entender la excelencia como noción, implica visionarla desde distintas perspectivas. La primera desde lo trascendente —el concepto puro y abstracto—. Desde una medida objetiva, la excelencia estaría relacionada con las especificaciones de producción y respondería a patrones tecnológicos, obviando la percepción. Es la tercera perspectiva, la subjetiva, la que otorga verdadera dimensión a lo sublime como criterio cualitativo, por depositar su medida en el usuario que conformará una imagen desde tres fuentes sensibles: las necesidades personales —en la esperanza de un producto que satisfaga sus deseos—, las expectativas —por las características de experiencia que haya recopilado, a modo de puntos de referencia para comparar esperado y recibido— y desde la posible experiencia —adquirida como comprador recurrente, estableciendo un nivel de calidad como observación propia—.

Para el consumidor, la excelencia se percibe desde las mismas dimensiones que conformaban sus esperanzas y deseos —estrechamente vinculados, lógicamente, a la percepción cualitativa—. Salvo que, a las dos principales generadoras de anhelos personales —la fiabilidad y la capacidad de respuesta—, se les añaden otras tres dimensiones clave: los elementos tangibles, la seguridad y la empatía. Por ello, las pruebas físicas, la habilidad de ejecución, la disposición a la atención, la ausencia de riesgos y el entendimiento mutuo, serán las cinco cualidades que todo profesional deberá atender con especial dedicación, para lograr una calidad media percibida y desde una gestión de la misma basada en una armonización en tiempo real —por aquello del no almacenamiento de los servicios—, respetando lógicamente esas cinco normas de la excelencia, buscando siempre la proximidad —acomodando el *offering* a culturas o idiosincrasias—, eligiendo bien al personal de contacto si lo hubiera —depositario de la relación cliente-prestador— y entendiendo la necesaria participación del cliente —como coproductor— dentro de unos márgenes adecuados de cooperación, que el propio profesional deberá saber modular o moderar, para alcanzar una rentabilidad mutua. Todo al unísono —a modo de Leyes de la Gestalt—, con el objetivo de existir sin interferir formalmente en el proceso de donación del servicio.

[316] Esteban, *Marketing de los servicios*, 321.

Un crisol de comportamiento de especial relevancia para cualquier pretensión de construcción de marca —y a modo de credo personal—, destinada a conformar un fondo de confianza en la prestación de servicios, también en creatividad.

> […] la mayoría de los servicios y otras muchas actividades empresariales son intensivas en el ejercicio de la personalidad individual, tomando esto en el sentido de que la calidad suministrada al cliente es esencialmente el resultado de la forma en que actúan las personas en la situación específica donde intervienen.[317]

Efectivamente, las cinco cualidades de la excelencia per se, no siempre garantizarán el éxito percibido, por el hecho ya comentado de residir en el cliente el poder final de decisión. Pero pudiendo afirmar que, sin su adquisición y traslado comercial al usuario, las probabilidades de concluir en contratación son menores. Sobre todo porque, si el profesional —o empresa— por un lado desconoce lo que esperan recibir los consumidores —porque no existe una comunicación fluida— y por otro, minusvalora la importancia de la calidad en la prestación —en este caso, con amplio desprecio de, al menos, esas cinco dimensiones normativas—, presenta deficiencias en la producción —por conflictos funcionales, la mayoría de las veces, donde las expectativas son distintas entre profesional y cliente— o manifiesta discrepancias entre lo prometido y lo realizado, desde este contexto de despreocupación general, se percibirá el esfuerzo realizado dentro de un espacio subjetivo de no calidad por parte de los clientes —con resultado de desconfianza percibida—, que concluirá en contratación fallida y repetición inexistente.

> Proporcionar calidad cuesta dinero, pero no proporcionarla también es caro.[318]

Mantener unos estándares de calidad adecuados no es barato, pero asumir los costes derivados de la inaptitud puede ser incluso más gravoso, empezando por la nulidad comercial. Esquivar deficiencias cualitativas, implicará la realización de inversiones en prevención —para no exponerse a errores en la prestación—, en inspección y control —con simulación de clientes— y para eludir costes mayores derivados de fallos internos o externos —evitando así pérdidas de clientes insatisfechos o consiguiendo nuevos que sustituyan a los perdidos—. Una estrategia de mejora de la calidad identificará los fallos a tiempo, proporcionará ciertas garantías de reducción del riesgo percibido —con resultado de menor freno al consumo—, gestionará los tiempos de espera —directamente proporcionales a la pérdida de calidad percibida— y confiará en sus empleados —si los hubiera— como fuente directa de traslado de dicha calidad.

La mano de obra directa en los servicios no estandarizados es siempre determinante. El empleado adecuado establece un comportamiento de doble motivación, intrínseca o innata y extrínseca o inducida, ambas indispensables para conformar una tipología de atención orientada a incrementar los niveles de calidad. Dualidad perfectamente extrapolable al profesional de la creatividad, dotado de unas cualidades naturales para la motivación y otras —por qué no—, estudiadas y adquiridas, para afrontar el contacto

[317] Maqueda Lafuente, Javier, Llaguno Musons, José I., *Marketing estratégico para empresas de servicios*, 317.
[318] Esteban, *Marketing de los servicios*, 327.

directo con el cliente de la manera más garante posible. Esto es, concluyendo en su satisfacción de compra.[319]

La satisfacción como meta

Satisfacción, es el resultado de deducir a las percepciones las expectativas generadas. Esta ecuación determinada, arroja tres escenarios distintos. El primero, que las percepciones sean superiores a las expectativas, dando como resultado un cliente satisfecho ergo calidad percibida. La segunda, que percepciones y expectativas coincidan, con resultado de no realizada la satisfacción, pero prestación dentro de lo esperado. Y en el tercero, las percepciones resultan menores a las expectativas, concluyendo en manifiesta insatisfacción y baja calidad percibida. De esta perogrullada, lo que se debe extraer es la necesidad de establecer un procedimiento para canalizar la información del cliente, con independencia de que se opere desde una gran empresa o como profesional independiente recién ingresado en el mercado. La única forma de anticipar una percepción deficiente será escuchando al consumidor antes de que los tiempos de prestación lo impidan y ya no haya umbral de maniobra. En el caso de servicios intermedios, escuchando al cliente en sus necesidades de *input*, objeto de atención del profesional de la creatividad dentro de su parte de negocio industrial.

La «pseudo compra» es una forma de actuar como cliente para medir factores clave. Otras fórmulas consisten en analizar los usuarios perdidos y no recuperados, investigando las causas de abandono. También, desde los incidentes críticos, evaluando las fases fundamentales de los procesos y aprendiendo a contenerlos. Otros modelos de conocimiento —de los factores *core* de calidad específicos— se generan desde las exigencias realizadas y los seguimientos post venta, concretando expectativas futuras o tendencias de consumo. En definitiva, escuchar al consumidor o cliente empresa, será fundamental para conocer sus necesidades y expectativas. No mantener una comunicación permanente y fluida hace imposible su retención y —por extensión— la necesaria fidelización por sentido de pertenencia.[320]

Por lo tanto, la satisfacción como respuesta a la saciedad de necesidades, no deja de ser un juicio de valor por parte del cliente[321], tasando el retorno emocional y útil logrado en recompensa a la elección, con intercambio monetario aceptado. Monetización que permitirá que un valor de uso, se mude a esa condición de útil desde la apreciación final subjetiva de cada individuo. De hecho, lo que realmente comercializa un profesional o empresario es precisamente ese valor usable —tangible o intangible—, resultado de ceder al mercado una calidad a la que se le suma una utilidad, ecuación teórica que será responsable de que el mercado aprecie la idoneidad, adalid de la satisfacción del consumidor. Gracias a lo cual, los servicios —dentro de una economía de mercado y a pesar de su intangibilidad innata—, son un bien económico en respuesta a esas aportaciones de valor de uso —desde la condición de utilidad— y con valor de cambio —desde su reflejo en precio—, convirtiéndolos en un importante valor social. [322]Siempre

[319] Esteban, 321-29.
[320] Ibíd., 329-32.
[321] Prado Román, Alberto, Pascual Nebreda, Laura, *Marketing industrial y de servicios*, 68.
[322] Maqueda Lafuente, Javier, Llaguno Musons, José I., *Marketing estratégico para empresas de servicios*, 66.

y cuando se confirme la ecuación, ya que producir sin promediar utilidad no la avala en absoluto. Salvo gratuidad, claro está.

Lo que resulta innegable es que, un cliente satisfecho, es un cliente leal a largo plazo con el profesional, reduciendo considerablemente el riesgo de fuga por estrategias de precios de la competencia. La satisfacción establece, por lo tanto, importantes barreras de acceso a los segmentos dentro de los grupos de competitividad, protegiendo las participaciones de mercado. Entre los elementos que más defienden esa condición de lealtad —por satisfacción repetida—, mencionar las características de producto o servicio —por su diseño adaptado a necesidades existentes—, las distintas emociones de los clientes —definidas según la forma de ser y determinantes para el grado de satisfacción—, las atribuciones de fracaso o éxito —resultado de evaluar las situaciones imprevistas y su responsabilidad final— y las percepciones de equidad o justicia —conclusión al trato recibido y desde una percepción subjetiva, también muy determinante en el nivel de satisfacción—.

Por último, comentar que —para analizar el grado de satisfacción de los clientes—, han de considerarse dos tipologías: los internos —o empleados corporativos y otros dentro de la cadena de valor— y los externos —particulares o empresas que consumen el producto o servicio—. Todo profesional, deberá considerar ambos escenarios de satisfacción potencial al construir estrategias de dimensionamiento de la calidad, esperando poder atender las expectativas generadas en ambos grupos de riesgo al proporcionarles calidad y utilidad, y recibir a cambio esa condición de fidelidad.

También indicar que la satisfacción no se debe considerar sinónimo de calidad, sino un proceso al que influye desde la prestación y que dependerá de una valoración final por parte del cliente y su estado emocional particular. Esto hace de la satisfacción un concepto más amplio que el de calidad —más rígido, por evaluada principalmente desde las cinco dimensiones ya aludidas—, aunque ambos igualmente subjetivos.[323]

Estándares para evaluar la calidad

> La estandarización es el proceso mediante el que una serie de procesos se ajustan o se adecúan a un estándar. En este sentido, adaptar los procesos a un modelo que se considera de referencia.[324]

La conversión de las expectativas de los clientes en mecanismos de medición y adaptación para diseñar la oferta —de productos y servicios—, establecerá estándares que permitirán evaluar y mejorar la calidad a través de los deseos de los consumidores. Este sistema de regulación, posibilitará que todas las acciones se normalicen desde los anhelos del cliente. El problema es que no todas son susceptibles de ser tipificadas.

Si estuvieran definidos los estándares por la empresa o el profesional, tendrían por objetivo cumplir cifras de productividad y eficiencia, nunca propósitos ajenos a su cadena de valor. Pero, al ser resultado de la mediación de los clientes, se establecen dos tipos de estándares o perspectivas comerciales —reflejo de sus expectativas y adaptadas a sus intereses—: inflexibles y flexibles.

---

[323] Prado Román, Alberto, Pascual Nebreda, Laura, *Marketing industrial y de servicios*, 70.

[324] Morales, «Estandarización». [Consultado 4-08-2024].

Los estándares inflexibles tienen como meta cuantificar los objetivos que persigue el cliente. Se trata de las llamadas medidas duras que aportan una retroalimentación sobre el desempeño operativo del servicio. Son objetivos de baja subjetividad, que no demandan solicitar información —son pruebas de entrega, pedidos, tardanzas o equivocaciones, cuota de ventas o de mercado, etc.—. Los estándares flexibles, a la contra, aportan un alto contenido subjetivo, por ser medidas que evalúan aspectos del servicio a través de la percepción de los consumidores. Sus objetivos se basan en las opiniones de todo el que participa en la prestación —son llamadas de seguimiento o encuestas de relaciones—. Para evaluar la calidad de un profesional —o empresa—, siempre deberá testarse desde ambas tipologías de estándares.

Para el desarrollo de un estándar correcto —que registre eficientemente el nivel cualitativo de la prestación—, será necesario completar un proceso de nueve fases. Estas son la identificación de la secuencia de encuentros del bien o servicio —momentos de interactuación—, la traducción de las expectativas en comportamientos y acciones por encuentro —traducir intereses y expectativas en acciones concretas—, la selección de los comportamientos y acciones que determinarán los estándares —escoger los que permitan medir la calidad, —, el decidir si se utilizarán estándares flexibles o inflexibles —objetivos, subjetivos o una mezcla de ambos para medir la calidad—, el desarrollo de los mecanismos de retroalimentación para su medición —que aporten información relevante—, el establecimiento de medidas y niveles meta —objetivos mínimos que deberán alcanzar los estándares—, el proceso de seguimiento de las medidas vs estándares —análisis continuo de medidas vs. evaluación de la calidad—, la retroalimentación sobre el desempeño interno de la MOD —análisis de debilidades del servicio y su prestación— y la actualización periódica de las medidas meta de los estándares —adaptación de los objetivos a las distintas variables de gustos, intereses y necesidades—.

Además de todas estas percepciones convertidas en expectativas ampliamente demandadas —y transformadas en estándares objeto de alineación de procesos—, las evidencias físicas —alrededor de todo producto intangible— siguen siendo clave para la valoración material del servicio. El cliente siempre estimará primero todo lo tangible de un bien subjetivo —especialmente si resulta facilitador, socializador, diferenciador y tiene empaque—, que permita una comunicación adecuada y dentro de un ambiente correcto.[325]

En este caso, la apariencia importa, e importa mucho, por ser a lo que se aferra un cliente potencial en una primera toma de contacto con un profesional que vende intangibles. Todo lo objetivo adquirirá, sin duda, condición de primera prueba de calidad.

La calidad como estrategia de *marketing*. Medición

Cuando se habla de calidad en los bienes tangibles, la producción se responsabiliza de garantizar que sean cualitativos —calidad interna—, mientras *marketing* crea el vínculo con los clientes y consumidores —calidad externa—. Pero en los intangibles, la empresa, despacho— o estudio de creatividad—, será el responsable único y directo de establecer un contacto continuo y mantenido —de carácter obligatorio— con los mercados y sus clientes.

[325] Prado Román, Alberto, Pascual Nebreda, Laura, *Marketing industrial y de servicios*, 42-51.

En los bienes intangibles, la calidad percibida será la suma de la utilidad más la entrega —como elementos de la prestación—, con una doble dimensión de calidad técnica —interna— y calidad funcional —externa—, ambas a considerar según la satisfacción generada desde la perspectiva del cliente —nunca desde el profesional o la empresa—. Si el cliente concluye que no ha existido la satisfacción debida, no habrá continuidad en la relación comercial.[326]

Así, incrementar la cuota de mercado cautiva, dependerá inevitablemente de mejorar el cupo de satisfacción en los clientes. La función principal del *marketing* será responsabilizarse de la calidad interna y externa, en una relación inseparable de la producción de todos los bienes de la empresa o el profesional —pudiendo ser un eslabón en subcontrata, en el caso de no tener capacidad para su integración, como sería más que probable en el caso de un profesional de reciente ingreso en el sector—. Pero intentando no prescindir de sus investigaciones ya que —el *marketing*— tienen por objeto analizar modos —o características— de compra y medir la calidad orientada a consumidor, sobre dos grandes verdades: no puede haber satisfacción sin saber lo que se desea y para poder averiguarlo hay que preguntar directamente a los clientes y consumidores. Porque para medir eficazmente hay que reconocer expectativas concretas. El mayor error radica en realizar presunciones no confirmadas con datos y hechos factibles sobre lo que valoran realmente los clientes y asumiendo que las demandas son unas hoy y otras, mañana.

Hoy en día, las comunidades de consumidores afines en RRSS son los espacios perfectos para estos desempeños de escucha permanente —llamados de siempre sistemas continuos de escucha de la voz—, con el objetivo de mantener actualizada la información de cliente sobre sus niveles de satisfacción de compra. Entre los aspectos a considerar, la fiabilidad —o representación de los comportamientos— y niveles de satisfacción, la adaptación a las necesidades del estudio del profesional —en términos de target adecuado— y su vinculación al beneficio —permitiendo la aplicabilidad financiera—.[327]

Una verdadera realimentación desde los clientes en la exactitud de las expectativas sobre una oferta porque «lo que no se mide no se puede controlar», afirman Casado y Soriano.

Al final, cada servicio que se presta es un acto único e irrepetible, por el componente humano del hecho y de ahí la falta de parámetros objetivos más allá de ciertas estandarizaciones posibles dentro del proceso —nunca desde las áreas adaptadas por su singularidad—. Si a esto se añade que, la intangibilidad hace descender enormemente las características de búsqueda activa de los consumidores —como no sucede con los bienes tangibles—, hará del precio el único valor asociado a la calidad percibida, estableciéndose la relación entre ambos como única guía factible de selección.

De ahí la importancia de mantener en los servicios conversaciones fluidas y continuas con los usuarios potenciales y repetidores, para concretar la experiencia con expectativas comunes satisfechas —o no satisfechas— y establecerlas como estándares de medición de la calidad, permitiendo que el factor precio sea un componente más a considerar dentro del proceso de elección de la prestación y no el único.

[326] Casado y Soriano, *Marketing de servicios profesionales*, 2006, 47-50.
[327] Ibíd., 59-62.

> Cuando los servicios son totalmente intangibles la calidad a priori la determina el precio.[328]

Desde *marketing* se posibilita evaluar criterios desde la escucha continua —preguntando a los usuarios—, con la calidad como meta desde más de una dimensión percibida, para que el precio se circunscriba a su propia cualidad, sin invadir otras igualmente subjetivas y determinantes en el proceso de compra. Esta virtud para relacionar, hace de la actividad un puente entre las expectativas y las realizaciones o percepciones reales, resultando en los ingredientes de la calidad del servicio. Por ello, se dice que el *marketing* estratégico vincula mercado y posibilidades, también las del profesional.

> El *marketing* es el proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, para la creación e intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades.[329]

Al final, los usuarios compran bajo premisa de obtención de valor asegurado —valor subjetivo—, que compense el sacrificio de asumir el precio y dentro de un mundo mental o psicológico propio del consumidor específico —de sus expectativas y percepciones de necesidades y realizaciones—. *Marketing* escucha para establecer pautas más o menos generales de entender y atender, siendo la imagen que construyen los clientes —acerca de la empresa o del profesional—, lo que promoverá, facilitará, y fidelizará a los mismos a través de las sucesivas ventas respondiendo positivamente a sus demandas de atención.

El estudio de esas realidades mentales —cuanto más individualizadas mejor—, será lo verdaderamente estratégico para que el *marketing* operativo trabaje sobre percepciones reales —en el día a día— y bajo la única idea de generar un comercio cierto. Una estrategia a corto vs. su complementaria a largo con la consolidación de una imagen asociada a una marca como meta. Ambas disciplinas, sólo podrán ser bien representadas desde una reconocida prestación satisfactoria, consistente en una percepción menos expectativas mayor que cero y la existencia de retroalimentación —el llamado control del reflujo—, que posibilite la gestión del sistema de servucción, cuyo sentido de existir reside en preguntar a los clientes con fines de mejora de la satisfacción y por ende de la calidad —interna y externa—, añadiendo a la escucha una estrategia de cartera de pares que supere a la de la competencia desde la óptica del cliente.

Al final, se trata de adquirir mayor poder de mercado por apreciación de mejores valores, por un *offering* mayormente hecho a medida y derivado de atender grupos de clientes con necesidades idénticas —a modo de micro mercados— en los mercados globalizados —ya comentado en segmentación—, base de la supervivencia del profesional independiente en general —también del profesional de la creatividad—.[330]

---

[328] Esteban, *Marketing de los servicios*, 205.

[329] Maqueda Lafuente, Javier, Llaguno Musons, José I., *Marketing estratégico para empresas de servicios*, 450. J.J. Lambin.

[330] Ibíd., 451-62.

> La empresa sobrevive en la medida en que capta ingresos por los intercambios voluntarios y satisfactorios que realiza con el mercado; la empresa perdura en la medida que tiene clientes que sostengan sus inversiones y sus costes.[331]

Todo profesional, también. Con el objeto o misión estratégica de segmentar con eficiencia, para atender bajo premisa de solucionar una necesidad y una meta final de búsqueda de la lealtad de un nicho de clientes y consumidores, a la que deberán llegar a través de distintas etapas que se iniciarán en un primer contacto, con disposición y conocimiento técnico, que se alimentará desarrollando la relación comercial hasta la primera venta de producto o servicio y se completará con la entrega o prestación dentro de unos umbrales de calidad percibida, para esperar la repetición de la experiencia ante una nueva necesidad. Desde la repetición, se afianzará la imagen favorable, verdadera captadora de nuevos clientes.[332]

> […] el propósito del negocio es crear y retener al consumidor. No puede haber […] algún propósito que no responda, de alguna manera, a lo que las personas están dispuestas a comprar por un precio.[333]

El concepto de calidad total. Evolución

Surgido a principios de los años cincuenta en los Estados Unidos, la calidad total como concepto tiene su primera versión en Armand Vallin Feigenbaum, maestro en gestión de la calidad. Desde sus enseñanzas específicas, pronto pasó a denominarse Control Total de la Calidad o TQC y —con el tiempo— Administración de la Calidad Total.[334]

La *American Society for Quality Control*, define la calidad como «la totalidad de funciones de un producto o servicio dirigidas a su capacidad para satisfacer las necesidades de un cierto usuario», siendo el usuario el que define las especificaciones del producto o servicio, según sus necesidades. La calidad total, será el concepto que exprese el grado de correspondencia entre dichas necesidades y funciones, considerando al cliente externo tanto como al interno, en su expresión de calidad más amplia. Pero no siempre ha sido, ya que el término ha ido adaptándose a los requerimientos de aplicación según coyunturas —fundamentalmente empresariales— y variando su fondo hasta esa supremacía actual del usuario en su configuración subjetiva.

Desde la concepción primaria aristotélica identificada con la bondad —como término meramente ético—, a su largo proceso evolutivo hasta el primer cuarto del siglo xx en los Estados Unidos, donde la calidad representará una unidad microeconómica gestionada por la empresa, derivada de las grandes guerras y las necesidades del sector público. En este momento, el término ya refiere a cualidad o calidad, más o menos como la conocemos hoy. Desde este escenario postbélico, se traslada al resto de países en su universalización formal y de carácter multisectorial. Hasta los años cincuenta, donde el binomio calidad-Japón adquiere su máxima dimensión. Todavía hoy, Japón es líder en materia de calidad

---

331 Maqueda Lafuente, Javier, Llaguno Musons, José I., *Marketing estratégico para empresas de servicios*, 62

332 Ibíd., 463.

333 Ibíd. Theodore Levitt.

334 *Total, Quality Control: Engineering and Managemen*t. McGraw-Hill Company, Inc. 1961. Feigenbaum fue pionero responsabilizando a todos en las organizaciones en abordar la calidad, alineando su gestión a los objetivos empresariales. https://www.ingenieriadecalidad.com/2023/10/armand-feigenbaum.html. [Consultado 6-08-2024].

—por sus permanentes esfuerzos adquisitivos a nivel corporativo y de país— y es por ello depositario de una gran admiración internacional.

La terciarización de las economías —a partir del último cuarto del siglo pasado— incrementarán de forma sustancial la profundidad del término y su amplia aceptación, hasta la mencionada irrupción definitiva bajo el ponderativo de calidad total como estrategia —concepto sobre todo holístico y global—, abarcando todos los procesos de producción de las organizaciones empresariales. Hasta su redenominación —o equiparación— como excelencia, en sintonía con aquella como cualidad y su pretendida perfección, identificando la calidad —por primera vez— con el concepto de valor, de uso y de cambio —la disposición al pago, en función de lo adquirido y valorado— y asumiendo la necesidad de adaptación de las ofertas a las características personales del consumidor, estableciendo otro importante binomio entre calidad-personificación, como técnica de mejora desde las empresas y profesionales.

La cualidad —como origen genético de la excelencia—, presenta dos dimensiones según sea objetiva o subjetiva. La primera, la cualidad de las cosas, refiere a la excelencia del producto, de la que Japón es líder desde los años cincuenta. Y la segunda, la cualidad que aporta el sujeto evaluador, refiere a la excelencia percibida desde las características y serán las terciarias las que avalen su desarrollo mundial.

Desde la perspectiva puramente economía del término, la calidad avanza hacia sus primeras fases desde la relación artesano-comprador en estado de coproducción, donde unas habilidades en préstamo, se ofrecen a definir un producto deseado desde unas especificaciones por la vía el encargo. Una intercomunicación entre productor y usuario que se perderá con la llegada de las producciones en masa de la revolución industrial, origen de la pérdida de la comunicación directa, que será substituida por una acumulación de intervinientes y la división del trabajo. De hecho, la gran virtud de las actuales RRSS radica —precisamente— en haber devuelto esa espontaneidad perdida a las relaciones entre productores y consumidores —casi a la manera arcaica del artesano y su cliente—, recuperando la cocreación como eje participativo y —sobre todo— cualitativo.

A principios del siglo xx, los ingleses y su «Made in England» de contexto mundial, establecieron la primera estrategia coordinada nacionalmente de creación de marca o la denominación de origen como estrategia de diferenciación cualitativa. Les seguiría Alemania con algunos productos tecnológicos, en la primera mitad del mismo siglo. La culminación de la Revolución Industrial hizo posible estas normalizaciones de la calidad desde la estandarización de procesos y con la empresa centrada en la problemática de los productos y su sofisticación desde las características y materiales. Es la época del Taylorismo de 1916 y sus nuevos conceptos de rendimiento y productividad —relación económica entre el valor de lo producido y los costes de los factores utilizados—. Nociones que darán paso a la gestión microeconómica de la calidad.

Un clima de racionalización —que se extenderá desde los años treinta—, instaurará en las empresas el concepto regulador del sistema de inspección para detección de errores en las producciones en masa —Radford, G.S., 1922—, procurando una calidad media. El sistema tendrá como misión técnica el filtrado de no conformidades durante la fabricación y llevará a Inglaterra primero y a Alemania después, a liderar la calidad en términos de producción industrial. Hasta después de la Segunda Guerra Mundial, momento en el que

se cede el liderazgo a los Estados Unidos que, a su vez, lo traspasarán a Japón a partir de los años setenta.

El concepto de control de la calidad —Latzko, W.J., 1974—, establecerá dos vertientes complementarias como serán la calidad de producción y la calidad de diseño, mediante las cuales la fabricación cumplirá unas especificaciones del consumidor, de acuerdo a una definición previa. El método detectará dispersiones de acuerdo a estándares predefinidos, reflejo de un concepto de calidad relacionado con los costes de producción. Será el triunfo de la calidad técnica —productividad frente a estandarización—. En los años cincuenta, los norteamericanos —el ejército mayoritariamente— y su Made in USA serán un claro ejemplo de calidad técnica, que servirán de referente posterior para la dirección de las empresas industriales y subsiguiente liderazgo de Japón, tras más de veinte años de experiencia en labores productivas previas.

Entre las aportaciones mundiales que realizará Japón en materia de calidad y control, cabe destacar la necesaria colaboración institucional —considerando la calidad como un elemento básico de la cultura económica de Japón, dentro de una filosofía nacionalista de gran aceptación a nivel de país—, el principio de perfeccionamiento incremental —aportaciones individuales modestas a la mejora que son integradas en la producción final, ejemplo del valor de las sinergias—, los círculos de calidad y la participación del personal —agrupaciones voluntarias y periódicas de empleados buscando enriquecer procesos y detectando problemas—, el hecho de entender que los resultados en materia de calidad son por actuaciones a largo —necesitaron más de treinta y cuatro años para implantar con éxito sus círculos de calidad en todo el país—, la elevada divulgación realizada sobre la materia en cuestión a nivel nacional —a través de cursos específicos de control— y una gestión de la calidad en las empresas como nueva filosofía, estilo y tipo de gestión empresarial —introduciendo el concepto de filosofía de la calidad—.[335]

Estas contribuciones niponas, serán la base enunciativa de la calidad total de Feigenbaum —y esa responsabilización de los clientes en materia de calidad subjetiva—, que complementará dicha cultura orientalizada de gestión con nuevas aportaciones, como el considerar la calidad como un sistema, o el asumir la responsabilidad —en dicha materia— a nivel de compañía. También, desde la afirmación de que el concepto nuevo no anula el antiguo vinculado a las actividades productivas de la industria. A partir de este enriquecimiento, surge la variante japonesa Company Wide Quality Control que aún vincula en mayor medida a todas las funciones y empleados —motivados y adiestrados en gestión de la calidad—, asumiendo objetivos de constante mejora a través de una filosofía del perfeccionamiento continuo y definiendo los criterios cualitativos desde la perspectiva del consumidor —requerimientos transformados en características y especificaciones para su producción—, todo ello, a partir del concepto de calidad del Dr. Deming.

En los Estados Unidos se realizará en esos tiempos una labor científico-teórica sobre calidad, que concluirá como instrumento estratégico de aseguramiento de la supervivencia, a través del efecto denominado reacción en cadena de Deming. Cuyo esquema de comportamiento sería el siguiente: el aumento de la calidad reduce errores y stocks, este aumento de la productividad real reduce el coste unitario de la producción,

[335] Maqueda Lafuente, Javier, Llaguno Musons, José I., *Marketing estratégico para empresas de servicios*, 2-18.

por lo que la empresa puede practicar políticas flexibles de precios y puede ampliar sus cuotas de mercado. El aumento de posición, genera un aumento de las necesidades en recursos y de la creación de empleo, derivando en una posición sólida de mercado y con una oferta creciente de satisfacciones a niveles elevados de calidad, aumentando los beneficios. Un efecto de reacción en cadena que asegura el medio y largo plazo, por relación directa entre calidad y productividad —en ningún caso rivales, como se creía— . De esta relación no antagónica, surgirá la evaluación de la calidad desde sus costes y los denominados costes de la no calidad —o de mala calidad—.

El estancamiento económico que surge a partir de la crisis del petróleo entre 1973 y 1974 dará lugar a cierta desindustrialización, que no retornará a un mayor dinamismo —por parte de las grandes economías— hasta 1984. Momento en el que empezará a despegar la terciarización de las economías desarrolladas, con su perfil de intensivas en MOD y gran reservorio de población activa, hasta lograr la transposición de postulados en gestión de las industrias a las productoras de servicios.

> Esta transposición al mundo de los servicios de los conceptos de calidad y calidad total, desde su procedencia industrial […] el concepto de calidad se universaliza, se dirige tanto al producto como al servicio, a la vez que redobla y enfatiza la importancia del cliente final.[336]

Las terciarias —centradas también en el cliente— necesitarán igualmente subdividirse en materia de calidad —de diseño y de realización—, perfilando atributos de condición tangible y otros de producción, ambos destinados a la satisfacción desde expectativas, desde unas especificaciones concretas. Un ponerse en el lugar del cliente —a la manera de los bienes de consumo industriales—, convirtiéndolo en el único juez y determinando el nivel de exigencia. La empresa —o el profesional— deberá formular promesas que le permitan lograr objetivos concretos y distinguirse de la competencia, gestionando las expectativas para reducir la diferencia entre realidad y prestación. Y definiendo normas —estandarizaciones—, que le permita eliminar o reducir errores.

> Atendiendo a los detalles es como se logra mejorar la calidad de los servicios.[337]

Esta necesidad de calidad total, lleva a las empresas a concebir la excelencia como estrategia corporativa en sí misma —años ochenta—, desde una vocación al exterior —con la adaptación como línea maestra—, sobre premisa de atender y satisfacer las necesidades de los clientes —gracias a una actitud flexible—, asumiendo ambas convicciones a largo plazo —por competitividad—, desde ventajas competitivas sostenibles —por costes, diferenciación o concentración—, y dentro de una perspectiva realista —de puntos fuertes y débiles, para reducir la franja entre realidad y objetivos propuestos—, perseverando en la calidad como columna vertebral de la estrategia corporativa —sobre todo desde las personas— y atendiendo a los elementos *soft* o intangibles —la cultural filosofía, misión, conocimiento, imagen, creatividad, innovación, etc.—.

[336] Maqueda Lafuente, Javier, Llaguno Musons, José I., 29.
[337] Ibíd., 31.

> Esta concepción generalista y amplia de la gestión de la empresa encumbra a la calidad como estrategia genérica, básica, … que hay que tener presente en todo tipo de empresas, sea del sector y tamaño que sea; y en todo tipo de gestión.[338]

Por la interrelación entre calidad y rentabilidad, convirtiendo la proyección de la calidad en la contribución más importante del liderazgo personal, a través de unos objetivos reflejo de un carácter. —Kenneth R. Andrew, 1977—.[339]

En definitiva, la calidad total «no es otra cosa que el redescubrimiento de la importancia del mercado», nos recuerdan Maqueda y Llaguno, para sobrevivir competitivamente mediante la coordinación de esfuerzos hacia un umbral de calidad, y que los productos y servicios generen la máxima satisfacción a un coste asumible.

El enorme intangible de la marca

Tres son los objetivos fundamentales de la comunicación en mercadotecnia: transmitir a los clientes una calidad esperada —cumpliendo expectativas—, establecer costes o barreras de salida —logrando vínculos dentro del grupo de competitividad— y crear una marca o nombre comercial —que fidelice por confianza—. Todo ello orientado a adquirir la máxima participación posible de mercado como despacho —o estudio profesional de creatividad—.

> […] la creación de un buen branding o imagen corporativa es imprescindible en los servicios profesionales.[340]

Una buena marca personal aumenta de manera diferencial la reputación de las capacidades y mejora la credibilidad del profesional de producto intangible, al proyectar de sí mismo una imagen positiva. La marca, junto con el conocimiento y la cultura de empresa, constituyen el *mix* intangible del valor, base de la estrategia que deberá captar preferencias y perseguir fidelización. Hoy en día, de desarrollo *online* mayoritariamente.

En los mercados fragmentados y muy saturados, la construcción de marca es esencial como diferenciador en un grupo de competencia y dentro de las 5Fs. Los servicios de consultoría especialista —como es la creatividad hasta resultado tangible—, son propios de este tipo de coyunturas mercantiles —ya se comentó en su momento—, por ingresos al segmento objetivo con bajos costes de entrada —por defecto—, en todos los productos y servicios. Y más si el acceso —a las ICyC, por ejemplo — se produjera *online*. Eso sí, la creación de una marca sólida y convincente será un proceso arduo y a largo plazo, de ahí la necesidad de orientar desde los comienzos toda actividad a su construcción paciente, esperando cierta visibilidad a medio plazo, con algo suerte.[341]

> […] los sectores de ocio, entretenimiento y educación son extremadamente competitivos.[342]

---

[338] Maqueda y Llaguno, 33.
[339] Ibíd., 18-34.
[340] Casado y Soriano, *Marketing de servicios profesionales*, 2006, 159.
[341] Ibíd., 156-61.
[342] Kotler, Neil, Kotler, Phili, *Estrategias y marketing de museos*, 171.

Para crear o reposicionar una marca, será necesaria su definición subjetiva y su creación objetiva para —posteriormente— interiorizarla y gestionarla. Una marca se define por medio de su portfolio de valores, atributos y significados deseados, con el objetivo de representar y compartir un posicionamiento con sus clientes. Todo un ejercicio de autoanálisis del profesional, que derive en lo que le hará diferente, relevante, atractivo y sostenible frente al resto de competencia, para plasmarlo en un branding que de resultados visibles con el tiempo. Para la creación o producción de la imagen en sí misma, se establecerán una serie de normas para lo verbal y para lo visual —expresado en *naming*, logo-imago—, esenciales y permanentes en la comunicación. De estas consideraciones, el *naming* siempre será estratégico en la primera impresión —e irrenunciable—, por relación directa con el portfolio de producto, con independencia de que se haya acuñado o no una forma *logotípica* —con o sin símbolo o imagotipo—.

Como se haga llamar el profesional, deberá guardar una coherencia y jerarquía sobre el resto de aspectos de la creación de una marca desde su objetividad formal. De hecho, si profesional y nombre no se identifican, difícilmente podrá interiorizar la esencia de su propio alias comercial. Y menos compartirlo con sus clientes potenciales, para crear una conciencia colectiva a medio plazo a través del branding o gestionar su evolución en el mercado.

Una marca personal bien construida, supone una combinación de atributos tangibles e intangibles, que harán especial un *offering*, generarán un vínculo con los clientes o consumidores y crearán valor real para la sociedad.[343] Además de avalar el sobreprecio como acreedor de ese valor añadido y diferencial —en contraste con los productos o servicios sin marca reconocida, relegados a competir en precio—, por el logro de la notoriedad como profesional o empresa, alcanzando la buscada reputación, aval parcial de la confianza, pero garantía en definitiva.[344]

Convertir clientes —terminología propia del *online*, que hacemos extensiva a la adquisición *offline* de una cartera sólida de clientes— dependerá de la autenticidad, personalidad y experiencia que desprenda la marca personal del profesional, inherente al individuo. En principio, *online* no se percibirá al profesional sino a través de su alias comercial y sus grafías de apoyo —si las hubiera—, siendo sometido plenamente a la subjetividad particular. Lo que no dejará de demandar coherencia cuando el profesional atienda físicamente a un cliente potencial. Al fin y al cabo, la marca es un estado permanente de identificación con todo un sustrato de atributos sometidos a la percepción individual. Cuanto más auténtico se sea como profesional con independencia del medio, mayormente se tenderá a generar percepciones más unánimes y acertadas sobre una marca personal y el profesional detrás de la misma.

Por eso, no parece sancionable referirnos de forma general a la adquisición de clientes como conversiones, ya que ambos medios deberán ser equiparables en sinceridad y buenas prácticas, con independencia de las cualidades tácticas de uno frente al otro. Se convierten visitas *online* y clientes *offline*, la diferencia es el volumen potencial de nuevos

[343] Casado y Soriano, *Marketing de servicios profesionales*, 2006, 159-66.
[344] Esteban, *Marketing de los servicios*, 267.

ingresos desde ambos medios de adquisición, pero el fondo sigue siendo una percepción positiva del profesional, cuya realidad de contratación puede ser llamada como se quiera.

Desde esta perspectiva de, sobre todo, honestidad, desarrollar una marca demandará una mente abierta, que crea en la necesidad de un crecimiento personal constante —que refuerce el poder de la imagen y se engrandezcan mutuamente— y con unos objetivos concretos —determinando qué debe ser visibilizado y qué debe quedarse para la privacidad—. Todo ello, con el derecho a evolucionar para mantener siempre la autenticidad inicial, como uno de los principales activos de la marca —esperando no resultar en abandono de la cartera cautiva, ya que ni se puede ni es recomendable permanecer siempre igual—.

> Cuanto más trabaje junto a sí mismo y a su audiencia a través de la evolución, más auténtica será su marca a lo largo del camino.[345]

Evolución muy vinculada a la disposición a aprender cosas nuevas, que apoyen e incentiven al desarrollo adecuado de la marca, y sabiendo desprenderse de críticas y perfeccionismos —desvinculándose emocionalmente de ambas como forma de superación—. De forma y manera que, las críticas se conviertan en efectos de la necesaria retroalimentación y el perfeccionismo, en estándares elevados —sin sublimaciones, por perniciosas en sí mismas—.

La conclusión será un ingreso en el segmento o nicho con una marca personal clara, que consiga emitir también un mensaje cristalino de doble actuación: para el profesional y para su público objetivo. Mensaje nítido desde un objetivo primario —esencia de la misión—, que identificará el resultado esperable para clientes y consumidores —o lo que lograrán satisfacer con las utilidades y razón para su contratación o adquisición de producto—. Dicho objetivo primigenio siempre será el mismo, con independencia de otros objetivos hito que puedan surgir a lo largo de la vida comercial de una marca personal. El objetivo primero, será el que avale comercialmente la existencia del profesional o empresa como sujeto jurídico, razón misma del emprendimiento. De hecho, la mayoría de los hitos estarán enfocados a la adquisición del primario, como norma coherente para todo el recorrido.

Un mensaje claro —con un objetivo primario coherente—, para poder destacar unos valores, los valores centrales de una marca y alinearlos con el objetivo base. Serán valores nucleares, que deberán ser elegidos para destacar un máximo de dos, dejando al resto como complementarios desde el mensaje. El punto de partida serán los valores personales fundamentales, para liderarlos desde la marca personal como extensión sincera de uno mismo. Una vez lograda la concordancia entre valores centrales y objetivo principal, se habrá logrado identificar el camino ideal de marca.

Trabajar la reputación será —desde la visualización del camino— un trabajo de refinado, para eliminar lo que no sea útil o productivo y poder enfocar en resultar provechoso al

[345] Golden, Matt, *Marca personal: Cómo venderse a sí mismo en línea usando el Mercadeo de Medios Sociales y el potencial oculto de los Influencers, Instagram, Publicidad en Facebook, Youtube, Twitter, Blogs y más*, 7.

objetivo primero. Sobre todo, en un ejercicio de servilismo estratégico para incrementar las ganancias por la vía de la marca, siempre meta final.[346]

Porque —en definitiva—, crear una marca

> […] es un acto de diseñar una imagen de organización, unos valores y unas ofertas, de modo que los consumidores comprendan, valoren y se sientan atraídos por lo que propone la organización en relación con sus competidores.[347]

Imagen que también se verá influida por factores ajenos a su control, como las posibles discrepancias surgidas entre lo que se pretende transmitir desde la marca y lo que realmente se percibe, susceptible —por ello— de revisión periódica desde la facultad que otorga la retroalimentación de cliente. Una marca deberá seducir para captar la atención y constituirse en atajo para la confianza entre prestador y usuario. De manera que, cuando llegue a ser popular —si alcanza esa meta emocional—, se asocie con beneficios y expectativas positivas, a modo de promesas cumplidas. En ese momento, la imagen de marca coincidirá con la experiencia depositada por parte del consumidor, no pudiendo imaginar mejor escenario de compromiso mutuo entre un profesional o empresario y sus clientes o consumidores.

> Una imagen eficaz funciona como un embudo, que dirige el flujo de atención y hace que los consumidores se inclinen normalmente por un producto u organización concretos.[348]

Un estado de compromiso que derivará seguro en recomendación desde la fidelidad establecida e incrementará sustancialmente la notoriedad de marca con unos costes derivados mínimos y con resultado de mejora del beneficio económico. En el medio o*nline*, la mayor ventaja radica en la virtud de su conectividad, dando una oportunidad a la notoriedad induciendo a la conversación entre clientes o consumidores y, como consecuencia, creciendo con el esfuerzo de los más fieles, de acuerdo a Kotler, en lugar de hacerlo con fondos propios. De ahí el atractivo del medio para quienes comienzan andadura profesional en situación de escasos recursos financieros, por la facilidad que brinda para difundir una imagen de marca con el esfuerzo de otros y hacerlo a gran escala. Se generará conciencia de marca con costes propios muy bajos. De hecho, las conversaciones entre consumidores se consideran deuda, limitando las marcas el apalancamiento derivado mediante campañas orientadas a cierto control externo de las conversaciones, aunque estas seguirán relativamente ingobernables en sus resultados favorables o desfavorables. La percepción —buena o mala— siempre estará en el lado de los consumidores.

En términos de atractividad, las marcas centradas en las personas, con sólidos valores sociales y medioambientales, ejercen mayor poder en el consumidor por similitud, asumiendo el cliente una mayor capacidad para interactuar, por representativas de un cierto estilo de vida afín. Este tipo de marcas se perciben menos ortodoxas y más interesantes. También porque suele acompañar una oferta totalmente adaptable a las

---

[346] Golden, Matt, 1-16.

[347] Kotler, Neil, Kotler, Phili, *Estrategias y marketing de museos*, 171.

[348] Ibíd., 260.

necesidades del cliente, que encaja con los mercados muy fragmentados y heterogéneos —como las ICyC—. Por ello, Kotler afirma que, las marcas más humanizadas, resultan ser las más atractivas. Eso sí, que un *offering* sea del todo parametrizable dependerá de su tecnología.

En servicios de creatividad todo está por hacer, así que no será el caso para atender a un cliente industrial en un *input*, porque se da por hecho que siempre habrá que crearlo desde cero. Pudiera ser cuestionable en obra personal, de consumo directo, pero no en escenarios entre profesionales y producto especialista, porque todos se conciben específicos. Precisamente, la curiosidad que generan este tipo de productos singulares es siempre desde la audacia o heterogenia, deseando una desviación óptima entre lo esperado y lo experimentado. De ahí el esfuerzo por reinventar producto desde ópticas totalmente novedosas, engrosando o lateralizando características o innovando sobre sistemas de compra. Lo que sea, con tal de cerrar una adquisición y poder iniciar una relación a largo plazo, para lograr convertir un cliente o consumidor en embajador de marca. Eso sí, sólo superando expectativas se podrá generar un sentido de afinidad y tornar un cliente indiferente en fiel y prescriptor desinteresado. Un embajador gratuito de referencias muy valiosas para la marca.

Mejorar estas interacciones positivas, dependerá de establecer unas barreras especialmente humanas —entre marca personal y consumidor— y de aumentar los puntos de contacto y las interacciones entre consumidores. No necesariamente dentro de un cara a cara —de especial implicación personal—, sino por la vía de las RRSS y su poder para la casi invisibilidad del individuo, permitiendo un equilibrio entre el contacto personal y el tecnológico según perfil de cliente. Hay que recordar que las RRSS no valen para todos los consumidores y dependerá su uso preferente del perfil de cliente objetivo según par de cartera.[349]

> Las marcas centradas en el ser humano, guiadas por estos valores fundamentales, tratan a los consumidores como amigos y llegan a formar parte de su estilo de vida.[350]

Las comunidades de consumidores —como reforzadoras del poder de los clientes desde las RRSS—, obligan a las marcas a ejercer desde esa humanización representada en una actitud accesible, atractiva y vulnerable, en un esfuerzo por buscar la transparencia desde la escucha empática en la era digital. Una conexión persona a persona, que sólo podrán liderar aquellas que exhiban buena presencia física —mezcla de estética adecuada y flexibilidad para la adaptación al entorno—, nivel intelectual —innovadoras en lanzamiento de productos, son las llamadas marcas inteligentes—, sociabilidad —buena capacidad para la comunicación verbal y no verbal, multicanal y con contenido de alto valor percibido—, inteligencia emocional —conocedoras de su valor, asumen la responsabilidad en términos emocionales—, personalidad y ética —básicamente, cumplen sus promesas—. Seis cualidades estético culturales para poder conocer sin intermediación las inquietudes y deseos subyacentes de los consumidores.

[349] Kotler, Neil, Kotler, Phili, *Estrategias y marketing de museos*, 81-89.
[350] Kotler, Philip, Kartajaya, Hermawan, Setiawan, Iwan, 85.

En definitiva, potenciar la faceta humana de la marca personal, logrará su realización comercial a nivel físico, intelectual, social y emocional, con los contenidos como anuncio —interesante, relevante y útil— y el hashtag como eslogan, para alcanzar la necesaria sensación de curiosidad en un público concreto y poder generar situaciones de conversación bidireccional y enfocada —lo verdaderamente buscado y nunca divagatoria, para datos de valor—. Es el triunfo de la cualidad narrativa de las marcas en lugar de su simple promoción, como misión de la nueva mercadotecnia. Desde la transparencia, las marcas transmitirán verdad y avalarán a otras dentro de las mismas señas de identidad, dejando al consumidor la voluntad de consumir contenidos a demanda, en función de sus propios objetivos y dentro de esa finalidad o sentimiento de utilidad.

Estas comunidades de afines, suponen el fin de la intermediación en la comunicación profesional-empresa vs. cliente-consumidor, en un ejemplo sin precedentes de eficacia vs. costes de acceso, por medio de los demandados contenidos de alto valor añadido. Hasta tal punto son determinantes, que a veces y para lograr ese vínculo tan necesario,

> […] las empresas tienen que crear contenido que no contribuya directamente a su valor de marca o consiga incrementar su volumen de ventas pero que a ellos les resulte valioso.[351]

Siendo en muchos casos, dicho contenido valioso —no necesariamente orientado a objetivos del profesional de la creatividad—, la base para comenzar a construir un nicho de iguales o una demanda propia, para establecer un lugar de partida comercial, de acuerdo a Kotler.

La marca —o marca personal— cuando es así apreciada, se convierte en un depósito de valor generado para el profesional o empresa a modo de reservorio de valores positivos que sus clientes percibirán y respetarán desde las experiencias de consumo. Una marca dentro de esta perspectiva es —sin duda— una plataforma estratégica, gracias a una solidez de factores a transmitir mediante su *mix*.

> El posicionamiento de marca es, básicamente, la promesa atractiva que una compañía lanza para ganarse la confianza y el corazón de los consumidores.[352]

En la actual economía digital, ya no existe espacio para las falsas promesas por el régimen logrado de transparencia, basado también en el consenso de las comunidades que apreciarán o no coherencia entre personalidad y códigos inherentes. Las marcas digitalmente potentes, son más dinámicas, con ciclos de vida de producto más cortos, atendiendo a las tendencias y desde tecnologías en constante cambio, según demandan de las comunidades de consumidores.

Como consecuencia, el *mix* comercial dentro de un mercado conectado ha derivado las 4Ps tradicionales en 4Cs, en reconocimiento a una mayor participación del consumidor —y en añadidura a la propuesta de valor de marca—. Son las denominadas —del inglés— co-creación o desarrollo de producto implicando a los consumidores desde etapas tempranas, posibilitando la adaptación y personalización en clara propuesta

[351] Kotler, Philip, Kartajaya, Hermawan, Setiawan, Iwan, 96.
[352] Ibíd., 45.

superior de valor, divisa o moneda de cambio de establecimiento dinámico, flexible según la demanda, activación comunitaria o canal comunitario de distribución entre iguales y próximos y comunicación o diálogo multidireccional, cruzado con otros iguales dentro de un sistema de valoración. Un nuevo *mix* para desarrollar, donar, entregar y dialogar para obtener —ambas partes— un valor comercial de manera transparente, en un acto de equiparación profesional y cliente —o empresa y consumidor— donde la colaboración será el secreto.[353]

2.2.4. La participación. Evolución y cualidades

> La clave está en encontrar una forma óptima de simbiosis.[354]

Permitir la participación activa no es otra cosa que conceder el derecho a vivir la experiencia. Para cualquiera que no sepa lo que es crear de la nada, sentir el hecho de la imaginación desde su representación final en evidencia, es un privilegio que suele pagarse con la admiración y el respeto, además de contribuir a un incremento del sentido de la propiedad, muy útil para la aceptación del resultado. Las nuevas tecnologías —no tan nuevas ya— han permitido que la gran mayoría de ciudadanos obtengan un control individual sobre la elección de productos y servicios, en un equilibrio nuevo entre personalización y adaptación para un conjunto de experiencias de compra, mediante su involucración directa en las producciones —también como generadores de contenidos, pero esa es otra historia—. Una cocreación muy vinculada inicialmente a las relaciones comerciales *online* que, con el tiempo, han extendido su influencia también sobre las *offline*.

Es difícil hoy en día pretender un control de la producción —o de la creación— sin influencias externas —de cliente o consumidor final—, por la permeabilidad de las acciones multicanal como estrategia única de acceso a los consumidores. El mercado es uno y su acceso múltiple e interrelacionado. Malamente se podrán admitir aportaciones dentro de una comunidad de afines como proveedor de creatividad y —al mismo interlocutor— negar el mismo derecho en escenarios no digitales. La participación como derecho adquirido llegó con las tecnologías que posibilitaron las RRSS y es una realidad que ha valorizado al cliente como canal directo de deseos en todos los escenarios posibles de interlocución, incluso el que refiere al cliente industrial demandante de *inputs*. Hay que dejar opinar, aportar y validar, para que el resultado obtenga el mayor grado de aceptación y reconocimiento posible. Como ya se ha dicho, no es tiempo de reinado del producto, sino del cliente como generador de sus propias experiencias derivadas de una contratación o de un consumo. Y de los profesionales y empresas admitiendo esa inclusión por el deseo de satisfacer, de acertar, de vender, de repetir y, en definitiva, de sobrevivir.

Por ello, ahora la innovación desde las empresas se focaliza en las experiencias de consumo, intensificando las comunicaciones, reforzando la presencia y mejorando los servicios, para responder a esa demanda omnicanal —tecnológica y superconectada *on* y

[353] Kotler, Philip, Kartajaya, Hermawan, Setiawan, Iwan, 45-47.
[354] Ibíd., 168.

offline —. Experiencias que sean fluidas y coherentes, vitales, donde no se aprecie desconexión y el individuo —cliente, consumidor o ambos— perciba un nivel de satisfacción casi hedónico. Esto va a demandar un compromiso por parte de los profesionales de la creatividad —los que nos atañen— para la renovación constante de dichas experiencias en un proceso continuo de admisión de la opinión e inclusión en el resultado. Nada fácil considerando el perfil, pero son tiempos de flexibilidad y adaptación en claro reflejo del medio digital —tanto si lo es, como si no—. Lo mismo dará que el canal de contacto se viabilice mediante generación de contenidos a través de las RRSS y se venda desde plataforma electrónica, como que se acceda al cliente a puerta fría —o caliente, como se ha hecho siempre—.

Aportar en todos los casos nuevas posibilidades de experiencias —que pudieran iniciarse en el medio *offline* para trasladarse adecuadamente al *online* — será el método de introducción personal, la acreditación necesaria para conectar. A partir de lo cual, todos los clientes querrán participar como fundamento contractual, para obtener una evidencia lo más útil y satisfactoria posible y poder defender el valor de dicha experiencia de consumo —asociada a la venta o contrato— como embajadores de marca —en un futuro—.

En esta función, Kotler identifica los productos con el *atrezo*, los servicios con el *escenario* y el valor con la *experiencia vivida* a lo largo del recorrido de compra. Proceso de adquisición donde la participación activa supondrá —sin duda— un enorme mecanismo de decisión final por cumplir con el anhelo de conectar sinceramente, que es de lo que se trata en estos días. Hasta el punto de anteponer las formas de interacción directa sobre el producto —en lo que a atractividad refiere—, en clara dilución del valor real del bien o servicio en sí mismos, salvo prescripción desde la experiencia de compra —o contratación— entre consumidores y clientes, respectivamente. Obviamente más apreciable en el entorno digital. La experiencia de cliente es un viaje donde permitir participar será la clave —así como garantizar la lúdica a lo largo de los procesos *online* de adquisición formal—, concesión que se extenderá de manera natural por todos los puntos de contacto directo, incluyendo la formalidad del encuentro presencial —más propio de contrataciones entre profesionales—.

> El objetivo final de toda empresa es llevar a los clientes desde la concienciación hasta la promoción, proporcionándoles excelentes interacciones a lo largo del viaje.[355]

Sabiendo cuando recurrir al entorno digital —el medio para lo recurrente y repetitivo— y cuando al humano —el medio de siempre para generar contexto personal—. [356] Esta intervención interesada sobre resultados o evidencias, permitirá a los clientes contribuir y controlar sus propios niveles de satisfacción siempre y cuando conozcan los límites de su aportación. De no ser así, probablemente el profesional fracasará en su contribución final por no haber valorado la importancia de la participación dentro de unos márgenes asumibles y el resultado para el cliente será de insatisfacción. La cocreación como experiencia podría frustrarse por desconocimiento del papel a desempeñar por parte del cliente —incapacitándole para la colaboración—, por falta de deseo a la aportación o

[355] Kotler, Philip, Kartajaya, Hermawan, Setiawan, Iwan, 112.
[356] Ibíd., 67-112.

insensibilidad a la recompensa final —desde ambas partes—, por otras interferencias ajenas o por incoherencia entre cliente y profesional. En todos los casos, no se generará un escenario proclive a la contratación o venta, o se producirá un resultado de dudosa aceptación mutua.

Cuando el profesional de la creatividad si es consciente del valor de dejar participar y entiende hasta dónde será aceptable la contribución, valorará el nivel de maniobrabilidad autónoma que logre, creará condiciones para estimular, facilitar y guiar la participación y determinará la necesidad de educar a los clientes para concluir su valor intangible en una evidencia física que gratifique al cliente o consumidor con altas cotas de satisfacción.[357]

Para ello, entender a los clientes —primera obligación de un profesional— será el camino correcto para atender sus verdaderas necesidades —sobre todo en clientes profesionales susceptibles de retención— y poder acotar sus aportaciones de valor dentro de un orden que conduzca a la utilidad final. Empezar proporcionándoles seguridad por la vía de la adaptación, será primordial para establecer una relación comercial duradera, afianzando el mutuo beneficio desde un sentimiento de privilegio y lealtad. Desde la óptica del cliente, rentabilidad derivada del valor del servicio, de la confianza, del sentimiento de familiaridad —reduciendo significativamente el interés en el cambio— y del trato especial recibido —ese precio más trato expresado en precios especiales y atención preferente—. Desde el profesional o empresa, el lucro de ver incrementadas las compras o contrataciones —por incremento de la prescripción positiva—, a costes de adquisición más bajos —por la gratuidad del boca a boca—, con publicidad gratuita desde los más leales y retención de MOD o proveedores por reconocimiento y enriquecimiento —si los hubiera—.

Una estrategia de relación entre profesionales basada en la calidad, en una segmentación precisa —segmentos de uno, si fuera posible la personalización total— y en supervisar las relaciones con asiduidad —mecanismos específicos y frecuencia—. En definitiva, todo cliente —jurídico o no— deberá ser parte esencial del estudio profesional —taller o empresa—, siendo tasador del nivel cualitativo de la prestación, crucial en los procesos y fuente de conocimiento constante de las premisas fundamentales para la adaptación de ofertas en tiempo real. Su participación objetiva será esencial en estos aspectos estratégicos —mediadores de la sostenibilidad funcional del profesional y su crecimiento— y para la productiva retención de la cartera de clientes dentro de un mercado meta.[358]

Evolución digital de la participación

> Ahora el poder no lo ostentan los individuos, sino los grupos sociales.[359]

Con el auge del medio digital el poder se traslada a los clientes —o consumidores— conectados —*on* y *offline*—, mudando de vertical, exclusivo e individual a horizontal, inclusivo y social. Un triunfo de la transparencia que encumbra a las comunidades de

[357] Casado y Soriano, *Marketing de servicios profesionales*, 2006, 216-17.
[358] Prado Román, Alberto, Pascual Nebreda, Laura, *Marketing industrial y de servicios*, 87-95.
[359] Kotler, Philip, Kartajaya, Hermawan, Setiawan, Iwan, *Marketing 4.0 (Lid publishing)*, 16.

consumidores como centros de influencia —ejercida desde el medio digital y con efecto omnicanal, esto es, incluyendo el tradicional—. Esta fortaleza para clientes y consumidores, demandará un esfuerzo de adecuación por parte de profesionales y empresas para poder afianzar sus posiciones dentro del nuevo orden. Esfuerzo basado en la transparencia.

> […] empresas más jóvenes, pequeñas y locales pueden competir con otras más grandes, globales y de dilatada trayectoria.[360]

El traslado de poder de la empresa al cliente, ha logrado apaisar el poder de negociación debilitando el valor otorgado al volumen individual y puntual de consumo —arrastrando al productor o prestador—. La horizontalidad del poder es la nueva geometría del mercado —en sustitución de la verticalidad precedente de empresa a consumidor—, que representará esa influencia decisiva que ejercen las comunidades de consumidores y sus colaboradores —los dinamizadores e intermediarios de la compra o *influencers*—. Hasta el punto de que toda andadura empresarial se podrá adecuar con un ingreso basado en comunidades afines más colaboradores asociados —en cooperación mutua a través de la participación y tasación del valor real— y en su competencia natural —en interrelación ganadora—. También la innovación derivará del mismo foco de empoderamiento, convirtiendo a las comunidades en germen de ideas. De hecho, la transferencia ha supuesto la externalización de la investigación y el desarrollo y —con ello— la inversión de los recursos en intensificar las estrategias de relación, ya que el mercado dicta y la empresa comercializa.

También la competencia natural *se horizontaliza*, por la nueva multi-sectorialidad derivada de la difusión entre sectores por focalización en los objetivos de clientes y consumidores. Serán las diferentes alternativas para el logro lo que borrará fronteras entre productos y servicios. Todo ello, por el triunfo de los sistemas comunitarios de valoración, el nuevo público objetivo —los consumidores y sus comunidades— congregado alrededor del concepto de confianza, una certidumbre ahora horizontal en lugar de vertical. Para recuperar cierta verticalidad, los profesionales y empresas mostrarán su verdadera identidad a través de la marca. Distintivo que sólo será aceptado mientras ejerza desde la franqueza y la seguridad.

Además del aplanamiento, los mercados se hacen inclusivos por el perfil de cliente-consumidor en emergentes —joven, productivo y nivel de ingresos en crecimiento—. El marco de desarrollo será un crisol de clonaciones de negocios en adaptación local donde las industrias buscarán sinergias con los servicios, en clara convergencia entre sectores —ya se comentó esta interrelación productiva entre las industrias y las terciarias—. Las RRSS han facultado para esta forma de interactuar de todos con todos, estableciendo relaciones sin fronteras. Los sistemas de colaboración abierta o *crowdsourcing* —para la externalización de tareas y su consiguiente reducción de costes para las empresas— son un claro ejemplo de inclusión y pertenencia a un grupo con resultado de valor añadido, dentro de ese escenario de traslado del poder sobre la innovación a comunidades de afines

[360] Kotler, Philip, Kartajaya, Hermawan, Setiawan, Iwan, 19.

ajenos y en armonía a pesar de las diferencias. De ahí la inclusión como utilidad frente a la individualidad singular.

De hecho, la tercera cualidad asociada al nuevo empoderamiento del cliente —como fuente de regulación de las relaciones comerciales— será el auge de lo social o el incremento del peso aprobatorio de las sociedades frente a los individuos en particular. Los social, corona la cúspide del interés y los consumidores se amoldan y trasladan opinión desde ese nuevo canal que suponen sus comunidades de acción y reacción.

La conclusión es que, en este mundo digital y por ende transparente, la ocultación de defectos o errores de productos o servicios, devengará en tarea imposible para profesionales y empresas, siendo más importante que nunca el desempeño desde un aspiracional a la perfección y su comunicación eficiente al nuevo cliente objetivo: las comunidades afines al *offering* —si bienes de consumo— y la industria natural —las ICyC— en intermedios. En ambos casos, productores y prestadores deberán facilitar la participación —desde las estrategias de relación—, hasta aquellos límites que permitan la satisfacción real desde la utilidad adquirida. Más allá, devengará irremediablemente en error.[361]

Cualidades para avalar la participación

> […] nadie te va a comprar si no le caes bien y si no consigues entrar en su corazón.[362]

La primera reacción a quien se pretende vender algo y se autodefiende desde el rechazo, son un conjunto de excusas a modo de escudo de acceso conocido como «círculo de seguridad».[363] Traspasar ese bloque o burbuja de protección — *offline* habitualmente— dependerá de la virtud del profesional en materia de escucha, identificación de la personalidad del cliente y del nivel que atesore en saber preguntar. Si no se lograra abrir conversación, no habrá compra ni contratación, ni tampoco la buscada participación. Hay quien llama a esta triple virtud —la de escuchar, identificar y preguntar— vender desde el corazón, de acuerdo a Piquer, no sin cierta razón.

Saber escuchar genera por sí solo diversos beneficios, entre los que destacan su capacidad para suscitar confianza —la escucha empática establece una necesaria comodidad bilateral—, reducir la resistencia —las tensiones ajenas—, engendrar autoestima —desde la adulación percibida por el interés y el respeto mostrado— y producir autodisciplina —incrementando el hábito de la escucha activa—. Se vende desde una mezcla de saber preguntar y saber guardar silencio —en proporción 20/80— ya que, si se consolida la venta —de bienes o servicios—, se abrirá un ciclo de relación con el valor de la participación activa y su aportación al conocimiento. Y no se tratará de preguntar sin más, sino de hacer preguntas estudiadas sobre el sector de referencia del cliente meta. Escuchar —en ese 80%— será una capacidad para mirar, pensar, no interrumpir y dominar desde

[361] Kotler, Philip, Kartajaya, Hermawan, Setiawan, Iwan, 16-21.
[362] Piquer, Jose, *Sin ventas no hay negocio: Los Tiempos han Cambiado y la Nueva Forma de Llegar a Nuestro Cliente, También*, 48.
[363] Ibíd.

el silencio captando la esencia, clarificando dudas y validando afirmaciones del cliente, desde una disciplina y una gran destreza.[364]

De otro lado, la personalidad del sujeto, su identidad proyectada. Los silencios que otorgará la escucha mantenida, sin duda darán para interpretaciones subjetivas acerca del carácter del interlocutor, más o menos acertadas, a validar en el curso de las conversaciones. Dicha identificación consistirá en discernir sobre la disposición potencial a la venta o contratación y el discurso más apropiado, de acuerdo al interés comercial. Se tratará de descubrir su personalidad para poder empatizar desde las preguntas.

Según sea, así cerrará sus contrataciones un profesional de la venta. Se distinguen cuatro tipologías de persona: social, director, calmado y analista. La personalidad social en un cliente suele caracterizarse por la preferencia en formar parte de un equipo y ser sinónimo de unión, ayuda y convivencia cordial. Un cliente que disfruta viviendo experiencias y preocupándose por el otro, agradecerá un discurso basado en relaciones y no en resultados, ya que buscará la parte más lúdica de la oferta y le bastará con percibir una mínima visión real para tomar la decisión. La personalidad del director, al contrario, siempre estará orientada a objetivos concretos, centralizando el interés en la ganancia y el funcionamiento. Tomará decisiones rápidas, competitivas y ambiciosas. Le corresponderá un discurso directo, basado en resultados comprobables y ventajas competitivas, como corresponde a una personalidad extrovertida, emprendedora y normalmente impaciente, que siempre liderará la conversación. La personalidad calmada, actuará por el beneficio ajeno más que por el propio —el de sus seres queridos fundamentalmente—. De ahí la necesidad de un discurso de venta que le convenza de la necesidad de su bienestar como factor clave de contratación, de reconocerse su buena labor. Suelen ser personas extrovertidas, volcadas en los recursos humanos y en la ayuda, expresivas, cómodas de trato, amables y corteses. El *offering* deberá centrarse en lograr su consideración por la vía de los logros y desde preguntas emocionales. La osadía y la mesura, para director y calmada, respectivamente.

La personalidad analista —por su parte— no considera el azar. No existe el azar. Tienen especial atracción por los procesos, protocolos y son —claramente—, ingenieros, contables, cirujanos, etc. El producto deberá captar su atención y acompañarse de un discurso basado en ventajas concretas y en preguntas cerradas y claras. Esta tipología de cliente sólo suele trabajar con proveedores muy profesionales que tengan método y sepan comunicarlo correctamente. Cerrar una venta o contratación en este contexto, demandará una firme preparación por parte del profesional desde un pensamiento lógico, que se concrete en descensos de costes e incrementos de la facturación y el beneficio. Es el opuesto al perfil social.[365]

Por último, todo profesional que pretenda convencer —para iniciar cualquier participación—, tendrá que dominar el arte de preguntar, ya que la clave para cerrar un proceso de compra o contratación de servicios, radicará en la atención que despierten las preguntas realizadas. Tanto para conocer la problemática a solucionar —al inicio—, como durante la demostración de la utilidad como recurso solvente —al final—, dentro de una secuencia lógica y ordenada. El resultado será el logro de la atención sincera por

[364] Piquer, Jose, 98-105.
[365] Ibíd., 181-92.

parte del cliente, que generará contenidos de valor y se iniciará la fase de escucha —base de la confianza—. Pero para para ello, se deberán realizar las preguntas adecuadas para que tenga lugar el avance de la interactuación.

Tres clases de preguntas para mantener cierto control de la situación: con respuesta abierta —no se responden afirmativo o negativo, y se suelen iniciar con pronombre interrogativo—, con respuesta cerrada —conducen la conversación hacia la decisión permitiendo la respuesta afirmativa o negativa, asumiendo así una posición determinada. Llevan al cierre de la operación de venta o contratación— y variantes de las preguntas abiertas y cerradas —preguntas de respuesta negativa con significado intrínsecamente afirmativo—. A estas tres tipologías, les corresponden sendos verbos cruciales: pensar, creer y opinar. El primero, para orientar la conversación a respuestas emocionales. El segundo, para posturas firmes. Y el tercero, escenifica una postura específica.[366]

Toda esta estrategia de construcción de la relación, estará únicamente destinada a iniciar la conversación —específica y orientada—, que pretenderá ser fuente de ingreso comercial, origen de la participación y germen de la posible vinculación a largo plazo. De realización tanto en el medio digital como en el humano —como se ha venido a denominar—. Para ello, a la facultad de saber escuchar, saber preguntar e identificar el carácter adecuadamente, se deberán añadir los valores que otorgan cuatro criterios clave sobre los que construir un discurso dócil. Estos son, iniciar desde la gratitud —empezará a incrementar la autoestima desde el principio—, crear siempre expectativas —generando interés y curiosidad para reclamar atención—, invertir el interés de la visita —no se pretende vender sino sólo preguntar— y comentar un problema concreto —de costes, de proveedores, etc.—.[367] Para terminar, un método, el llamado por Jose Piquer «de enamoramiento» o AIDCC, como proceso consecutivo y controlado de la conversación. Atención, interés, deseo, convicción y cierre para un acrónimo que se resume en, primero atraer para captar, segundo generar la curiosidad hacia la oferta, tercero el deseo de adquisición como vínculo entre el interés y la compra, cuarto la necesidad como certeza a consecuencia de lo anterior y quinto el cierre y la venta o contratación como resultado del proceso. Cinco fases para concluir en negocio y para iniciar una etapa de conocimiento mutuo diferente —entre profesional y cliente—, que proporcionará seguramente cotas mayores de rentabilidad desde una cooperación recíproca basada en la excelencia —calidad más innovación— y la honestidad.

2.2.5. El liderazgo en la dirección estratégica

> Imagina lo que quieres ser como organización, pero empieza a trabajar partiendo de lo que eres en realidad.[368]

[366] Piquer, Jose, 200-206.

[367] Ibíd., 313-16.

[368] Maqueda Lafuente, Javier, Llaguno Musons, José I., *Marketing estratégico para empresas de servicios*, 337. *Fuente*: L. S. Vancina. *Control de calidad total*. Ponencia II Congreso Mundial Vasco: Cambio social y estructura de las empresas, Deusto, 1988, pág. 20.

De hecho, un profesional novel de la creatividad, queriendo comenzar una vida laboral a partir de apostar por unas cualidades propias, susceptibles de ser demandadas por un determinado mercado.

Este análisis estratégico, dio comienzo desde una valoración subjetiva de las posibles utilidades que un profesional está en disposición de ofrecer al mercado, concibiendo una primera oferta de pares —producto-mercado—, dispuesta para su probatorio estratégico desde un análisis más razonado que emocional. Pero también asumiendo que, esas primeras capacitaciones técnicas y anímicas para ofrecer utilidad, no debían ser discriminadas sin abordarlas desde medios objetivos. Tras los cuales, correspondería su apreciación o abandono como abanderadas de una iniciación laboral y comercial.

Por ello, la primera cuestión a responder —subjetiva u objetivamente concebida— se propone que sea siempre *en qué pares se desea actuar* como profesional o empresa —novel o versada—, siendo importante dar prioridad a lo que se quiere hacer —sobre lo que se debería hacer—, desde un abordaje sistemático y real como alternativa de producto o servicio sostenible. Si la conclusión es su inviabilidad rentable —aun siendo emocionalmente apetecible—, se debería agotar la alternativa intentando alguna reorientación más productiva o directamente abandonar la idea, por el razonable deber de producir desde premisa de sostenibilidad pecuniaria y sin arrepentimientos. Todo, por agotar el deseo de producir desde una cartera de producto basada, inicialmente, en las emociones, que quizás no tengan más remedio que dar paso a otras utilidades más cerebrales y orientadas a resultados sostenibles.

Sea como fuere —el resultado de pares objetivados—, de la propuesta inicial que supone el con qué pretendo ingresar partirá toda la cascada de análisis, empezando por asumir la importancia de las evidencias físicas, así como la obligación de fijar un precio adecuado en términos de donación de valor —o grado de utilidad real—, de establecer un nivel percibido de calidad satisfecha y de admitir un grado de vinculación con el cliente que le haga formar parte del resultado final, por voluntad de adaptación a sus necesidades y deseos.

Internamente, al profesional le corresponderá definir una política de calidad objetiva a demostrar en cada intervención que realice, fijar unos objetivos asumibles —sin sobrevaloraciones—, elegir las acciones o medios para su logro, formarse donde fuera necesario, coordinar favorablemente todas las cadenas de valor involucradas en cada contratación —la suya, la del cliente o consumidor final y la de los posibles proveedores o colaboradores—, promover la interacción y verificar la eficacia de los resultados. Todo ello, desde tres perspectivas relacionadas: el corto, el medio y el largo plazo, constantes de análisis para todo par de cartera.

Por todo ello, «es necesario imaginar el futuro» para «hacer las cosas bien a la primera», recomiendan Maqueda y Llaguno. Y sabiendo que, a largo plazo, la calidad será siempre el fin y que toda anomalía o error supondrá un aumento de los costes que afectará directamente a la sostenibilidad por empeorar la competitividad. Por ello, incorporar «el gusto por satisfacer» será primordial para adquirir el hábito de la mejora.[369]

[369] Maqueda y Llaguno, 341-42.

Esta metamorfosis cultural y filosófica consistente en poner el foco en el mercado de referencia —sus clientes, competencia y proveedores—, en términos de necesidades y deseos, es la lógica de todo profesional —o empresario comercial—, que decide no centralizarse en sí mismo y sus capacidades técnicas, ya que reconoce la gravedad financiera de un gran producto sin demanda.

> […] reconoce la inutilidad de un producto soberbio que no se ha podido vender.[370]

Estableciendo la supervivencia a largo como principal objetivo, sólo posible atendiendo deseos y potencialidades, nunca desde producto.

Para la Boston Consulting Group se deben asumir —como profesional— tres funciones: preservar la empresa, controlar las reacciones —en situaciones de no logro— y concebir el futuro proponiendo objetivos adecuados. Las tres destinadas a organizar los recursos y la cultura. Para un profesional de la creatividad novel, en principio no parece tener mucho sentido prever un nivel de infraestructura corporativa más allá de la individualidad. Pero quien no se ordena desde los comienzos —anticipando desde los tres escenarios temporales—, seguramente formará parte de órdenes ajenos, siendo esta afirmación la base que justifica una implantación visible de la calidad desde los comienzos —como ya se comentó—, por ser la estrategia destinada a proyectar a futuro el beneficio adecuado sobre las utilidades, en detrimento del corto plazo al implicar una mayor intensidad en costes iniciales para su adquisición.

Por ello, sí parece importante que un profesional individual establezca unas bases aspiracionales corporativas —por visión y planificación coherentes—, sabiendo entender bien ese corto plazo y sus recursos reales. Aspirar a un futuro de mayores probabilidades de mercado es siempre una motivación para la conclusión de objetivos complejos desde la gravosa idea de establecer la perfección en toda realización formal —la calidad total de aquel—, hoy como patrimonio individual y mañana como cultura empresarial ampliamente respetada. Cultura de la excelencia para una planificación del crecimiento interno u orgánico —desde los propios medios, por desarrollo interno o desinversión— o externo o inorgánico —mediante la colaboración, adquisición, acuerdo o integración de otros medios o recursos—. Ambos viables desde esa búsqueda de la madurez productiva, sólo alcanzable si su adquisición fue objetivo estratégico desde los inicios comerciales.

Un rendimiento superior siempre va a ser la gran herramienta diferenciadora. Estrategia maestra de profesionales y empresas, diferenciarse por excelencia operativa es la forma de mayor aceptación a largo plazo por el mercado, con resultado de mejora del beneficio en etapas de madurez. Lo cual demuestra que invertir recursos en buscar la satisfacción del cliente como objetivo, acaba teniendo resultados sostenibles. De hecho, las principales causas de fracaso a medio plazo —de una estrategia de diferenciación basada en la excelencia— son las que derivan de la falta de compromiso, de motivación, por errores mantenidos y otras exógenas. Todas originadas por una falta de visión empresarial clara.

Y es que, de acuerdo a Theodore Levitt, el propósito de un negocio es obtener y mantener clientes. De hecho, sin clientes no hay empresa ni negocio ni profesional activo. Y añade, con independencia de la calidad formal lograda que «hacer bien lo que no debería hacerse,

[370] Maqueda y Llaguno, 344.

es hacerlo mal». Ergo, a pesar de alcanzar una excelencia manifiesta, si lo logrado no es demandado, lamentablemente de poco servirá la difícil superioridad objetiva para formalizar la venta.[371]

La necesidad de liderazgo —para realizar el logro— aún desde la individualidad, haciendo de toda relación un hecho participativo y comunicativo entre profesional, clientes y colaboradores, deberá ser la primera misión de todo proyecto de negocio —estudio, taller, despacho o germen de empresa—. Liderar es proponer una misión a modo de razón de existir y futuro viable. Liderar es definir mercados estratégicos —asumibles y alcanzables—, concretar sus necesidades —para satisfacerlas— y comprometerse con una calidad desde los comienzos —que abarque toda realización—. Liderar consiste en centrarse en el cliente y orientarse a la acción. Sólo desde el liderazgo se implanta la cultura, el código de comportamiento invisible que supone el patrimonio intangible crítico para alcanzar el éxito. Un profesional que actúe con interés, flexibilidad, agilidad y capacidad de adaptación, encarnará perfectamente el perfil de empresario y trabajador, que le permitirá escuchar, cooperar, ayudar, comunicar, crear, implantar, aprender, seguir, aparentar y, sobre todo, liderar. Ya que, el factor humano en los servicios es el elemento clave, la fuerza que mueve y dinamiza, que genera sinergias colaborativas entre quienes trabajan juntos en entornos competitivos.

Al final, un profesional de la creatividad novel deberá entender —cuanto antes mejor, además— que su éxito recaerá en su persona, al margen de sus cualidades formales para la praxis. Saber dónde empieza la importancia de lo uno frente a la virtud de lo otro se antoja complicado. ¿Es más operativo el desempeño de una técnica de manera brillante o es el individuo el que avala con su actitud la percepción de un desempeño diferencial?

Para finalizar, dos reflexiones. La primera de H. Mahón, que establece cinco principios para vivir la excelencia donde la calidad la hacen los hombres, para el cliente, la hacen todos los hombres, entre todos e innovando. Y, la segunda, de Ichak Adizes en referencia a las cualidades de un director, por las que dichos perfiles deberán ser creativos —para estimular la creatividad—, iniciadores —para promover las sugerencias— y arriesgados —para aceptar los trances que conlleva todo cambio—. Todo, «para convertir la excelencia en una forma de vida profesional»[372] y poder establecer ese posicionamiento que comienza con certezas físicas y termina concretando un escenario de credibilidad y confianza mutua que destruya la incertidumbre, permita un precio medio razonable, mitigue le riesgo desde una calidad percibida y establezca un vínculo duradero —*on* y *offline*—.

A largo plazo será la marca personal —intangible de inversión obligatoria desde los inicios, lo mismo que la calidad visible—, la que avale la experiencia compartida y permita cierta estandarización que ayude a retener la demanda por curva de experiencia, siempre y cuando se cumpla desde la rutina una voluntad profesional de precio más trato.

[371] Maqueda Lafuente, Javier, Llaguno Musons, José I., 352-445.
[372] Ibíd., 475-90.

2.3. EL PENSAMIENTO ANALÍTICO EN SU DIMENSIÓN TÁCTICA

Pensar en términos tácticos tiene más de actuar que de razonar, ya que conlleva la traslación al mercado de las acciones específicas depositarias de la responsabilidad de lograr el margen mediante el correcto posicionamiento, resultado de todo el pensamiento estratégico acometido con anterioridad —subjetivo y objetivo—. La táctica, es la única ruta directa de comunicación —al cliente final— de todos esos atributos de producto —o evidencias del servicio, que sirvieron para conformar la cartera de negocio del profesional—, como generadores potenciales de valor de mercado. Dentro del espectro de disciplinas, será el llamado *marketing* operativo el responsable de llevar a cabo la consecución rentable mediante las vías determinadas y desde los elementos del *mix* —4 o 7Ps, según bienes o servicios—, en el devenir del día a día.

En los servicios —o productos intangibles—, el *marketing* de las acciones opera desde distintas variables interrelacionadas y en igualdad de significación. Estas son las relativas al *marketing* externo — desde las 7Ps—, *marketing* interno —el que refiere a los empleados de empresas dimensionadas, con el factor formación y el concepto de equipo— y el *marketing* interactivo —el que debe tener lugar entre prestador y cliente, en referencia directa al valor del concepto *trato*—[373]. En estos escenarios, la calidad media será juzgada desde el plano corto y en función de la prestación y tecnología asociadas, con resultado o no de credibilidad y experiencia trasladadas al cliente o consumidor final —interno y externo—. Incrementar la confianza de persona a persona será —junto con el factor precio—, la única manera de tangibilizar la calidad. Mucho más que el efecto publicitario sobre bienes intangibles —algo ya ampliamente comentado con anterioridad—.

Un precio más trato que será la clave para reducir el riesgo de la contratación en servicios —también en creatividad, como dijimos— e incrementar la lealtad hacia el prestador por parte de la demanda, logrando su condición cautiva a medio plazo —circunstancia decisiva en mercados altamente fragmentados, como son las ICyC, colmadas de profesionales independientes compitiendo en un mismo entorno de oportunidad y riesgo—. Una fidelidad buscada, que resultará en tres obligaciones o modus operandi para el profesional prestador: mejorar la diferenciación estratégica —por la vía de la singularidad—, incrementar la calidad percibida en la misma prestación —desde ese precio-trato o por tecnología— y plantearse el nivel actual de productividad —buscando su mejora—.

La innovación será la cualidad encargada de mejorar la singularidad, desarrollando una oferta que pueda evitar competir en precio por percepción de cartera de producto menos homogénea que la competencia. Este tipo de ofertas, suelen iniciarse con unos servicios o productos básicos —de fácil comprensión por parte de la demanda—, para agregarles posteriormente características secundarias que visibilicen dicha oferta dentro del grupo de competitividad. Esto permitirá cierta temporalidad explotable hasta su generalización —en servicios, todo es fácilmente copiable en relación al universo del producto

[373] Christian Grönroos (Helsinki, Finlandia, 16 de enero de 1947), académico especialista en *marketing* relacional y de servicios, elaborando modelos basados en la lógica. Profesor emérito desde 2014 en Hanken School of Economics.

tangible—. La innovación tiene —por lo tanto— un efecto primero de separación de la competencia, pero obliga a su constante reflexión posterior, por la necesidad de lograr sucesivas ventajas competitivas que apuntalen la fidelización y poder sobrevivir —dada su facilidad de plagio—. Sólo alcanzando masa crítica de reputación positiva —desde constatación de marca personal—, se lograría cierta retención del cliente con garantías a largo plazo. Y —aun así—, nunca postergando la obligación de innovar desde cartera de negocio, obligación de cualquier profesional y —en especial— del profesional de la creatividad.

La calidad tendrá como misión superar las expectativas del cliente y lograrlo de manera más obvia que la competencia. Las experiencias pasadas —si las hubiera—, amplificarán dichas expectativas, dificultando su realización de manera sucesiva. Identificando los deseos, se logrará establecer la llamada frontera mínima de satisfacción que determinará el límite eficiente del servicio con cada cliente o consumidor.

Por último, apostar por una productividad incremental —si se pudiera por estructura o alianza—, mejorará los costes unitarios y —por ende— los márgenes, siempre y cuando se mantuviera el factor precio. En general, acrecentar la productividad llevará al negocio a cotas mayores de profesionalismo por aumento del volumen de ventas total, densitómetro básico del nivel empresarial. De hecho, una estrategia orientada a implementar esta mejora, deberá enfocarse no sólo en desarrollar la capacidad y la cantidad, sino en industrializar para simplificar, en reducir la oferta de cartera para concretar aún más, en rediseñar sobre la eficiencia, en incentivar al cliente para que coproduzca —si fuera posible— y en aprovechar cualquier tecnología disponible a tales efectos.

De todo ello, hacer partícipe —como ya se ha comentado— permitiendo elegir los contenidos o atributos, tendrá como resultado un producto de mayor valor por adaptado, que permitirá el vínculo emocional entre prestador y cliente y —con mayor probabilidad— avalará la repetición del servicio, estableciendo con el tiempo comunidad. Al final, se trata de visibilizar unas virtudes en un intangible —cuando ideas, en términos de creatividad como servicio—, para utilizarlas a modo de ventaja competitiva y rivalizar en calidad frente a la competencia. Si, además, resultaran —dichas ideas— estandarizables dentro del mismo umbral de calidad percibida, la productividad incremental podría ser realizable también en creatividad.[374]

Desde el *mix*, se asume la responsabilidad de trasladar al mercado objetivo todas estas reflexiones, de comunicarlas con eficiencia, con la única misión de lograr la sostenibilidad formal atendiendo necesidades y deseos, esperando ser correspondido —como profesional— con la repetición de la experiencia.

> Si no sirves al cliente, tu trabajo será servir a alguien que sí lo haga.[375]

[374] Kotler, *Direccion de marketing la edicion del milenio*, 487-90.

[375] "*if you don´t serve the customer, then your job is to serve someone who does it*", Philip Kotler

2.3.1. El *offering* como realidad del negocio

Una oferta es un conjunto de elementos tangibles e intangibles debidamente integrados, cuya misión consistirá en salir al mercado para cubrir un amplio abanico de necesidades de cliente. El resultado de su adquisición será la entrega de beneficios a cambio de un precio acorde.

El *offering* —de cualquier profesional—, es la estructura que permitirá ofrecer una visión global e integral de la cartera de producto —bienes, servicios o una mezcla de ambos—, como elemento clave desde el que anexar el resto de ingredientes —precio, distribución y comunicación—, todo ello al servicio de las necesidades del mercado, para lograr finalmente la buscada sostenibilidad personal. Esta integración eficiente, permitirá que productos y servicios respondan mejor a las demandas y sus cambios, orientándose claramente a las decisiones de compra. El *offering* —como tal— es la realidad única e integral de un negocio, su verdadera apuesta para lograr el margen.

En toda cartera de negocio —desde la que empezar a construir la vía de la sostenibilidad pecuniaria—, se deberán establecer tres pilares de producto: básico, medio y Vip —algo de todos y en proporción según cliente meta—. El objetivo consistirá en lograr mudar a los clientes del básico al Vip en la mayor proporción posible —por mayor umbral de precio de cesión y baja sensibilidad al coste de adquisición—, con el interludio del área media y dentro del llamado embudo de ventas. La finalidad a medio plazo: lograr vender a más clientes *vip* —ya sean industriales o consumidores finales de obra original—. La meta aspiracional será la realidad de un precio libre por marca personal y una demanda con capacidad de bolsillo medio incremental. Desde la perspectiva del profesional, tener al menos tres productos de tipología diferente, incentiva la rutina y mentalidad de venta, aportando beneficios de distinta envergadura y duración a los clientes —incluso, al mismo cliente si fuera afín a los tres—. También al negocio. De hecho, el *offering* es un ejercicio de paquetizado —de la oferta de productos y servicios—, que un profesional propone al mercado.[376]

Cada tipología de producto, será susceptible de ser desagregada en sus dimensiones genérica, esperada, aumentada y potencial, Esto es, en la cosa en sí, la cosa más atributos tangibles y actividades añadidas —coincidentes con las expectativas mínimas de compra—, sobrepasando lo necesario o habitual para atender mercados algo más maduros en el presente y lo —definitivamente— sólo realizable en el futuro. Las cuatro de atención directa desde *marketing*, construyendo ofertas adaptadas desde expectativas y creación de valor.[377]

Desde un producto base —tangible o intangible— se construye el comienzo de todo *offering*, que terminará por establecer relaciones a largo con los clientes que lo visualicen como una buena adquisición, por implicar un beneficio central que es capaz de satisfacer necesidades o deseos de sus consumidores. Cuatro elementos a considerar —no sólo técnicos— desde esta primera realidad comercial: la estrategia —o promesa formal del producto, sus metas y cómo lograrlas—, el producto o servicio base en sí —conjunto de

[376] Piquer, Jose, *Sin ventas no hay negocio: Los Tiempos han Cambiado y la Nueva Forma de Llegar a Nuestro Cliente, También*, 140-41.

[377] Maqueda Lafuente, Javier, Llaguno Musons, José I., *Marketing estratégico para empresas de servicios*, 71.

funciones primarias que darán lugar a los niveles mínimos de satisfacción al que aspiran los clientes y que nunca pueden defraudar—, el sistema —o forma en la que los clientes acceden al producto, bien por adquisición directa bien por prestación efectiva, susceptible de ser diseñado— y el encuentro entre producto y cliente o consumidor —la compra o la prestación, que determinará el umbral de éxito alcanzado—. Las cuatro como una suma de bienes, servicios y experiencias dentro del *offering*.

Sobre el producto o servicio base reposará la calidad interna, reflejo de la aplicación de los principios técnicos y deontológicos de manera estricta. Una vez realizado el encuentro entre profesional y cliente, la calidad externa percibida se contrastará con la interna —lo humano vs lo técnico—, dejando en esencia la calidad media real del profesional —por servicio o por bien, contratado o comprado—. En determinados casos —y debido a la importancia del encuentro como fase— se establecerán protocolos de comportamiento que estandarizarán la forma en que se produzcan esos momentos de la verdad comercial —casi siempre dotando de una importancia fundamental a las evidencias físicas—.

La oferta final —unión de estructura, producto base, sistema y encuentro—, será la cohesión eficiente de metas, funciones primarias —calidad interna o técnica—, canales de venta o contratación —calidad externa— y la prestación o la entrega —convergencia de calidades interna y externa—. Sin olvidar nunca la retroalimentación desde cliente o consumidor, nuncio de tendencias.

Con una oferta configurada, corresponde orientar la estrategia del estudio profesional —o despacho— en tres direcciones: de alta costura —productos personalizados o a medida, de precio elevado y para pequeños segmentos de cliente—, tipo sastre —productos para un mercado más amplio, con un mínimo de personalizaciones a precios más asequibles según sea por estandarización parcial del proceso de prestación o por incrementar la participación del cliente— y formato *prêt-à-porter* —productos destinados al mercado general, con máxima estandarización, mínima involucración, costes bajos y precios asequibles—. Uno u otro dependerá del segmento objetivo, que concretará el producto base en materia de atributos mínimos, características técnicas, condiciones de adquisición y precio. Así como el sistema y el tipo de encuentro.[378]

En las sociedades digitales, la demanda de productos de nicho o especialistas es inmensa, derivada de la sofisticación y amplitud de las necesidades y deseos a satisfacer. En paralelo, la disciplina comercial deberá asumir la dificultad competitiva que supone este nuevo escenario de sofisticación de la atención, basada casi siempre en la personalización. En este entorno, la ideas que sean capaces de agregar valor a los productos, eliminar lo negativo por no percibido o por agotamiento, facilitar la novedad y su adaptación inteligente a las tendencias o hábitos de compra, perseguir lo fácil y duradero, garantizar la seguridad en el uso y el disfrute y —además— mantener la calidad formal —interna y externa percibidas—, lograrán mantener una cartera de producto o servicios de condición original, atractiva y única para las sociedades.[379]

El producto —como respuesta física que es a esas ideas de valor competitivo—, será de facto un producto creativo sólo cuando se identifique con los valores de fluidez,

[378] Casado y Soriano, *Marketing de servicios profesionales*, 2006, 115-25.
[379] Alex André, *Seleccionando Nichos de Mercado Rentables*, 2019.

flexibilidad, originalidad y elaboración —de acuerdo a Guilford—. Una respuesta creativa que devendrá en fluida cuando tenga capacidad para generar un gran número de ideas, en flexible cuando destile aptitud para mudar de un planteamiento a otro, en original cuando dichas aptitudes aporten valor alejado de lo obvio, lo común, lo banal, sean de largo alcance y poco frecuentes y —por último— en elaborada, por agregar matices embelleciendo lo básico. Todo ello, sobre unas tensiones como son el elegir entre conservar y mantener, entre operar sobre un producto u otro, o entre el caos y el logro.

Con todo —y a pesar de cumplir con los cuatro parámetros—, recuerda Guilford que el valor de la creatividad no se concibe sólo desde el cumplimento de estos cuatro parámetros, sino que siempre hay que añadir el hecho del reconocimiento social. Esto es, para que un producto sea verdaderamente creativo es preceptivo el resultar en socialmente valorado.

> Nosotros pensamos que la inteligencia es necesaria, pero no suficiente, para alcanzar productos creativos socialmente valorados como tales.[380]

En la sociedad del conocimiento, la mayoría de la riqueza reside en recursos intangibles —economía sin peso—, donde la trascendencia se asienta en los resultados y no en los procesos. Desarrollos mentales ordinarios con resultados extraordinarios, determinantes en la trascendencia social por dar solución a problemas emergentes que requieren la intervención desde perfiles innovadores. En definitiva, creatividad y relevancia social, como binomio indisoluble.[381]

Por último, tres características esenciales de bienes y servicios para comprender a los consumidores: de búsqueda —en la exigencia del cliente de conocer antes de comprar—, de experiencia —percibidas sólo después de la compra o durante la prestación— y de credo —desde la confianza de acertar con el proveedor y la calidad esperada—. En los bienes —menos inconsistentes—, la posible estandarización consigue una homogeneidad competente. En los servicios —basados fundamentalmente en el factor humano— las características de experiencia se incrementan en valor por la inseguridad que conlleva cada nueva prestación.[382]

A estos efectos, la nueva CX o *customer experience* —digital—, en manos de la parte más científica del *marketing* —las máquinas—, viabilizará siete técnicas a lo largo del recorrido del cliente, dejando a los profesionales enfocados sólo en el arte. Estos métodos de segmentación y captación serán la publicidad masiva de marca con coste en medios —necesaria para la relevancia, concretando el segmento más adecuado para equilibrar el gasto—, el *marketing* de contenidos —entretenimiento mezclado con educación e inspiración, para atraer sin vender ayudando a definir un grupo de audiencia especialmente afín—, el *marketing* directo —distribución individualizada de ofertas mediante intermediarios, suscripciones mediante permiso expreso y adaptación mediante la IA para recomendación de productos—, el CRM de ventas —*chatbots* para automatizaciones—, el canal de distribución —interacciones en primera línea sin intermediación comercial, para transacciones sencillas—, los productos y servicios

[380] Abraham et al., *Creatividad y neurociencia cognitiva*, 2012, 42.

[381] Ibíd., 124-25.

[382] Ildefonso Grande Esteban, *Marketing de los servicios*, 1996.ª ed. (Madrid: ESIC Editorial, 1996), 183-84.

personalizables —por estrategias de cocreación masivas— y el CRM de servicios —*chatbots* para gestionar el embudo de ventas y responder a consultas 24-7—.[383]

Ciclo de vida de producto o CVP

> Se trata de una construcción teórica que supone que a los productos les sucede lo mismo que a los seres vivos; nacen, se desarrollan, alcanzan la madurez y, finalmente, mueren.[384]

Cuatro fases vitales han de considerarse para todo producto: de introducción, de crecimiento, de madurez y de declive. Esta teorización, viene a determinar la realidad de que ningún producto es imperecedero sin someterse a actualizaciones periódicas que rejuvenezcan sus atributos como garantes de unas necesidades y deseos que —como el mismo cliente—, están sometidas a las tendencias y devenires del consumo. En muchos casos, ni las obligadas modernizaciones lograrán su restitución al ciclo vital de explotación comercial —como sucede con aquellos profundamente arraigados en atributos tecnológicos, de ingreso inflacionista y rápido declive—. Desde el ciclo de vida de producto —en adelante CVP—, la labor del profesional consistirá en identificar el conjunto de factores que afectan a cada fase y al tránsito entre ellas.

La fase uno o de introducción, suele ir acompañada de un grupo muy reducido de consumidores —los llamados adoptadores iniciales—, un público inelástico al precio que asume como lógico un valor de cesión elevado. Con todo, suele ser una fase de baja rentabilidad por los altos costes soportados desde el I+D en el desarrollo del producto. La mayor aportación comercial será el aprendizaje derivado de la información generada y su disponibilidad, desde canales de distribución prácticamente monopolistas. A nivel segmentación, se produce un desembarco concentrado, con altas cotas de calidad y esperando profundizar —por medicación de los adoptadores— en el valor real percibido de los atributos singulares.

La fase dos o de crecimiento, se alcanza mediante estrategias de desarrollo de la demanda, esto es, desde un producto que ha sido ampliamente aceptado. Surge la competencia y bajan los precios por producción más rentable —curva de experiencia y economías de escala—. De hecho, esta segunda fase supone el comienzo de la rentabilidad empresarial, que deberá lograr la diferenciación real o psicográfica en adaptación a los segmentos objetivo. La distribución también pasará de tipo monopolista a extensa e intensa —derivada del incremento de la demanda y de la efectividad de acceso por canal masivo— . En esta etapa de crecimiento, los productos inician la curva ascendente de cuota de mercado.

En la fase tres o de madurez, el crecimiento en ventas se ralentiza y la competencia se hace interdependiente en sus estrategias —de tipo oligopolio—. Aumentan las imitaciones de producto, obligando a cambios frecuentes de diseño y a sacrificar reputación para bajar precios y lograr —con ello— la máxima cuota posible de mercado. Un entorno que demanda sensatez, para poder mantener la fidelidad de los clientes desde la estrategia de comunicación. A nivel de canal, disminuyen en número los puntos de

---

[383] Kotler, Philip, Kartajaya, Hermawan, Setiawan, Iwan, *Marketing 5.0. Tecnología para la humanidad.*, enero de 2023 (Córdoba: LID, 2021), 124.

[384] Esteban, *Marketing de los servicios*, 234.

distribución y el grado de diferenciación. Se debe comenzar a planificar la eliminación de la cartera o su completo rediseño.

En la fase cuatro o de declive —última etapa—, el crecimiento en ventas será menor que el PIB o producto interior bruto, con una competencia menos numerosa y en claro oligopolio —protector de los productos—, más especialistas, con menos gamas y menos productos por gama. Será cuestión de tiempo asumir el desinterés de la demanda y eliminar o rediseñar. En ocasiones, algunos productos en esta fase son mantenidos en el tiempo por complementariedad con otros —de la misma cartera— que sí están creciendo en cuota o por sobre capacidad instalada y el coste de mantenerla improductiva. Otras veces, por estrategias de saturación de espacios comerciales, ranurando toda alternativa de ingreso de productos ajenos a la marca. Y, bastantes veces, porque el producto en consideración fue con el que se inició —y logró— el reconocimiento de marca cuando se decidió la andadura empresarial y se mantiene por sesgo netamente romántico —bastante habitual en empresas familiares—. Sea como fuere, todo producto que alcance la fase de declive deberá someterse a una profunda reflexión comercial en referencia a su idoneidad de cartera.

Con este escenario vital de producto, corresponde una gestión basada en la matriz de la BCG —crecimiento vs. participación relativa—, y que ya fue propuesta y explicada para el análisis de portfolio de la competencia y del propio. Desde la cartera de productos, la BCG es la manera más expresiva de visualizar cada par en según qué etapa se encuentre de acuerdo a su cuota cautiva —en relación al líder del mercado— y su potencial de crecimiento —cuánto se prevé que aún pueda capturar de mercado en el año fiscal—. De esta manera, se podrán superponer ciclo y matriz para tomar decisiones en función de los logros reales de los pares de producto.

Así, de la fase uno a principios de la fase dos, donde los productos reflejan una cuota débil en un mercado con potencial, se puede afirmar que —dichos productos—, son aún productos *interrogante* —también llamados dilema—, por la incertidumbre que les rodea y sus demandas de flujo de efectivo para despegar. La fase dos en estado avanzado, presenta ya pares con cierta cuota elevada en mercados de gran crecimiento. Por ello, con una participación verdaderamente reforzada, se puede afirmar que —dichos productos— poseen ya vitola de productos *estrella*. La fase tres al completo, es el estadio vital característico de los productos *vaca*, con cuota cautiva elevada en mercados de crecimiento débil. Circunstancia que demandará los mayores esfuerzos de *marketing* para mantener la posición y la demanda, mediante acciones sobre precio y rediseños a medida. Cualquier contracción supondría la deriva hacia el declive. Este tipo de producto es típicamente susceptible de las denominadas acciones de palmeo —esto es—, de retorno al espacio de ordeñado, para mantener su capacidad financiadora de productos *interrogante* y *estrella*. Finalmente, cuando desde la fase tres el producto deriva descendente en cuota y rentabilidad asociada —crecimiento y cuota débiles—, habrá que asumir que dichos productos son *perro*s —o pesos muertos— y operar en consecuencia cosechándolos y abandonándolos. Con la alternativa del rediseño y posterior reposición por la vía del I+D —del final de la fase tres a inicio de la cuatro, para ser reintroducido en la fase uno o dos—.[385]

[385] Esteban, 234-38.

Como se ha expuesto, el CVP —el abuelo de los conceptos—[386] y la matriz de la BCG en concomitancia, son aplicables a productos y servicios individualmente o a un sector completo con su competencia, basándose en los puntos de inflexión en la tasa de crecimiento de las ventas y en la cuota cautiva —a nivel sector, competencia o la propia empresa—, casi siempre por introducción de productos sustitutivos de probada eficiencia. A pesar de las múltiples dudas que soporta el CVP, la conclusión general es que todo producto o servicio soportará un ciclo vital con independencia de la credibilidad que se otorgue a los sucesivos momentos teóricos de tránsito entre fases. Identificar dónde podría encontrarse un producto dentro del espectro, supondrá poder pronosticar el posible crecimiento a largo —nos recuerda Kotler—, desde los sustitutivos que hayan logrado satisfacer las mismas necesidades por tecnología adecuada. Una visión de lo crítico sobre lo que prosperan sustitutos y complementarios.

En situaciones de saturación de la demanda —sobre todo en bienes de consumo duradero—, la única forma de aumentar el índice de crecimiento derivará de la innovación, atendiendo nuevas necesidades. Una logística de producto que deberá realizar un reemplazo lo más rápido posible para mejorar el consumo per cápita. Entendiendo que todos los productos industriales se convertirán con el tiempo en indiferenciados, a pesar del incremento de la exigencia hacia características nuevas y su teórico rejuvenecimiento comercial en la experiencia de compra —anulando los conocimientos acumulados de los clientes y consumidores—. Por ello, aun practicando adecuadamente la habilidad diferenciadora, todo producto devengará en inoperante a mayor número de alternativas de sustitución en el mercado.

Atendiendo al coste de un CVP —de todo producto—, este puede desagregarse en el precio de adquisición inicial, más el coste de su mantenimiento durante su vida útil, menos el valor de recuperación —venal o en libros—, una vez abandonado. Ecuación que habilita los posibles servicios de valor añadido que alarguen la vida del bien con apreciación de valor por encima del venal. Son los servicios o acciones de apoyo al producto —perfectamente viables como profesional de la creatividad, en atención a las ICyC o a los consumidores finales de obra terminada—, cuya misión será alargar la percepción del valor y —con ello— la relación comercial, evitando la migración a otros proveedores, determinante para repetir la oportunidad de celebrar otras contrataciones o adquisiciones.

Por último, los CVP en el entorno digital, suelen corresponder a prototipos en pruebas de mercado de bajos costes iniciales, sobre los que aplicar un análisis predictivo. Lo que se buscará será un sistema de recomendación. La cuestión será concretar el producto más adecuado de la cartera para ser ofrecido en el medio *online*, en función de su afinidad potencial. Para llegar a un plan de actividades de comunicación en RRSS, lo primero será identificar perfiles de audiencia y sus ingredientes clave, para poder distribuir contenidos adaptados a través de una *web* dinámica —cambiante según la audiencia— y a lo largo del recorrido de compra.

En este entorno de canal corto —y a un perfil de audiencia concreto—, se prevén tres niveles de experiencia personalizada: el informativo —proporcionando la oferta deseada mediante una adjudicación precisa del producto por geolocalización—, el interactivo —

[386] Porter, *Estrategia competitiva*, 174.

interfaz bidireccional para acompañar a lo largo del recorrido hasta concluir en venta mediante incentivos de compra, es la gamificación— y el inmersivo —involucrando al cliente potencial en experiencias sensoriales, desde las tiendas físicas hasta la realidad aumentada, desdibujando los entornos *on* y *offline*—. Las tres, orientadas a una experiencia sólida de compra omnicanal.[387]

En definitiva, el CVP como un método de representación de la vida comercial de un producto, que servirá, fundamentalmente, para asumir su condición naturalmente perecedera —por efecto de las sucesivas imitaciones eficientes— y sobre la obligación de la innovación para alargar la vida útil de dicho bien o servicio. El valor de la creatividad será clave para abordar la singularidad desde nuevos atributos, teniendo siempre en cuenta que,

> La creatividad requiere tener el valor de desprenderse de las certezas.[388]

2.3.2. El canal corto. Simbiosis virtuosa hombre y máquina

Con independencia de la vía de acceso a productos y servicios de mercado —hoy en día, la mayoría en régimen multicanal *on-offline*—, toda estrategia de aproximación a clientes y consumidores se fundamenta en identificar los movimientos de los usuarios potenciales a través de su comportamiento en los procesos de adquisición de utilidades. En el medio digital, estas secuencias tienen lugar a través de lo que se denomina embudo de ventas, al que se accede navegando por un catálogo de productos desde la *web* corporativa de profesionales y empresas.

Desde los canales digitales, se incentiva el conocimiento, se crea la atracción y se fomenta la compra, para una venta por niveles mediante una especialización de actividades a lo largo del embudo. Un sistematismo, que mejora el nivel de comunicación y facilita el control de los procesos por la división del trabajo, para un modelo híbrido de distintos canales de venta. Pero donde todos comparten el mismo objetivo: conducir al cliente potencial desde la parte superior del embudo a la inferior, para formalizar la venta o la contratación. Es la interfaz escalonada, cuya senda se inicia determinando las etapas del proceso —o tasa de conversión a lo largo del proceso, que se concreta en superior, media e inferior—, realizando una lista de interfaces posibles —*on* y *offline*—, y haciendo coincidir la actividad con la interfaz correcta —como ferias con RRSS o fuerza de ventas con el momento de compra—, integrando así eficacia y eficiencia.

Las fases del embudo de ventas se denominan TOFU, MOFU y BOFU o procesos de la parte superior, media e inferior. En la zona TOFU tienen lugar las actividades de concienciación, generación de clientes potenciales, cualificación y captación —casi siempre por *chatbots*, que han substituido a los *mailings* y a la televenta tradicionales para las conversaciones con clientes—. En la zona MOFU suceden las estrategias de

[387] Kotler, Philip, Kartajaya, Hermawan, Setiawan, Iwan, *Marketing 5.0. Tecnología para la humanidad.*, 160-62.
[388] Erich Fromm (1900-1980), psicólogo de origen judío-alemán, fundador del psicoanálisis humanista que establece una teoría de la personalidad basada en dos necesidades: la libertad y la necesidad de pertenencia. Erich Fromm y su teoría sobre el psicoanálisis humanista - La Mente es Maravillosa. [Consultado 2-12-2024].

motivación para conversión de los potenciales —en este caso, otra vez mediante *chatbots* y añadiendo contenido educacional eminentemente útil para el posible comprador—. Y, en la zona BOFU, tiene lugar el convencimiento, la negociación y el cierra de la venta con los potenciales, ahora clientes consumados —en este caso, desde el valor de la intervención humana, mediante una fuerza de ventas cualificada—. Por lo tanto, el embudo de ventas presenta dos etapas en manos de la tecnología —facilitadora de lo repetitivo— y una tercera, última y crítica, de responsabilidad humana.

> […] la colaboración hombre-máquina funciona mejor que un humano experto o una máquina potente. La clave está en encontrar una forma óptima de simbiosis […] La tecnología libera a los humanos para que trabajen en tareas que merecen la pena.[389]

Observar el comportamiento de los clientes, llegando a identificar todos los movimientos de los potencialmente realizables, dependerá de dos esfuerzos diagnósticos: el primero, sobre características o atributos deseados y su forma de incorporarlas al *offering* y, el segundo, de ahondar en el proceso que lleva a la toma de decisión —de compra o contratación—. Para el primero, se concretan tres grandes grupos de cualidades a integrar: de búsqueda, de experiencia y de credibilidad. Para el segundo, se dictaminan cuatro etapas que compondrán el proceso de decisión: de búsqueda de información, de evaluación y alternativas, de compra y consumo y de evolución y evaluación postventa.

Las cualidades de búsqueda, se caracterizan por poder ser valoradas por el cliente previa compra o contratación. Con ellas, logra materializar una idea más específica del producto y su adecuación a necesidades o deseos. Las cualidades de experiencia, sólo son evaluables de manera posterior a la compra o prestación y serán definitivas para poder esperar sucesivas compras o contrataciones —determinantes a percepción negativa—. Por último, las cualidades de credibilidad, son atributos relacionados con el aspecto más subjetivo de la adquisición, difíciles de evaluar por el cliente —aún después de la compra o prestación— al depender, fundamentalmente, de la confianza y la fiabilidad que transmita el profesional o la empresa —sobre todo en intangibles—. Por encima, incluso, de escenarios de precios competitivos.

> […] la relevancia de la confianza como elemento base para la toma de decisiones.[390]

Dentro del proceso que conduce a decidir, la etapa de búsqueda de la información permite reducir la ansiedad de la incertidumbre, sobre todo alrededor de productos intangibles. Se contemplan dos tipos de fuentes de información: las personales, de origen familiar, desde amistades o expertos, basadas en la confianza del núcleo próximo y de gran valor para el cliente potencial y las impersonales, resultado de estrategias de comunicación por parte del profesional o de la empresa, de menor valor para el cliente. Hoy en día, en la contratación de servicios, sigue resultando fundamental la comunicación boca-oreja de influencia personal, por la preeminencia del factor confianza para lograr la decisión. La etapa de evaluación y alternativas valora las opciones desde aspectos tangibles —instalaciones, opiniones, prestigio de marca, etc.—, sin abandonar los aspectos subjetivos, como las emociones generadas alrededor del productor o prestador —según tangible o

[389] Kotler, Philip, Kartajaya, Hermawan, Setiawan, Iwan, *Marketing 5.0. Tecnología para la humanidad.*, 168-69.
[390] Prado Román, Alberto, Pascual Nebreda, Laura, *Marketing industrial y de servicios*, 61.

intangible— o los estados de ánimo transitorios o estables, que determinarán personalidad y valores.

> […] influyen intensamente sobre la capacidad de percepción y valoración de la experiencia nacida como resultado de un servicio […] los servicios, en su esencia, son experiencias y, por ello, son susceptibles de ser influidos por valores personales de cada cliente.[391]

La etapa de compra y consumo —dentro del proceso de contratación de servicios—, exterioriza dos factores fundamentales: la dramatización de la prestación y la compatibilidad entre clientes. La primera, refiere a la capacidad del prestador para actuar de acuerdo a unas premisas establecidas —a modo de pautas de calidad percibida— que permitan la adecuación de la prestación al cliente y, la segunda, refiere a la capacidad de los clientes para socializar —demandando presencia, comportamiento y semejanza entre prestatarios—, como cualidad inductora de la satisfacción posterior. La última etapa, de evolución y evaluación postventa, supondrá la valoración final del resultado de la compra o prestación y se verá influida por el grado de inconformidad que muestre el cliente —para asumir parte de la culpa de una mala adquisición, si fuera necesario—, como parte activa durante el proceso. A experiencia positiva, inicio de la lealtad hacia el profesional o la empresa.[392]

El nuevo recorrido de compra del consumidor digital. Las 5aes

En este escenario de hibridación del canal —por convivencia del hombre y las máquinas en la era de la conectividad—, el cliente-consumidor ha trazado un nuevo recorrido de compra —dentro del embudo de compra digital y sus tres fases—, que se concreta en cinco estadios denominados las 5Aes. Estas etapas —de acceso final a la adquisición o contratación del producto— son las de atención, atracción, averiguación, acción y de apología. Con el resto de consumidores como fuente de información más fiable —siendo los integrantes del núcleo personal la cúspide prescriptiva—, para lograr que un profesional o empresa destaque y conecte en algún aspecto esencial, desde una multitud de ofertas. De ahí la importancia de aportar una diferenciación sólida y de mejorar la experiencia en puntos de contacto vitales, por destacar y conectar.

> Actualmente el diálogo entre consumidores representa el medio de comunicación más eficaz.[393]

La preeminencia de los consumidores en el medio digital, pondera el valor de su posible condición de embajadores de la marca y, por extensión, de la necesidad de construir un nombre propio y una reputación, también para el profesional de la creatividad, que sea reflejo de la propia cualidad prestadora en un entorno altamente competitivo y *capilarizado* por la recomendación. Aquilatar reputación de marca positiva —también para la marca personal—, incentivará la reiteración de la compra, verdadero síntoma de una fidelización ganada.

---

[391] Prado y Pascual, 64.

[392] Ibíd., 60-66.

[393] Kotler, Philip, Kartajaya, Hermawan, Setiawan, Iwan, *Marketing 4.0 (Lid publishing)*, febrero de 2022 (LID, 2018), 62.

Desde la inercia que plantean las 5aes, como proceso directo, personal y de embudo para Kotler, habrá que redefinir el atractivo de la marca, ahora supeditada a la influencia de las comunidades de afines —en concreto, a la de pertenencia del consumidor— y sometida a decisiones de compra de origen social más que personal. De hecho, en el medio digital se generará —o no— un deseo de defensa de la marca —incluso sin necesidad de consumir los productos—, por interacción entre consumidores en un juego de buscar consejo y pedir opinión, esto es, totalmente proyectado en los afines de confianza.

Por todo ello, en esta situación a priori de concurrencia indiferenciada para las carteras de producto, acompañar al consumidor potencial a lo largo del recorrido para la toma de decisión será prioritario en términos de éxito comercial, entendiendo lo que espera recibir en cada etapa y procurando que la inercia del proceso favorezca los intereses comerciales. Así, profesionales y empresas deberán entender que la fase de atención —como puerta de acceso el recorrido—, supondrá la exposición pasiva a unas marcas según experiencias pretéritas, donde tendrá cabida el comienzo de la recomendación boca a boca o por publicidad orientada y no intrusiva —permitida—. El objetivo principal será que el consumidor procese el mensaje y pase a la segunda fase de atracción, desde la que empezar a construir la investigación específica mediante información complementaria, el círculo personal o directamente dialogando con las enseñas. Circunstancia que llevará al consumidor a la fase de averiguación donde, mediante la integración multicanal —*on* y *offline*— se dejará aconsejar en situación de influencia social más que personal —desde las conversaciones con el afín—.

> Las marcas necesitan confirmar su atractivo a través de otros para que el consumidor avance en su recorrido hacia la compra […] tienen que conseguir despertar la indispensable curiosidad en el consumidor.[394]

Todo ello, hasta lograr una información que le resulte convincente y pasar a la fase de acción o compra. Con el tiempo, se supondrá el desarrollo de un sentimiento de fidelidad que preconice la repetición y la recomendación, para iniciar la última fase de apología como defensores activos y espontáneos de los intereses de la marca.

> […] el marco de las 5aes constituye una herramienta flexible que se puede aplicar a todos los sectores.[395]

Para el *marketing*, la misión será lograr que el cliente potencial transite de la fase primera a la quinta —de la atención a la apología—, mediante tres fuentes de influencia: la propia, la de otros afines y la externa —tríada de influjo denominada zona POE—. La propia influencia —resultado de experiencias pasadas— proveniente de dentro del cliente o consumidor y la externa, iniciada por las marcas a través de la publicidad, red de ventas, herramientas específicas, etc., gestionable y controlable. La influencia de los otros se originará por mediación del círculo próximo —por el boca a boca y comunidades—, donde las conversaciones por RRSS y los sistemas de valoración comunitarios serán clave a la hora de inducir a la acción. El acceso interesado a estos núcleos de prescripción será

[394] Kotler, Philip, Kartajaya, Hermawan, Setiawan, Iwan, 65.
[395] Ibíd., 68.

posible desde la disciplina del *marketing* comunitario —por mediación de los *community managers*—, a modo de moderadores y con la ayuda interna de algunos fieles.

Tres fuentes de autoridad en permanente interconexión para que la externa y la de otros, en convergencia, configuren la propia. Con independencia de que, la primera en incidir sea siempre la proveniente de las marcas, esto es la externa, pero prevaleciendo hoy en día la de los otros, incluso sobre la propia. Y es que, estar en situación de buscar consejo es siempre una ventana de oportunidades para mejorar el valor de una marca —sobre todo en las fases de averiguación y de acción— dando forma a la misma percepción sin presiones externas de entornos próximos. *Absorber* información como consumidor contribuye a elegir marcas del ecosistema, siendo la zona POE una forma idónea de optimizar los esfuerzos de *marketing* calibrando las influencias y centrando esfuerzos.[396]

Inbound marketing

Por *inbound* se entiende entrante. Término que hace su aparición en el 2005, el *inbound marketing* es hoy en día sinónimo de *marketing* en el más extenso uso del término y en oposición formal al *outbound marketing* o aquel tradicional que tenía como única misión el impactar como fuera en los consumidores potenciales, con independencia de haber mostrado interés o no en los productos y servicios. El *inbound marketing* —en adelante IBMK—, supone atraer a los consumidores a la marca de forma orgánica y amigable[397], por la vía de contenidos de valor y experiencias personalizadas. Como objetivo fundamental deberá lograr llevar al usuario hasta la fase de apología, acompañándole a lo largo del recorrido de compra, mediante un *mix* de técnicas no intrusivas —publicitarias y de *marketing* digital—. La meta será atraer, para convencer —sobre una utilidad a un cliente objetivo—, desde una aproximación personalizada a partir de la primera situación de escucha.

> En mi opinión, el *inbound marketing* es el *marketing* de ahora.[398]

Por ello, el *inbound* y el *outbound marketing* se entienden como métodos contrapuestos, pero con un objetivo común: generar tráfico en términos de *leads* y ventas. El *outbound* o tradicional, predominando la cantidad vs calidad, por mediación de mensajes hacia fuera buscando ventas a puerta fría y mínima segmentación o directamente de carácter masivo —banners o *emailing* a BdDd—, donde la atracción de grandes cantidades de usuarios permitirá compatibilizar con un IBMK que permita ceder o resistir a las acciones dentro del mismo proceso. Para ambos estilos de aproximación, las mismas reglas básicas: segmentar, respetar —no spam—, automatizar —con AI primero y voz real al final—, medir —desde la inversión— y optimizar.[399]

El IBMK presenta una serie de activos —en este momento tecnológico— destinados a crecer y generar beneficios a largo plazo de los cuales el prioritario sigue siendo la *web* —corporativa y de cartera de producto—, apoyada en otros de inercia no intrusiva como

[396] Kotler, Philip, Kartajaya, Hermawan, Setiawan, Iwan, 61-70.
[397] David Tomas et al., *Inbound Marketing: La guía definitiva*, octubre 2020 (España: Cyberclick, 2020).Nota de autor.
[398] Tomas et al., nota de autor.
[399] Ibíd., 18-20.

son los *blog*s, *email*s, *web*inars, SEM-SEO, *SocialMedia*, *Podcast*, *ebooks*, Videos, etc., formatos de cambio constante por nuevos estándares según tendencias y técnicas de interacción. Todos ellos, tendrán en la automatización la vía para la captación de clientes, a través de avances sucesivos mediante la escucha —desde herramientas de monitorización de conversaciones—, con el objetivo de identificar clientes y necesidades del *buyer* persona, con las *landing page*s —en adelante LPs— como fundamentales para la captación formal, logrando convertir a los visitantes en *leads* —ofreciendo algo de valor contra datos concretos, con el objetivo cuantitativo de crear un ecosistema de formularios y cuentas de cliente— y los *bots* para mensajes o contenido extra según temperatura del usuario.

El objetivo principal del proceso *inbound*, consistirá en generar *leads* o datos de cliente potencial que sean fiables, desde la voluntad y de uso expreso. Su denominada temperatura, tendrá que ver con el nivel de interés que despierten de acuerdo al cliente ideal del profesional o de la empresa —con nombre y poder de decisión en los procesos de compra—. Así, los llamados *hot leads* serán los más relevantes por su directa identificación con el perfil de comprador establecido o *buyer* persona, además de aportar un bolsillo medio, ser decisores de la compra, tener una necesidad potencialmente atendible desde el *offering* del profesional y dentro de la temporalidad adecuada para la atención —modelo BANT o *budget, authority, need, time*—. Los *warm leads* se posicionan en un interés intermedio y deben someterse al *lead nurturing* para una identificación más cierta con el comprador potencial. Y, por último, los *cold leads* de interés muy relativo por falta de identificación en varios criterios y también pendientes de estrategias de *nurturing* pero a largo plazo. La imagen perfecta del proceso de *inbound* —a través del embudo—, será una línea consecutiva de visitante-*lead*-cliente, donde lo diferencial —o la habilidad— residirá en denotar el momento o estatus de cada *lead* que se haya formalizado por medio del dato. A distintos status, distintas tácticas de alimentación.

Entre los estatus, los IQLs o *information qualified leads* —de visitante a *lead* por haber dejado sus datos por algo informativamente útil o *lead* magnet—, LN o *lead nurturing* —un IQL sobre el que comienzan las estrategias de *lead nurturing*, convirtiéndolo en *warm lead* si sigue progresando por el *funnel*, por haber aceptado recibir más información, sino será un *cold lead* de bajo interés—. Los SQL o *sales qualified leads*—a partir de WL—, son ya *hot leads* por estar en fase de decisión y derivar la situación en oportunidad real de venta, convirtiendo al *lead* en un objetivo de la fuerza de ventas para su conversión real —el tiempo de respuesta será clave y, como premisa, hay que ponérselo fácil—. En el caso de los SRL o *sales ready leads*, serán los propios *leads* los que soliciten un agente de ventas de manera proactiva —a diferencia de los SQLs que habrán sido contactados—

Entre las causas más frecuentes por la que se pierden *leads*, destacan la imprecisión conceptual en el *buyer* persona ideal —para identificar usuarios potenciales de producto—, la no personalización —bien a nivel grupo de usuarios, bien individualizado desde un mensaje adaptado—, por no escuchar —para establecer conversaciones y evitando los monólogos—, no automatizar —las adaptaciones y personalizaciones—, por no realizar catalogación de *leads* o *leads scoring* —no diferenciando el interés real en el *offering* y su posición relativa dentro del embudo—, no actuar coordinado con los equipos de atención —si los hubiera, responsables del cierre final o de la compra efectiva— y por

no realizar ninguna medición —que mida resultados para una base de experiencia empírica—.[400]

Etapas del *inbound marketing*

El *marketing mix* del proceso de *inbound*, podría decirse que se compone de una serie de preguntas concretas orientadas a formalizar el *buyer* persona o perfil de cliente ideal —del profesional de la creatividad o de la empresa—, en base a unas utilidades principales. Dichas preguntas serian quién, qué, por qué y cómo, del todo habituales en materia de estrategia comercial. Se pretende identificar una tipología de consumidor de acuerdo a un perfil demográfico, para reconocer objetivos y determinar la ayuda necesaria, desde comentarios realizados al respecto y logrando definir un mensaje adecuado para acceder. Estos objetivos —no logrados por el *buyer*— se denominan puntos de dolor o *pain points* y son los problemas del cliente ideal susceptibles de resolución por parte del *offering* del profesional.

A lo largo del nuevo recorrido de compra digital —expresado en las 5aes—, el IBMK se organiza en cuatro etapas de acompañamiento a lo largo de dicho camino de búsqueda y decisión de las utilidades. Estas etapas son la de captación, conversión, venta y fidelización. La primera, tendrá como objetivo conseguir visitas a los soportes —*blog*s, *social media*, etc.— por mayor interés del contenido frente al de la competencia. La segunda etapa de conversión, tendrá como máxima lograr esos *lead*s o registros voluntarios con datos autorizados por mediación de contenidos descargables que también sean del interés del *buyer* persona. Desde la cantidad, habrá que llegar a la calidad de la entrada realizando la oportuna calificación de los *leads* mediante preguntas orientadas. Para cerrar la transacción, desde la tercera etapa de venta, lo más importante será no presionar a los *leads* en demasía, sino conseguir enajenar aportando valor —siempre por contenidos que se perciban diferenciales—. La última etapa, de fidelización, tendrá su meta en que el cliente repita la experiencia de compra y así poder convertirlo en evangelizador de la marca para la atracción de nuevos clientes.[401] Al final, se progresa por contenidos válidos y automatización.

Para capitalizar estas cuatro etapas, la estrategia de IBMK deberá comenzar por ese elemento aglutinador de todo el interés: los contenidos de alto valor percibido para el *buyer* persona preestablecido —con o sin relación a la cartera de productos del profesional o de la empresa—. El objetivo será conducir el tráfico de potenciales a través de los canales de comunicación —materializados en esos activos propios como *blog*s, RRSS, *emailings*, etc.—, hacia la cartera de pares concreta, tratando de lograr que maduren mediante aportaciones sucesivas de valor, hasta enfrentarse a la disyuntiva concreta de adquisición y con ayuda de la automatización y técnicas de *nurturing*. El proceso concluirá en cierre y métricas del todo el recorrido de atracción.

Los contenidos que son percibidos como valiosos, lo son por responder a una necesidad, cuya base de identificación serán ciertas palabras clave —por ejemplo, desde el planificador de *Google*—. Esto es, desde palabras concretas se definirán los intereses de los consumidores, a partir de los cuales se construirán los contenidos, adaptados y

[400] Tomas et al., 51-88.
[401] Ibíd., 11-16.

optimizados, para generar la oportuna atracción hacia la *web*, *blog* o comunidades en RRSS. Serán las descargas sucesivas de estos contenidos de valor real —y siempre mejor en suscripción—, las que determinen la evolución del cliente objetivo —a modo de *leads*— a lo largo del recorrido, desde el depósito voluntario de unos datos personales mínimos en la *landing page*. Estos contenidos progresivos descargables podrán serán videos, podcasts, infografías e imágenes, *ebooks*, informes, *webinars*, etc.—siendo preferibles los formatos audiovisuales—, a modo de productos *gancho* o *lead magnet content*, en términos propios del medio digital. En muchas ocasiones, dispuestos bajo formato de botones de acción o *call to action*, vinculados a un formulario y para llamar la atención. Aunque muchos *leads* comienzan con un sencillo *email*.

En cualquier caso, sin un buen contenido no hay estrategia de IBMK que sea viable. En este sentido, los dos activos principales de este canal directo serán la *web* —ya comentado y a través de LPs— y el *blog*, en relación permanente al site, además de la capacidad prescriptora de las RRSS en formato comunidades de afines. Los tres activos como plataformas de respuesta a necesidades del *buyer* persona y destinadas a atraer tráfico de forma natural —especialmente el *blog* y, en menor medida, la *web*—. Así, los buscadores y su relación con ambos activos, será fundamental para la visibilidad de productos y soluciones —estas últimas, no necesariamente en relación a los productos de la cartera, aunque preferible—.

Por ello, toda estrategia *online* deberá trabajar por igual la optimización en buscadores —en adelante SEO o *search engine optimization*— y el IBMK, a través de un trabajo de investigación de *keywords* o palabras clave y acciones de mejora SEO *onpage* y *offpage* —según dentro o fuera del site—, para lograr estar en las primeras páginas de *Google* —*top3* como objetivo—. Además de tratar el contenido para que su estructura interna sea la adecuada para los motores de búsqueda —título, meta tags, URL y meta descripción—, sin tener que prescindir de contenido atractivo —analizar *youtube* como *search engine*—, con enlaces internos a las distintas páginas de la propia *web* por mejora de la navegabilidad —*internal linking*— y estrategias de enlaces en SEO creando links hacia la propia *web* desde otros activos como el *blog*, para mejora del posicionamiento en el buscador —*link building*—. De paso, una buena estrategia en RRSS será fundamental para mejorar en SEO, a través de generación de comunidad y enlace de contenidos para apoyar el tráfico.[402]

Además de trabajar el contenido y de tener al tráfico como objetivo, el IBMK tiene en el *lead nurturing* la capacidad de alimentar la relación con los *leads* hasta su conversión y fidelización.

> […] es el proceso de preparar y acompañar a los *leads* a lo largo del ciclo de compra, ofreciéndoles contenidos, acciones e interacciones que pueden ir desde lo más general hasta incentivos directos para la venta.[403]

El *nurturing* se basa en flujos de comunicaciones automatizadas, apoyándose en el *lead scoring* como proceso para medir el potencial de un *lead* como posible cliente futuro. Mediante dicho *scoring*, se catalogan los *leads* en fríos, templados y calientes según

[402] Tomas et al., 23-39.
[403] Ibíd., 41.

interacciones con el contenido expuesto a lo largo del recorrido, pudiendo llegar a ser inactivos, semiactivos y muy activos, como forma de decidir sobre sus posibilidades de conversión final en venta. Tendrá mucho que ver la identificación del *lead* con el *buyer* persona concebido. Dentro de esa automatización característica, las acciones más comunes serán las propias del *email* MK —herramienta principal del *nurturing*, permitiendo el contacto directo con contenido adaptado— y otras de trato presencial como eventos, ofertas y promociones, campañas especiales enfocadas y desde las comunidades en RRSS por ofrecer un valor continuo —*social nurturing*—.

Para la automatización, volverá a ser clave el perfil de cliente ideal, conocer sus canales habituales, cuándo los utiliza y cómo los utiliza, qué contenido necesita en qué momento y cuál será la manera adecuada de que acceda al contenido según sus rutinas de consumo. Todo ello, enfocado a identificar la plataforma —distintas funcionalidades en una localización— y las herramientas más adecuadas —para una tarea concreta— para ese cliente específico —ambas de gran variabilidad según tendencias del mercado—. Sin perder de vista la importancia estructural de los formularios, como utilidad fundamental para convertir visitas en *leads*, ya que el IBMK es, por encima de todo, un juego de intercambio de datos por contenidos de valor, donde la progresión de los mismos en su incremento de la solicitud de datos, ayudarán al *lead scoring* a catalogar la temperatura de cada entrada, puntuando al alza según la obtención sucesiva de respuestas, convirtiéndolos en la forma objetiva de medir el interés de un visitante, además de posicionarlos dentro del embudo de conversión.[404]

En resumen, una estrategia adecuada de *inbound*, destinada a atraer visitas a las LPs de un site, deberá basarse en una serie de estrategias de éxito como son trabajar el *blog* y sus argumentos —canal esencial para la cesión de contenidos de valor—, personalizar —a lo largo de las fases del embudo de conversión—, utilizar *lead* magnets —a modo de producto gancho, por atracción muy orgánica y enfocados al *buyer* persona—, incluir *call to action* —botones de atención con contenido, bien diseñados y localizados para hacer avanzar por el *funnel*—, revisar las LPs y los formularios asociados —herramientas indispensables para poder construir el tráfico de visitas a *leads*—, usar *email* MK, breve y conciso —clave para el *nurturing*—, trabajar el SEO —para atraer a los visitantes desde los motores de búsqueda—, realizar *link building* o enlaces de entrada de calidad hacia el site desde otros dominios propios —mejor si no todos responden al mismo dominio, enlaces que valgan la pena y en cantidad—, trabajar las RRSS como el mejor medio de difusión de los contenidos y adquirir conocimiento de marca —se busca la recomendación y la *viralidad*— y la posibilidad de pagar por generación de tráfico —*paid-media*, combinado con lo orgánico, como acelerador de la visita media—.[405]

Todavía hoy *Instagram* sigue siendo una gran plataforma para mejorar la visibilidad y el reconocimiento de marca, por el valor de las imágenes y su poder de atracción al visitante, además de su capacidad viral y de recomendación. Una plataforma ampliamente utilizada por los profesionales de la creatividad noveles —y no tan nóveles—, circunstancia que probablemente la convierte en la plataforma líder de este mercado tan fragmentado. Además de proporcionar un espacio a los creadores amateur. Todos bajo cobertura de

[404] Tomas et al., 41-66.
[405] Ibíd., 89-96.

MK social y de contenidos, con la gestión eficiente de los buscadores a través del SEO —comunidades, contenidos y navegabilidad para recomendación y tráfico—.

Ahora bien, la retención final seguirá siendo cuestión del *factor precio más el trato* y, casi siempre, presencial, por calidad en el suministro, diferencia competitiva y productividad incremental si volumen de negocio, componentes absolutamente clásicos de la gestión empresarial.

Métricas del *inbound marketing*. Rentabilidad

Distintos parámetros serán susceptibles de métrica, en función de la fase del embudo de ventas en la que se encuentre el *buyer* persona, esto es, TOFU, MOFU o BOFU.

De visitante a *lead* —fase TOFU— valdrá la pena conocer con precisión los datos de tráfico recibidos —número bruto de visitas, usuarios únicos, páginas visitadas, número de veces, duración de la visita, rebotes, etc.—, de *engagement* en RRSS —desde los canales de distribución del contenido, averiguar impresiones, clics, reacciones si las hubiera, etc.—, de enlaces entrantes —desde el SEO y por mediación de otras *web*s mejorando el posicionamiento orgánico—, y de conversión de tráfico en *leads* —usuarios que han dejado sus datos en alguna *landing page* del site y avanzan a otras fases del *funnel*—.

De *lead* a MQL-SQL —*marketing qualified lead* - *sales qualified lead*, respectivamente, en la fase MOFU—, corresponderá evaluar la calidad de los *leads* y su porcentaje de cada temperatura, así como constatar su avance por el embudo —cuántos pasan a *leads* de *marketing* y cuántos a ventas— y los datos sobre *emailing* —de envío regular y automático, muy importantes para dictaminar la eficiencia del *lead nurturing* sobre la base de contactos, motivando el avance a lo largo del recorrido—.

Por último, de visitante a cliente —fase BOFU—, donde como cliente realizado será necesario conocer el coste de adquisición —coste de campaña-número de clientes conseguidos—, el incremento de las ventas derivado —por ese objetivo inequívoco que supone lograr vender más—, el ROI o *return on investment ratio* —donde el beneficio debería ser superior a cero, como síntoma de recuperación de la inversión realizada en el canal y en cada intervención publicitaria— y el CLV o *customer lifetime value* —o ganancia media por cliente igual a compra media por las veces que compra, durante su condición de fiel a la marca o al profesional—.

Al final, la cuestión será poder demostrar que, el coste invertido en el proceso de atracción visitante–*lead*–cliente, ha sido rentable.[406]

Preferiblemente, todo gasto inicial —o desembolso inicial líquido— deberá ser asignado a la creación de contenidos de valor y para atender las demandas derivadas de su visibilidad en el recorrido de compra del cliente o consumidor. Así, ese capital inicial podrá ser dedicado a contratar a profesionales específicos que aborden estrategias integrales —definición de propuestas, perfiles de atención, procesos de compra, objetivos concretos, tácticas específicas, etc.— y para adquirir software IBMK —de automatización de *emailing*, por ej. —, integrar un CRM en el sistema propio —seguimiento de los *leads* e incorporar a MK y ventas en los procesos—, abordar una *web*

[406] Tomas et al., 111-13.

aspiracional —como el centro de operaciones que es de atracción y conversión—, acometer un SEO que asegure el acceso al site —por posicionamiento orgánico en motores de búsqueda— y para PPC —o realizar publicidad de pago en *Google* o RRSS—

La doble misión detrás de la estrategia de IBMK —basada en contenidos atractivos—, supondrá que ha tenido éxito si logra consolidar clientes nuevos para superar el punto muerto financiero y si cada unidad monetaria invertida ha tenido un rendimiento positivo expresado en porcentaje, esto es, ha derivado en un ROI positivo. Ambos objetivos, dentro de una longitud temporal que abarcará el proceso de compra o distancia visitante-*lead*-cliente —visitante-*lead*-MQL-SQL-*hot lead*-cliente, como *customer journey*—.

Entre las acciones que hacen al *inbound* rentable, destaca el diseñar un buen plan de atracción desde la estrategia —para comprender adecuadamente el mercado de atención—, la descripción correcta del *buyer* persona, con unos argumentos que se ajusten a sus inquietudes o necesidades y sean de calidad y realizar un mapa de contenidos según se encuentre el visitante en una fase u otra del embudo de ventas. Al mismo tiempo, la ejecución de ese plan será crucial —su mantenimiento en el tiempo, con un calendario de actuaciones que sea realizable— y medir, monitorizar y analizar los resultados del todo el esfuerzo, para corregir o reforzar a tiempo. Siempre con la finalidad de esa conversión de visitantes en ventas, máxima de cualquier negocio profesional.[407]

Una vez establecida la métrica, será la definición del problema lo que determine su aplicabilidad formal. Para ello, la cadena de reflexión consistirá en establecer un escenario problemático y qué datos lo avalan según contexto, a partir de los cuales, se establecerán objetivos más favorables, cuantificables en uno primario —más alcanzable— y otros más aspiracionales, con alguno realmente visionario. Posteriormente, corresponde recoger los datos de manera precisa, desde plataformas *ad hoc* —de tipo *Google Analytics*, por ejemplo— y decidir formulando hipótesis y realizando experimentos desde la *web*, mediante contenidos que mejoren el acceso o la visibilidad, hasta operar resultados mejorados en conversión de visitantes a *leads*.[408]

Lo importante será siempre concretar lo que se desea mejorar desde una perspectiva realista, esto es, alcanzable. Y probar dentro de unos márgenes de riesgo contenido, cambios desde el centro de operaciones, la *web*. Sin estridencias demasiado evidentes, sino con sutileza, pero avalando la condición de testado. Eso sí, teniendo en cuenta el número de visitas mínimo que debería tener el site para el logro final de las ventas —realizando el usuario todo el recorrido y transformación hasta *hot lead*— y cumplimento de objetivos anuales en términos económicos.

A modo de ejemplo, desde relación visitante-*lead*-cliente: como escenario de ingresos al año, se plantea una aspiración de venta anual de 45000.-€ con una venta media por cliente de 250.-€. Para este logro, en términos de visitas a la *web* y su inversión necesaria en coste de atracción, serían necesarios 15 clientes efectivos al mes —(Vtas-año)-Vta. media de cartera de productos o, lo que es lo mismo, (45000-12) -250.-€, como venta media de una cartera cualquiera—, para realizar 3750.-€ al mes, durante 12 meses. La reflexión verdadera residirá en evaluar cuántos visitantes necesitará el profesional para que 15

[407] Tomas et al., 83-87.
[408] Ibíd., 114.

terminen comprándole al mes y calcular así los costes de atraer un número específico de visitantes al mes o año a su *web* comercial.

Por eso, la cifra importante será el número de visitantes mensuales antes de *lead*, suponiendo unos porcentajes de conversión, a lo largo del recorrido, que podrán provenir de una media del sector o de esfuerzos previos de atracción y venta ya realizados y sometidos a la métrica, desde plataformas específicas destinadas a esa utilidad. A partir de *lead*, el contenido determinará, más que nunca, el progreso o no a lo largo de las fases del embudo, como se ha comentado.

De acuerdo al escenario planteado, para realizar 15 ventas efectivas al mes —considerando una por cliente—, el cálculo evaluará primero el volumen neto de *leads* necesarios para derivar en esos 15 clientes y poder concretar después al volumen inicial de visitantes antes de dejar datos, desde sendos valores de conversión preestablecidos. Para el ejemplo, se va a considerar un porcentaje de conversión de *leads* en clientes del 15% y un porcentaje de conversión de visitantes en *leads* del 5%.

Así, para que fragüen esos 15 compradores al mes desde neto de *leads*, serán necesarios 100 *leads* de acuerdo a una conversión en clientes del 15%. Y, para que sean posibles los 100 *leads* —o visitas que dejan sus datos—, tendrán que realizarse 2000 visitas efectivas al mes de acuerdo a un porcentaje de conversión a *leads* del 5%. Ambos porcentajes, según media del sector o por métricas propias.[409] Considerando que, si novel, los porcentajes de conversión iniciales—de visitante a *lead* y de *lead* a cliente—deberán valorarse por debajo de la media del sector por menor visibilidad aquilatada —aunque en el medio digital nunca se sabe—.

Las preguntas clave —que inician este tipo de evaluaciones—, destinadas a tener más claro el coste inicial que será necesario para operar dentro de unos rangos esperables de realización en ventas y que avale la rentabilidad de asumir un riesgo, deberán ser número de visitas al mes a la *web*, para realizar un número de ventas —también al mes— que, proyectadas en el año, avalen un objetivo de negocio que sea rentable. Para ello, se concretarán el número de clientes que finalmente comprarán los productos y su coste real de adquisición, para poder así evaluar si merece la pena el esfuerzo económico e intelectual de poner en mercado unos productos o servicios concretos.

En este caso específico, la cuestión será si poner en el site 2000 visitas todos los meses, tendrá un coste estimado asumible o no mediante las ventas y si mi cartera de productos, después de cifrada la venta media en 250.-€, será potencialmente una vía de realización económica de 3750.-€ al mes y 45000.-€ al año. Sin entrar en el coste de oportunidad de realizar el esfuerzo económico en estos productos y servicios en lugar de realizarlo en otros. De ahí la importancia basal de la adaptación de cartera, no necesariamente de manera integral, a las necesidades del cliente o consumidor, por limitar el riesgo del no retorno por las ventas de unos gastos que podrían derivar a fondo perdido. Especialmente en profesionales de la creatividad o empresarios del sector noveles. Siendo también crucial la estrategia de diversificar, para que unas utilidades compensen las carencias de otras, si estas fueran más emocionales.

[409] Tomas et al., 87. Escenario de cifras basadas en su sistema de cálculo.

2.3.3. Redes sociales: contenidos, experiencias y dinamizadores

La ventaja del canal corto o sin intermediación se fundamenta en el logro del contacto directo entre profesional y cliente en cada interacción. Emocionalmente, la satisfacción aquilatada por el consumidor final siempre será mayor que mediando la decisión y la adquisición un tercero, de menor involucración teórica como canal intermedio. Que sea el profesional el que, directamente, asuma la responsabilidad del proceso de compra o contratación de mercancías y servicios de su *offering*, constituirá un marco de aprendizaje del cliente o consumidor que difícilmente podrá ser adquirido a través de un canal ajeno. En este sentido, las RRSS, como foco inmejorable de interacción directa entre productores-prestadores y clientes-consumidores, establecen el mejor escenario para alcanzar altas cotas de adaptación-atracción, la primera por mediación de la escucha y aplicación del conocimiento y, la segunda, por generación de contenidos de valor que, por su alto atractivo, ejercen de producto gancho hacia la cartera de productos del profesional o empresa, comercializada desde un site. Además de conformar espacio natural de prescripción y reputación de marca.

Dos conceptos resultarán especialmente útiles a la hora de valorar la interacción y su traducción en verdadera satisfacción del cliente: los momentos de la verdad y los estándares del producto o servicio. En el caso del primer concepto, cada interacción nueva dará lugar a un escenario de preocupación por los resultados, las percepciones y la imagen generada, en verdadero proscenio de credibilidad a examen por parte del cliente. Serán los elementos tangibles —esas evidencias físicas—, la comunicación personalizada por parte del profesional o su estudio, así como otras informalidades, las que liderarán dicha percepción, logrando —o no— que la libertad de contratación vuelva a recaer sobre su persona y se vaya generando compromiso con la marca personal o *engagement*. En realidad, cada momento de intercambio no deja de ser un punto de peligro, de ahí la importancia de la no delegación salvo garantías probadas de experiencia en la gestión del canal directo. Sin bien, no dejan de ser oportunidades para afianzar una reputación positiva en términos de producto o servicio.

> Un momento de la verdad es todo evento en el que una persona entra en contacto con el personal o con algún aspecto o mensaje de una organización y se crea una impresión sobre ella.[410] […] constituyen verdaderos puntos de peligro, ya que si se gestionan de forma deficiente el despacho proyecta una imagen negativa.[411]

Los estándares, como segundo concepto densitómetro de la interacción, definirán formalmente lo extraordinario de un producto o servicio y ocasionarán implantación metódica para alinear la calidad como estrategia. De esta forma, lo cualitativo de un *offering* será cuantificable desde datos objetivos, mediante acciones medibles y evidentes.

[410] Casado y Soriano, *Marketing de servicios profesionales*, 2006, 237.
[411] Ibíd., 239.

> Un estándar es un valor de referencia, medida o relación que se emplea para servir de modelo o patrón de control.[412]

En muchas ocasiones, dichos estándares se basarán en las características que hayan resultado ser las más satisfactorias para el mercado, seleccionando procedimientos de control adaptados. Sobre todo, porque establecer estándares tendrá mucho que ver con expectativas del cliente convertidas en atributos percibidos en los productos y servicios, de obligada realización. Por todo ello, tendrán la triple función de definir los objetivos de la calidad, medir el nivel real alcanzado y determinar las características específicas que deberá detentar la cartera de productos del profesional o la empresa. Las tres métricas, configurarán las medidas de control de la calidad de estos patrones de repetición.

Elaborar un estándar dependerá de centralizar —o enfocar— sobre los efectos observables de los productos, con la recomendación de tres premisas: pocos mejor que muchos, de redacción clara y concisa y con la satisfacción del cliente como meta. En el caso de los productos tangibles, resultará más evidente establecer estándares y su cuantificación por su intrínseca materialidad, siendo por ello asumida la obligada normalización en los procesos productivos de bienes de consumo en referencia a sus elementos integrantes, frente a los servicios inmateriales. De hecho, en lo intangible, los estándares estarán representados en cualidades humanas observables como la amabilidad, la atención o la recepción, estando así toda prestación profesional plagada de elementos subjetivos asociados a momentos de la verdad. Dichos componentes limitados a la percepción mental, tendrán como alternativa reguladora generar un patrón único de comportamiento, basado en descomponer las actividades o acciones en sus elementos integrantes y normalizar, para implantar controles de calidad a comportamientos, asociados directamente a la cesión de productos.[413] Aun así, estas estandarizaciones desde cualidades humanas dentro de la interacción, dejarán parte de su percepción al azar del perfil de cliente específico y su predisposición anímica, haciendo todavía más difícil la estrategia de acotar el riesgo de la interacción desde una perspectiva inicial y acrecentando la importancia de cada momento de la verdad.

En definitiva, un ejercicio de descomposición de singularidades de acuerdo a expectativas de cliente, con los puntos de peligro diferenciados dentro de procesos operativos de gestión —de la cesión o la prestación—, sobre los que se habrán establecido unos modelos de producción y de comportamiento, con el objetivo de unificar un umbral de calidad percibida, cuantificable y normalizada, desde la interacción directa de canales digitales o tradicionales. Con los contenidos como principal argumento de atracción y de un valor del todo innegable si *engagement* o compromiso con la marca personal del profesional.

Contenido de valor. Atraer, captar, persuadir y madurar clientes

El mayor error que puede cometer un profesional o una empresa es tratar de ser importante en lugar de útil siendo, esta última, cualidad nuclear para atraer público orgánicamente a una *web* o a un *blog* en particular. Desde esa imagen de utilidad se tratará de crear la

[412] Casado y Soriano, 240.
[413] Ibíd., 234-43.

demanda desde cero, encontrando y atrayendo potenciales para lograr un nicho de afines a la cartera de un profesional, que con el tiempo sea germen del crecimiento.

> Si la estrategia comercial que planteas no incluye una utilidad para tu público, no lo vas a poder atraer y generar clientes potenciales […] las personas son muy selectivas con su tiempo y no lo pueden dedicar a personas o empresas que no intentan ayudarlas.[414]

Plantear atraer a un público desde el canal digital —océano de usuarios inabarcable—, se deberá enfocar con ciertas cuestiones bien depuradas: el perfil tipo del *buyer* persona —verdaderamente primordial desde cualquier inicio de actividad en RRSS—, la historia o problema que se ajustará a ese perfil y asumir la virtud de la brevedad en el mensaje —de hecho, menor de 3 segundos—. Así, toda estrategia de atracción se cimentará sobre un perfil de público, una historia creada *adhoc* y la habilidad de ser breve, de acuerdo a Revilla.

Para identificar al *buyer* persona, habrá que definir precisamente eso, una sola tipología de público, desde su perfil social —vida personal y profesional—, sus aspiraciones —que motiven a la atracción— e identificar temores —que limitan sus aspiraciones—. Rol, ilusiones y problemas de un cliente potencial, para comenzar a pensar en el relato más adecuado. Con ello, crear la historia de aproximación o seducción donde el cliente sea el foco desde esa premisa de utilidad, hasta lograr su participación en una interacción para ser protagonista en detrimento de la cartera de productos del profesional, en estos momentos de tentación del todo secundaria. Hasta el trance de la necesaria generación del interés por adquirir algún bien o servicio, con la brevedad como virtud para el discurso del beneficio de un *offering*. Sólo una frase para percibir la existencia o ausencia de esa motivación y así averiguar la verdadera afinidad entre profesional y cliente atraído.

El *blog*, como plataforma comercial de distribución de contenidos, se constituye en espacio potencial de asociación voluntaria, sobre el que objetivar el esfuerzo de atracción de público para su posterior conversión en visitas al site y en posibles clientes, ambos de acuerdo a un porcentaje. De hecho, configurar un *blog* —con la intención de iniciar el ejercicio comercial de conquistar visitantes—, será la vía de actuación inicial, más habitual, del *marketing* de atracción.

> […] el *blog* es el lugar donde podemos mostrar propuestas para que los visitantes se unan y revelen su anonimato dejándonos sus datos al inscribirse.[415]

Estructuralmente, será el título desde su capacidad de persuasión, la puerta de entrada a esas promesas de obligado cumplimiento, basadas en formación y descubrimiento —instruir y revelar—, como juego de percepción y en régimen de micro consumo, abordando el cómo y el por qué sobre aspiraciones y limitaciones.

El fondo y la forma de los contenidos —mensaje y estructura—, tendrán como meta lograr que el visitante revele su identidad, dejando unos datos mínimos que lo avalen como *lead* —y nuevo miembro de una sociedad de afines— y conduciéndolo, de paso, a otra fase de interés dentro del embudo de ventas. El *blog* deberá originar ese efecto de progresión —

[414] Neil Revilla, *Marketing de contenidos. El arte de crear el público para tu producto o servicio*, 9.
[415] Ibíd., 16.

dentro del recorrido de compra— desde la virtud de sus historias, siempre y cuando cumplan la promesa del título, centrándose en atraer para después captar desde el propio contenido. Para su distribución, la variada oferta de plataformas de las RRSS —según momento e influencia, *Facebook*, *Twitter* hoy X, *LinkedIn*, *Pinterest*, *Instagram*, *Tik-Tok*, *Youtube*, *Twitch*, etc.—, según *vitola* exhibida por lúdica y diversión. En general, en RRSS no se debería pensar en términos de venta sino de atracción, para después captar y vender por *Google*, afirma Neil Revilla.

Las RRSS y sus comunidades de afines no son lugar de consumo de productos y servicios sino de personas predispuestas a recibir ayuda y a proporcionarla por la vía de los contenidos de valor que, en el caso del profesional o de la empresa, se encuadrarán como parte de las acciones al canal de tipo *pull* o de atracción.

> La publicidad en RRSS permite llegar a públicos segmentados sin siquiera tener una red de contactos […] las personas en medios sociales son más receptivas a consumir contenido de ayuda que a consumir contenido publicitario […] hacer publicidad de tus contenidos para crear público acelera mucho el proceso de ventas.[416]

Captar con contenidos, una vez atraídos los visitantes del *blog* a la *web*, supondrá el inicio de la relación comercial a lo largo del recorrido de compra, con posteriores estrategias de persuasión, maduración y cierre, además de la posible repetición para la condición de cliente fidelizado —si se produjera—. Proceso de conversión que sólo será posible previo permiso expreso para la comunicación, esto es, desde la identidad explícita mediante datos personales de contacto y autorización de uso para dichos fines comerciales.

> […] en realidad, lo único importante es conseguir que el visitante nos autorice a iniciar una relación comercial con él.[417]

Desde este momento comercial explícito, el intercambio se basará en ofrecer propuestas contra datos cada vez más específicos de cliente —desde aquel tímido intercambio primero en el *blog* o el site—, que permitan parear necesidades y soluciones desde cartera de producto, hasta la oferta concreta final. En esta fase inicial de la comercialización, las propuestas seguirán siendo de ayuda —no de venta— y desde la gratuidad, pero específicas, claras y útiles, integrando el uso de una aplicación de análisis para seguir la evolución de la conversión —tipo *Google Analytics*— desde las páginas de captura o LPs, meta de llegada de todas las herramientas de atracción y sus contenidos —*blog* y *web* fundamentalmente—, con sistemas de enlaces incentivados a dichas páginas específicas de registro.

Toda *landing page* es una negociación, —un pedir para dar—. La percepción, por parte del visitante, deberá ser que recibe mayor beneficio que la duda de revelar sus datos personales de contacto en evidente trueque ventajoso, ofreciendo el profesional una propuesta de beneficio por producto o servicio —evitando la estandarización en contenidos— y buscando acertar con el público de referencia.

---

[416] Neil Revilla, 23-24.

[417] Ibíd., 28.

> Las páginas de captura son las más importantes de todo el sitio *web*.[418]

La propuesta de intercambio será insuperable si soluciona algo significativo a quien le propones la permuta. Para incentivar el factor confianza en el visitante y que acepte la entrega de datos para acceder a esa solución, serán necesarias evidencias de añadidura a la propuesta de intercambio, como pruebas o testimonios sociales de efectividad en la solución o demostraciones funcionales parciales de la propuesta de valor —como las pruebas beta gratuitas de producto— actuando como ingredientes de persuasión y ayudando a convertir visitantes en clientes potenciales, verdadera misión de las LP. El error será manifiesto si los enlaces distraen sin conducir —con cierta celeridad— a las páginas de captación, resultando en el abandono del visitante sin la cesión de datos por aburrimiento en la navegación.

Además de aportar pruebas de confianza y funcionales que refuercen el concepto de beneficio por datos, toda LP deberá contener un título y subtítulo, una breve explicación de los beneficios, una imagen metafórica que ilustre la solución y el formulario mínimo —nombre de contacto y *email*—. En el caso del site, bien el contenido de la página de inicio, bien el de la de contacto, será una oportunidad por tráfico para remitir visitas a la LP. Por su parte, desde el *blog*, se podrá enlazar dentro del propio relato o desde alguna reserva de espacio que redirija a la *web* y sus LP. Siempre considerando la relación entre afinidad de la historia y propuesta de la LP de destino —evaluando la tipología del intercambio de valor— con las necesidades del visitante. No obstante, la preferencia será de sólo enlaces a las LP del site desde el cuerpo de texto del *blog* para evitar el agotamiento de múltiples accesos y la falta de sintonía.[419]

En definitiva, dos fases para configurar la estrategia de crear un público para el profesional o empresa: la de atracción y la de captación. Dos primeros pasos del proceso de ventas, de relación estrecha, donde el primero reforzará la propuesta a visitantes —mediante la *web* y el *blog*— y el segundo iniciará específicamente la relación comercial con el *buyer* persona potencial, consiguiendo revelar la identidad para una comunicación personalizada —pero sin cerrar aún ventas— y dar paso a la siguiente etapa de persuasión. Con estas dos fases iniciales, se habrá logrado configurar el necesario nicho de afines a la cartera del profesional.

La persuasión comienza desde el momento en que el visitante se convierte en *lead* o usuario con identidad revelada. Se ha producido una autorización expresa de uso del dato de contacto y comienza la comunicación activa a lo largo del recorrido de compra. La evolución de esa persuasión tendrá como objetivo hacer madurar al cliente potencial en predisposición al deseo de los productos del profesional o empresa, por establecimiento de una confianza labrada desde el intercambio de valor —contenido por datos incrementales—. Por ello, el paso de visitante a cliente potencial será asociado con una intensificación de la voluntad de compra de los productos de una cartera concreta, sin prescindir de la ayuda aportada por los contenidos orientados a solucionar algún problema particular del cliente objetivo, si cabe aún más útiles que en la captación. En esta etapa crucial para el asentamiento de la confianza, procurar la capacitación sobre los productos

[418] Neil Revilla, 31.
[419] Ibíd., 11-38.

que albergarán la solución será primordial —diluyendo posibles barreras de ingreso a las utilidades del profesional—, debiendo elegir el método de descubrimiento o formación —o por qué y cómo— para entender la necesidad del producto, junto con una secuencia de maduración larga o corta —según haya o no repetición de compra—, siempre a través de la distribución de contenido ad hoc.

Por otro lado, la automatización de la estrategia de maduración mediante herramientas específicas —de *emailing*, seguimiento, etiquetado de público, etc.—, permitirá una presencia interactiva de 24/365, de bajo coste de adquisición y mayor eficiencia, que habilitará realizar acciones para persuadir a lo largo de la etapa —como ofertas gancho concretas—, con el objetivo de acelerar el cierre de la venta. El contenido seguirá siendo de carácter breve y cuidado, preciso, sin distracciones sobrantes, para favorecer el micro consumo como característica del usuario. Cierre o conversión que tendrá lugar desde un público ya maduro —que ha consumido todos los contenidos del proceso—, confiado y de fácil incitación final a la compra a través de enlaces muy sutiles en secuencia corta o de 1 sola compra y mediante una propuesta final que le resulte imposible rechazar. La secuencia larga basará su estrategia de maduración en hacer aflorar el deseo de compra desde los contenidos de los envíos automatizados, dando el propio cliente el paso de la adquisición final de manera autónoma y repetidas veces. Entre los métodos de persuasión se encuentran los descuentos en precio u otros beneficios en el servicio o producto —según coste de adquisición del cliente y su potencial de vida a largo—, dotando de especial valor a los enlaces a contenidos informativos para contener la mediación de personal especializado previa adquisición. Por lo tanto, para lograr la repetición, resultado de una estrategia de maduración de secuencia larga, habrá que elegir muy bien el mensaje automatizado y su periodicidad, además de acertar con la tarea de cualificación previa del cliente —como potencialmente recurrente en la adquisición de productos y servicios de la cartera—, para evitar errar en el esfuerzo de comunicación y generar un efecto no deseado por la persuasión planificada.

Para medir la eficacia —de todo el proceso comercial de canal directo *online* — desde sus fases de atracción, captación, maduración y conversión o venta, se establecerán tres ratios según intervalo de situación. De la atracción a la captación, los datos de cliente serán el primer valor de interés como ratio de creación de público. De la captación a la maduración, se valorará la ratio de maduración y, de la maduración a la conversión, el de conversión de cliente final. Así, las cifras finales de creación (R_1), maduración (R_2) y conversión (R_3), evaluarán la rentabilidad obtenida de la capacidad para generar clientes desde visitantes, estableciendo un proceso de adquisición de nicho basado en contenidos de valor y de distribución en RRSS.[420]

Optimizar estas ratios, será la función de todo profesional o empresa, ajustando los contenidos de atracción y de maduración —aún más significativos según su valor— y la *landing page* o las que haya.

En definitiva, el objetivo de tener un *blog* no deja de ser una apuesta por la forma más directa de atraer personas a nuestro espacio de influencia y así llegar a detentar un nicho de clientes potenciales para establecer, mediante contenido adaptado, sincero y útil, un marco de confianza que atraiga y capte datos de contacto —de uso explícito en materia

[420] Neil Revilla, 46-57.

comercial— y poder iniciar la comunicación directa, con la meta final de vender producto terminado o ser contratado para prestar servicios afines a la creatividad como profesional en esa materia. Y el contenido de atracción será la clave, no necesariamente por versar sobre materia afín a la cartera de productos sino por valor percibido desde la percepción del cliente.

Porque en RRSS no se debe vender, sino comunicar, solucionar, ayudar y escuchar. Y lograr así crear una reputación positiva trascendental, por la asociación directa entre RRSS y marca que —con suerte— permitirá vender por la *web*. Porque *online* se vende en *Google*, desde el espacio natural a tal efecto dentro de un *website*.

> […] el contenido es una herramienta que nos permite sr útiles a un determinado público […] En el *marketing* de contenidos es difícil separar el proceso de desarrollo de una marca con el proceso de ventas, digamos que están solapados y que es necesario desarrollar marca para vender.[421]

Así, desde el momento en que la marca debe vascularizar el producto para poder ser enajenado, no tendrán lugar los *commodities* dentro de una estrategia comercial de atracción por contenidos y si la diferenciación —posicionamiento natural de todo profesional de la creatividad—, buscando la singularidad y compitiendo en marca personal hasta llegar a ser una reconocida autoridad en algo concreto, trasladando dicha virtud a contenidos y eventos.

Experiencias emocionales asociadas a la marca

Las comunidades en RRSS, como espacios de intercambio, lo son también de cocreación, hasta el punto de convertir la implicación emocional de los clientes en ventaja competitiva a partir de la creación de experiencias adaptadas y vinculadas a productos y servicios. El *marketing* sensorial o experiencial, orienta sus estrategias considerando los procesos de decisión de compra como eminentemente emocionales o subjetivos.

> […] el 95 por ciento de las decisiones que toman los consumidores y clientes son dictadas por el inconsciente.[422]

Este alejamiento de lo racional —para adquirir o contratar—, supone un cambio drástico en las reglas tradicionales de la competitividad, donde la relación calidad- precio es substituida por capacidad para fidelizar, difundir una percepción de marca y atender a las RRSS con visión a largo plazo. Todo ello, desde la proyección de valores que emocionen e involucrando al cliente —ahora en comunicación directa—, escuchándolo para adquirir conocimiento de sus deseos e inquietudes y llevando esa diferenciación al *offering* para que sea reflejo del cambio de paradigma.

> […] es necesario emocionar al cliente […] deberá convertirse en un creador de experiencias o deberá ser capaz de implicar e involucrar al individuo a nivel emotivo, físico, intelectual e, incluso, espiritual.[423]

---

[421] Neil Revilla, 59-60.

[422] Casado y Soriano, *Marketing de servicios profesionales*, 2006, 245.

[423] Ibíd., 246.

El objetivo será proporcionar experiencias que incrementen el valor de la cartera de producto, dando al estudio o despacho profesional la masa crítica necesaria para ejercer desde la marca personal —por haber logrado el pretendido reconocimiento o reputación con el debido tiempo—. La forma de construir hoy esas experiencias será por mediación de las RRSS —y el valor de la interacción directa desde sus múltiples herramientas— y llegando a conocer perfectamente al público objetivo —para averiguar lo que esperan apreciar en productos y servicios concretos—. En el sentido más material de las experiencias, las evidencias físicas vuelven a cobrar todo su protagonismo poniendo en valor lo inmaterial. Serán pistas tangibles de evaluación —previa a la compra o contratación— para poder establecer niveles de satisfacción desde la percepción de la calidad interna o técnica, dando una idea más ajustada de lo esperable al comprar o contratar —son los *books* de trabajos previos y otras evidencias cualitativas de los profesionales de la creatividad, por ejemplo—. Y, por ende, para su valoración real posterior.

Tres grupos de evidencias físicas: las relativas al entorno externo, al interno y a los materiales tangibles. Las tres, importantes factores determinantes de la satisfacción o insatisfacción de los clientes. De ahí la necesidad de previsión y planificación de aquellas que, específicamente, intervengan de forma directa en el proceso de atracción y captación —también en el entorno físico de la interacción, no sólo en el digital—. Por lo tanto, todo aquello susceptible de ser prueba material de una condición cualitativa, deberá ser tratado como lo que es: un elemento estratégico dentro del proceso de decisión de compra o contratación.[424] En definitiva, las evidencias físicas son verdaderas previsiones de la calidad esperable, como ya fue ampliamente comentado con anterioridad.

Influencers, la capa de *celebrities* de las RRSS

En el *marketing* tradicional, el éxito de cualquier estrategia comercial para incrementar el consumo de un bien —desde un estadio inicial basado en adoptadores iniciales a la aceptación generalizada por parte de un público masivo—, dependía de traspasar la llamada capa de *celebrities* —como sustrato prescriptor ineludible— para generalizar dicho consumo en el mercado. Sin el logro de atravesar dicho estrato de líderes de opinión, no había volumen de venta. Por supuesto, ello implicaba hacer de la *celebrity* que mejor se identificara con el público meta, una embajadora de marca muy bien incentivada.

Hoy en día, esta capa de *celebrities* tiene su idoneidad en los *influencers* como dinamizadores de las RRSS y prescriptores para grandes volúmenes de seguidores establecidos a modo de comunidades de fieles, incluido el sesgo devocionario —la misma pseudo espiritualidad que ejercían, y ejercen, las *celebrities* en el mundo real por así decirlo—. En este contexto, todo desarrollo de imagen o introducción de cartera de producto en RRSS —ambas decisiones estratégicas estrechamente vinculadas—, dependerá de esta nueva herramienta de visibilidad y generación de canal, ejerciendo el liderazgo desde el suyo propio, esto es, depositando una marca frente a su comunidad de fieles. De lo que se deriva el gran poder que reside en estas figuras de generación de opinión.

[424] Casado y Soriano, 245-50.

Entre *influencer* y devotos se ha establecido un afecto que les vincula desde un espíritu de confianza que avalará cualquier acción propia del canal, como es la comercialización de productos y servicios. De ahí que, la razón laboral de la figura del *influencer* haya terminado siendo el respaldar productos a su audiencia, asumiendo un estatus de figura del mercado en una industria-nicho concreto. La cuestión será elegir qué *influencer* para qué perfil de acuerdo a su audiencia cautiva —lo mismo que se hacía anteriormente con las *celebrities*—. Nada nuevo por ese lado, salvo el poder de multiplicación del mensaje por efecto de la red, que sí será diferencial en términos de notoria rapidez de los efectos de mercado —si resulta la campaña en éxito—, justificando el consecuente empoderamiento de los *influenciadores*.

Por ello, a través de las RRSS los productos ciertamente se pueden hacer masivos en un tiempo insuperable, mientras que las campañas tradicionales —o no digitales, de prescripción desde el liderazgo de opinión—, mostraban otra cadencia de resultados hasta la aparición del entorno *online*. Todo esto, ha convertido a los *influencers* en las nuevas *estrella*s dentro de los medios sociales, con plataformas que ellos mismos han ido desarrollando con gran pericia digital y mensajes concretos para mercados específicos y desde las que hoy ayudan a las marcas a visibilizar su propio mensaje y sus productos, a un cliente potencialmente afín. Con un objetivo común: vender más —los unos— y ganar más —los otros—. Por ello, estos dinamizadores son un activo muy valioso para profesionales y empresas —para la notoriedad y reputación positiva de sus respectivas marcas, unos establecidas y otros iniciando su desarrollo—, haciéndoles vender casi cualquier cosa que sea susceptible de ser recomendada desde sus plataformas, a partir de una cuota emocional conquistada a sus fieles seguidores. El único riesgo que asumirá este prescriptor del medio digital, será el de la recomendación sin haber contrastado la calidad real de lo prescrito, poniendo en peligro la confianza depositada. Ya que, lo fundamental en estas comunidades, es siempre primar la sinceridad entre todos los integrantes empezando, lógicamente, por el propio *influencer*.

Dos tipos de influenciadores: en línea —de audiencia global o masiva— y locales —de audiencia local y relación más personalizable—. Ambos, identificables mediante plataformas de medios sociales afines a la industria de interés y por *Google* —sobre todo para detectar los locales, susceptibles de ser prescriptores de la industria del profesional demandante de visibilidad—. De tener lugar un acercamiento entre profesional y dinamizador local, deberá producirse desde una condición ética que represente el negocio a visibilizar y desde la responsabilidad del contenido.[425]

Principalmente porque, el crecimiento desde el tamaño de la mancha o de proximidad, siempre será la forma menos arriesgada de adquirir masa crítica de marca y, de paso, estabilidad desde el entorno de realización. Esperando evolucionar progresivamente en cifra de ventas por medio de la actividad orgánica del negocio.

> […] el desarrollo de su círculo de influencia local no sólo es valioso para su marca, sino también para su bienestar general.[426]

[425] Golden, Matt, *Marca personal: Cómo venderse a sí mismo en línea usando el Mercadeo de Medios Sociales y el potencial oculto de los Influencers, Instagram, Publicidad en Facebook, Youtube, Twitter, Blogs y más*, 22-24.
[426] Ibíd., 24

Circunstancia diferente refiere del desarrollo de la propia plataforma, para canalizar el potencial nicho de afines recién adquirido hacia un espacio de interacción con la marca, a partir del trabajo previo del *influencer*. Una cuenta propia comercial que aportará credibilidad a la marca personal y permitirá escalar las ganancias —plataformas como Instagram, son especialmente receptivas a marcas personales y permiten analíticas—. Empezando con un *marketing* orgánico —de contenido generado por el usuario—, para complementar con otro de pago para captación mediante anuncios —por ejemplo, *Instagram* y *Facebook* en concomitancia y respectivamente—. Hasta que se origine un sentido de comunidad hacia la marca personal del profesional —o marca de la empresa—, por parte de un público objetivo. Para llegar a establecer una audiencia orgánica, se calculan de 3 a 6 meses de trabajo de visibilidad y refuerzo del contenido para atraer y captar —logrando visitas y convirtiendo en *leads*—.

La primacía en RRSS de plataformas como *Pinterest* e *Instagram* en el entorno de la creatividad, probablemente dimana de la condición de catálogo de imágenes de la primera —una especie de *scrapbook* vinculado al espacio comercial que supone el site— y de los tres espacios de atracción por contenido de valor de la segunda —los tres muy visuales y atractivos—. Ambas plataformas, representando el entronizado del contenido audiovisual por el consumo en marcha.

Pinterest, ostenta la virtud de permitir publicar obra gráfica —a modo de espacio de exposición— posibilitando mostrar cualidades técnico creativas, además de vincular a la *web* personal en un ejercicio completo de visibilidad y acceso a la adquisición efectiva. Un uso sencillo y visual, que establece una relación con el usuario de tipo catálogo de creatividades. Por otro lado, desarrollar en *Instagram* contenido para una estrategia de *marketing* orgánico es algo más completo y su nivel de interacción también resulta superior y más esforzado. Así, elaborar contenido específico —destinado a la notoriedad y a la atracción de visitantes a la *web* desde este entorno—, podrá asignarse a sostener un *feed* de noticias —compartiendo imágenes o video de 1 minuto—, de historias —pudiendo compartir flujo de video en directo, en un intercambio más personal con la audiencia— y de IGTV —hasta 10 minutos de video pregrabado—, con los *hashtags* como herramienta de localización o descubrimiento y otras de búsqueda de nuevos contenidos y etiquetado para identificación usuarios. De hecho, cualquier nuevo interés dentro del mercado de referencia, detectado mediante la búsqueda de nuevos *hashtags* de manera regular, obligará a actualizar los propios contenidos para evitar el desfase y atender a las tendencias del cliente afín —localizando y etiquetando los contenidos con estas—.[427]

Con todo —y valorando la eficiencia como canal de ambas alternativas, ampliamente aceptadas para la interacción de clientes y consumidores con el producto creativo—, si lo que se busca es capacidad para impactar de manera precisa sobre un público objetivo y facilitar en tiempo una visibilidad alta, será difícil prescindir a corto plazo de las ventajas de colaborar con algún *influencer*, aun realizando correctamente acciones de atracción orgánicas para crecer en *leads* desde la propia página o plataforma de moda. Al final, la circunstancia favorecerá las situaciones de cocreación —en asociación eficiente y económicamente conveniente—, derivadas de la relación *influencer*-marca, también por

[427] Golden, Matt, 41-44.

la capacidad innata de una audiencia para generar ideas y trasladar opiniones, siendo siempre este hecho más productivo desde grandes audiencias como la de los *influencers*.

Por ello, los influenciadores —figura y herramienta del entorno digital que ha substituido o complementado a las *celebrities* del mundo real para los impactos comerciales masivos—, constituyen la forma más rápida de adquisición de masa crítica por marca en el entorno de las RRSS como canales de interacción que, a diferencia de los *blog*s —también masivos, pero de contenidos en detalle para ser leídos con detenimiento—, han sido concebidos para consumos desde la inmediatez. Curiosamente, gran parte de los *influencers* tienen su origen iniciático en dichos *blog*s como personas respetadas por un grupo de usuarios, enfocados a un mercado especialista y poco *comoditizado*.

Al final, tanto de manera autónoma como en producción colegiada, lo importante de este entorno —basado en el tráfico de usuarios potenciales y conversión por utilidad intuida y confianza generada—, será identificar lo que realmente importa a un público en concreto, para publicar contenido relevante y actual, del que poder obtener el valor de la rentabilidad por ventas a través de ese embudo de conversión que es la *web*. Cuanto más contenido esté orientado a atraer orgánicamente desde todos los medios sociales posibles —logrando una personalidad que conquiste—, más garantías de tráfico habrá hacia las LPs. Si, además, otros promotores vinculan sus plataformas para dar visibilidad y enlazar desde sus contenidos, será difícil no lograr un potencial de visitantes satisfactorio, desde el que comenzar a trazar las estrategias de persuasión y maduración hasta la compra.

Pero, sobre todo, debe quedar claro que todo este esfuerzo de canal corto se reduce a vender. A vender más y durante más tiempo —o a ser contratado, con esperanzas de repetir la experiencia de colaboración rentable—, con o sin la mediación de un líder de opinión afín al medio de distribución, aunque reconociendo su virtud aceleradora del resultado. Así, para vender por el canal digital, las RRSS acreditarán la personalidad atractiva y el sitio *web* —mediante la información detallada—, convirtiendo los esfuerzos comerciales en ventas.

En definitiva, estar en RRSS es una forma de negocio. Aun comenzando a detentar una marca, un espacio personal en RRSS siempre denotará voluntad de negocio.

> Cuando se trata de una marca personal, su capacidad de ser consistente y de salir a la luz es una gran parte de su capacidad de ser visto y escuchado […] debe asegurarse de que está siendo inteligente y se acerca a su marca como un negocio, incluso si no está obteniendo beneficios de ella todavía.[428]

Y la forma adecuada de lograr ese caudal de solvencia pecuniaria desde este entorno de atracción potencial que es el canal *online*, será mediante una cuenta que destaque entre la inmensidad por dinamismo e interactividad —contenido y capacidad para participar—, sosteniendo una presencia uniforme, coherente y experta entre marca, mensaje y comportamiento de las personas responsables —el profesional o la empresa—, para que logre ser vista por los usuarios adecuados o en condiciones de poder comprar o contratar

[428] Golden, Matt, *Marketing en Instagram: Cómo dominar su nicho en 2019 promocionando su pequeña empresa y marca personal en una red social súper popular y aprovechar a sus influencers*, 86.

—clientes potenciales, personas influyentes o la competencia, como públicos susceptibles de interés comercial—.

Para ello se crearán embudos de venta a los que enfocar todas las plataformas de RRSS —todos los canales de atracción enfocados a la *web* como gran transformadora en ventas—, se realizarán promociones ad hoc destinadas a los *leads* más calientes —para que transformen en compra y sean clientes— y se potenciará la visibilidad mediante anuncios de pago orientados a la visita —a modo de *teasers* o gancho sobre productos y servicios y así lograr curiosidad—. Todo, con tal de enlazar a la *web* las veces que sean necesarias hasta la contratación o compra efectiva.

> […] algunas personas tendrán que aterrizar en su sitio *web* varias veces antes de que realmente paguen por sus productos o servicios.[429]

Al final, estar en RRSS es una apuesta por fraguar relaciones, duraderas y rentables. Una forma de conocimiento entre profesional y cliente-consumidor, que tendrá su mejor resultado, con los más relevantes, desde una aproximación combinada *on-offline*, en su meta final de lograr margen. Pero el foco principal será siempre conectar y atraer al site a aquellas personas que, verdaderamente, deseen comprar determinados productos y servicios —por ejemplo, de un profesional de la creatividad—, mediante contenido creíble desde tantas plataformas *online* como sean posibles, intercomunicadas y con destino a la *web*. Y, para estos menesteres de volumen y velocidad de adquisición de flujo de visitas, los *influencers* son realmente imbatibles, siempre que se acierte con el target correcto de dinamizador.

> […] los *influencers* están centrados únicamente en congregar una enorme cantidad de seguidores que les gusta y confían en ellos dentro de una industria específica que les interese más y después publicitar a sus seguidores los productos y empresas que les gustan.[430]

En esencia, se puede afirmar que la unión interesada de marcas e *influencers* afines será, en situación de colaboración recíproca, un claro binomio ganador. Y ofrecer entretenimiento, conocimiento u orientación específica dentro de una industria concreta, también será el modo correcto de combatir la invisibilidad, de acuerdo a Matt Golden. Ya que, en el canal corto digital, sobre todo, «habrá que conquistar la atención».[431]

---

[429] Golden, Matt, *Marca personal: Cómo venderse a sí mismo en línea usando el Mercadeo de Medios Sociales y el potencial oculto de los Influencers, Instagram, Publicidad en Facebook, YouTube, Twitter, Blogs y más*, 86.
[430] Ibíd., 76.
[431] Ibíd., 74-86.

2.4.1. Fidelizar desde la autenticidad

> La fidelidad es una consecuencia natural
> del comportamiento ético.
> Rinne, Rogers & Moon[432]

Los tres principios básicos de la fidelidad son «el de empatía, el de responsabilidad y el de generosidad», aplicables por igual y atribuibles a todos los seres humanos, de acuerdo a Rinne, Rogers & Moon (*Fidelizar sin límites*, Paidós, 2020) y coinciden en afirmar que son «los sentimientos», los que preconizan la mayor parte de las compras.
A partir de esta gran verdad, el principio de empatía enlaza específicamente con las emociones, fundamentales en la toma de decisiones. De hecho, comprar y vender es una acción orquestada desde el límbico cerebral, la zona más alejada de la influencia del área frontotemporal, territorio del todo racional. La empatía, localizada físicamente en el área subgenual del giro cingulado cerebral, como capacidad para comprender los sentimientos ajenos «ha de ser recíproca» en el sentir por los demás. De esta forma, la virtud residirá en «compartir el sentir de los otros».[433]

Comercialmente, mostrar empatía se corresponde con una habilidad para averiguar los problemas que intentan resolver los clientes y consumidores, cuando contratan o compran, respectivamente. Esta competencia, resultará decisiva para adaptar las cadenas de valor de profesional y usuario y así poder llegar a un entendimiento cierto para atender necesidades con eficiencia. La apatía, por el contrario, será la senda de la insatisfacción, incomprensión y el descontento de los clientes, y suele apreciarse en una prestación genérica llena de letanías comunes, de apariencia falsa. La autenticidad del mensaje será fundamental para el logro de la confianza.

La verdadera necesidad hay que encontrarla y solucionarla, o contribuir a remediarla. Todo profesional, dentro de un proceso de comunicación, tendrá como obligación escudriñar emocionalmente a sus clientes, para localizar esos menesteres y poder acertar con las utilidades propuestas. Este esfuerzo, que siempre se percibe, será el verdadero precursor de la lealtad. Una personalidad integradora, de natural dotada para la empatía —de hecho, químicamente agraciada— es capaz de confraternizar y crear relaciones con naturalidad, desde el diálogo, la diplomacia y la expresividad. Y, sobre todo, sabe escuchar.

Precisamente, para poder evidenciar empatía habrá que establecer una auténtica relación humana y lograrlo escuchando. Una interacción verdadera, vertebrada por un sentimiento de conformidad, donde la recompensa será el hecho de la comunicación para poder influir en el cliente. La recomendación será siempre llevarse bien con todo el mundo, asumiendo que las primeras impresiones «son siempre determinantes». Por lo tanto, para fidelizar tendrá que existir comunicación sincera y, para ello, se deberán identificar los obstáculos que impiden la fluidez relacional con los clientes, base comercial de toda empresa o profesional. Cultivar la relación proveedor-cliente, para garantizar la salud comercial.

---

[432] Moon, *Fidelizar sin límites*, 30.
[433] Ibíd., 53.

En definitiva, el poder de la interacción humana para fidelizar una cartera de clientes, donde la clave del éxito será la actitud, sabiendo elegir sentimientos que resulten en percepciones cordiales. De esta manera, el estrés será sustituido por la tranquilidad de los usuarios resultado de, primero observar y segundo atender, captando matices y adaptando comportamientos. En el medio digital, el tono de voz y cumplir compromisos serán los vehículos de la fidelización. Lo que debe de quedar preclaro es que, sin vínculos emocionales, nunca habrá fidelización.

De otro lado, no saber escuchar hará imposible empatizar. Escuchando se aprende y aporta un acercamiento a las necesidades no visibles, objetivo primero de las relaciones humanas. Escuchar desde la sinceridad, permite conectar desde el verdadero interés por el otro. Esta escucha activa será la estrategia orientada a aprender para comprender y ayudar. Y, a mayor ayuda evidenciada, mayor lealtad ganada —capital en el entorno B2B—. La necesidad de los clientes como relato, se compondrá de emociones, conocimiento, experiencias y punto de vista. El propio *ego*, podrá ejercer de interpuesto si sólo capta contenidos, pero no sentimientos, por los escenarios fallidos de la pseudo escucha como actitud o, lo que viene a ser lo mismo, una disposición sin ojos, corazón y oídos en deferencia exclusiva, orientados a esclarecer lo esencial del cliente.

El valor de preguntar adecuadamente, será nuclear para aprender escuchando. Una escucha empática demandará preguntas fáciles, sinceras, abiertas, respetuosas, etc., que sean capaces de reflejar el asunto y sus sentimientos agregados y establecer un marco de referencia con cada cliente o consumidor, de gran valor informativo.

> […] si escucha con la intención de comprender lo que le dicen, le sorprenderá lo deprisa que se abre la gente. Quieren abrirse, capa tras capa; es como pelar una cebolla.[434]

El principio de responsabilidad es el que establece la obligación de responder de las acciones derivadas de mostrar empatía. De hecho, toda responsabilidad se entiende como una obligación, un compromiso de resolución de problemas. Algo preocupa, se sabe qué hacer y hay disposición para hacerlo: es el perfil del responsable vs el indiferente. Un profesional responsable es el que evita molestias antes, durante y después del consumo, atenuando el estrés de sus clientes. Este enriquecimiento de la vida de los otros —miembros de la cartera de clientes—, es el peso de la fidelización cautiva. Una visión empresarial donde el éxito se mide mejorando existencias, primero empatizando, después conectando y asumiendo la responsabilidad de sus deseos y necesidades, para terminar, personalizando la atención.[435]

La responsabilidad, como capacidad para asumir decisiones de forma independiente, requiere de una praxis basada en averiguar lo que hay que hacer y realizar un seguimiento. Desde la primera acción, se busca averiguar lo que realmente necesitan los clientes, lo que desean conseguir. En este contexto, no conviene apresurar una venta que no solucione el problema, evitando centrarse en el producto y obviando las verdaderas inquietudes.

Y es que, toda contratación lleva implícito un saber qué hay que hacer —también para el profesional de la creatividad—, que convierte al prestador de servicios profesionales en

[434] Moon, 104.
[435] Ibíd., 98-124.

un asesor que guía, aconseja y enseña, como posicionamiento para la fidelización. Sobre todo, desde la perspectiva del cliente industrial o intermediario de canal que lograrán, con su intermediación técnica, el *input* efectivo en sus respectivas cadenas de valor. Averiguar el verdadero cometido según clientes, será la primera obligación del profesional —o empresa—, dentro del proceso de comunicación, para acertar con el resultado de producto final. De nuevo, no será un enfoque de producto, sino de lograr dar lo que se solicita, solucionando un verdadero contratiempo, en verdadera contribución a la confianza.

> No hay nada como la sensación de hacer un trabajo realmente necesario.[436]

En el caso de la creatividad, integrándola eficazmente en la cadena de valor de cada cliente profesional, como proveedor responsable.

La segunda acción, el seguimiento asume que, la fidelidad, no está asegurada y sugiere construir la relación sobre un sistematismo que evite consumarla como hechos aislados. En este sentido, un seguimiento eficaz requiere tiempo —para identificar problemas y anticipar soluciones— y esfuerzo —para desactivar discrepancias y dar tiempo a la recuperación—, por parte de los profesionales. Cometer errores y llegar a malentendidos serán siempre inevitables, como en todas las relaciones humanas. Propone asumir las buenas intenciones, adaptarse a las emociones ajenas, atribuirse siempre la culpa, averiguar cómo hacerlo mejor o bien y asegurarse cumplir con la palabra dada, en clara concesión del beneficio de la duda a los clientes, por depositarios de la confianza —son las denominadas 5aes de todo seguimiento—.[437] Lo primordial será localizar cual fue la causa del problema e intentar ponerle solución, desde un conocimiento en detalle. El seguimiento, desde su sistemática, es un gran canal de recuperación de la lealtad que no debe ser subestimado.

Por último, el principio de generosidad incide en respetar y tratar como invitados a clientes y consumidores. Las personas que son generosas son buenas y amables, ofreciendo ayuda desinteresada y actuando ante los problemas dando lo esperado. Ser generoso es el primer impulso del ser humano, frente al egoísmo razonado, y una cuestión de carácter. Comercialmente, la generosidad debería llevar a hacer siempre lo mejor para el cliente, por ser un hábito natural. De hecho, la mayor parte de clientes fieles, lo son por los actos de generosidad percibidos desde profesionales y empresas.

Si la empatía habilitaba comprender los sentimientos y la responsabilidad asumía los problemas como propios, la generosidad es lo que hace que se vuelva a intentar. De hecho, las personas precursoras, multiplicadoras de las relaciones personales, son de naturaleza generosas al compartir ideas —que puedan facilitar la vida— y gestos — pequeños triunfos que congracian porque ilusionan—. Con los clientes, hay que compartir información de valor y pedir su opinión —dentro de la participación activa—, para reforzar su confianza y mejorar el intercambio para lograr sus objetivos. A mayor intercambio mayor fidelidad. Lo que la generosidad demanda en el profesional será un esfuerzo adicional por buscar cómo complacer a los clientes y consumidores y ponerlo en

[436] Moon, 150.
[437] Ibíd., 161-62.

práctica. Para un refuerzo de las relaciones donde, la amabilidad inesperada es «lo más eficaz y menos costoso para generar un cambio en el ser humano», nos recuerda Moon.

Con todo, lograr la fidelización desde la empatía, la responsabilidad y la generosidad, dependerá del talento individual, además de la voluntad.[438] Para mantenerla en el tiempo, las prácticas deberán convertirse en hábitos, aprendiendo a centrarse en lo importante, actuando sobre medidas primordiales como la influencia, desde un sistema convincente basado en el compromiso y rindiendo cuentas como imprescindible. Cuatro disciplinas ejecutivas —foco de atención, influencia, compromiso y responsabilidad— para el detalle de una planificación de cliente que responda a qué, a qué nivel y cuándo lo alcanzará, mediante una inversión de energía orientada, destinada a cumplir objetivos y desde la realidad del propio negocio. Ahora bien, fidelizar es muy importante pero no urgente. Mientras que «generar lealtad» sí será misión inaplazable, como destino económico de la cartera de pares de producto/mercado y consecuencia lógica de una actitud y una confianza mantenidas en el tiempo.[439]

> Fidelidad es la propensión a comprar la misma marca o frecuentar el mismo establecimiento para satisfacer una misma necesidad.[440]

Normalmente, los consumidores asiduos a una marca —leales a ella—, lo son por satisfacción manifiesta tras un acto de compra de sus bienes, esto es, por ausencia de disonancia después del proceso —dudas sobre al cierto o desacierto de la adquisición—. También por precio coincidente con la calidad percibida —o por relación a favor de la misma—, así como por afianzar una imagen de superioridad en el usuario —de razón psicológica—, por evitar riesgos derivados del cambio de proveedor, por inercia, conformidad o imitación de los otros, o porque no hay alternativas sustitutivas del producto. En todos los casos —de fidelidad por marca—, se suele proyectar el yo generando una imagen propia, siendo el hecho psicológico perfectamente válido, como argumento para la comercialización.

En el caso de los servicios, los consumidores suelen ser más fieles a sus proveedores que a las marcas de bienes terminados, de acuerdo a Grande Esteban (*Marketing de los servicios*, ESIC, 1996). Precisamente, por esa fidelidad derivada del proceso de comunicación que todo cliente de un producto intangible establece con su prestador. Si resulta en confianza, el vínculo creado será de difícil sustitución. De hecho, serán los costes de cambio lo que, mayormente, determinen la falta de estímulo al esfuerzo de mudanza, bien de carácter monetario —costes del nuevo proveedor—, bien no monetario —el trabajo de búsqueda y la dudosa realidad posterior de un mejor trato—. Además de la falta de alternativas disponibles de servicios sustitutos, la ausencia de proveedores a nivel geográfico o por nivel de cobertura, por no existir garantías de experiencia *o credo* de otros consumidores o simplemente, por no querer interrumpir una relación continuada en el tiempo. Como proveedor, el logro de la lealtad —por actitud y fidelidad—, será causa directa de salud en las ventas, de estabilidad de la cuota de mercado, de justificación de los gastos promocionales, del descenso de la sensibilidad en precio de la demanda cautiva —más

[438] Moon, 193-226.
[439] Ibíd., 240-52.
[440] Esteban, *Marketing de los servicios*, 216.

inelástica—, de mayor prescripción desde clientes y consumidores y de un canal más proclive a la negociación ventajosa por presión de la demanda.[441]

De ahí la importancia de la «retención del cliente favorable» para establecer relaciones duraderas, más que «conseguir otros nuevos», recuerda Grande Esteban. De hecho, la idea de mantener un compromiso a largo plazo que sea rentable para ambos, convertirá al beneficio en una utilidad de dos direcciones: hacia los profesionales y empresas, por incrementar la cifra de ventas, disminuir los costes por prescripción desinteresada, favorecer la comunicación directa, retener la mano de obra —como efecto indirecto de calidad interna— y mejorar el volumen de negocio. Y hacia los clientes y consumidores, por experimentar una confianza mutua, con los profesionales adaptándose a sus necesidades, por no generar costes de cambio y, derivado del tono general, por contribuir al bienestar social. Así, las estrategias de retención de cartera de clientes, se centrarán en proporcionar beneficios financieros —devolviendo parte de lo gastado—, beneficios basados en la personalización —según deseos del cliente— y en crear relaciones de dependencia o vinculación —con servicios muy personalizados para clientes cautivos de largo plazo—.[442]

Para prestaciones recurrentes, los contratos de fidelización —herramienta popular en las empresas industriales—, se muestran como un medio eficiente para la retención, por mediación de un *offering* plenamente adaptado a las demandas particulares y ofreciendo ventajas especiales sobre mínimos periódicos y recurrentes —o desde honorarios—. Este tipo de contratos, posibilitan la estabilidad en los ingresos —a modo de colchón financiero para los profesionales y empresas—, justificando así el trato preferencial.

Discriminación positiva de clientes

Para determinar la necesidad de retención, amerita reconocer «el valor de cada cliente de cartera» y poder así discriminar desde su repercusión económica en el negocio —empresa, despacho o estudio profesional—. Tácticamente, corresponde identificar a los clientes objetivo por su condición de esenciales. Y, posteriormente, a los secundarios —para atenderlos a otro nivel de implicación—. De esta manera, se accederá a un proceso de identificación de perfiles de cartera, entre los que se detallarán: los de riesgo —aquellos que, por experiencia, se sabe que generarán problemas y demandarán anticipación y rechazo—, los que conllevan altos costes de atención —generadores por igual de gastos y beneficios, resultando en baja rentabilidad, salvo aquellos de altos ingresos por precio elevado—, los que se encuadran como malos pagadores o directamente morosos —acumulan una mala experiencia en la gestión de cobros, aun comprando bien, por demorarse al límite del abono con intencionalidad que, si morosos continuados, mejor evitar su relación—, los que exhiben mala imagen o reputación deficiente —restan reputación también al estudio o despacho profesional, aminoran la credibilidad, por la intangibilidad de los servicios—, los polémicos o problemáticos —son los descontentos profesionales, necesitados de protagonismo—, los denominados ganga —el cliente de las ofertas, vinculados a las promociones puntuales y su duración en el tiempo— y los que, claramente, se han confundido de servicio —contratan por error y con expectativas desproporcionadas, por lo que se debe precisar muy bien lo que incluye

[441] Esteban, 216-19.
[442] Ibíd., 455-56.

la prestación y así evitar problemas o rechazar de antemano para no alentar desencuentros—.

A partir de este crisol de personalidades de cliente, corresponde identificar a los susceptibles de retención por rentables, esto es, aquellos cuya actividad de compra haya sido superior a x€ desde hace más de 3 años y hayan demandado un servicio del estudio hace menos de x meses —baremo de análisis según cada profesional o empresa y sus intereses medios de realización del negocio—. Una vez obtenido este dato de esencialidad habrá que añadir, por cliente, el de satisfacción por la vía de la encuesta específica desde la relación estable. Con ambos datos, se revelará la conclusión a través de la denominada «matriz de satisfacción-retención», configurada en una cuadrícula de cuatro cuadrantes donde se establecerán todos los clientes de cartera bajo catalogación de «terroristas, apóstoles, rehenes y mariposas o mercenarios». Así, los «terroristas» se caracterizarán por actuar contra los intereses del estudio o despacho por una insatisfacción que habrá sido mal gestionada. Como consecuencia, se producirá un efecto de mala reputación por personas normales que es volverán peligrosas por insatisfacción, lo que demandará su detección proactiva para desmontar argumentos y volver a generar reputación positiva. Los «apóstoles», por el contrario, serán auténticos creyentes satisfechos, retenidos y repetidores, que darán lugar a un boca a boca positivo por compensación de la personalización recibida. Algunos efectos sobre el negocio, que harán detectar a dichos clientes amigos, serán: flujo de transacciones creciente o estable, contacto incremental, el profesional de la creatividad se equipara con el de asesor, recomendaciones voluntarias y fuente de referencias, planes a largo con el estudio y receptivos a nuevas propuestas de colaboración. En definitiva, los apóstoles comprarán y creerán, serán fieles y recomendarán, darán retroalimentación, perdonarán pequeños defectos y advertirán de bajadas de calidad en la prestación o productos desde la libertad, no desde la cautividad. Para tornar a un terrorista en apóstol sólo cabrá la prevención de la insatisfacción como gestión estratégica del riesgo. Los «rehenes», serán clientes que ingresen en la prestación y persistan por no saber salir, circunstancia bastante habitual en el entorno de los despachos profesionales, por los costes asociados al cambio —sobre todo por costes psicológicos de aprendizaje de la nueva relación—. Demandarán un *marketing soft* basado en lo sensorial y personalizado, centrado en lo humano que facilite conectar desde la base de la comodidad de trato, procurándoles servicios de beneficios complementarios que dificulten la salida y contengan el abandono. En definitiva, con lo clientes rehenes habrá que extremar el cuidado de las relaciones para que el vínculo actúe como firme barrera emocional que imposibilite la fuga.

> Elevar los niveles de satisfacción de los clientes constituye la mejor forma de levantar barreras al abandono.[443]

Por último, los clientes «mariposa o mercenarios», presionarán conscientes de su valor en sintonía con los profesionales de la compra. Serán fieles pero inteligentes, informados, escépticos y cuando se vayan —casi siempre sin presentar combate—, lo harán realizando daño comercial y porque se han interesado por otras experiencias de cliente. Se empezará

[443] Casado y Soriano, 270.

por asumir que, los clientes mariposa, conocen su valor y estarían orgullosos de migrar a otros proveedores de servicios, si mereciera la pena.

Como profesional o empresa, corresponde identificar a los valiosos y realizar hacia ellos acciones especiales de comunicación, mediante sistemas de escucha en primera línea, tratando de levantar barreras emocionales al cambio y buscando recuperar a los perdidos. El objetivo será convertirlos en apóstoles, por la vía de cuidar la imagen de marca, establecer un trato personalizado y ejercer la atención preferencial, dentro de un círculo virtuoso de gestión que tendrá como objetivo incrementar los ingresos por contratación. Al final, la retención de estos clientes dependerá de una dualidad basada en el grado de *know-how* del estudio o despacho y del hecho de haber reconocido su valor a tiempo como cliente esencial. Además de tener presente que, en estos casos, el tamaño estructural del cliente no deberá ser premisa discriminadora, ya que cualquier cliente actual cautivo será fuente de ingresos futuros o de prescripción rentable.[444]

> […] debe detectar pequeños clientes actuales, pero con gran potencial y apostar por ellos.[445]

Mejor servicio para los mejores clientes o MSMC

Priorizar a unos clientes frente a otros se denomina discriminación positiva y es una selección lógica en función del interés —en términos económicos— para el negocio o —lo que es lo mismo— para enfocar los esfuerzos comerciales sobre aquellos que proporcionan hoy los mayores beneficios —en términos de margen— o apuntan a que lo proporcionarán en el futuro.

Entre las formas de selección pecuniaria de los más rentables están la segmentación clásica —o sólo aquellos de alto beneficio—, el cálculo del VIN o valor integral neto de cliente y el cálculo del crecimiento potencial, como fórmulas de detección más reconocibles. A las que se unen otras como el anticipar los posibles abandonos de clientes mariposa o el grado de lealtad de los apóstoles, descubrir patrones de rentabilidad de crecimiento a largo plazo mediante la relación directa, evaluar el VEN o valor estratégico para el negocio de clientes base de la pirámide que, desde ventas menores, realizan alta prescripción y crean reputación positiva —además de poder aportar el negocio de su empresa, desde aproximaciones por compras particulares— o establecer variables secundarias como son la sensibilidad al precio y la predisposición al *marketing* de relación, como criterios de discriminación rentable. En definitiva, una estrategia de «mejor servicio para el mejor cliente» —en adelante MSMC—, que permitirá dar un trato preferente a una horquilla de clientes que oscilará entre el 10 y el 25% de la cartera neta, identificados de acuerdo a alguno de estos parámetros válidos.

Cálculo del valor integral neto del cliente

Para calcular el potencial a futuro de un cliente o VIN, es necesario integrar seis criterios: el coste de adquisición, el flujo de ingresos, el coste de servir, la rentabilidad individual, la duración de la relación y el valor actual —o presente— neto o VAN.

---

[444] Casado y Soriano, 258-65.
[445] Ibíd., 286.

El coste de adquisición (1) es la suma de costes y gastos en los que se incurre como profesional para adquirir un cliente, añadiendo aquellos derivados del *marketing* de atención y los asociados a los procesos de venta. El flujo de ingresos (2), se considera el total de ganancias que genera el cliente como resultado de sus compras durante un período de tiempo concreto —por ej., en el año fiscal—. El coste de servir (3), es el neto de costes en que incurre el profesional o la empresa, para el suministro de productos o servicios adquiridos —costes de producción más gastos de mantenimiento de la relación—. También llamados costes de atención. Desde estos costes totales se concreta el valor real de cada cliente, en función de la productividad y la rentabilidad de los ingresos que generará durante el tiempo que se mantenga comprando al profesional. La rentabilidad individual (4) —o renta bruta individual—, refiere a los ingresos totales menos los costes de servir. La duración de la relación (5), hace mención al valor de vida del cliente, incorporando a los cálculos la cantidad de tiempo que se vaticina se pueda prolongar la relación comercial activa y a partir del historial de permanencia como comprador regular. Se concluye en una lealtad de compra en años de los clientes actuales, de tal manera que años promedio de permanencia por la rentabilidad será igual a un flujo neto de ingresos o valor de vida del cliente. El valor presente neto o VAN (6), determinará el valor hoy de los ingresos futuros, adjudicando una tasación presente del compromiso de compra entre cliente y profesional, actualizando los ingresos del mañana. El VAN se calcula aplicando una tasa de descuento —reflejo del valor temporal del dinero más el componente riesgo y elevando todo ello al número de años $(1+k)^{n.}$ —. El resultado de aplicar el VAN a los flujos netos resultará en el valor integral neto o VIN.

Para calcular el VIN

Flujo de ingresos del cliente menos la suma de los costes de adquisición y de atención = Rentabilidad bruta individual, por los años de relación estimada = valor de vida del cliente que, calculada en función del valor actual neto = VIN o valor integral neto del cliente, desde actualización de flujos futuros.

El VIN permite averiguar sobre la pérdida potencial monetaria del profesional, en caso de perder hoy un cliente y, por ende, constatar con quién está generando los mayores beneficios. Así, se podrá enfocar el *marketing* y la estrategia de negocio para un equilibrio entre recursos destinados y resultados esperados u obtenidos. Por ello, el VIN, sobre todo, permite la eficiencia operativa en términos económicos, concordando el coste de los recursos con el valor de los clientes rentables.[446]

A modo de recordatorio

. Coste de adquisición = costes + gastos (incl. *marketing* relacional + MOD proceso de venta) para adquirir un cliente

. Coste de atención = costes de producción + gastos de mantenimiento de la relación del profesional (suministro-año-cliente) = valor real de cliente

. Flujo de ingresos = total de compras del cliente (año)

[446] Casado y Soriano, 274-80.

. Rentabilidad bruta individual = ingresos totales – costes de atención-adquisición (por cliente)

. Duración de la relación = cantidad de tiempo previsto (de la relación comercial)

. Valor de vida (flujo neto de ingresos) = cantidad promedio de tiempo x rentabilidad

. VAN = - Ci + CF^n - (1 + factor riesgo)^n para actualizar flujos futuros

. VIN = valor de vida calculada en función del VAN (o actualizada)

Cálculo del crecimiento potencial del cliente

Estimación realizada desde el potencial presente, comienza ordenando la cartera de clientes de menor a mayor de acuerdo al volumen de negocio, descartando del análisis a los más grandes —en torno al 2% con realización del 20% de los ingresos netos—. Con el volumen de clientes restante, aplicar Ley de Pareto —20/80—. Desde esta realidad del 20-80, los clientes que realizan el 80% de las ventas se denominarán clientes A. De los clientes más pequeños o base de la pirámide —que realizan el 20% de las ventas—, eliminar la mitad y a los restantes denominarlos clientes C. Lo que queda entre los A y los C se denominarán clientes B. Desde esta masa crítica de cartera realizar los cálculos.

Para la deducción del potencial relativo, realizar la media aritmética de A+B —excluido el 2% inicial mayor—. Por comparación con la media obtenida, llevar a cabo las siguientes agrupaciones afines: A sin potencial —clientes que ya consumen por encima de la media—, A con potencial —clientes que consumen por debajo de la media—, B con potencial —segmento de cliente donde es más probable el crecimiento en ventas del profesional o la empresa, por consumir por debajo de la media—, B sin potencial —por desviación de los datos, consumen por encima de la media—, sin olvidar incluir al 2% primero en las estrategias de relación.

Así, se podrán extraer las siguientes conclusiones: (1) A sin potencial son amigos rentables y leales, que demandarán un enfoque suave de gestión —añadir el 2% extraído inicialmente a este grupo— y deberán ser retenidos y blindados desde la excelencia y los privilegios —incluso sin la necesidad de descuentos por posible elasticidad a los precios, ya que han demostrado siempre firme voluntad de compra—. El único escenario para compensaciones por factor precio, en este caso de cliente, serán los mercados en crecimiento o comoditizados. (2) A y B con potencial, son los clientes preferentes para el incremento de consumo, mediante un trato adaptado, ofertas selectivas de producto y servicios y gestores unipersonales —en caso de grandes estructuras empresariales y carteras voluminosas de cliente—. Tanto A y B con potencial, como A sin potencial, serán susceptibles de una estrategia de *marketing* enfocada o 1-2-1. (3) el verdadero valor de este cálculo radicará en ayudar a identificar valores futuros entre los B sin potencial y los C, gestionando evidencias mediante el *BigData*. Para ellos, las estrategias de *marketing* de consumo masivo, junto con los no clientes o clientes D.[447]

[447] Casado y Soriano, 280-84.

En resumen, la idea del MSCM como proceso de gestión de la cartera de clientes de un profesional o de una empresa, tiene como líneas maestras el eliminar a los malos clientes —por morosos, malos pagadores, polémicos, con mala imagen, costes de atención demasiado elevados, etc.—, analizar perfiles desde la matriz satisfacción-retención —estableciendo criterios y llevándolos después a la matriz para determinar los cuadrantes de personalidad de cliente y poder especificar estrategias ad hoc—, orientar adecuadamente el *marketing* personalizado según potencial —dividiendo la cartera desde Ley de Pareto en clientes A, B, C más 2% y eliminando la base de la pirámide para, posteriormente, dividir a los clientes en segmentos afines como pueden ser B2B o B2C, otros profesionales del canal, consumidores finales, etc.— y, desde dichas segmentaciones y según volumen de negocio actual, calcular el VIN y el potencial de crecimiento hoy para estrategias a largo plazo, desde una media aritmética de ventas A+B como baremo de consumo ideal —habiendo ya integrado a los componentes del 2%—.

Como resultado, se establecerán relaciones de perfil suave con los clientes A sin potencial más los del 2%, se asumirá que el estudio o despacho debería crecer por la zona de clientes AB con potencial, hoy por debajo de la media ideal de consumo y que, desde los clientes B sin potencial y los C se deberían tratar de localizar potencialidades o clones de los apóstoles hace cinco años —o de las mariposas que hoy han migrado su capacidad de gasto hacia otros proveedores y experiencias de compra—, por mediación del *BigData* —o *data mining*—, anticipando comportamientos según un histórico. Entre lo susceptible de ser investigado desde el dato: clientes que gastan todo en el estudio de creatividad o despacho profesional —mucho o poco, todo lo que tienen para comprar lo asume el profesional desde su cartera de pares—, los que influyen y son prescriptores, los que muestran un buen bolsillo medio y baja sensibilidad al precio y aquellos susceptibles de trato preferente —por volumen reciente de compra o por escenarios de conflicto—.[448]

2.4.2. Innovar para sobrevivir a largo

> La innovación es un mar que no sale en los mapas.
> Joseph Schumpeter[449]

Innovar es la manera de reciclar el patrimonio de producto, buscando siempre la diferenciación y evitando la sobreprotección de las carteras.[450] Buscar la mejora de bienes y servicios, amplia el mercado, promueve el crecimiento y mejora la necesaria diferenciación al ejercer un efecto de derogación de las costumbres de compra, por impactar de manera diferente en el comportamiento de los consumidores. Esto es así porque —innovando—, se renuevan las experiencias asociadas a la adquisición y uso de los productos de una empresa o profesional, demandando seguro posibles cambios en la comercialización y distribución. Circunstancia que casi siempre se verá acompaña de una

[448] Ibíd., 291-93.

[449] J.Schumpeter (1883-1950). Destacado economista austriaco, conocido principalmente por sus teorías sobre la innovación y el cambio económico. Considerado uno de los pilares del pensamiento económico moderno, con su obra más reconocida *Teoría del desarrollo económico*, 1911. El pensamiento de Joseph Schumpeter sobre la innovación y la destrucción creativa - EconomiaeInversion.com. [Consultado 2-12-2024].

[450] Barrutieta, *Los activos intangibles y sus retos. Horizontes para los próximos modelos productivos.*, 89.

menor sensibilidad al factor precio por parte de los adoptadores iniciales —ya comentado—.[451]

Un producto o servicio se puede entender como nuevo cuando es el resultado de una innovación total —de respuesta incierta—, combinar varios conocidos, incrementar la oferta básica de algo existente o ampliar la gama. Todos ellos, alternativas factibles de acuerdo a motivos de mercado —nuevas necesidades demandadas—, sustitución de eliminados, por oferta de complementarios, para completar un exceso de capacidad instalada por demanda estacional o por defensa —la empresa o profesional— de la competencia, reaccionando a sus innovaciones con productos tácticos —de menor grado de imitación potencial que los básicos, en mercados saturados—. Por otro lado, también podría ser —dicha necesidad de innovación— el resultado de una estrategia de nicho alternativa —muy especialista y con deseos específicos—, o por rentabilidad sostenible —desestacionalizando la producción—, por imagen más dinámica de producto, derivada de exigencias legales o por presión social hacia valores tendencia. Todos ellos, motivos consecuentes con un replanteamiento de la cartera de producto, hacia metas de mayor adaptación al mercado.[452]

En el desarrollo de nuevos productos, se escenifican cinco situaciones posibles: la actual para la cartera presente, la de los productos modificados —en prestaciones y calidad—, la de los ampliados —extensiones de gama—, la que se abre para los nuevos productos desde tecnologías relacionadas y la de los nuevos por tecnologías ajenas. Las cinco, para tres direcciones viables de desarrollo: el mercado de hoy, nuevos mercados o los mercados de los recursos y la distribución —clientes intermedios—.

Entre las posibles estrategias, se concretan según combinaciones las siguientes: la penetración en el mercado —los actuales con productos actuales potenciados—, el desarrollo del mercado —los nuevos para productos actuales—, la reformulación —mediante el incremento consciente de la calidad en la prestación, en el caso de intangibles—, la ampliación —modificando los productos y servicios para un mercado nuevo—, la extensión de gama —el *offering* a mercados actuales—, la posibilidad de volver a segmentar —buscando grupos nuevos de consumidores homogéneos en necesidades, mediante estrategias de atracción o *pull*—, el poder desarrollar cartera nueva con tecnología interna —en mercados actuales—, lograr diversificar —nuevos productos con tecnología conocida, pero en mercados nuevos de atención—, diversificar lateralmente —incorporando productos o servicios complementarios mediante otras empresas creadas a tales efectos o mediante acuerdos, para el uso de tecnologías diferentes—, diversificar longitudinalmente —mediante tecnologías concretas distintas a la actual integrada—, la integración hacia adelante —adquiriendo distribución propia— o la integración hacia atrás —adquiriendo proveedores en estructura—.[453]

[451] Porter, *estrategia competitiva*, 194.
[452] Esteban, *Marketing de los servicios*, 240-45.
[453] Ibíd., 245-49.

Fases de creación de nuevos productos o servicios. Eliminación

Bienes y servicios coinciden en metodología en materia de creación. Tales premisas son: generación de ideas y cribado, selección y test de concepto, mercado y análisis de rentabilidad y lanzamiento y control del producto. Además del deber de revisar la misión como profesional —o empresa—, y evaluar la situación concreta desde fortalezas y debilidades propias y el entorno en materia de amenazas y oportunidades. De hecho, en algunas ocasiones resultará más factible delegar la innovación en otros colaboradores, en lugar de asumirla desde la propia cadena de valor —por la vía de las alianzas estratégicas con el *todos ganan* como premisa—.

La generación de ideas, ese primer paso ineludible y fundamental para crear algo nuevo,

> Es un proceso en el que intervienen diversos colectivos: los clientes con sus sugerencias, los científicos que comunican sus descubrimientos sobre tecnologías que pueden aplicarse, los competidores con sus actuaciones, los vendedores que palpan la realidad del mercado y detectan necesidades o preferencias, y la propia dirección de la empresa.[454]

Las empresas —al igual que los profesionales—, acomodan su *offering* al mercado, precisando información que identifique al usuario potencial para dirigir con eficacia el nuevo producto o servicio. Una demanda de información específica que se concretará —en su aspecto informal— desde la intuición, la argumentación no formal o por un esfuerzo de *brainstorming*, de participación espontánea en muchos casos. Y —desde su metodología formal— mediante un razonamiento sistemático, ordenado y sometido a correcciones —sobre conveniencia en términos de beneficio esperado— o por un análisis morfológico de descomposición de los atributos y recombinación según consumidor.

La selección de las ideas, como proceso colectivo, suele ofrecer inicialmente soluciones vagas de concepto, hasta que son puestos en valor los beneficios del uso, la potencialidad de mercado, la identificación con la misión corporativa y la realidad o viabilidad del desarrollo particular. De ahí la necesidad innegable de filtrado posterior al *brainstorming*, para validar lo nuevo desde una dimensión financiera —coste del desarrollo, rentabilidad prevista, tiempo de retorno de la inversión, etc.—, por su cualidad competitiva —número y tamaño de los competidores como estímulo para el esfuerzo de creación—, por la fidelidad esperable —manifiesta en precio asumible, calidad media y otros asociados—, desde los recursos humanos —por demandar formación específica o motivación según el grado de orientación al consumidor final—, por el grado de acuerdo con la estrategia general —coherente con la imagen y sus metas a largo—, según el mercado nuevo de introducción —tamaño y geografía potencial para la venta— y sobre los aspectos legales —limitaciones del sector o de la administración pública—, para llegar al habitual test de concepto con ciertas garantías de aceptación sincera.

Un test de concepto, supone la descripción del nuevo producto o servicio ante una muestra representativa de potenciales consumidores, que reaccionan sin donación o prestación realizada. A modo de supuesto, estos grupos de apreciación de la idoneidad de lo nuevo —llamado análisis cualitativo—, tienen la misión de valorar la credibilidad y el atractivo del producto previo lanzamiento masivo —o dirigido—. De estas reuniones enfocadas,

[454] Esteban, 250.

se extraerán criterios específicos que ayuden a valorar los umbrales de aceptación, confianza en el producto, predisposición a la compra y originalidad percibida —o grado de diferenciación—, que cabrá esperar tras su lanzamiento efectivo.

A partir de un cualitativo, internamente se reafirman —o no— atributos, precio de salida, denominación de marca —de haberla—, el canal de ingreso y la comunicación del posicionamiento estratégico a clientes y consumidores. En el caso de tangibles, este sería sin duda el momento prototipo. Con los intangibles, los llamados DPPS o diagramas de proceso de prestación del servicio —*blueprints* para los anglosajones—, permiten describir las distintas fases de la prestación en materia de tiempo, problemas potenciales y niveles de tolerancia, actuando como un modelo que detecta carencias en el diseño y la calidad, identificando las áreas conflictivas y determinando responsabilidades.

En ocasiones, se realizan pruebas experimentales de test de mercado sobre muestras reducidas in situ —es el denominado análisis cuantitativo—, para conocer desde la realidad del canal cómo se percibe el producto de próximo lanzamiento generalizado. El sistema de retroalimentación se basará en el *feedback* desde intermediarios —los profesionales del canal—, grupos de consumidores controlados o por muestras directas en puntos de venta, muy útiles para la cadena de valor en su eslabón de producción. Circunstancia que también se complica en los servicios, obligando siempre a una praxis desde la máxima calidad y disponibilidad efectiva, y siendo solo ciertos atributos lo único evaluable, relativamente, desde cualitativo.

Desde la rentabilidad esperable —que juzgará la viabilidad real del nuevo lanzamiento—, el umbral de precio asumible validará o no la inversión realizada en el desarrollo de producto. Por ello, el factor precio será —una vez más— estratégico en el éxito o fracaso de una apuesta de cartera que, en el caso de los intangibles, se verá seriamente expuesta a la imitación por la ausencia de modelos de protección de la ventaja competitiva. Los servicios no se patentan y de ahí la proliferación de alternativas clonadas que contraen el mercado de los intangibles, deteriorando el posicionamiento de los grupos de competitividad.

Tras el efectivo lanzamiento masivo —superado positivamente el cuantitativo—, se demandan dos tipos de evaluaciones: de ajuste a la misión, cuenta de explotación, recursos humanos y técnicos —de encaje interno— y de adecuación a las necesidades del mercado, desarrollo potencial efectivo, satisfacción, adopción y difusión por aceptado, en comparación al resto de productos del *offering* —de encaje externo—. Y teniendo en cuenta que

> […] es posible que un servicio nuevo acabe con otro.[455]

O que un producto de nuevo lanzamiento canibalice a otro de la misma cartera, circunstancia bastante habitual que termina por convertir *al devorado* en firme candidato a la eliminación progresiva. Esto también hay que tenerlo en cuenta a la hora de decidir innovar: el espacio natural de desarrollo que demandarán los productos —también los propios—, para que no entren en competencia directa bajo una misma marca.

[455] Esteban, 266.

Los productos y servicios de nuevo lanzamiento que fracasan suele ser por varias razones, entre las que destacan la facilidad de imitación —por falta de ventaja competitiva real—, la mala valoración obtenida del mercado tras su exposición —de probable fallo en la segmentación—, por una mala estrategia del *marketing mix* —precio inadecuado con la oferta, canal erróneo o simplemente mala comunicación o promoción—, derivado de limitaciones internas —muchas veces por falta de incentivo de los recursos humanos— y por una respuesta imprevista —por ejemplo, de fraude percibido por los consumidores—

Estos escenarios tan aciagos, suelen conducir a una posible eliminación del producto aún en fase de introducción, aunque es siempre más probable el planteamiento cuando se encuentran en fase de madurez o declive. En todos los casos de posible erradicación de un activo de cartera, se deberá asegurar previamente que el designado en cuestión no devengará, con su eliminación, en mayores pérdidas de margen bruto para la empresa o el profesional —por ejemplo, aumentando la improductividad de la capacidad instalada—, o que su ausencia no afectará negativamente al resto de líneas o gamas —en carteras extensas de producto, con estrategias de saturación de lineales—, o que no podrá devengar su abandono productivo en el deterioro de las relaciones de la marca con el canal o con proveedores de recursos directos. Sin entrar en otros colaterales anímicos, como los derivados de productos de peso emocional interno —muy habituales en las empresas familiares—.

A las cinco motivaciones para la eliminación, se unen otras como las exigencias legales, la reducción o contracción del mercado potencial, las posibles fusiones o absorciones, los criterios medioambientales o por permitir su ausencia el desarrollo de otros productos tendencia, más adecuados al contexto de mercado.

Etapas de desarrollo de un intangible

Dos etapas fundamentales para un desarrollo eficiente: la de planteamiento y la de implementación —asumibles a la creatividad como servicio—. Ambas, atendiendo primero al grado de innovación que se pretenda alcanzar. No es lo mismo una orientación formal a lograr grandes innovaciones —nuevos servicios a mercados incógnita—, nuevos negocios —atendiendo necesidades no detectadas con anterioridad— o cambios de estilo —muy habituales en creatividad—, que prestar nuevos servicios a un mercado cautivo —nuevo *offering* a sus clientes actuales—, o pretender extender una línea de negocio ya pilotada con anterioridad —nuevos productos incorporables a una idea de creación actual—, o realizar una mejora sobre oferta existente —con el fin último de la adaptación como meta—. Eso sí, cada intención de cambio con la debida participación activa del cliente, esto es, realmente percibida por ellos.

> […] es fundamental que los consumidores participen en el proceso de desarrollo de los servicios.[456]

Y habiendo sopesado convenientemente el mercado de actuación, la situación comercial propia y ajena y el público objetivo para el servicio o producto concreto, constantes en cualquier esfuerzo de comercialización.

[456] Prado Román, Alberto, Pascual Nebreda, Laura, *Marketing industrial y de servicios*, 38.

El planteamiento se cimentará en los conceptos que se incluirán en el producto o servicio, su base teórica sobre la que confiar la elaboración formal, fase inicial que incluirá la estrategia de negocios del profesional o empresa —la misión y visión globales—, la estrategia de desarrollo más adecuada para el producto más oportuno —metas, objetivos, recursos, crecimiento, etc.—, la generación de ideas —analizando los atributos y características de la atención—, el concepto formal de producto —su aspecto, posibles respuestas, reacciones del cliente y deficiencias previas más probables— y el análisis tras definición —comportamiento de la demanda, previsiones económicas, costes de prestación y viabilidad formal en el mercado de atención potencial—.

Las cinco elaboraciones orientadas a un esquema de líneas maestras —o mapa de proceso—, donde evitar las subjetividades resultará primordial. Entre las líneas a considerar, destacar el hecho de analizar el éxito desde la perspectiva del cliente, sus metas comerciales y estratégicas, para comprender que toda prestación es un proceso en función del interés ajeno, para lograr que cumpla los propios en términos de margen. Los mapas de proceso, analizan por ello las acciones del cliente durante la contratación, consumo y evaluación del comportamiento de compra de la evidencia tangible, como resultado de facto. En definitiva, un modelo de análisis que vincula las actividades del prestador con las del consumidor para garantizar el apoyo adecuado durante el tiempo de contratación y en su obligado proyecto de fidelización posterior. Esto es, una suerte de unir acciones antes, durante y después de haber finalizado la relación comercial, con esas líneas inquebrantables bien clarificadas. Y añadiendo siempre evidencias del servicio —cuantas más, mejor— que apuntalen la calidad percibida y mejorar así la experiencia de compra o contratación. A la espera de un largo plazo que avale, bajo el *paraguas cualitativo* de la marca personal, la obviedad de la eficiencia en cada contratación. A corto siempre una aspiración.

Por ello, en ese esquema objetivo del proceso de atención —a tener en cuenta por contratación o cliente, dependiendo de la complejidad estructural de la prestación demandada—, deberán constar siempre las acciones del usuario, las de la persona de atención directa —las del profesional libre o delegado corporativo asalariado—, y las acciones desde la cadena de valor y sus apoyos aleatorios según singularidad, para intuir los riesgos asociados a la interacción comercial.

La implementación por su parte, refiere a la praxis de aproximar el nuevo producto o servicio al mercado con ciertas garantías de comprensión y aceptación formal, estableciendo el proceso en cuatro etapas: de desarrollo y prueba —reflejo real de los intereses o deseos de los distintos agentes del mercado—, las pruebas de mercado —para el aporte de opiniones sobre fortalezas y debilidades y aún no expuestas al usuario global—, la comercialización formal —del producto recién lanzado, en proceso de lograr y mantener una opinión favorable y de aportar información relevante para su perfeccionamiento—, y la evaluación posterior a su introducción —analizando la información recogida desde los canales, para su inclusión de acuerdo a las necesidades variables—.

Ambas etapas, representan el esfuerzo analítico que debe acompañar a todo lanzamiento de nuevo producto, como mecánica racional para acotar el riesgo de fracaso al crear nuevas ofertas desde sus dimensiones de concepto y comercialización. No obstante, no

habrá metodología que sobreviva comercialmente si se concibe lo nuevo desde subjetividades, conceptos vagos, formalizando desde opiniones sesgadas y aproximaciones meramente filosóficas. Por el contrario, las decisiones sobre nuevos productos objetivadas en necesidades testadas, precisas en sus atributos, basadas en hechos respaldados por datos fehacientes de adaptación e implementadas metodológicamente desde cierta condición homogénea de la prestación, iniciarán su andadura creativa desde una base cierta y en menor medida arriesgada. Decisiones a las que comenzar a dar forma, ahora sí, desde las etapas de concepto y comercialización.[457]

Innovar desde pensamiento convergente frente al divergente

La innovación tradicionalmente se ha caracterizado por esgrimir un modelo en cascada —o de puerta de entrada— por el que, para pasar al siguiente nivel, hay que completar el anterior.[458] Para fomentar el factor agilidad, se ha sustituido el modelo habitual por otro llamado concurrente, que evita que los posibles errores en fases avanzadas no supongan el reinicio de la secuencia completa. En esa premisa, se divide el trabajo en pequeños flujos sometidos a análisis de hitos cortos, logrando la identificación de los problemas antes de la consecución de un avance excesivo. Para ello, cada elemento clave dentro de la innovación, se pondrá de manifiesto en las fases iniciales del proceso creativo. Es decir, los componentes más significativos confluirán al principio de la secuencia. Así, en estos métodos concurrentes de innovación, el mayor riesgo radicará en la integración eficiente de los flujos de trabajo, en necesaria coordinación constante entre y dentro de los equipos, debiendo permanecer alineados y compatibles. Un desarrollo simultáneo para un *marketing* muy ágil, que tendrá que experimentar el efecto en mercado mediante lotes pequeños de producto fabricado, de aprendizaje paralelo desde primeras versiones —el llamado producto mínimo viable o MVP—, gracias al testado directo en cliente o consumidor. Serán las sucesivas reinversiones de información las que aumenten la producción futura. Este escenario metodológico avala un aprendizaje controlado con acciones concretas de bajo riesgo y análisis en tiempo real. Si bien,

> […] no siempre se trata de perseverar en las ideas originales y de realizar pequeñas mejoras continuas […] la aceptación del mercado es tan escasa durante varias iteraciones que el equipo ágil decide cambiar radicalmente de rumbo del proyecto.[459]

Algo que se denomina *pivotar*. Es decir, el mercado premia a quien sabe reorientar sus esfuerzos con facilidad y agilidad creativas, desestimando ideas originales que se muestran finalmente banales desde el cliente. No obstinarse y «pivotar resuelto» serán la clave de una innovación que no sucumba por costes de proceso y falta de realización económica posterior, afirma Kotler. Binomio también a asumir por todo profesional de la creatividad.

La tecnología es otra circunstancia que ha fijado un potencial extraordinario para la innovación, permitiendo un umbral mayor de automatización de lo rutinario. Como acelerador y facilitador, las nuevas tecnologías —ya no tan nuevas—, que habilitaron el valioso canal corto o directo con consumidor, esto es, el medio digital, han permitido la

[457] Prado Román, Alberto, Pascual Nebreda, Laura, 38-47.
[458] Kotler, Philip, Kartajaya, Hermawan, Setiawan, Iwan, *Marketing 5.0. Tecnología para la humanidad.*, 186.
[459] Ibíd., 187.

cascada de conocimiento que, jerarquizado, se concreta en una horquilla «entre el ruido y la sabiduría». En concreto, la «secuencia de la gestión del conocimiento» se precisa en: ruido, datos, información, conocimiento, intuición y sabiduría. De estos seis elementos, el ruido pertenece al ámbito humano, como la intuición y la sabiduría —más difusos—, dejando los datos, la información y el conocimiento a la máquina —al medio—. Una pirámide que siempre demandará juicio subjetivo, estrictamente humano, para la correcta interpretación del mundo real. Los datos, en estadio de conocimiento seguro, han de ser filtrados o mantenidos —validados o rechazados—, buscando la distorsión, exclusiva del medio humano. De esta manera, el trabajo previo al filtrado será siempre objeto de atención del medio digital —especialmente cuando amerite volumen y afinidad—, en clara liberación del componente humano para estas tareas, pero en dependencia final de unos resultados de valor que emanen del sentido común y de la empatía de los seres humanos, como no podía ser de otra forma. En este sentido, la automatización «es un trampolín» para llevar la creatividad al siguiente nivel, nos recuerda Kotler, y la experiencia de cliente también, a través de la llamada *customer experience* híbrida o CX híbrida —combinando los medios físico y digital—, requiriendo de mayores cotas de imaginación aplicadas a la comercialización de productos y servicios. Un espacio destinado a la creatividad en términos holísticos, que encontrará sus mejores alternativas al detectar anomalías o comportamientos poco ortodoxos. Este tipo de actitudes, normalmente de ausencia estadística, emergen como las acciones de cliente que mayor rango cualitativo de información proporcionan, por orientar la innovación hacia atributos de compra o adquisición menos explorados. Datos atípicos que demandarán esa sabiduría cúspide de la pirámide, verdadero filtro de valor diferencial en la gestión del conocimiento y sólo disponible para unos pocos agraciados, bien por su natural, bien por su curva de experiencia acumulada. Para los demás, quedará la intuición.

La sabiduría, no hay inteligencia artificial que pueda imitarla —todavía—, desde criterios de imparcialidad, buen juicio y ética, para la toma adecuada de decisiones. La pericia de filtrar con la meta de unos objetivos es el resultado de un acúmulo de experiencias prácticas —más que teóricas—, desde otras pasadas de mayor o menor acierto, proyectadas en el tiempo sus consecuencias directas. El *Big Data*, tiene su virtud en acotar el dato para tomar la decisión correcta —cierto—, pero al final siempre será el ser humano el que concluya en el éxito o fracaso del esfuerzo interpretativo. Este escenario es el que conceden el pensamiento convergente encontrando su espacio de valor frente al divergente, las máquinas frente a los humanos. Las primeras, identificando patrones de comportamiento desde datos no estructurados y, los segundos, en un rol consultivo por dominio del contexto, para generar nuevas ideas y soluciones. Así, el pensamiento convergente califica clientes mientras que, el pensamiento divergente, interactúa. Ambos sin necesidad de elegir, sino alternando automatización y valor humano en una coexistencia que aproveche las virtudes de ambos, dentro del recorrido de compra —tanto si cliente o consumidor final—. Hasta el punto de que, todo rediseño —novedad o creación—, deberá considerar una trayectoria de comportamiento de los usuarios —actuales o potenciales— basada en esta doble contribución, la de las máquinas en colaboración con las personas.[460]

[460] Kotler, Philip, Kartajaya, Hermawan, Setiawan, Iwan, 113-18.

De ahí la importancia de entender bien el medio digital y la rápida transmisión de las experiencias vía RRSS, circunstancia fundamental para las ICyC, mayoritariamente responsables de la novedad a través de sus canales de producción —así como receptáculo natural del mayor número de profesionales de la creatividad—, sabedoras de lo efímero del factor sorpresa en este medio veloz, donde el factor «agilidad de respuesta» es nuclear, frente a otros habituales de excelencia o estabilidad desde las operaciones. Para las ICyC, responder antes que la competencia, será primordial en el medio digital, contando para ello con un *marketing* adaptado a la misma condición dinámica.

> Las preferencias de los clientes hacia los productos cambian rápidamente, impulsadas por la proliferación de nuevas ofertas […] el entorno digital, siempre conectado, favorece la rotación de tendencias.[461]

Derivada de esa agilidad, *online* es siempre preceptivo una mentalidad abierta, para saber aprovechar recursos y analizar en tiempo real, descentralizar si necesario, poder ofrecer múltiples configuraciones del *offering*, realizar campañas flexibles, experimentar sin un riesgo inasumible y así poder elegir lo favorable entre propuestas y soluciones a necesidades. Como profesional de la creatividad —en realidad, como profesional con independencia del área de desempeño—, para poder ofrecer una experiencia omnicanal será, por lo tanto, imperativo construir una capacidad analítica y establecer un sistema de escucha social que filtre información de valor comercial, además de seguir los recorridos de compra en sus localizaciones de preferencia —*web*s y comercios físicos—. Esas escuchas después del cribado, deberán clarificar datos de tráfico, transacciones y tendencias, permitiendo ajustar los pares de producto-mercado.

Como se podrá apreciar, innovar desde el medio digital no es muy diferente al proceso de mejora desde el medio tradicional. En ambos casos la partida comienza desde una base de producto estable que demanda actualización competitiva. De hecho, en ambos casos rara vez se comienzan proyectos de innovación desde cero, sobre todo por no perder el valor potencial de la agilidad de ingreso del nuevo producto. De esta manera, cada nueva iteración se inicia desde la misma plataforma de producto nuclear o principal, al que se ensamblan atributos o elementos con intención de incrementar su valor percibido. A esto se le denomina plataforma de producto flexible, permisiva en configuraciones de cliente o consumidor —*inputs* o bienes parametrizables, según destinatario final—.[462]

En aplicación a un profesional de la creatividad del entorno de las ICyC, este pensamiento convergente vs. divergente en su virtud analítica —la que lleva a planteamientos ágiles desde productos parametrizables, para lograr su efecto omnicanal—, obliga a asumir cierta automatización formal de la utilidad creativa para lograr su efecto —en aproximación a una suerte de plataforma polivalente—, tendiendo así a establecer bases comunes para los productos y valorar la superposición de módulos flexibles en personalización, probablemente hasta agotar líneas creativas. Nada descabellado si se tiene en cuenta que, esta fórmula de aproximación a las soluciones, es el espacio de dominio formal de las franquicias, verdadera fuente de ingresos para las ICyC, entre otras cosas por un uso efectivo de la capacidad instalada. Pensar en ofrecer potenciales

[461] Kotler, Philip, Kartajaya, Hermawan, Setiawan, Iwan, 180.
[462] Ibíd., 180-85.

productos base para luego adaptarlos desde la necesidad del cliente, no es insensato sino competente.

2.4.3. Gestionar el riesgo inherente

El riesgo es tal si percibido. Si advertido, no lleva a la reflexión, entonces resultará en temeridad. Cierto umbral de riesgo es necesario, siempre y cuando el temor a repercusiones indeseadas, que acompaña a la mayoría de acciones comunes, no supere los beneficios de haberlo asumido. Por lo tanto, será el grado de azar admitido lo que vertebre las relaciones de confianza entre consumidores y marcas, clientes y proveedores, para cinco tipos de riesgo posible para el usuario: físico —el relacionado con la propia integridad—, psicológico —el de la inquietud que genera acertar o errar en una compra—, social —en función de la aprobación del otro—, funcional —por no saber usarlo adecuadamente— y financiero —derivado de un coste de adquisición excesivo—.

El grado de riesgo será de mayor o menor intensidad en función de factores como el nivel de conocimiento precedente que se tenga de un producto —a mayor experiencia previa menor riesgo percibido y, en nuevos productos o modificados, la educación orientada atenuará la percepción de exposición al azar—, el precio —a más elevado mayor inseguridad asociada a la compra del producto o servicio que, con los bienes, siempre cabe la devolución—, la disparidad de precios —la variación de precio de un mismo producto es siempre recibida con sospecha, frente a su alternativa homogénea por acotar la sensación de inseguridad— y las alternativas —según complejidad y disparidad, a más alternativas mayor riesgo percibido a errar en la adquisición—.

Informar adecuadamente a clientes y consumidores —o garantizar la oferta de información para su recogida de manera autónoma—, constituye la principal causa reductora del riesgo percibido para lograr los intereses de empresas y profesionales, admitiendo que la mayor dificultad para el traslado de la calidad siempre residirá en los servicios que, como intangibles, dependerán mayoritariamente del momento de la prestación en materia de aval, a partir del proceso de comunicación entre el prestador y el usuario.

> A mayor conocimiento de un producto tanto más simple será el proceso de comunicación, porque el riesgo percibido es menor.[463]

De ahí la volatilidad del momento prestación en productos intangibles —también en el escenario supuesto entre el profesional de la creatividad y su cliente— porque el riesgo percibido no será admisible hasta lograr, en el transcurso del proceso, la confianza debida, circunstancia que dependerá de la mutua facultad para tal efecto.

Las evidencias físicas aportadas serán la segunda condición necesaria para sustentar la calidad media que permita progresar en la relación comercial. Pero esa primera impresión amortiguadora o no del riesgo, siempre será la clave del acercamiento entre proveedor de servicios y cliente, o la causa de su definitivo distanciamiento laboral. En definitiva, juicios rápidos buscando lo objetivo, en intercambio de intangibles por margen donde la

[463] Esteban, *Marketing de los servicios*, 186.

imagen, el proceso de comunicación y las evidencias, serán el tridente que avale asumir o no —por parte del cliente demandante de servicios de creatividad— el riesgo de la prestación tras la contratación o previo consumo.

Por otro lado, los consumidores suelen dominar el proceso de compra de bienes, pero adolecen del grado de experiencia necesario para contratar servicios, lo que aún dificultad más atenuar el efecto riesgo en cada nueva contratación de intangibles. De ahí que, todo profesional tendrá como objetivo el establecer estrategias de reducción del riesgo percibido desde la proliferación de información acerca de sus productos y la popularización de cuantas evidencias físicas pueda aportar, para que contribuyan a una percepción cualitativa que ayuden a normalizar la confianza y, sobre ello, poder establecer las bases de un proceso de comunicación cuando sea necesario, con un menor grado de riesgo percibido. Con todo y con eso, «todo servicio es arriesgado», afirma Grande Esteban.

En definitiva, la mejor forma de amortiguar los efectos del factor riesgo percibido será siempre recabando información, tanto si bienes como si servicios. Y los profesionales y empresas, ofreciendo dicha información desinteresadamente, para el logro final de la adquisición y fidelización.

> […] los compradores de bienes reducen el riesgo siendo fieles a las marcas que adquieren o al establecimiento, y recogiendo información sobre características de búsqueda. […] cuando se trata de servicios los consumidores emplean la estrategia de ser fieles al proveedor […] buscan en los grupos características de experiencia para reducir el riesgo.[464]

Entre las estrategias de los servicios para reducir su condición intangible —y, con ello, su exposición emocional al factor riesgo—, serán las señales cualitativas recibidas desde el entorno físico, las derivadas de las garantías —como las acreditaciones a la cualificación, cobertura de asociaciones o colegios profesionales, colaboraciones previas, etc.—, el cuidar el aspecto —de quien es prestador directo—, usar tecnología que evidencie —técnicas que aporten a la materialidad de la idea— y desplegar mensajes verbales y no verbales adecuados —en el curso del proceso de comunicación con el cliente o consumidor—, las virtudes que mejor avalen lo subjetivo.[465]

Una estructura de riesgos sin sopesar como profesional, actuará negativamente sobre la intención de compra o contratación, resultando en misión del *marketing mix* el paliar dichas debilidades —por la probable sensación de azar en los procesos de adquisición—, mediante una clara exposición del posicionamiento por cada par de cartera —bien producto, bien servicio—, como primer paso al suministro de información de producto. Realizando especial hincapié en acotar aquellos inherentes a los servicios, principal actividad de atención a los clientes industriales.

Por lo tanto, las estrategias de comunicación serán indispensables para aminorar la negatividad impuesta por el factor riesgo, desde una sistemática presentación de las evidencias tangibles, sobre todo en materia de servicios. Para los productos tangibles, la

[464] Esteban, 191.
[465] Ibíd., 186-92.

información explícita de libre disposición será suficiente, por el hecho añadido de su admitida devolución formal.

3. MÉTODO RAZONADO

Por «método» se entiende modo de obrar o proceder, de hacer con orden. Por «razonado», se deduce el actuar fundado en razones.[466] En consecuencia, este epígrafe esencial es el que tendrá como misión dar lugar a un procedimiento documentado, a modo de crisol de todo lo precedente, que sirva de guía para el recorrido laboral entre el amateurismo y la profesionalización remunerada del prestador en servicios de creatividad o creador de obra subjetiva.
La búsqueda de una disciplina formal —o *modus operandi*— para la *praxis* de la creatividad desde su perspectiva más sostenible es la causa principal de este esfuerzo de análisis. Estructurada en dos grandes bloques de interés, el pragmático y el estratégico y táctico, esta tesis tiene su razón de existir en la exposición de este apartado, como conclusión a la normalización del esfuerzo creativo, en aras de lograr la deseable supervivencia financiera del prestador profesional.

La primera parte expositiva, de carácter contextual en términos de orígenes y denominación, cualidades intelectuales y utilidades formales de la capacidad, no demanda procedimiento pautado alguno sino habilitar, desde su exposición, un estado inicial de predisposición lo más libre posible de preconcepciones vanas.

Será desde la segunda parte, la verdaderamente operativa en términos de aproximación al espacio de desarrollo laboral, desde la que se amerite una pauta de comportamiento orientado. Primero, mediante la consideración de unas líneas de actuación maestras englobadas bajo la estrategia y, desde estas, la observancia de unas pautas asociadas desde lo concebido como táctica. Ambas, considerando un horizonte temporal para la sostenibilidad en tres fases: de 1 a 2 años, para un teórico corto plazo, hasta 5 años para el medio y hasta 10 años para el largo plazo. Se expondrá también una visión aspiracional de más de 10 años, a modo de horizonte enfocado, de relativo cumplimiento formal para la mayoría —en términos de volumen de adquisición, que no de supervivencia—, pero susceptible de ser valorado desde la evolución teórica de sus fundamentos.

Así, en términos de estrategia, este procedimiento ordenado considera los mismos tres grandes bloques de conceptos clave que han sido motivo de resumen a lo largo de los diferentes apartados. De esta forma, la estrategia del método como análisis se sustenta en los aspectos profesionales, emocionales y en la gestión adecuada del riesgo que realice el profesional, concretando los primeros en sus componentes de segmentación, posicionamiento, aspectos comerciales y financieros, la misión y la visión, los emocionales en aquellos que provienen de la sociedad, de la sociología o de la neurociencia y, los que tienen que ver con asumir riesgos, según resulten de cauces ajenos

[466] RAE, método y razonado. Diccionario de la lengua española - Edición del Tricentenario, https://dle.rae.es/método, razonado [consultado: 21 de febrero de 2025].

o dimanen de los derivados del propio carácter o de la gestión particular. Todos ellos, según temporalidad.

Por su parte, la táctica de este procedimiento se ordena para dar respuesta, a las disquisiciones estratégicas, desde los siete elementos del *marketing mix* de los servicios que, aplicados a la prestación creativa, normalizan el proceder según momento temporal del desempeño. Así, producto, precio, canal, promoción, personas, presencia física y procesos serán las dimensiones que ordenarán los criterios de aproximación eficiente a los resultados, en relación al tiempo de adquisición.

Desde la exposición amplia de la estrategia y la táctica según elementos y momentos, la información se concreta en una denominada esencia analítica por cada horizonte temporal que, ordenada desde sus cuatro componentes, procede a convertirse en guía teórica dentro del método razonado propuesto para la profesionalización. Dichos componentes, columna vertebral de esta tesis por conformar toda la estructura del epígrafe de análisis objetivo, son las evidencias —principal valor percibido para sortear barreras al ingreso—, el precio adecuado, la calidad media y la participación, mencionadas como ecuación de pesos relativos. Desde cada uno de estos criterios y en referencia a lo táctico, se organiza la información —como en los conceptos aplicables—, según áreas susceptibles de influencia. En concreto, para evidencias, se discrimina entre aquellas que afectan al producto, a la imagen, a la comunicación o al trato formal con el cliente o consumidor. Para el factor precio, se puntualizan los aspectos formales de la imposición, los que refieren a los costes, a la rentabilidad o a los recursos invertidos. En términos de calidad media, se avala su presencia en aspectos como la disposición del profesional, los procesos que soporta y la estricta percepción del cliente. Y, por último, en cuanto a la participación, desagrega las diferencias derivadas de interactuar con el cliente empresa, con el consumidor final o con ambos, esto es, desde lo que hace común el valor de su intervención activa. Todo ello, quedará finalmente resumido en un cuadro de intención consultiva por cada temporalidad, con lo principal a valorar en el día a día de la gestión.

Para finalizar y a partir de estos cuatro cuadros resumen de las esencias analíticas, se concluye este método con dos cuadros A y B de carácter mnemotécnico —esto es, de mayor pregnancia—, que condensan puntos clave por ineludibles, en la esperanza de resultar en espacio de ejercicio memorístico. Cada cuadro evocativo abarcará dos temporalidades constituidas, la primera, por los criterios fundamentales durante los cinco años iniciales del desempeño y, a partir de estos cinco, se iniciaría la segunda, comprendiendo lo decisivo hasta más allá de los diez años de existencia profesional activa.

Siempre dando por hecho el oportuno primer esfuerzo abstractivo para designar, desde la subjetividad, potenciales ventajas competitivas de acuerdo a aptitudes y deseos personales, como punto de partida para llegar a elaborar una oferta convincente de productos que sea resultado, ahora sí, del análisis objetivo propuesto y según temporalidad.

3.1. DE 1 A 2 AÑOS. EL CORTO PLAZO

Partiendo de un proyecto de profesionalización que, desde su vertiente más subjetiva, ya ha definido las preferencias de ingreso en términos de aportaciones de valor, cabe iniciar este análisis desapasionado —estratégico primero, para su posterior refrendo táctico—, que acredite o desacredite la apuesta inicial de cartera de producto creativo, responsable efectiva del comienzo de una vida laborar sostenible.

La variable estratégica a corto

Para la mayoría de profesionales del *marketing*, esta disciplina se basa en segmentar y posicionarse, en este orden. A quién y cómo, se convierte así en el paradigma de cualquier inicio comercial, con independencia de la utilidad ofrecida al mercado. Por ello, todo profesional que afronte una tentativa comercial sobre ventajas competitivas preconcebidas deberá considerar, de manera preliminar, una demanda afín que justifique los esfuerzos que devendrán de adaptarse con eficiencia. Un objetivo potencial de público que tendrá que ser el adecuado según la actividad, desde esa apuesta de emparejamiento que suponen los pares de producto/mercado.

Así, por cada supuesta aptitud o cualidad potencialmente realizable en margen, el profesional tendrá que crear o identificar su demanda. Para ello, desde la abstracción ya realizada de público potencial —expresada en la preconcepción de los *pares—,* corresponderá diferenciar entre los dos grandes grupos de atención comercial, constituidos por los otros profesionales del mercado —personas jurídicas como industrias, profesionales del comercio y la Administración pública— y los consumidores finales —civiles o personas no jurídicas—. En definitiva, el profesional tendrá que apreciar demanda obvia de producto por su naturaleza B2B o B2C. A los primeros —ya se ha comentado infinidad de veces—, deberá orientar el esfuerzo como proveedor de productos intermedios o *inputs* —también llamados insumo—, Y a los segundos, desde la obra terminada como espacio de realización económico, por el valor subjetivo y personal y a modo de bienes de consumo. De acuerdo a lo cual, a los primeros, se les provee de productos y servicios a integrar eficientemente en las respectivas CdV, para que resulten en un mayor valor final mientras que, a los segundos, se les ceden productos listos para el consumo de orden privativo.

Entre los B2B más afines, las ICyC como grupo potencial para primeras acciones comerciales o de visibilidad, por la vía de la aportación de esos *inputs* y de influencia local, preferentemente. De hecho, en estos dos primeros años, se preconiza el atender desde la proximidad, por abarcar con garantías. Es el llamado crecimiento por el tamaño de la mancha, menos aventurado por evitar la dispersión geográfica de difícil o costoso acceso para la atención directa. Focalizar en lo próximo, supone acotar el riesgo de respuesta. Caso diferente cuando refiere al B2C, por su atracción por el canal corto digital, lo que hace de la geografía una universalidad. Vender obra terminada a consumidores finales atesorando cierta perceptibilidad, requiere una presencia consistente en canal *online* —hoy determinada por las RRSS—, salvo posición preferente en canal comercial especialista —algo que se antoja marginal—. Las comunidades de afines *online*, haciendo del cliente potencial un único y gran objetivo, tiene en la deslocalización una realidad

relativamente abarcable, por la realidad de una atención personalizada con independencia de la localización.

Sea como fuere, en ambas tipologías de demanda, el éxito se asienta en el análisis eficaz de necesidades comunes, agrupando personalidades en segmentos o nichos de interés —civiles o jurídicos—, a los que poder presentar un *offering* que se aprecie como valorable. Unos deseos compartidos que harán identidad para poder adaptar las utilidades, antes sólo preconcebidas y, ahora, personalizadas de acuerdo a esas demandas de interés real. Por lo tanto, la *praxis* por cada cliente potencial siempre consistirá en adecuar por utilidad cierta. Desde estos segmentos en torno a deseos comunes, las ICyC deberán ser objeto de valoración desde las apreciadas como estratégicas frente a las prioritarias, estas últimas, por intuir una oportunidad de ingreso más factible. No olvidando, dentro de esa proximidad, toda industria, comercio, canal especialista y administración que pudiera ser susceptible de afinidad comercial.

Para segmentar consumidores, el uso de variables clásicas de naturaleza geográfica, demográfica, psicográfica y de comportamiento, seguirá siendo un básico de aproximación y concreción de perfiles potenciales de consumo para determinar, desde lo digital, segmentos de formación natural por la vía de los contenidos, acomodados voluntariamente en comunidades de ayuda e intercambio. Este canal corto que son las RRSS, permitirán un segmento de consumidores de uno, habilitando un conocimiento personalizado que permita detectar cambios de comportamiento de compra o consumo, para nuevas utilidades de mayor ciclo de vida.

Con independencia de la vía de atención y del grado de proximidad emocional que se logre, tanto si B2B como si B2C, será la singularidad la que defina el grado de especialización percibido. Si no hay un nivel de originalidad de base, apreciable en el *offering*, será muy difícil lograr una visibilidad que aporte la primera oportunidad.

Observada una posible demanda por utilidad, será momento de posicionarse de manera acorde, configurando los pares de cartera desde algo más que la intuición proyectada. Así, desde cada decisión de producto corresponde perfilar la estrategia de ingreso más adecuada —de acceso al mercado y producción—, que deberá ser oportunamente trasladada al grupo de interés con las herramientas de comunicación más adecuadas.

En esta primera etapa formal de vida profesional, el pretérito *amateur* —si recién egresado—, deberá primeramente estar convencido de la necesidad de asumir los formalismos que conlleva ser un verdadero profesional en la materia, la que sea. Deberá dictaminar, entre otros, el grado de deseo cierto de expresarse y ejercitarse de acuerdo a un experto, en este caso, de la creatividad. Para lo cual, tendrá que comprometerse con la formación continua, la buena fe y los valores deontológicos que deben acompañar a todo acto de emprendimiento. Además, tendrá que lidiar con el logro de la integración mercantil en el sector terciario, como proveedor de valor intangible de resultas de su esfuerzo creativo, manifiesto en ideas imaginadas. Un afán con final primero intangible, pero de probable plasmación tangible en su fase última como producto *de facto*. En este caso, con las evidencias físicas como aval técnico o representación de las aptitudes de manera más obvia.

Asumido el deseo de llegar a ser mediante una formación demostrable, disposición a la *praxis* desde una ética, integración económica plena y aptitudes innegables para la plasmación formal de las ideas, corresponde aceptar producir sobre necesidades expresas —sobre todo, en materia de *inputs*— y diferenciar atributos singulares desde la comunicación, garantizando su implementación verdadera en el producto terminado, fuente de vínculo con el nicho de destino. Ese conjunto de valores y virtudes —todas ellas apreciables—, constituyen el posicionamiento a trasladar según cada par. Una estrategia que determinará el cómo a ese quién por mediación de la comunicación. Porque posicionarse consiste, precisamente, en comunicar el valor de cada utilidad de manera concisa pero eficaz, con la obligación de cumplir con lo que se promete. Integrando posicionamientos según gama de productos se configura un *offering* —como conjunto de tangibles e intangibles de valor por par—, consolidando una cartera por diferenciación enfocada de acuerdo a nichos de actuación, con un coste monetario de adquisición. Pero toda ella desde una misma lógica interna de verdades trasladadas al mercado, con utilidad y valor percibido como binomio de éxito.

La sostenibilidad de dicha oferta integrada en términos de repetición de la compra o contratación, reside en observar cuatro elementos en permanente equilibrio virtuoso. Tales componentes son las mencionadas evidencias —ariete para derribar barreras al ingreso—, a las que se unen el precio adecuado al valor de lo cedido, la calidad media mantenida y la participación en el proceso de creación del cliente o consumidor, como derecho adquirido. Las cuatro a modo de polinomio, para recordar dónde reside la supervivencia a largo desde la percepción del cliente. De hecho, la reiteración de expectativas dentro de estos cuatro, fraguan las estandarizaciones de atributos como características ampliamente demandadas, ya sean resultado de percepciones tangibles como el precio o los atributos físicos, o intangibles como el trato. Toda normalización formal incide sobre las características cualitativas de una cartera de producto. Condición que permitirá identificar otras carteras de competencia afín, para determinar la distancia competitiva según pares.

Al final, en el medio físico u *offline* —llamado así por complementariedad al medio digital—, es la relación calidad/precio la que avala la promesa del producto o prestación sobre las expectativas generadas. Mientras que, *online*, es la reputación de marca, la motivación para la fidelidad y la posibilidad de cocreación del producto, lo que detonará el valor percibido dentro de una comunidad de afines. Por ello, el canal físico —vamos a llamarlo así— respalda, ante todo, lo objetivo. Mientras que, el canal digital, acredita la imagen y las experiencias subjetivas asociadas.

Comercialmente, la meta reside en hacer visible la cartera de pares presentada como un *offering*, resultado de asociar a los productos —antes sólo subjetivados—, el resto de componentes propios de una verdadera oferta de mercado, consecuencia de apostar por una estrategia y su correspondiente táctica según pares. Al mismo tiempo, del neto de actividades propuestas dispuestas a servir en utilidades, el profesional debe apostar por una específica y buscar, desde esta, la primera oportunidad cierta desde cualquier canal de ingreso que sea potencialmente viable. Búsqueda ejercida, preferiblemente, desde *mercado caliente* o por prescripción, frente al frío o sin referencias, por facilitar la percepción positiva de las evidencias intangibles. De hecho, esa primera oportunidad suele ser el resultado de una química mutuamente beneficiosa, algo ya expuesto. Lograda

la primera experiencia comercial y atendida la necesidad con un cierto éxito, hay que comenzar a construir cartera de cliente.

En el medio *online*, para poder descansar comercialmente en una cartera de consumidores potenciales, hay que crear una presencia cuyo perfil avale el crecimiento orgánico en comunidad mediante un primer nicho de afines. Atraer *online* significa aportar contenidos de valor, preferiblemente de libre acceso —bien de consumo rápido o de consumo lento—, que vayan acompañados de experiencias que emocionen. Porque, la visibilidad *online*, tiene como premisa fundamental seducir desde la marca, especialmente en el universo creativo. En el transcurso de lograr masa crítica de consumidor de forma orgánica o derivada de la actividad propia, conviene valorar la posibilidad de acrecentar la visibilidad desde la aportación interesada de otras plataformas ajenas lideradas por *influencers* de ámbito local, gracias a su mayor capacidad de tráfico propio. Este crecimiento inorgánico —con coste de intermediación—, tendrá por objeto multiplicar la visibilidad del perfil del profesional y prescribir el consumo de sus productos y servicios, aprovechando la interacción directa que ofrecen estas plataformas de atracción masivas por contenidos regalados y permitiendo un escenario de inicio de la relación con un buen número de consumidores viables.

Con independencia del medio de realización, toda oferta final —*online* y *offline*—, debe albergar unas metas asumibles y otras aspiracionales, de resultas de unas utilidades con unas funciones primarias percibidas, un procedimiento de entrega y una fórmula de retroalimentación desde cliente para adaptar atributos y mejorar evidencias.

Desde una perspectiva económico financiera, los dos primeros años de existencia laboral independiente demandan una política de siempre costes bajos con independencia del producto, pero de especial relevancia en intermedios *o inputs* a las industrias. Incluso en el caso de obra personalista, que deberá ser objeto de diferenciación enfocada en atributos esenciales y costes bajos en características orbitales. La motivación para este control económico sobre la primera capacidad se asienta sobre la necesidad de *invertir lo que se tenga* en conectar con clientes potenciales y no en colaterales al valor, siendo preferibles los capitales propios para comenzar, antes que una situación inicial de apalancamiento financiero. De ahí la recomendada prestación desde una política de gastos mínimos y sin adjudicación salarial constante. Incluso, proponiendo —si fuera necesario— la colegiación de actividades laborales para garantizar la recurrencia de ingresos de forma ajena al desempeño creativo.

Reinvertir todo el beneficio será otra máxima necesaria, entendiendo la acción comercial como única beneficiaria de los flujos de liquidez derivados de la actividad, bien en el medio físico, bien en el *online* por la vía de la atracción de tráfico potencial a la comunidad de afines con objeto de interactuar. Una labor que tendrá, en la construcción y visibilidad de la marca, su máxima recompensa.

La cuestión de la supervivencia económica en esta fase, devengará de los honorarios percibidos por la vía del precio o cualquiera de las expresiones del valor monetario del esfuerzo creativo. Un factor que se constituye en el único instrumento generador de ingresos por las evidencias físicas que, en el caso de pymes y microempresas, demanda un importante grado de competitividad por coste de cesión basado en precio bajo por costes totales muy adecuados. Incluso, valorando la gratuidad en algunos momentos

comerciales. Una conveniente baja rentabilidad a corto plazo para lograr una sostenibilidad a largo, partiendo de un criterio mínimo viable de beneficio cero.

Todo margen efectivo se justifica en la entrega de beneficios contra necesidades y deseos —inputs vs obra terminada—. En esta relación de requisito y solución, la obra original de concepción espontánea adquiere un cariz de lujo financiero a valorar desde la sobreacumulación de producto sin salida, por la incapacidad para recuperar los costes generados. Sin que, con esta afirmación, dejen de tener razón para su existencia en materia de solvencia creativa.

Expuestos estos cuatro grandes bloques de atención estratégica, todo profesional debe responsabilizarse de su implementación de acuerdo a una misión laboral inequívoca y a una visión de sí mismo, de corte aspiracional, que suponga un referente específico a medio plazo. Ambas dimensiones —la del hoy y la del mañana—, proyectándose sobre el resto de acciones a considerar.

En el caso de la misión a liderar en estos dos primeros años, la persona deberá estar convencida de la orientación al profesionalismo y a la solvencia económica derivada de la actividad creativa. Así como al hecho de lograr atender algún segmento de interés dentro de las ICyC y a la necesidad de construir una comunidad de afines desde la que interactuar con honestidad y voluntad de ayuda. En ambos casos, con la premisa de generar y consolidar una identidad de marca personal que concluya en reputación positiva con el tiempo. Para ello, precisará un dominio del factor humano en términos de *trato* y una calidad exportable en cuestión de producto. Confianza y precio por valor, justamente integrados.

En el mismo orden de interés, la generación de experiencias de cliente como objetivo estratégico, adaptadas desde una identificación cierta de anhelos. Todo, por un comienzo que traslade ilusión al mercado, con un *offering* a la medida de pequeños grupos de consumidores o clientes industriales locales, que avale la rentabilidad y haga del par una realidad sostenible por la viabilidad de las ventajas competitivas inherentes. Un proyecto que dependerá, en su estructura interna, de fines y objetivos que sirvan de guía hacia la supervivencia pecuniaria y que comienza con un primer nicho de atención —*online* u *offline*—, con voluntad real de compra o contratación de producto o esfuerzo creativo. Esto es, con un primer escenario de venta efectiva de activos propios de la creatividad.

A este perfil verdaderamente asumido, le corresponde imaginar un mañana donde el profesional de la creatividad, confiado y capacitado para asumir riesgos, logra el margen necesario para evolucionar por medios financieros propios. Apoyado en una marca en proceso, pero con cierta masa crítica local, deja atrás el amateurismo y crea valor sostenible para el cliente y económico para el profesional, incluido el mismo. Consigue margen por utilidad real. Por otro lado, entiende el valor de la obra personalista como estímulo, pero evita los excesos productivos que podrían generar una existencia excesiva de producto infructuoso, consumidora de coste no repercutido. En definitiva, logra concebir una visión como profesional consolidado a medio plazo, con una notoriedad de marca en términos de *mancha* o local y creciendo —sobreviviendo— desde capitales propios.

Los aspectos emocionales de la variable estratégica a corto

Todo profesional de la creatividad debe ser considerado un trabajador más. Sin sublimaciones fatuas. Uno más del mercado laboral, con retorno económico por desempeño eficiente, tanto si asalariado como autónomo, o una mezcla de los dos. Donde, a más evidencias, mayor capacidad para adquirir visibilidad y reputación para lograr *obviar* barreras al ingreso.

El precio, para cualquier observador ajeno, siempre será la primera impresión de valor de los productos. De ahí que, como cliente o consumidor, el efecto coste de cesión dependerá del valor apreciado en la capacidad para satisfacer necesidades reales, sobre todo en entornos B2B. Por ello, el éxito del *offering* obedecerá a esta relación de utilidad cierta. Cuestión diferente en términos de obra de naturaleza contemplativa, donde la posible transacción se subordina a factores subjetivos de difícil anticipación y tasación. De ahí el hecho lógico de *pactar* el precio en estos escenarios comerciales.

En materia de intangibles, las cualidades de experiencia dependerán del factor humano, de la confianza generada por el boca-oreja de ámbito personal donde, a experiencia positiva, se producirá el inicio de la lealtad. Por ello, en los servicios, las señales son las que evidencian la capacidad, siendo la *calidad interna* el resultado de la prestación o del denominado *encuentro*.

Hoy en día, creatividad y relevancia social resultan indisolubles por vincular las decisiones de compra a la influencia colectiva por encima de la personal. Desde las RRSS, son las comunidades de afines las que impulsan la adquisición o el rechazo frontal de un producto o servicio y, de ahí, el logro de la marca que es capaz de *generar conexión* por medio de los contenidos de valor a demanda, desde una voluntad de apariencia altruista y para servir de ayuda solucionando problemas de manera desinteresada. El consumidor, solicita esos contenidos y corresponde desde la emoción. De ahí la importancia de *seducir* a través los valores de la marca personal como representación de uno mismo —desde la honestidad de la personificación—, para poder interactuar en un plano repleto de subjetividad con credibilidad, aunque se persiga solucionar necesidades verdaderamente objetivas. Esta sinceridad estructural de las RRSS es la que avalan las comunidades de fieles de los *influencers*, líderes en cuota emocional del medio digital. Sólo desde una disposición natural, se pueden transmitir experiencias que generen lealtad *online*.

De hecho, la sociología pondera el valor de *saber conectar* desde un necesario cerebro social, moderado por exhibir una templanza adquirida desde la condición de líder natural. Por ello, ya no tiene cabida la reputación misántropa pretérita en los nuevos profesionales de la creatividad, sino la vinculación colectiva y el esfuerzo constante por conectar y fidelizar desde la transparencia. Para ello, corresponde entender al cliente como canal directo de deseos, siendo la percepción subjetiva decisiva en cualquier tipo de entorno de contratación —B2B y B2C— con su mayor exponente en la escucha empática.

En contraposición, sólo los criterios de uso serán verdadera fuente de valor real para la sociedad, que estimará aspectos de la interlocución como el grado de accesibilidad, comunicación y participación, todas ellas percepciones que condicionarán las expectativas generadas sobre el profesional de la creatividad. De hecho, cuando desde esas expectativas se desborda la relación precio/utilidad, se pone de manifiesto la excelencia, representada en las evidencias físicas a modo de *pistas tangibles* de lo

inmaterial. Teniendo siempre presente que, la calidad de un *offering*, es la diferencia entre lo adquirido y lo esperado por percepciones que conformaron ilusiones.

La vertiente más científica del análisis *cerebro-emocional* del profesional de la creatividad —esto es, la neurociencia—, corrobora el hecho de la facilidad que sostiene para producir analogías y detectar la novedad orbital a lo rutinario. La neurociencia entiende la creatividad como el resultado de un trabajo consciente y valora la dirección como un proceso mental que reflexiona localizando alternativas. En productos altamente subjetivos, los criterios formales de uso desde utilidades verdaderas quedan desestimados, refrendando la subjetividad del factor precio en relación al valor percibido. Siendo el caso de las obras de carácter expositivo o personalistas.

En general, se puede afirmar que, el valor percibido *empuja* a la compra, siendo las experiencias *el canal* de valoración de los resultados.

La gestión del riesgo en el corto plazo

Lo primero que hay que asumir es la condición efímera de todo conato de éxito percibido, con independencia de la dimensión que haya adquirido. Lo mismo que la tendencia impone observar positivamente, demanda su negativización. De hecho, el elemento constante en la valoración percibida asociada a un producto sigue siendo el factor precio, como sinónimo de calidad formal. Es más, la gratuidad no se suele recibir acompañada de valor, en clara percepción inmerecida. En este sentido, *la copia* se asume como un comportamiento natural —de práctica omnicanal—, en manifiesto desprecio por la singularidad de los valores atributivos y su autoría.

En otro margen de aspectos, cabe la posibilidad de haber transmitido un posicionamiento erróneo aun habiendo sido bien comunicado. En estos casos, el cliente o consumidor no logra asociar el *offering* por un mal emparejamiento de producto/mercado, esto es, la utilidad no se identifica con su público objetivo más adecuado. O se identifica, pero no accede o no cumple con el valor real contra necesidades verdaderas. Así, puede suceder que el canal especialista —sus intermediarios—, ejerza negativamente desde su zona de influencia por falta de interés en el precio de cesión o por competencia directa con otros propios, o que las evidencias físicas del producto no atesoren la calidad debida para una estimación objetiva *del par*.

Si, además, el consumidor potencial es de naturaleza *online*, cabe la posibilidad de que su deslocalización geográfica dificulte la atención directa en caso de seguimiento o servicio postventa, *minando* la posible lealtad mutua. De ahí la importancia de lograr un espacio inicial —para el *menudeo* comercial de producto creativo— de condición preferiblemente local, que permita la atención antes, durante y después del pretendido contrato o de la adquisición, para que la distancia geográfica no se convierta en escollo a la fidelización. La distancia, *socava* la atención personalizada sobre la que reside el valor de no defraudar en oportunidades tempranas. Como también *debilitan* la atención las evidencias escasas que avalan aptitud, descuidar la calidad de los intangibles o variables *soft* y marginar el factor *trato* descuidando la empatía y la capacidad de escucha o, directamente, atendiendo sin respeto.

Otros habituales, en el listado de contingencias a estimar, suelen ser las falsas promesas por atenuantes directos de la confianza, el no asumir el valor supremo de la CdV del

cliente, no mantener una calidad media percibida en el tiempo o, casi lo peor, no guardar confidencialidad sobre productos y contratos. Si, además, se interpone un ego desmedido que genere sin emocionar o sin *adecuar*, será difícil lograr esa primera oportunidad.

Desde la operativa, el riesgo derivará de una capacidad económica reducida a lo propio o familiar —en la mayoría de los casos—, *capital* sobre el que habrá que buscar *resultados de margen* hasta un límite que no se convierta en irracional, sobre todo si se trata de producciones personalistas de difícil traslado de costes y ajenas en utilidad objetiva, por tratarse de obra subjetiva. También, habrá que considerar el hecho limitativo de tener que compartir el tiempo disponible con otras prestaciones laborales —ajenas al esfuerzo creativo— que permitan alcanzar nivel de supervivencia mínima económica mientras se concreta esa realidad de cliente inicial de cartera, siempre que no se haya errado en las asociaciones de pares.

Realizar un autoanálisis incorrecto de las propias capacidades —tanto si excesivo en previsión, como escaso—, también supondría una temeridad, al considerar VC iniciales que nunca lograrán un ingreso efectivo en algún grupo de competencia. Aun cuando, toda oportunidad se acompaña de un umbral de riesgo inevitable.

Con todo, la mayor fatalidad radicará en no lograr mantener, en el tiempo, la ilusión necesaria para llegar a alcanzar la condición de profesional económicamente autosuficiente desde producto creativo.

La variable táctica a corto

En consonancia con las premisas estratégicas descritas, la táctica —como ya se ha mencionado— se orienta a la realización efectiva del margen desde sus dimensiones comprendidas bajo las 7Ps, normalizando acciones en función del horizonte temporal concreto. En este momento del método, dicha perspectiva refiere a los dos años, como realidad de un proyecto laboral que se inicia y consigue cierta supervivencia —aunque habría sido más correcto haberse referido, estrictamente, al primer año fiscal—.

Producto de 1 a 2 años

En principio, conviene priorizar *lo que realmente se desea hacer* frente a *lo que se debería hacer*, hasta verificar su verdadera viabilidad de mercado. Más que nada, porque existe una gran diferencia entre trabajar —creativamente hablando— realizando lo que te satisface como profesional, frente a destinar la capacidad a producciones de resultado personalmente banal. Por ello, a partir de realizar la abstracción de anticipar posibles ventajas competitivas —desde actividades susceptibles de ser ofrecidas por precio—, conviene seleccionar aquellas que mayor recompensa emocional proporcionarán durante y después del proceso de creación. Ergo, lo primero a valorar será la propia voluntad técnico/creativa para escindir después aportaciones válidas desde el entusiasmo personal. Desde dichas aportaciones, se concebirán gamas de actividades y sus posibles segmentos de público afines y, de estos emparejamientos, saldrán los posibles pares de producto/mercado, más concretos, que determinarán la primera impresión de cartera de pares con la que buscar objetivos concretos realizables y aspiracionales.

Más específicamente, lo primero a realizar consistirá en enlazar utilidades con clientes potenciales y, a ser posible, dentro del mercado fragmentado de las Industrial culturales y creativas —o ICyC— por afinidad. Para ello, se configurará un *offering* consistente en asociar a cada *par* todas las dimensiones responsables de la realización como atributos centrales, estrategia de ingreso, precio, calidad media, comercialización, canal, etc., para su posterior personalización si fuera necesario por adaptación. Fundamentalmente, un *offering* consiste en aceptar sólo lo relevante y necesario para concluir en una cesión que avale el margen.

En principio, valorar *tres pilares* de producto, esto es, básico, medio y VIP, aportando algo de todos según cliente objetivo y *paquetizado* o particularización. Así, un *offering* se comienza desde un producto base que, tras sucesivas capas de adaptación se concreta en la debida individualización orientada a la venta o contratación. Para ello, lo primero será diferenciar entre B2B o B2C, reconociendo una demanda de productos intermedios o *inputs* frente a otra consumidora final de bienes terminados u obra original, en el caso que nos ocupa. Una diversificación necesaria para repartir la sostenibilidad entre orientación a la industria —buscando repetición y fidelidad— y al cliente particular —de menor recurrencia formal—.

Configurada una cartera de producto, aún con ciertas dudas de realización, pero dispuesta a su probatorio, corresponde comunicar un posicionamiento por cada par de producto/mercado adaptado a sus características propias. Para ello, habrá que señalar lo singular y hacerlo apreciable, denotando la ventaja competitiva por diferenciación o especialización, lo que también ayudará a identificar a la competencia más probable —la afín y la aspiracional— y, con ello, al grupo estratégico de competitividad donde deberá tener lugar la realización para esa actividad concreta y sus *barreras al ingreso*. Para *abordar el acceso*, habrá que contrastar fortalezas y debilidades con oportunidades y amenazas —*lo propio* frente a *lo ajeno*—, para cotejar posibilidades y el riesgo potencial asociado.

Por defecto, un *offering* deberá sobrepasar siempre lo necesario para su valoración desde el precio, en un *desbordamiento* que favorezca la percepción positiva del intercambio. En el caso de los *inputs* en mayor medida, por agravio comparativo hacia otros proveedores de intermedios en materia de adecuación calidad/precio y, en productos terminados de nicho, por especialización y limitación, como es caso de la obra subjetiva. Con todo, evitar la sobrevaloración de productos si resultan ser improductivos —tanto si intermedios como listos para el consumo—, después de haber recibido acciones de apoyo comercial sin resultado formal. Valdrá más invertir recursos en soporte postventa que en *presión al canal*, en estos primeros dos años de existencia laboral, por afianzar la fidelización/repetición en escenario de creación de cartera de cliente.

De hecho, en los inicios no es conveniente producir fuera de demanda más que un mínimo de bienes, por posible inversión de recursos sin retorno garantizado. De ahí la importancia de no acumular *stocks* de obra terminada sin constatación real de demanda y, por lo tanto, no responder a necesidades concretas fuera del ámbito de la motivación personal como profesional. No es *un nunca* sino *un no abusar* de este estado de productos incapaces de retornar, si quiera, sus costes directos. Hay que recordar que, para aproximar una oferta a un cliente potencial, *la vía de ingreso* es la adaptación del producto y no al contrario,

mediante un atributo que se acomode a sus demandas como valor nuclear, prevaleciendo los criterios de uso por ser atributos reales adecuados a necesidades concretas y aportar soluciones tangibles, siendo la base del profesionalismo y de su verdad técnica.

En materia de atributos como verdades percibidas, los de producción —para las fases de diseño y realización—, estarán basados en características técnicas, de adquisición y precio, de acuerdo a unos mínimos. Serán las nuevas ideas las que, mediante capas de valor sucesivas, agreguen el valor de nuevas cualidades desde las primeras nucleares y según pares. De hecho, se recomienda localizar fuentes baratas de singularidad sobre las que *fundar* esa diferenciación que mantenga sostenible la VC inicial.

Para terminar, en todo *offering* se debe valorar algún producto o servicio específicamente *online* y, a este respecto, el profesional de la creatividad no es una excepción, por lo que habrá que tener en cuenta este canal corto y determinar una presencia que permita interactuar, bien desde producto terminado bien desde el valor de las experiencias y el contenido, con garantías de acumular prescripción positiva más que venta.

Precio de 1 a 2 años

Lo principal, en estos inicios, será determinar una forma de fijación del factor precio que se adapte a las características del producto según cliente y escenario. Entre las posibles, habrá que valorar estimar el máximo beneficio o fijar por costes, punto muerto o beneficio cero, o por percepción. De todas ellas, seguramente optar por un beneficio cero sería la más recomendable por aquello de, al menos, ceder el valor habiendo cubierto todos los costes generados, tanto fijos como variables, directos e indirectos, considerando *a posteriori* el incremento aportado por el valor de la utilidad, —trasladado al cliente como *margen*—, pudiendo llegar a atender desde la gratuidad después del retorno de costes, como estrategia de ingreso. Al fin y al cabo, *la misión* del precio será recuperar los costes netos, con independencia de originar margen de beneficio, aun siendo lo deseable. Así, un inicio partiendo de precio técnico o beneficio cero resultará viable como premisa general de fijación en clientes estratégicos.

Tras determinar el criterio interno, corresponde otro para ceder dichos costes de producción desde premisa válida. De hecho, se podrían trasladar los costes de producción más el margen bajo hipótesis de tiempo invertido, dificultad, cualificación necesaria, suplidos soportados, plazos de entrega, etc. y mantenerlo constante por cliente. Los precios desde la percepción, vinculados al valor subjetivo, deberían ser objeto de atención en fases del desempeño posteriores, donde la notoriedad de marca haya habilitado *zona de posible acuerdo* desde la que pactar el atractivo y trasladar la utilidad con precio asumido por ambas partes. Los comienzos, son un escenario poco conveniente para reclamar esa impronta de valor y, por ello, conviene rehusar este formato tan abstracto y ajeno a los atributos de uso o de valor real, haciendo de la obra personal un bien terminado de difícil colocación comercial a precio con margen, salvo esfuerzos de reputación previos. Un profesional de la creatividad que empieza a desarrollar su actividad, deberá ser lo más objetivo posible, siendo especialmente esencial dicha objetividad en la imposición del factor precio, primer atributo tangible de sus cualidades y el de mayor valor hasta lograr trasladar los intangibles. Por lo tanto, para la obra subjetiva espontánea, el profesional deberá encontrar la fórmula que se adapte a esa objetividad y esperar tiempos de notoriedad para fijar bajo premisa percibida. Como se aprecia, cuantificar el

valor no es tarea fácil, de ahí que se deba establecer un umbral máximo y otro mínimo para empezar, entre lo que representa la no compra o contratación y lo que sería asumido como baja calidad, respectivamente. De hecho, un precio abusivo equivaldrá a ceder *valor vacío*, realidad que no suele escapar a la percepción por parte de los grupos de interés, establecidos en determinada elasticidad formal.

Para la defensa del precio, se establecen cuatro tangibles constituidos por el presupuesto, la documentación aportada —en el caso de productos creativos, *los bocetos y artes finales* que materializan las ideas—, las facturas y el detalle de la provisión de fondos si la hubiera, muy necesaria para no soportar los suplidos realizados por cuenta del cliente. Tras evaluar el valor de cesión, interesa determinar los criterios de presentación final al cliente, en términos de horas/día, iguala, solución mixta, fijo anual o por resultados, según se haya pactado. De no haber preacuerdo específico, corresponde al profesional elegir el sistema y, de nuevo, mantenerlo estable para no generar desconfianza y según reacción del cliente en función de su tolerancia al sistema previsto de cobro. De nuevo, mejor exhibir voluntad de adecuación, en términos de cesión y cierre formal, que interferir en los sistemas de pago a proveedores del cliente, salvo aplazamientos del cobro inasumibles.

Sea como fuere —y volviendo al comienzo—, valorar un ingreso desde la gratuidad o los precios promoción, no supone tener que repetir la hazaña, sino un estímulo para mejorar la probabilidad de la siguiente atención, esta vez, desde el traslado de precio más margen. Por ello, conviene establecer desde el comienzo una cultura de *costes siempre bajos* aún en diferenciación, donde el neto de costes fijos se distribuya entre todos los pares de cartera —alquiler, consumos, cuotas, etc.— y, cada uno, con su propia estructura de costes/CdV que facilite determinar su precio técnico y reparta el riesgo de flexibilizar, en algunos pares, ese traslado del valor obviando margen.

En materia de inversión de recursos, la más que probable situación de escasez de capitales propios o de bajo riesgo, avalará atender pocas alternativas consumidoras de coste salvo el mínimo en publicidad de pago, materiales, visibilidad de marca *online* e identidad *offline* y esfuerzo *de tráfico* en RRSS por mediación de plataforma propia y ajenas, así como otros soportes de venta en canal corto, orientados a potenciales de producto terminado. Por lo tanto, una asignación que será orientada a las actividades previsiblemente generadores de valor —dentro de la CdV—, que contribuirán a maximizar el beneficio desde unos costes operativos mínimos. Cualquier demanda de estructura para extender capacidades en esta etapa del desarrollo, deberá considerarse desde la interrelación con otras CdV o por mediación de la asociación temporal, para favorecer la atención sin coste de recursos extraordinarios. Recordando siempre que, todo dispendio, tendrá que ser trasladado al cliente, bien como suplidos justificados, bien como margen de beneficio, poniendo a prueba su sensibilidad al precio en producciones bajo demanda. En precios pactados, es otra historia.

En cualquier caso —y a pesar del obligado control de costes—, la recomendación es siempre producir para vender bajo demanda, determinando objetivos realizables y aspiracionales por cada par de cartera y estableciendo horizontes temporales para su adquisición, sobre una estrategia general de ingreso basada en una baja rentabilidad por bajos precios hasta lograr la primera oportunidad y procurando no diversificar en exceso

para concentrar esfuerzos y recursos sobre algunas utilidades y sus potenciales. Al mismo tiempo que se trata de abarcar por cercanía física —evitando concurrir con grandes prestadoras— y sólo a grupos afines por precio y nivel de atención posible.

En principio —y determinado el criterio interno de fijación y su fórmula de traslado al cliente—, corresponde establecer un precio medio de cartera para identificar grupos potenciales de ingreso —por coherencia de grupo— y un precio técnico o mínimo, para no perder por costes y soportar, al menos, las cargas derivadas de la estructura de atención, por exiguas que estas sean. Desde ahí, incrementar con margen en función del valor real trasladado según par. Evitar vender por debajo de beneficio cero, salvo situaciones muy limitadas, siendo siempre mejor decidir no atender en condiciones excesivamente desfavorables. En cualquier caso, se deberá procurar un uso del valor de cesión ausente de sobrevaloraciones subjetivas, incluso conteniendo el espíritu en obra terminada de carácter personal. Toda compra subjetiva tiene su propio mercado, desde ese precio percibido de carácter concertado o asumido, pero el escenario de contratación de las industrias difiere profundamente de ese espacio altamente volátil, debiendo superar impulsividades para una integración lo más objetiva posible —y desde las respectivas CdV—, en contextos de atención profesional con resultado de insumo o producto intermedio.

El medio *online*, se perfila como el canal idóneo para crecer en visibilidad de marca desde inversiones mínimas, por su virtud natural para la difusión, escalable desde el propio esfuerzo y el de otros en combinación, a unos costes propios asumibles para casi cualquier iniciado. Con todo, demostrar que el coste invertido fue meritorio será responsabilidad del profesional, concretando la rentabilidad de los capitales —ROI— en su misión de atraer por contenido de valor al espacio de influencia de la marca personal, hasta la conversión final y retención posterior. Una fidelidad que, con independencia del medio, estará basada en ese primer tangible residente en el factor precio, objetivo y adecuado, al que se le tendrá que añadir el aspecto más humano de la atención, *el trato*. Ambos, simbolizando el binomio estructural que, a modo de representación, ejercerá de *alter ego* del profesional de la creatividad, con independencia del escenario de realización.

Canal o distribución de 1 a 2 años

Para encontrar una oportunidad de atención en el medio físico —en principio, a las ICyC, aprovechando su fragmentación natural—, el recurso más eficiente será buscar áreas de suboptimización de la competencia —dentro del universo particular—, según las VCs que se detenten y, muchas de estas oportunidades, derivarán de la atención prestada al canal o medio de distribución, tanto si corto como intermedio.

En su momento se comentó que, el canal, se gestiona fundamentalmente de dos formas: mediante acciones que favorezcan el *engagement*, denominadas acciones *pull*, o empujando producto al consumidor mediante acciones *push*. Las primeras, son ciertamente la manera de atraer *online*, por mediación de contenidos y experiencias de valor. Y, las segundas, serán las que se lleven a cabo, principalmente, cuando exista intermediación, demandando un precio de cesión que justifique la realización de apoyos a la venta, muchas veces en concurrencia de esfuerzos con el profesional. Dado su poder de difusión, el canal corto deberá ser valorado desde los inicios, por su dominio de la visibilidad a bajo coste y escalabilidad con pocos esfuerzos de inversión —si

verdaderamente se aporta valor desde la marca—, para comenzar el proceso de notoriedad y creación de comunidad de afines libremente adheridos, germen del nicho de consumidores enfocados a una actividad concreta. En este caso, la obra personal tendrá cabida con toda su subjetividad y podrá ser destino del público objetivo, con expectativas no sólo de vender sino de interactuar y recibir retroalimentación que valide tendencias o cambios de consumo extrapolables, a su vez, al B2B. El valor de escuchar y empatizar mutuamente —en RRSS—, expresado mediante experiencias emocionales de valor añadido, con probable realización comercial —sólo en *Google*— y adquisición de lealtad compartida, es la aportación que ha realizado *internet* al universo de consumo. Este escenario favorable, es posible por una comunicación 1 a 1 altamente personalizada, sólo realizable en concomitancia desde *online*.

Por otro lado, el canal intermedio especialista surgido para *paliar* —antes de la existencia de lo digital—, el limitado acceso de consumidores a obra gráfica original, no deja de ser un entorno B2B integrado por comerciales dentro de la profesión creativa, que reducen la rentabilidad final del valor de cesión, aglutinando la mayor ventaja económica. Eso sí, salvo integración vertical hacia adelante por parte del profesional —del todo improbable para un recién ingresado en el mundo laboral—, será innegable que el producto terminado de consumo directo necesitará del esfuerzo de acceso si adquisición física, salvo decisión de restringir la experiencia de selección y compra al medio digital. Circunstancia a valorar, según aspiracional económico —y de tiempo para el logro—, que haya sido depositado en la obra subjetiva producida sin demanda.

Iniciada la construcción de marca *online*, mediante acciones de visibilidad y atracción, corresponde identificar los movimientos de los consumidores —o del consumidor—, en lo que refiere a atributos deseados y motivación de compra. Toda estrategia *online* dependerá de un IBMK que gestione el *engagement* y su integración SEO. De hecho, los contenidos, tendrán valor para *los buscadores* si se adecúan mediante enlaces, título, *meta tags*, etc. Entre los activos del *engagement* se encuentran el *website*, de carácter imprescindible si se desea vender además de interactuar, los *blogs* como grandes generadores de contenido de consumo lento y especialista, el *email*, los *Podcasts*, los videos y todo el *Social Media* de consumo rápido. Y cada día surgen nuevos soportes *activadores de la atracción*, mientras otros son *relegados* dentro de unos ciclos de vida muy cortos, tan propios de la *inflación tecnológica* asociada de natural al medio.

IBMK es *un juego* de intercambio de datos por contenidos, para atraer visitantes desde *blogs* u otras páginas, a las LPs sitas en la *web* de productos del profesional de la creatividad y lograr que dejen sus datos —unos datos mínimos en primera instancia—, lo que los convertirá en *leads*. Hay que entender *esta lúdica* como una negociación en la que *se pide para dar algo* que soluciona un problema del visitante eventual *lead*. Una vez en la *web*, el nuevo recorrido de ese potencial cliente hasta comprar será un camino de 5Aes —ya descrito—, dentro del embudo de ventas o *sales funnel*. Desde los soportes de atracción, que tornaron visitas en *leads* por datos mínimos voluntarios, se evoluciona dentro del *website* mediante la fase de persuasión para ID el *lead* y desde una comunicación activa que genere confianza, hasta lograr convertir sin presionar y poder repetir la experiencia completa. Cuatro etapas de acompañamiento denominadas captación, conversión, venta y fidelización, que se iniciaron en un *blog* y se terminaron en una *web* propia, con la materialización de un nicho de consumidores afines desde el

que crecer y aprender, y un porcentaje de ellos convertidos en clientes por adquisición cierta de producto.

Este camino, concreta la importancia del primer soporte de atracción que, si *blog*, deberá tener una efectividad que preconice la donación voluntaria de datos —para iniciar el nuevo recorrido digital— y tendrá que resultar de interés desde el título a su resumen de historia, considerando unos 3 segundos para causar la debida impresión. Ya que, la velocidad del medio digital y el efímero factor sorpresa, resultarán diferenciales para aquilatar visibilidad. Por todo ello, las RRSS serán una vía necesaria para adquirir masa crítica en un tiempo incomparable, además de representar *una forma de hacer negocio* promocionando lo singular y, al mismo tiempo, no válida para producto *commodity* o indiferenciado.

Promoción de 1 a 2 años

Toda campaña promocional tiene su inicio analizando posibles fórmulas de acceso a cliente, desde su entorno particular de realización. Las ICyC, como industria natural de realización, no son una excepción a este examinando. El esfuerzo consistirá en localizar, desde algún par de cartera subjetivado en utilidad/mercado, un foco de interés más específico y realista, para lograr escindir un nicho de oportunidad que sea destino potencial de ese producto intermedio. Realizado el objetivo de cliente, desde la promoción habrá que elaborar cómo trasladar los criterios de uso por el canal adecuado, para incidir correctamente sobre las dos dimensiones de la percepción. El mensaje, deberá ser una suerte de solución desde el *offering* a problemas previamente identificados, con el que conseguir posicionarse de manera diferenciada en la mente del cliente o consumidor, por comunicar con claridad atributos de valor.

Para comenzar a lograr cuota de visibilidad, se deberá estructurar un *offering* al que acompañará la comunicación de un posicionamiento adaptado a cada par. Entre las características a trasladar, destacará el beneficio real de la utilidad, su canal de adquisición, su coste de cesión y su rentabilidad a largo, siendo favorable el reconocer atributos ampliamente valorados por el segmento global, con el predominio de uno nuclear a modo de *core business* o justificación de la utilidad de cada par, sobre el que pilotará la comunicación. El resto de virtudes existentes, se reservarán para una mención sesgada y según los beneficios buscados por la demanda, verdadera orientación final. Desde par/atributo nuclear, de determinará la estrategia de realización económica a través del *marketing mix* —las 7Ps en consonancia formal—.

Realizada la oportunidad con éxito, el crecimiento tendrá sentido desde el cliente cautivo de proximidad como probable prescriptor de mercado caliente y por traslado eficiente de la mejor carta de presentación de uno mismo que se consiga aportar, observando tantas señales tangibles como se puedan anexionar. No solo precio. Al final, se progresa adecuadamente gracias a una mezcla de funcionalidad, calidad y razones tangibles, que derivarán en la contratación en entornos B2B, por una motivación coherente para el decisor. Causalidad que habrá que *aquilatar* con cada par de cartera, para lograr una respuesta afirmativa en todos los casos o valorar su eliminación por incertidumbre percibida. En este escenario de profesionales del sector, lo más importante será siempre explicar para convencer sobre necesidades atendidas frente al modo de aproximación al

consumidor particular, demandante de conquista por vinculación subjetiva a las necesidades de compra.

La regularidad en la comunicación será otro factor clave, tanto *on* como *offline*. Ambos entornos, en actuación coordinada, reforzarán las evidencias sobre el profesional de la creatividad. Ya que, toda información trasladada o lograda es en sí misma un beneficio que habrá derivado de la escucha, de identificar una personalidad y de preguntar adecuadamente. De hecho, saber preguntar y saber guardar silencio —en la recomendada proporción de 20/80—, será la clave para conseguir abrir un ciclo de relación y mantenerlo. Cinco fases vertebrarán ese ciclo, condensadas en atraer, generar la curiosidad, incentivar un deseo de adquisición, hacer cierta la necesidad y cerrar la compra formal o contratación, para lo cual, el medio digital permitirá que lo recurrente y repetitivo recaiga en la tecnología y lo contextual en la atención humana. Desde esa misma regularidad comunicativa, la información veraz de producto también será foco de cuidado por su valor conteniendo la incertidumbre que limita la percepción positiva. Dicha información, de nuevo, deberá fundarse sobre las evidencias tangibles, en concordancia con el resto de medios de difusión de la cualidad, todo ellos dispuestos a incentivar la interacción —consejo y opinión— y proyectando confianza.

Las sociedades, cada vez más, son peso probatorio frente al individuo, en un ejercicio de traslado de la opinión. Hoy en día, el mercado dicta y el profesional de la creatividad comercializa, circunstancia de obligada interiorización. En función de lo cual, se tendrán que concretar las acciones y los medios destinados a la consecución de unos objetivos de carácter racional, sobre sugerencias de la comunidad. Decretos que tendrán su vía natural de ingreso, sobre todo, desde canal corto digital. De ahí la exigencia de atraer un público *online* sobre el que conformar una comunidad de afines que decreten para atender y lograr anticipar contenidos de valor al entorno industrial.

Para atraer público *online*, la premisa necesaria será conocer al *buyer* persona, alcanzando a definir un perfil que permita identificar al visitante. Desde el *buyer* o persona tipo, se crearán historias de interés expuestas con brevedad, para capturar el impulso de atención materializado como respuesta a *una sola frase*, si esta avala la afinidad o motivación. Circunstancia que tendrá que ver con ilusiones y temores escenificados en necesidades, que determinarán la identidad de la plataforma y las herramientas más adecuadas de gestión. Siempre, bajo permiso expreso de interlocución. A este respecto, el IBMK será la forma de escuchar y automatizar con contenidos *ad hoc*, para favorecer esa permuta de datos por historias hasta nicho de potenciales y capacitar para la comunicación directa con la marca del profesional.

La relación comercial *online* se inicia desde esos datos mínimos que configuran un *lead* —que, en su proliferación, terminan conformando un *nicho de cliente* afín—, y sobre el que realizar un *marketing* 1a1 o personalizado. En el proceso, se detectará la temperatura en la que se encuentra para especificar el estado de la voluntad de compra y será clasificado según sea un IQL, LN, SQL o SLR para que reciba una atención u otra, en función de su situación dentro del embudo de ventas. A través del *lead nurturing* se ayudará a la conversión, para escenificar una imagen perfecta del trabajo realizado por el IBMK expresada en visitante-*lead*-cliente, lograda mediante sus activos principales: la *web* y el *blog* en relación a las LPs del profesional, con un SEO que permita la visibilidad

de los productos por facilidad de acceso al *site*, no sólo pensando en *Google* sino, también, valorando *Youtube* como un SE.

Vender *online* es sinónimo de vender en *Google* a través de un *website*, de ahí la importancia de alcanzar las primeras páginas del SE en búsquedas afines de producto y poder iniciar el nuevo recorrido si hubiera atracción. La progresión interna del *buyer*, será una realidad si se logra averiguar lo que el visitante espera recibir en cada etapa y a través de sus fases —TOFU, MOFU y BOFU—, en situación de acompañado. Técnicamente, las dos primeras residen en la tecnología de apoyo y la última, por crítica, será de interacción humana. Ambas fórmulas, desde un equilibrio entre lo repetitivo y lo puntual. Para incentivar el impulso de compra, conviene añadir evidencias basadas en testimonios o *pruebas beta*, que materialicen el beneficio real.

Conviene entender la *landing page* como una negociación. Todo el sistema de atracción para la conversión *online*, no es más que un ecosistema de formularios destinados a recibir datos del *lead*, cada vez de mayor identificación y profundidad para el conocimiento del *buyer* persona y el estado de su interés, contra el beneficio solicitado —esto es, para recibir el contenido de valor a cambio—, en ese trueque de dar para recibir. Llegar a esa LP, dependerá del grado de seducción que ejerzan los soportes de atracción —generalmente, los *blogs* y otros de consumo lento o rápido— enfocados desde su configuración al cliente *tipo* —sus deseos e inquietudes— y manifiesto el valor en la generación adecuada de tráfico orgánico. Circunstancia que, con objeto de acelerar la adquisición de masa crítica de comunidad de afines, podrá ser impulsada mediante otros generadores de tráfico de carácter inorgánico y de pago —por ajenos a la actividad del profesional de la creatividad——, como son los *influencers*, profesionales de la visibilidad *online*. Serán necesarios un mínimo de 3 a 6 meses, en el mejor de los casos, para exhibir cierta capacidad de *atraer y captar*.

Por todo ello, la estrategia de IBMK se basará en una combinación eficiente de *blog* especialista y de interés —u otras plataformas de *seducción* inicial, por descarga gratuita de contenidos de valor como pueden ser *Pinterest, Instagram*, etc. —, personalización en el embudo de ventas —ya en el *website*— por temperatura del *lead* y contenidos de valor, *lead magnets* como atractores directos o *call 2 action* con contenido a través de *visuales*, LPs para formularios adecuados según estadio, *email* MK breve y conciso en fases tecnológicas, SEO por *link building* para garantizar el acceso fácil y la visibilidad de los soportes, RRSS para difusión de contenidos y notoriedad de marca y posible *paid-media* para combinar tráfico orgánico con inorgánico. Con *Google Analytics*, se analizará el proceso desde las LPs, en términos de tráfico y conversión, para evaluar rentabilidad de la inversión, si la hubiera.

Así, el nuevo consumidor de bienes terminados se situará en el seno de las comunidades de afines al *offering* —demandando su identificación formal— y en el área de dominio de los *influencers* —necesidad de tasación de los más vinculados—, a la espera de ser escuchados con permiso, mediante la participación activa y para recibir realimentación. Con la marca personal, se tendrá que originar un sentido de comunidad para lo cual se debería valorar el coste de cocreación con la ayuda de un *influencer* local, sobre premisa de *todos ganan*. Incluso, la posibilidad de acceder a *sistemas de valoración comunitarios*, podría llevar a considerar la acción reguladora de un *community manager*, que proteja o

gestione los atributos de marca de acuerdo a los valores centrales del profesional. Todo dependerá de la capacidad para invertir desde recursos baratos o propios, en esta fase inicial de desempeño de la actividad.

Un soporte de seducción o atracción, se inicia desde la idea de un contenido valioso que ofrecer a un segmento singular o especialista. No siempre en consonancia con el *offering*, pero sí de gran interés para un grupo específico. Crear un contenido supone establecer *un lugar de partida comercial* que permita conversar. La orientación de temas se enmarcará dentro ciertas palabras clave que supondrán tendencia, de descubrimiento por la vía de los *hashtags* —y el *planificador de palabras* de *Google*—. Serán mensajes auténticos que establezcan un marco de confianza con el consumidor potencial, en consonancia al valor de los anuncios —con el *hashtag* a modo de eslogan—, donde el interés resida enfocado. El *blog*, como plataforma inicial, tiene su *puerta de entrada* al micro consumo *de uno* a través del título —espacio para *el cómo y el por qué*—, debiendo enlazar con las LPs desde el relato mismo o mediante una reserva de espacio formalmente destinado a tal efecto. Una descarga de contenidos progresiva, en formatos diversos como video, podcast, infográfico, imágenes, *ebooks*, …etc., para garantizar *la llegada* a la conversión. La serie de descargas sucesivas responderá a una mecánica de *a más datos, contenidos más personalizados*, hasta lograr vender al SQL, muchas de estas propuestas de valor desde la gratuidad, si no todas hasta la formalización de la venta.

Al final, lo verdaderamente relevante consistirá en *llegar a ser autoridad en algo* y realizar su traslado al contenido teniendo presente, en este aspecto *de la seducción*, la condición secundaria de la cartera de productos y servicios del profesional de la creatividad. Lo definitivo será construir un vínculo emocional entre la comunidad de afines y la marca personal, como culminación de un inicio de comercialización que tendrá su fórmula de fidelización en la creación de experiencias adaptadas de participación *online*, asociadas a la labor creativa del profesional. La comunidad formará parte del profesional y viceversa, compartiendo momentos de cocreación que permitan conectar, generando una vinculación emocional que fomentará la voluntad de repetir la experiencia positiva y su transmisión, como introducción gratuita del profesional.

Personas de 1 a 2 años

Determinado el valor del *buyer* persona *online*, por establecido en comunidad de afines —espacio de notoriedad de marca y realimentación—, habrá que afrontar el mercado físico de afinidad, tratando de aproximarse desde una composición 20/80 de frío y caliente, respectivamente. Si se ha alcanzado la primera oportunidad, será preferente lograr la prescripción de este primer cliente —asumiendo que fue atendido con resultado de éxito—, para que dinamice el comienzo de un crecimiento por tamaño de la mancha de índole local o de proximidad —mediante recomendación a otros potenciales del mismo grupo industrial, proveedores afines y distribuidores habituales, otros clientes propios cautivos, etc. —, sobre el que empezar a avalar procedimientos —en muchas ocasiones, se tratará de un núcleo inicial de mismo código postal o censo—. Si no se ha tenido esa primera oportunidad, se analizarán macrosegmentos para descender después a microsegmentos dentro de estos. Con las ICyC presentes, elegir alguna utilidad *core* de la cartera subjetivada —seleccionar la que genere mayor evidencia de pericia técnica— y enfocar sólo en esta y su correspondiente mercado natural. Se podrá realizar la búsqueda

probando con *dos pares*, pero evitar diversificar en exceso para no dispersar el esfuerzo, escenificando un resultado de falta de músculo concreto.

La microsegmentación consistirá en concretar grupos homogéneos de empresas que se identifiquen por determinadas variables de comportamiento y, desde estas, precisar aquellas que serán objeto de atención por características comunes. Un proceso que transcurre *de lo común a lo particular* hasta lograr aislar un nicho viable —de acuerdo a la CdV del profesional de la creatividad—, por necesidades idénticas. Desde este pequeño grupo de clientes jurídicos, evaluar aquellos más proclives a nuevas contrataciones o, mejor aún, a proporcionar espacio de desarrollo a los pequeños proveedores. Sobre estos, enfocar el esfuerzo para la adquisición de una primera oportunidad y así poder mostrar las cualidades debidas en aportación del valor.

En principio, segmentar las industrias por tamaño, nivel tecnológico y naturaleza como premisa general, incluso dentro del universo compartido de las ICyC. A continuación, diferenciar entre fabricantes y distribuidores —empresas y comercios—, dentro del escenario de actuaciones B2B y comenzar a cartografiar grupos de interés y a delimitar decisores internos y externos dentro de esas agrupaciones de análogas. Entre las variables más habituales, destacan tipología, localización y canal preferente de actuación. En el caso de segmentación de consumidores finales, lo habitual será considerar grupos por edad, capacidad adquisitiva, familia y decisor interno, detectando además diferencias demográficas, geográficas y psicográficas o de comportamiento.

Localizado el *quién*, corresponde concretar el *qué, por qué, y cómo* para una tipología que se posicione *online* u *offline* y así poder crear una demanda en función de unas preferencias de interacción y consumo bien definidas, sobre una imagen de marca personal establecida sobre un criterio de valor de uso y atributos ciertos —a excepción de las obras de carácter subjetivo y precio percibido o pactado—. Lo primero que amerita será reconocer lo que hace que una industria o consumidor decida una contratación o una compra. Para ello, habrá que identificar *lo que hará que piensen en contratar* o comprar y, después, *lo que hace que contraten* o compren, que se traduce en observar necesidades y comportamientos de adquisición, de esos grupos extrapolados por semejantes. Tras clarificar ambos conceptos, elegir un grupo y enfocar el *offering* —esos *dos pares,* máximo— y, por el momento, excluir al resto.

Seleccionado el grupo prioritario, deducir que la primera oportunidad suele ser resultado de disconformidades —fallos recurrentes o cansancio mutuo— o por subopotimización —falta de aportación creativa de valor— de otros proveedores habituales. En estas circunstancias, interesa conectar, comprender, intuir una solución y cerrar con credibilidad desde la primera intervención profesional, usando la imaginación para detectar anomalías y solucionar desde la novedad. Todo ello, para lograr una primera impresión favorable —circunstancia clave con todo nuevo cliente—, por mejorar la percepción de lo intangible por accesibilidad y capacidad para comunicar con sinceridad y proactividad. En todo momento, deberá ser manifiesta la importancia de *querer satisfacer*, deduciendo expectativas desde percepciones gracias a un *ponerse en el lugar del cliente*, como único juez del trabajo encargado. Y, la única forma posible de reconocer *lo que se desea recibir*, será preguntando.

Gestionar las expectativas, será la forma de *reducir la distancia* entre lo contratado y lo entregado contra precio y, garantizar la atención posterior a la adquisición, la única vía para alargar la percepción del valor en productos terminados. Con cada cliente, se tendrá que evaluar la zona de tolerancia o *distancia que separa* lo adecuado y lo deseado. De hecho, la identificación de obstáculos a la relación sincera deberá ser igual de prioritario que clarificar necesidades de producto. Sólo desde ambas premisas de confianza y valor de la utilidad, se podrá construir una cartera de cliente sobre una base de lealtad mutua, donde el éxito lo mida este último en función de sus metas y detentando el poder final de decisión. Por ello, el nuevo paradigma comercial se cimenta sobre el principio de dejar participar a los clientes en el resultado final, estableciendo en las comunidades *online* el principal espacio de cocreación e intercambio voluntario, desde la sinceridad y el permiso explícito. Interacciones a valorar con otros profesionales —grandes, medianos y pequeños—, de condición afín y dentro del mismo grupo de competitividad, sin dejarse *enajenar* por lo subjetivo sino centralizando en lo objetivo como meta.

Toda colaboración, estará orientada a lograr la máxima participación dentro del segmento o nicho, por supervivencia comercial y derecho adquirido. Un dejar opinar, aportar y validar para favorecer la aceptación y el reconocimiento. Eso sí, estableciendo unos límites formales a la aportación ajena, para unos márgenes asumibles de éxito. Este consentimiento de la inclusión del cliente, garantizará la satisfacción, el acierto, la venta, la repetición y, en definitiva, la supervivencia. Desde esta participación objetiva, la cartera entera se establece como tasadora de la calidad y fuente de conocimiento para la adaptación del profesional, además de ser base esencial de estudio y comprensión. Si, además, el profesional de la creatividad capacita a sus clientes en los productos, la participación de estos se hará extensiva al conocimiento de uso. En definitiva y con independencia de los escenarios de colaboración —tanto si comunidades, como ICyC—, facilitar la cocreación dispone para la satisfacción real del cliente o consumidor.

Presencia física de 1 a 2 años

En términos presenciales —o de perfil *offline,* además de *online*—, establecer una imagen general como concepto y expresión del profesional, supondrá fijar unas señales de valor que deberán responder *a un crisol* de cinco cualidades expresadas en fiabilidad, respuesta, evidencias, seguridad y empatía, todas ellas *confiables* para la creación material del distintivo propio. Fundamentada en un *naming* y un logo/imago —si lo tuviera—, la marca personal tendrá como premisa *seducir* por asociación a beneficios y expectativas positivas. Una percepción de autenticidad cuyos valores serán extensión misma del profesional, en un esfuerzo intelectual de lo subjetivo a lo objetivo. En definitiva, un posicionamiento basado en un *portofolio* de valores, atributos y significados altamente deseados. El *punto de partida* serán los valores fundamentales propios, que pasarán a ser liderados desde la propia marca comercial, como representación sincera de mercado de uno mismo. El mensaje de identidad abarcará un objetivo primario coherente con unos valores centrales —máximo dos, más accesorios— y una imagen como resultado, para un teórico *camino ideal* donde valores centrales y misión resulten concordantes.

Para establecer un *naming* correcto, este deberá exhibir plena identificación con el profesional. Así, desde el *nombre comercial*, resultará prescriptivo transmitir verdad y potenciar lo humano para favorecer la comunicación *uno a uno*, y evidenciar los

elementos tangibles que fomenten la credibilidad ya que, desde este *naming*, se comenzará a construir la reputación positiva —tan necesaria para prosperar—, en el canal corto y con un más que probable coste para fomentar su *viralidad* dentro del medio. Todas las evidencias físicas resultarán en *agentes de amortiguación* del factor riesgo en los primeros acercamientos a cliente de ahí que, la calidad de dichas certezas, sea esencial para la valoración material de la capacidad creativa. Por ello, planificar los niveles de calidad de lo objetivo, supondrá reconocer que los clientes tienen la necesidad y el derecho a comprobar el profesionalismo mediante pruebas iniciales, hasta que sea la misma relación comercial la que, con el tiempo, consiga atesorar el valor. De ahí la conveniente planificación de las evidencias, distinguiendo previamente entre las de carácter interno, externo y materiales. De hecho, todo iniciado tendrá en la moderación del riesgo percibido una tarea orientada al ingreso que deberá superar atendiendo *al tridente* que constituyen la imagen, la comunicación eficiente y las evidencias físicas.

Una vez integrado en un grupo, cada servicio prestado será un acto único e irrepetible, que demandará un autoanálisis para concretar hechos y datos. Este esfuerzo, se justificará desde una firme voluntad basada en *resultar útil* en cada encuentro comercial, escenificada en un deseo de adaptación que sea percibido. Al final, *se trata de conquistar* formulando promesas sobre objetivos concretos de obligado cumplimiento y ciertamente consumados, con la calidad como fin y un *gusto por satisfacer* como cultura de marca. Este perfil de dedicación al cliente, basado en entender necesidades y ayudar a realizar objetivos, irá destinado a consolidar una percepción cualitativa que genere expectativas y justifique unos honorarios, exhibiendo cercanía y clara voluntad de atender.

El proceso se inicia conectando para conversar y así lograr, desde la capacidad para comunicar, ocupar un espacio mental con el objetivo de influir, mostrando clara empatía mediante la escucha y detectando los deseos no visibles. Para ello, la tarea de saber preguntar oportunamente y enfocando, compartiendo ideas y gestos desde la certeza de poseer unas capacidades que sabrán generar el valor necesario. Porque, sobre todo habrá que vender profesionalismo, la condición técnica, exhibiendo una disposición a aprender *de lo nuevo* que prepare para la primera oportunidad —efecto de la química social—, por gestión positiva de las críticas y ausencia de perfeccionismos. Desde la motivación, habrá que aceptar ser creativo en la utilidad, promoviendo las sugerencias y asumiendo los trances del liderazgo con cada contratación, evitando la ausencia de compromiso, la laxitud y la comisión de errores constantes —inevitables en algunos casos—. En definitiva, el profesional de la creatividad tendrá que abrazar la excelencia como forma de vida laboral —o disciplina—, para trabajar la confianza y la credibilidad.

En el curso de la interacción comercial, al cliente o consumidor habrá que ilusionarle con los resultados mediante la complacencia, focalizando en lo importante y eligiendo las opciones más favorables de cuantas se presenten. Para ello y desde el discurso, evitar centrarse en uno mismo, estableciendo un argumento que suscite una aspiración en el resultado. En ningún caso aceptar *lo que no debería hacerse* como alternativa adecuada, ya que *hacer bien lo incorrecto* desde perspectiva del cliente, es *hacerlo mal*. El éxito se resume en *averiguar lo que hay que hacer* y *lograr hacerlo* desde la óptica del cliente, dejando al profesional como único responsable de su propia supervivencia pecuniaria, por la vía de su *praxis*. Al final, el trance consistirá en escenificar la rutina de precio más trato, bien enfocada en los objetivos del contratante. La respuesta esperable será la lealtad,

causa directa de futuras colaboraciones, llegando a poder imaginar el futuro desde una relación comercial ventajosa para ambas partes.

Con todo, no hay profesional —por solvente que sea—, que no tenga que incorporar, a la ecuación ganadora, un umbral de riesgo asociado a todo éxito, estableciendo estrategias de reducción para controlar su gravedad. Entre ellas, las evidencias físicas seguirán siendo clave, disponiendo cuantas más mejor, así como el compaginar las dos facetas de todo profesional liberal que pretenda sobrevivir a largo, esto es, el ser creador con el perfil de administrador o gestor de su progreso objetivo. Todo ello, para llegar a un entendimiento cierto entre cliente y prestador, que establezca los vínculos necesarios para permitir la prescripción sincera y llegar a ser parte del desarrollo comercial del nuevo proveedor.

A este respecto, valdrá la pena interiorizar el decálogo del comportamiento de todo profesional, orientado al mercado y a la propia supervivencia laboral. Estos diez valores a ofrecer serán cumplimento, proyección, conocimiento, localización, trato, lenguaje, reputación, confidencialidad, orientación y evidencias.

Procesos de 1 a 2 años

Cualquier alternativa detectada como espacio de oportunidad dependerá de un análisis estructural —mínimo, al menos— del sector de referencia y sus fuerzas competitivas, a través de la herramienta de las 5Fs, ya explicada. Estableciendo un enfoque amplio y otro restrictivo, se determinarán objetivos y su forma de alcanzarlos, aunque sean aspiracionales. Entre las variables a reseñar, destacan las necesidades de compra, el potencial, la posición competitiva previsible y los costes de atender en ese grupo de competitividad concreto, todo ello desde capacidades propias defendibles. Asumiendo que, hoy en día el mercado *es un interactuar todos con todos* y, por ello, las interrelaciones entre CdV afines serán causa de singularidad y ampliación de las capacidades de respuesta, entendidas desde premisa de *todos ganan* dentro del mismo grupo.

Todo proceso deberá configurarse desde lo subjetivo a lo estratégico y, de lo estratégico a lo táctico, como medio de realización del margen, vertebrado por una calidad media objetiva y percibida. Cinco tipos de riesgo a tener en cuenta en cualquier escenario de desarrollo comercial. Así, habrá que valorar, con cada propuesta de interacción, el riesgo físico, psicológico, social, funcional y financiero, para acotar el efecto inoportuno de su presencia, casi siempre asegurada de alguno o varios de ellos. Desde su concepción, los procesos de valor intangible son el resultado de una simbiosis entre generación y participación en la cesión, vertebrados por un control de costes y la materialidad de unas evidencias físicas específicas, que servirán para superar las barreras al ingreso.

La estrategia competitiva del profesional de la creatividad deberá comenzar desde la misión, capacidades verdaderas de la CdV y VC internas, que permitan una serie de objetivos realizables y otros deseables, todos enfocados a la adquisición del primero, la misión empresarial. Se comenzará describiendo una situación crítica, desde la que evaluar el potencial de los pares de cartera y su posible efecto a corto, medio y largo plazo en términos de rentabilidad esperada. La unión del análisis de las 5Fs más un DAFO, permitirá prever una estrategia de posicionamiento por pares, evitando siempre mezclar las tres genéricas y estableciendo, en consecuencia, una CdV por cada par y según

previsión de grupo de competencia —designar *los eslabones* concretos de valor competitivo—. Así, y siempre según par, ID las actividades primarias para atribuir apoyos mínimos necesarios e ID las del cliente sobre las que la utilidad tendrá el efecto de insumo. Valorar la subcontrata o colaboración donde fuera necesario por capacidad o pericia. Se trata de emparejar capacidades propias con objetivos potenciales de cliente, para integrar sendas CdV y orientar a la adquisición del logro.

En términos generales, todo proceso se compone de un primer contacto, un desarrollo, la primera venta, su entrega y una posible —y deseable— repetición del proceso. En el entorno digital, este proceso comercial se configura como desarrollo, donación, entrega y diálogo, como expresión final de la virtud del medio, en materia de realimentación desde cliente afín. En ambos entornos de aproximación, el análisis se sustenta en establecer sistemas de escucha activa, evaluar el recorrido de compra, ajustar cartera de pares al tráfico, soportar las transacciones e identificar tendencias., desde una calidad visible por gestión directa. Como norma, la recomendación de optimizar la CdV para uno o dos segmentos de cliente y, si surgiera la oportunidad deslocalizada, atender desde las interrelaciones, asociaciones, colaboraciones puntuales o en términos de subcontrata.

Desde la premisa de innovar para actualizar el valor, evitar la tentación de las subjetividades y desarrollar producto alternativo desde una base cierta a la que se le *ensamblará* el nuevo concepto o la personalización que permita acomodar el *offering* puntualmente. Con todo, se deberá llegar a un prototipo desde base de producto estable *por pilotada* y, desde ese origen del concepto, incorporar nuevos atributos que mejoren el valor percibido y la utilidad real, siempre desde la parametrización flexible. Si aún no se denotara acierto, reorientar *o pivotar* para evitar un resultado de orden banal para el mercado. Desde esa base nuclear, asumir cierta automatización de la creatividad en materia atributiva y de producción eficiente, evitando obviar las siguientes acciones de adaptación sin responsabilidad o desde la reiteración poco profesional.[467]

Método razonado de 1 a 2 años. Guía teórica

ESENCIA ANALÍTICA
DE 1 a 2 AÑOS
DESDE LA ESTRATEGIA
EVIDENCIAS
Cuantas más, mejor. Primera oportunidad por lo percibido.

[467] Consultar todos los conceptos aplicables al método de 1 a 2 años, siguiendo la misma estructura planteada, en la adenda.

PRECIO ADECUADO

Derivado de *costes siempre bajos*.
No precio emocional, sino objetivo.

CALIDAD MEDIA

La que deriva de la *disposición* y de los *procesos.*
Desde percepción del cliente.

PARTICIPACIÓN

Talento para *integrar al cliente* en los desarrollos.
El valor de sus aportaciones.

ACCIONES TÁCTICAS

EVIDENCIAS

DE PRODUCTO
La expresión técnica de la idea. Soportes adecuados.
Adaptación del *offering*. Nuevas ideas.
Atributos de uso. Información disponible del beneficio.

DE IMAGEN
Creación material. *Naming*. La personal y localización.
Ser creador y gestor. Reputación positiva en curso.

DE COMUNICACIÓN
Mensajes auténticos. Trasladar beneficios.
El valor del nuclear/par. Lo singular.
Ofrecer contenido de atracción valioso. De autoridad.

DE TRATO
Valores deontológicos. Centralidad humana.
Entendimiento cierto. Pocas subjetividades.
Saber preguntar y saber *guardar silencio.* 20/80.
Permiso expreso para interactuar. Participar.

PRECIO ADECUADO

EL FACTOR
Precio medio de cartera. Precio mínimo = precio técnico. Objetividad.

Establecer criterio de traslado. Costes netos *+ criterio* = precio de cesión.
En producto subjetivo = precio previamente pactado.
Precio específico de *cesión al canal*.
4 soportes tangibles para la defensa. Evitar los excesos.

LOS COSTES
Tasa de reparto de costes fijos entre todos los pares de cartera.

LA RENTABILIDAD
Trabajar *bajo demanda*, mayoritariamente.

LOS RECURSOS
Capacidad de gasto a visibilidad, materiales y estructura mínima. *On* y *offline*.
Asociación eficiente. Extensión de capacidades sin recursos propios.

CALIDAD MEDIA

DESDE LA DISPOSICIÓN
La excelencia como criterio. Gestión directa.
El gusto por satisfacer. El valor de saber ilusionar.
Profesionalismo percibido. Centrarse en lo relevante.
Admisión de errores. Evitar los egocentrismos, anímicos y técnicos.
Sobre un *todos ganan* como premisa = ID *lo que se desea recibir*.
Practicar *un sentido común* desde la marca.

DESDE LOS PROCESOS
Retener por *precio + trato*. Postventa.
Innovar desde *base cierta*. No infravalorar el riesgo.
Adaptar utilidad y CdV. La del profesional y la del cliente.
Lograr cierta *automatización formal* en lo recurrente.
Foco en el *buyer* persona. Personalización.
Realimentación desde comunidades de afines.

DESDE PERCEPCIÓN DEL CLIENTE
Expectativas desde lo intangible.
Motivos tangibles para la venta. Valor real de uso.
Conquistar por *vínculo* subjetivo. Tráfico *por seducción*.
En RRSS = *equilibrio* entre lo tecnológico y lo humano.
Soluciones demandadas vía contenidos gratuitos.

PARTICIPACIÓN

INDUSTRIA, COMERCIO Y ADMÓN. B2B.
Interactuar con otros profesionales. Integración de las CdV.

Todos con todos y *todos deben ganar*.
Influencer local para *cocrear* la marca personal.
Compartir logros y objetivos.
Oursourcing de capacidades = *extender aptitudes*.

CONSUMIDORES FINALES. B2C.
Crear experiencias = *conectar y colaborar* en la actividad creativa.
Las comunidades como espacio preferente de participación.

AMBAS TIPOLOGÍAS. B2B y B2C.
Ceder el poder de decisión real.
Dejar opinar, aportar y validar resultados.
Compartir ideas y futuro.

ESENCIA ANALÍTICA

	VARIABLE ESTRATÉGICA	VARIABLE TÁCTICA
EVIDENCIAS / BARRERAS	*Cuantas más , mejor* . De producto, de imagen, derivadas del trato, Desde *lo que se comunica* .	Expresión técnica. Imagen formal de profesional. Crear y gestionar como tarea. Adaptación de producto. Atributos reales de uso. Traslado de beneficios. Deontología y autenticidad. Entendimiento y poca subjetividad.
PRECIO ADECUADO	Costes *siempre bajos* . Método objetivo. No emocional.	Precio *medio* de cartera. Precio *técnico* como mínimo. Precio *de canal* específico. Precio *pactado* para valor subjetivo. Producir *bajo demanda* .
CALIDAD MEDIA	Desde la disposición y los procesos. Desde la percepción del cliente. Las variables *soft* . El *trato* .	La excelencia como base. Profesionalismo. Gestión directa. Enfocar y centralizar en lo relevante. Evitar egocentrismos. *Precio + trato* para retener. Motivos *tangibles* de venta. *Innovar* asumiendo el riesgo. *Realimentación* desde demanda. *Conquistar* por vínculo.
PARTICIPACIÓN	Talento para *lograr integrar* en los procesos creativos. El intercambio como valor. El cliente como *foco* .	*Todos con todos* . *Todos ganan* . Compartir logros sobre metas. Interactuar con otros profesionales. Crear experiencias para *cocrear* . Las comunidades para *conversar* . *Ceder poder de decisión* en la demanda Compartir el futuro. Las ideas.

3.2. HASTA 5 AÑOS. EL MEDIO PLAZO

Superada la fase *de asentamiento* de cualquier apuesta comercial —esto es, *rebasados* los dos años de vida laboral, sin haber sufrido la decepción de no poder abordar una oportunidad con ciertas garantías de continuidad—, los próximos tres años serán clave para definir el alcance potencial de emprendimiento personal. En cinco años, es muy posible adquirir nivel de supervivencia y decidir no desear un mayor avance estructural y gestor, por haber logrado una sostenibilidad efectiva que permite afrontar comodidades y oportunidades en un equilibrio aceptable. O se puede apostar por seguir progresando, en estructura propia o ajena y grado de responsabilidad, hasta alcanzar una dimensión más aspiracional que permita afrontar mayores cotas profesionales. Ambas actitudes, siempre y cuando garanticen la sostenibilidad, serán igualmente dignas desde la garantía de la realización personal y pecuniaria. El grado de proyección a alcanzar será una decisión particular. Y todas respetables.

No obstante, y con independencia de lo que se decida, llegar a los cinco años de existencia —desde los dos primeros— supone que, el profesional de la creatividad, ha consolidado una base cierta de desarrollo laboral y está en condiciones de administrar un *mayor mérito por margen* desde los productos y procesos, posiblemente por notoriedad de marca local y cartera de clientes que, aunque limitada, se aprecia recurrente en contratación. Estos tres años cruciales, serán decisivos en el desarrollo neto.

La variable estratégica a medio

Partiendo de asumir que se ha logrado algún espacio de ingreso en el entorno fragmentado de las ICyC, en estos años cruciales será deseable proporcionar atención a aquellas estratégicas desde sus necesidades, potencial, posición y coste de asumir el reto. En la frontera de los cinco años de existencia profesional, amerita asumir mayor nivel de riesgo y, atender clientes potenciales, forma parte de ese lance aspiracional, eso sí, siempre mejor desde la prescripción de la cartera cautiva, pero sin despreciar puertas frías dado el nivel de evidencias que ya deberían ser fuente objetiva de percepción positiva. Siempre que no se descuide la atención de las prioritarias, que fueron objetivo por un posible ingreso más sencillo y fuente de primeras oportunidades. De hecho, al primer cliente no se le debe desatender nunca —aunque esta sea una opinión del todo personal—.

Asumiendo que, en los dos primeros años, se hayan cribado las posibilidades comerciales locales y, detectadas, se haya crecido a partir de estas —por tamaño de la mancha—, corresponde mantener una vigilancia del mercado para detectar cambios de comportamiento en el consumo y orientar esfuerzos si lo permiten los costes asociados. La mejor forma de anticipar esas revelaciones, son las comunidades de afines *online*, constituidas en vínculo sincero y nicho prescriptor. No obstante, cualquier decisión de ingreso en un grupo alternativo de competitividad, supondrá analizar con detenimiento el atractivo real y la facilidad de ingreso desde la propia CdV.

En materia de posicionamiento, el profesional de la creatividad que ha cumplido cinco años laborales alcanzando una condición solvente es, *de facto*, un proveedor intermedio del B2B que ha trascendido, de una estrategia de siempre costes bajos a otra también genérica de diferenciación por singularidad, viable desde una masa crítica adquirida por

marca local. Una identidad, que ha logrado aglutinar una parte del valor transmitido por el producto y que aún continua con el objetivo permanente de consolidar los valores personales asociados para promover el crecimiento desde producto nuclear —donde, por cierto, reside la calidad interna—, añadiendo a la ecuación la especialización, el canal adecuado, la calidad percibida constante —resultado de cartera de producto más patrimonio intangible—, la tecnología necesaria, la integración vertical si fuera necesaria, unos costes asumibles, un precio en función del valor de cesión y un apalancamiento operativo desde capitales ajenos.

En aras de este crecimiento, será necesario el perfeccionamiento de los procesos, para mejorar la adaptación a las necesidades cambiantes y aun respaldar los costes de conseguirlo. Estandarizar ciertos pares de cartera, será la única forma de unificar la calidad alcanzada y conseguir aislar, de paso, los puntos de peligro cuya localización permita mantener las VC en el tiempo, incluso en situaciones de diversificación de producto y mercado.

Comercialmente, ya se ha comentado, la adquisición de mayor notoriedad como marca local, determinará un aspiracional de crecimiento que seguirá siendo, preferentemente, de proximidad geográfica y a partir de la prescripción por experiencias positivas, sin discriminar el mercado frio. Se tratará de incrementar la cartera de cliente sin perder a nadie por el camino. Ello supondrá un intento de entrada en grupos diferentes, siempre y cuando lo nuevo sea atractivo por facilidad de ingreso. En este aspecto, se deberá comunicar un posicionamiento claro, que permita cierto control sobre el riesgo inherente a todo lo desconocido y atendiendo a la condición omnicanal, pero con cierto predominio de marca *online*, en términos de interacción directa y progresando por la cesión gratuita de contenidos válidos orientados a la atracción de tráfico orgánico a los soportes —*blog, web* y RRSS— y con ayuda de la automatización.

En cuestión de gestión de productos, cinco años es tiempo suficiente para que la cartera demande llevar a cabo una evaluación desde la escenificación de los logros en términos de cuota —matriz de la BCG— y actuar en consonancia mediante estrategias enfocadas. Desde perfiles de cliente —matriz satisfacción/retención—, también será recomendable personalizar la atención en términos de MSMC, en relación a la rentabilidad aportada y a los costes generados directamente imputables. Todo ello, con objeto de optimizar lo existente antes de abordar la novedad comercial.

Desde la estrategia financiera, ya debería ser viable una adjudicación recurrente de salario de carácter moderado. También, el traslado de los costes netos al cliente o consumidor, a través del precio. En materia de beneficio acumulado, la reinversión mayoritaria y una cultura de control de gastos fijos, tendrá que continuar siendo fuente de prudencia gestora, intensificando el control sobre en las actividades orbitales a la singularidad, frente a esta como demandante de esos flujos de capital retenido, destinados a su reinversión para seguir atesorando diferenciación o especialización de producto. Además, habrá que seguir realizando un trabajo constante de notoriedad de marca personal, que permita incrementar el precio medio de cartera y soslayar la elasticidad de cliente en productos obsoletos. Principalmente porque, a más singularidad, mayor disposición a asumir un incremento del precio por coincidencia positiva entre valor real y percibido.

La libertad completa de precio sólo debería ser viable en productos de carácter subjetivo, donde amerita pactar dicho valor de cesión, para establecer previamente el marco de compromiso. A la contra, los precios promoción o situaciones de descuento permanente, tendrán que emplearse con moderación y según *estatus* de cliente. En este sentido, será primordial realizar el análisis de los perfiles desde la perspectiva MSMC, para orientar el esfuerzo de acuerdo a la rentabilidad particular de cada cliente, según presenten garantías de traslado de los costes netos de los insumos.

Continuando con la inversión de recursos líquidos, además de asignar el beneficio acumulado como mecánica, corresponde realizar un control objetivo de los pares de cartera desde lo invertido y costes asociados, y analizar su adquisición incremental de cuota —si la hubiera— y su potencial alcanzado, en función de lo que rentan —en términos de ROI o retorno de la inversión—. Precisamente, los flujos de efectivo proporcionados por los productos *vaca*, tienen como misión mantener otros pares en crecimiento, hasta que logren alcanzar condición de financiadores, si llegan a lograrla. Por ello, resulta innegable la necesidad de eliminar aquellos que, habiendo recibido financiación, no hayan obtenido la cuota debida dejando, con su eliminación, capacidad libre para otras alternativas de crecimiento. Estos, en proceso de exclusión, deberán ser objeto de abandono completo o rediseño oportuno para su reintroducción más eficiente, quizás desde tecnologías asociadas, en una dinámica que favorezca la innovación. En procesos de nuevo lanzamiento, habrá que tener en cuenta que, el valor neto de la inversión realizada en términos de I+D, sea compensado por la vía del precio y una demanda inelástica.

La *misión* fundamental de estos cinco primeros años, tendrá que ver con adquirir una profesionalización efectiva, que facilite la consiguiente capacidad interna desde CdV y lograr así una cartera de clientes que permita acreditar una realización rentable, al menos en local. Al mismo tiempo, deberá seguir construyendo marca personal y relaciones de valor para lo cual, las evidencias físicas resultarán fundamentales para certificar lo intangible, que se cimenta en la cultura, la estrategia, la imagen, el oficio y la identidad.

Con los años, deberá hacerse manifiesta la reinversión de curva de experiencia adquirida desde el desempeño, así como el valor aportado por los flujos de información desde proveedores y clientes. Ambas, experiencia aquilatada e información transmitida, orientadas a satisfacer necesidades para superar barreras de ingreso a otros grupos competitivos y poder diversificar las actividades, siempre con la calidad percibida como meta.

Desde los procesos, las interrelaciones formarán parte de la estrategia general, como fórmula asequible para acrecentar la singularidad, aminorando el coste de mejorar la originalidad de los atributos para dificultar la imitación y lograr la mayor participación posible de mercado por par. Todo ello, con el fin supremo de la supervivencia mediante el desempeño sostenible a largo plazo.

La visión a realizar, a este nivel de desarrollo laboral, será la lógica netamente profesionalizada, basada en la condición útil como premisa creativa y aval comercial, y desde unas competencias genéricas acumuladas como persona hábil y práctica, esto es, enfocada. La relativa estructura corporativa lograda, tendrá unos objetivos de crecimiento y diversificación que cumplir desde un desarrollo orgánico. La excelencia como

aspiración y el liderazgo honesto, procurarán el reconocimiento y harán de las relaciones comerciales oportunidades rentables en el tiempo. Especialmente, desde cliente de proximidad cautivo.

Con todo, lo verdaderamente aspiracional seguirá siendo consolidar una reputación de marca positiva —primero dentro de mercado caliente—, que en el futuro permita *arriesgar* desde escenarios de rentabilidad constante.

Los aspectos emocionales de la variable estratégica a medio

A medio plazo y desde la sociedad del conocimiento, lo que acredita son los recursos intangibles, en clara hegemonía de lo inmaterial frente a lo material. A este respecto, los consumidores se erigen como fuente de información directa por preeminencia del canal *online*, constituyendo las plataformas de RRSS en espacios de ayuda mutua. En este escenario de empoderamiento unilateral, el cliente o consumidor crea sus propias experiencias, las adapta a sus demandas en interlocución con la marca, que deberá ser *reservorio* de evidencias positivas para que sea considerada digna de compartir tiempo, el gran valor de estos días.

Por otro lado, a nivel de producto será deseable que las expectativas hayan trascendido en atributos percibidos y sobre criterio de utilidad. Todo público objetivo, demandará que el valor de cesión sea observable desde su beneficio real, dada la experiencia del nuevo consumidor final.

En materia de responsabilidad social, lo esperable es un profesional de la creatividad que responda al compromiso adquirido con la integración económica y la obligación de aportar valor al resto de la comunidad mediante el cumplimiento tributario, como un miembro más del mercado laboral.

La sociología por su parte pone de manifiesto que, para buscar atender deberá existir una necesidad, circunstancia que se agrava en su verdad según transcurren los años de desempeño. Sólo observando problemas demandantes de solución, se puede esperar una disposición real a pagar un precio mayor que el coste de producir la utilidad. Esta es una verdad asentada en el mismo concepto de calidad, definida como expectativas sobre percepciones que, a su vez, fueron generadas desde deseos concretos.

Por último, destacar la necesidad de conectar, como seres gregarios que somos, para alcanzar retos mayores y metas comunes. Nuestro cerebro, alcanza sus mayores niveles de eficiencia desde la formación de grandes redes neuronales producto de la interconexión menuda —punto 2 de esta tesis—. Por eso, somos seres eminentemente destinados a interactuar para observar lo mejor más allá de lo individual. Para un profesional con cinco años de existencia, conectar su CdV con las de otros afines, será motivo de crecimiento desde premisa de costes aceptables y riesgo contenido, además de un acto natural.

Si además de conectar, logra atraer desde una marca personal que haya alcanzado una cota de seducción interesante, será probable que el nivel de desarrollo adquirido permita un recorrido mayor, llegando al umbral de los diez años con firme posibilidad de crecimiento inorgánico y opciones reales para la integración vertical competitiva. Criterios propios de empresas bien establecidas.

La gestión del riesgo en el medio plazo

Los riesgos asociados al crecimiento, lejos de atenuarse se acentúan. Desde la fuga de clientes —con independencia de profesar una relación precio/trato favorable—, hasta la propensión natural a los cambios de consumo, todos los escenarios de contingencia pasados los años de inicio, se agravan, casi siempre por mayores estructuras demandantes de importantes y constantes rentabilidades. Los sustitutivos de productos originales, los decisores industriales —que diferencian perfectamente entre valor real y percibido—, la supremacía absoluta de los consumidores finales desde sus deseos y el resto de grupos con poder de compra dispuestos a forzar los precios a la baja, constituyen escenarios de competitividad que complican la existencia en mayor medida que en los comienzos, por erigirse en tasadores expertos sobre resultados.

Por otro lado, los nichos de demanda tienden a aplanar sus necesidades singulares, aquellas que fueron motivo de reunión en un primer momento y que, con el tiempo, se relajan en atributos representativos, lo que derivará en una segmentación de baja realización en ventas. Si, además, las interrelaciones comerciales llevadas a cabo no contemplan la sostenibilidad mutua como estrategia, el tiempo terminará por influir negativamente en sendos resultados.

Como profesional, los años suelen influir desarrollando cierto vértigo a mantener constante el desempeño creativo, aunque sólo sea por cansancio. De hecho, entender que un negocio depende de obtener y mantener clientes, se puede llegar a hacer tedioso y repetitivo en su búsqueda y sostenimiento. Dicha fatiga, puede afectar a la disposición que acredite la gestión, tomando decisiones erróneas en juicios varios, como la adecuación estratégica de los pares de cartera o a la sobreprotección de unos productos frente a otros, de manera ajena a todo análisis objetivo y evitando cualquier cambio que se perciba ventajoso, por no querer afrontar mayor umbral de riesgo del que ya es soportado. Otro aspecto que induce a pensar en cierto hastío personal, es el hecho de no atender tendencias de mercado que, a priori, se observan ligadas al éxito o ejercer la actividad desde una tolerancia insuficiente para la participación activa del cliente o consumidor.

En materia de innovación —actuación necesaria después de ciclos largos de rentabilidad positiva—, no lograr CVP más cortos y de rápida introducción para que acompañen a las modas, será otro factor de riesgo en materia de activos invertidos. Así como, una vez introducidos los productos —si constatado el fracaso—, no eliminarlos a tiempo, tanto si no se han adecuado al mercado desde las evidencias físicas, no se ha resuelto —previamente— un problema de espacio dentro de la propia cartera de realización o se han generado expectativas desde la comunicación del posicionamiento y no se ha producido un cumplimiento efectivo del valor real. Quizás se cometió el error de no escuchar al entorno de realización, la estrategia de enfoque nació limitada en potencial de venta o se produjo un ahorro excesivo en materia de costes de producción, con resultado de baja calidad percibida. Sea como fuere, un lanzamiento que no logra una cuota mínima de ingreso, debe ser apartado y replanteado o abandonado definitivamente. Por otro lado, si desde el lanzamiento se llegara a aquilatar la pertinente cuota mínima, no asumir la realidad de la imitación también sería una evidencia de riesgo no asumido.

En cualquier caso —y con independencia del tiempo de realización laboral que haya transcurrido—, efectuar un control adecuado del factor riesgo —de cualquiera de los

cinco tipos existentes—, será clave para afrontar estadios de desarrollo profesional aspiracionales con cierta garantía anímica.

La variable táctica a medio

La normalización de las acciones tácticas de este tiempo medio, es lo que sucede visible al mercado entre los dos años y hasta los cinco, es decir, refiere a aquello que se consigue *aquilatar* hasta tres años después de superar la fase de existencia mínima como profesional y que será reflejo manifiesto del valor de lo adquirido en esos inicios de existencia laboral autónoma. Estos cinco años verdaderamente superados, serán reflejo del medio plazo para este análisis, pero podría considerarse el mismo intervalo para un abanico mayor de temporalidad efectiva. La esencia estratégica de este período del desempeño, tendrá de nuevo su materialización táctica a través de las siete variables del *mix* de los servicios.

Producto hasta 5 años

Con una cartera de producto algo más precisa, se deberá afrontar un inicio de etapa media de orden continuista —como profesional de la creatividad—, con la adaptación y la diversificación del *offering* entre producción de *inputs* y concepción de obra emocional, como *modus operandi* normalizado —con las industrias, comercios y consumidores finales como principales destinatarios—. La gran diferencia residirá en cierta profundización permitida en el análisis de productos por el acúmulo de tiempo, destacando la posibilidad formal de valorar los respectivos ciclos, determinando el *estatus* desde sus 4 fases vitales. Así mismo y por efecto de la susodicha temporalidad, se abrirá la posibilidad de exponer el nivel de cuota alcanzado dentro de unos objetivos de crecimiento, que podrá visibilizarse mediante la matriz de la BCG en orden a considerar decisiones de inversión o de innovación mediante el rediseño eficiente —parcial o integral— de algunas utilidades. Análisis que podrá tener lugar sólo o en combinación con la matriz de posición y atractivo de GE/McKinsey. Ambas, como método de autoanálisis y como valoración de otras carteras de la competencia dentro del grupo o ajenas.

Por equilibrio, resultará primordial posicionar producto en todos los cuadrantes de la matriz de crecimiento/participación e identificar sustitutos probables y ciertos, determinantes del desfase de ciclo de aquellos originales. Una vez localizados los productos en sus espacios objetivos —según nivel de cuota y crecimiento potencial—, habrá que discriminar entre los generadores de efectivo y los presuntamente cosechables y en situación posterior de innovación o abandono. Así mismo, se clarificarán los productos verdaderamente destinados a ser crecer —hoy *estrellas*—, como futuros financiadores de otros todavía cuestionables. Desde este escenario de análisis, el estudio del profesional determinará una estrategia adecuada de producto ofreciendo tres tipologías de utilidades. Así, deberá considerar actuaciones alta costura, sastre y otras intervenciones más estandarizadas denominadas *prêt-a-porter* —que cada cual denomine la tríada como más le convenga—, identificando cada par con una tipología de servicio y determinando la estrategia genérica, si la inicial hubiera dejado de ser la adecuada. Las tres, orientadas a seguir explotando las necesidades especiales de cada nicho de enfoque,

perfeccionando la diferenciación por marca en productos subjetivos y tendiendo a la normalización y el control de costes, en aquellos de base nuclear repetitiva. Un cierto virtuosismo comercial a lo largo de la vida laboral, llevará al profesional a saber localizar compradores oro para cada utilidad y a adecuar las acciones para ceder valor según necesidad concreta, sobre un coste/beneficio percibido por cliente, que permita proyectar la colaboración en el tiempo.

Precio hasta 5 años

En este medio plazo temporal, el profesional habrá dejado atrás la gratuidad o la atención estrictamente desde beneficio cero —salvo casos puntuales de ingreso estratégico en algún grupo muy consolidado—, para permitirse un factor precio cuya imposición dependa del punto óptimo de dedicación, atendiendo a aspectos como la complejidad, la cualificación necesaria, la especialidad, el futuro como utilidad y otros de mayor calado objetivo sobre la CdV del cliente. Este nivel de dedicación, muy en consonancia con la tríada mencionada de tipología de producto, se establecerá como una forma de segmentación factible de la demanda. Por otro lado, la recurrencia de honorarios, según elasticidad formal del cliente, permitirá cierta automatización solvente.

Desde una predisposición general cualitativa, mantener una cultura de siempre costes bajos seguirá siendo lo más adecuado —especialmente en materia de intermedios a la industria—, valorando cada actividad desde su estructura de costes y usos de la inversión. A estas alturas, repercutir siempre los costes generales sobre el neto de cartera de productos será reglamentario, evaluando los márgenes desde precio mínimo operativo y controlando que no se dispare el precio promedio gracias a ese estricto control, salvo aquellos directamente imputables a la adquisición de la singularidad, aislando las actividades directamente causantes e invirtiendo sólo en sus atributos centrales. Lo importante será evitar que ese valor medio de cartera no llegue a desvirtuar la relación precio vs valor percibido por los clientes, instaurando un deterioro de la credibilidad. Para evitarlo, habrá que tener una especial precaución con el reparto de costes indirectos por mediación de la tasa de reparto, por su influencia directa en el incremento desproporcionado de los precios de cesión, causando un deterioro en la competitividad de los pares. Por lo mismo, convendrá una evaluación del coste promedio de atención según actividad dentro de la tríada, por si no fuera pertinente asumir el ingreso por costes excesivos en algún grupo aspiracional, por estratégico que resulte. Por lo tanto, convendrá valorar sólo aquellos grupos dentro de una magnitud de acceso pertinente en materia de inversión y de atención desde la propia CdV. En términos de canal no será diferente, ya que corresponderá identificar los factores de coste que convertirán al producto en un bien accesible dentro de unos umbrales de inversión también admisibles.

En materia de recursos invertidos, un balanceo entre las tres tipologías sinérgicas de producto expresadas desde la matriz de la BCG —esto es, *interrogantes, estrellas* y *vacas* o *financiadores*—, será la forma más coherente de esperar buenos retornos desde dicha inversión —o ROI positivo—, en el deseo de cumplir con unos objetivos realizables. De hecho, toda adjudicación de recursos dependerá de una valoración cierta sobre metas y barreras para lograr dichas metas de acuerdo a los pares de cartera, en orden a consolidar una posición competitiva que logre el necesario margen para sobrevivir laboralmente más años. En este escenario de eficiencia gestora, la decisión de eliminar productos por debajo

de rentabilidad esperada será pertinente siempre que, dicha decisión, no afecte a otros pares complementarios o deteriore relaciones de proveedor o canal. Así como el hecho de decidir no atender a clientes con una estructura de pago a proveedores abusiva, por una costumbre de aplazamiento inadmisible.

Sea como fuere, donde no se llegue de manera orgánica y haya interés en ingresar, las interrelaciones —como bienes no monetarios— se constituirán en la mejor forma de alcanzar objetivos con el mínimo de inversión efectiva, por el valor cierto de las sinergias. Será un concurrir para el mutuo beneficio en actividades valiosas, compartiendo márgenes operativos. También, fomentar la escucha de cliente como lucro inmaterial, será una forma de actuar que determinará los intereses y la dimensión de la necesidad sin promediar coste monetario alguno, ayudando a reconocer los clientes útiles de acuerdo a parámetros de rentabilidad propios pero verdaderos.

Canal o distribución hasta 5 años

A los cinco años, el modelo híbrido de venta —*online* y *offline*—, se asume como una realidad. Un sistema multicanal que deberá servir al profesional de la creatividad para fomentar la interacción directa, consolidar una imagen positiva, ceder producto y lograr el margen. Todo ello, orientado a permitir participar de la experiencia y fomentar la repetición desde la confianza alcanzada. Con independencia del canal de acceso, lo sustancial residirá en identificar comportamientos de compra según par y anticipar la evolución de acuerdo a tendencias. Para ello, será necesario determinar todos los canales existentes y evaluar la realidad de posibles nexos con dicha cartera, mejorando el poder de negociación al integrar esfuerzos, clave en este entorno de la distribución.

Para fomentar el crecimiento mediante el canal que avala la prescripción, los incentivos por la vía de las compensaciones al cliente cautivo serán estratégicos, para generar un boca-oreja que permita explotar al máximo el mercado caliente. Sin embargo, en el entorno digital de las RRSS, para lograr el mismo efecto propagador del valor habrá que emocionar y ser sinceros, acreditando poseer una identidad atractiva de marca que avale la cualidad de la divulgación voluntaria por mediación de las comunidades de afines.

Promoción hasta 5 años

La dinámica, pasados algunos años, suele ser siempre la misma en referencia a dónde, con quién, cómo y con qué puntos fuertes lograr ventajas competitivas y qué hacer para mantenerlas sostenibles en el tiempo. La gestión comercial a los cinco años, después de dar por hecho la realidad y sostenibilidad de las VCs que fueron motivo del inicio profesional —que, de no ser así, serían lo primordial en términos de inversión de recursos y comunicación correcta del posicionamiento por par—, consistirá en escalar cuota con cada utilidad desde la prescripción —para crecer en mercado caliente—, cerrar ventas que inicien relaciones a largo y que terminen originando embajadores de marca, añadir experiencias multicanal que mejoren la percepción del valor y conseguir automatizar ciertas actividades —desde sus atributos nucleares— sin malograr el binomio precio más trato.

Crear experiencias en RRSS quizás sea el aspecto más orientado a adquirir masa crítica por marca, sabida la difusión del valor que permite el medio digital. En comunidades de afines se deberán concebir experiencias adaptadas a productos de variada implicación

emocional, que favorezcan el contenido de interés asociado a la marca personal. La idea será atraer hacia lo singular para generar esa visibilidad incremental. La *web* del profesional, como espacio fundamental de interacción entre consumidores y productos en condición de venta o contratación, deberá ser objeto de modificaciones estratégicas que favorezcan dicho intercambio, siempre dentro de un umbral de riesgo contenido. A partir de esta actualización periódica, a mayor presencia en médicos sociales, mayor visibilidad a favor de la marca propia y mayor caudal potencial de atracción orgánica hacia las LPs. De hecho, seguir contratando plataformas de *influencers* locales para tráfico inorgánico —algo que ya se recomendó desde iniciación, si capacidad de inversión— y realizando *link building* de contenidos desde otros *soportes* ajenos pero afines, dará una mayor velocidad al logro de aquilatar plataforma propia desde la que canalizar el volumen de público adquirido construyendo un espacio de comunicación directa 1to1 entre marca personal y nicho.

La eficacia de todas estas acciones *online*, en su misión de atesorar público, tendrá que medirse desde parámetros como la creación de público, maduración y conversión de los *leads*, en esa transición de visitante a cliente por contenidos de valor ciertos. Un proceso que demandará actuaciones repetitivas y tecnológicas —como el *lead nurturing* o el *lead scoring,* esto es, alimentaciones automatizadas y catalogación, respectivamente— y la intervención humana en la última fase del embudo o BOFU, orientada a cerrar la venta o contratación desde la adquisición de contexto.

Personas hasta 5 años

En términos de segmentación, lograr la supervivencia profesional hasta un medio plazo temporal no libra de tener que realizar prospecciones sistemáticas de cliente y análisis pormenorizado de diferencias estructurales —en busca de nicho—, obviando las evidentes por ampliamente denotadas y, por ello, ausentes de VC desde su obligada atención. Y es que, sobrevivir cinco años acerca el final del atractivo de ventajas y nichos pretéritos, con el deber de reciclar ambos denotando cambios de consumo y tendencia en atributos. Dentro de las ICyC, analizar y atender a las prioritarias seguirá siendo fundamental por destinatarias naturales del *offering*, realizando una selección de potencialmente viables al ingreso, desde las limitaciones aún manifiestas de la propia CdV. Lo primero será identificar los grupos de competitividad más evidentes por rivalizar por lo mismo y en el mismo espacio de realización, para analizar las fuerzas de esos grupos desde las 5Fs y aislar poder y características. Así, se visibilizarán las barreras de ingreso de cada grupo vs pares de cartera, determinando la separación que impide adquirir un espacio propio.

En términos relacionales, a los cinco años se debe buscar capacidad para poder influir, por saber hacer y entregar contemplando tres tiempos de atención constituidos en el corto, medio y largo plazo. Desde cierta habilidad comercial, serán los compradores establecidos en el éxito y aquellos con problemas, los que presenten un perfil contratador más dispuesto a permitir un nuevo profesional dentro de su esquema de proveedores habituales, debiendo determinar cuál de ellos se configura como oro en función de la utilidad, asumiendo que todos lo grupos caducan en su atractivo, lo cual abrirá posibilidades para nuevas asociaciones.

La manera de detectar una nueva oportunidad de reunión, radicará en estudiar las realidades mentales de los clientes, detallando percepciones verdaderas. Se tratará de entender para atender necesidades ciertas y poder concretar las aportaciones de valor adecuadas. Para ello, habrá que fijar unas expectativas mínimas que delimiten el esfuerzo e invertir en satisfacción para mejorar en cuota. Lo importante será concretar quiénes son los clientes objetivo y cuáles son secundarios, para retener al favorable por su calificación. Entre los factores que hacen a un cliente prescindible —o secundario— se encontrará el hecho de suponer un exceso de riesgo por costes de atención excesivos, poca seriedad de pago o morosidad continuada, imagen o reputación dudosas, trato defectuoso asociado, etc. En caso de obligación de atención por prescripción interesada de otro primario, realizar sólo operaciones pequeñas y autónomas que, desde la menor gravedad de su efecto nocivo, puedan ser vehículo de recuperación de la confianza.

En materia de rivalidad dentro de los grupos de competitividad, se entenderá la posición interna como una oportunidad de mejora por mediación de las interrelaciones intangibles derivadas de la transmisión del conocimiento. Habrá que saber encontrar afines dentro del grupo en cuestión —que permitan el intercambio positivo—, sin despreciar posibles nexos entre carteras de productos del profesional de la creatividad y el cliente de determinada utilidad. Para detectar estas oportunidades —fruto de la interacción—, escuchar al entorno de realización será vital, entendiendo como tal el que se habilita entre profesional y proveedores, empleados y clientes.

Presencia física hasta 5 años

A los cinco años hay que apostar por una visión de la marca personal del todo aspiracional, incluso a nivel de conciencia colectiva —aunque quede restringida al ámbito local—. De ahí la importancia de exhibir una orientación completa a crear e incrementar valor por marca desde cada acción, revisando los valores centrales por retroalimentación desde comunidades en RRSS y clientes *offline*, para comprobar lo verdaderamente percibido. Desde el ámbito de lo personal, este refuerzo estratégico de alcanzar la debida notoriedad de marca, dependerá de la actitud, confianza e interés verdadero expresado por el profesional cada día del desempeño. Una actuación que deberá consolidarse desde el interés, la flexibilidad, por agilidad de respuesta y capacidad de adaptación, para determinar un liderazgo en el que depositar la ilusión en los resultados esperados por el cliente.

Para esta misión desde la imagen percibida, el profesional de la creatividad deberá asimilar cierta despersonalización —por otro lado, a practicar desde los inicios—, asociada al proceso mismo de la creación y por orientación a lo útil desde una calidad percibida que fidelice. Así mismo, para mejorar la capacidad de gestión y actualizar las aptitudes técnicas, convendrá la necesidad de formación como costumbre de mejora, parte fundamental de una imagen coherente con las aspiraciones profesionales, así como la premisa de exhibir fuertes dotes para la delegación responsable en una más que probable estructura propia incremental o en condición de subcontrata, por ser ambos escenarios susceptibles de mayor presencia de mano de obra directa.

Procesos hasta 5 años

En esta temporalidad, donde todo análisis podría marcar la diferencia entre la proyección definitiva o el estancamiento, cuantas menos conclusiones estratégicas se extraigan, pero todas certeras, tanto mejor. No se trata de llegar a una *parálisis por el análisis* sino de establecer pocos objetivos estratégicos, pero asumibles y enfocados a su consecución desde unas premisas tácticas específicas y claras. Para ello, convendrá centrarse en un mercado, un segmento y llenar espacios demandantes de necesidades —priorizando las ICyC, pero sin despreciar ninguna industria potencial de realización—. Como en los inicios, la identificación de fortalezas y debilidades propias, enfrentadas a las amenazas y oportunidades desde los grupos de competitividad, determinará el dónde, por qué y con qué. El cómo ya será oficio del *mix*. Siempre desde la propia CdV —como soporte de las VCs— y en sus posibles interrelaciones estratégicas con otras CdV ajenas. Esta dinámica, será siempre la misma con independencia de la temporalidad del desempeño, salvo franca notoriedad de marca, circunstancia que habilitará un espacio de realización ciertamente autónomo o asociaciones superiores de tipo *cobranding*, más propensas en escenarios de mayor número de años en el desempeño y capacidad superior por masa crítica. Entre los parámetros a valorar desde la CdV estarán esos objetivos y las estrategias más adecuadas a los pares, capacidades necesarias y supuestos de riesgo. Los objetivos sobre oportunidades irán acompañados de su metodología para establecer barreras al ingreso dentro de los grupos y a la movilidad interna de competidores, como garantes de la posición relativa. En los puntos de contacto con clientes y consumidores, residirá el potencial de la diferenciación.

Otro aspecto a considerar, llegados esos cinco años de vida profesional, será admitir que no todos los clientes, de la cartera propia, son iguales. Dentro de esa dinámica analítica que marcará la diferencia, cabe clasificar tipológicamente la cartera actual de clientes —y consumidores finales si los hubiera—, para identificar a los más rentables y ofrecerles un nivel de atención acorde con su capacidad de retorno por margen, realizando con ellos acciones especiales de comunicación con la fidelización como meta. Para dicha valoración, la matriz de satisfacción/retención permitirá clasificarlos dentro de las categorías ya descritas de terroristas, apóstoles, rehenes y mariposas o mercenarios. A este trabajo de etiquetado, habrá que añadir un cálculo del VIN y del potencial de crecimiento individuales para, con las tres conclusiones, establecer una estrategia de inversión en atención acorde con lo esperable en términos de retorno presente y futuro. Estratégicamente, será efectivo tratar de localizar, si hubiera distancia histórica y datos suficientes —circunstancia que, en cinco años, resultará dudoso de poseer—, dónde estaban los clientes que hoy son apóstoles o mariposas hace cinco años de atención profesional y anticipar el trato preferente. Por otro lado, saber por dónde se puede crecer también derivará de este análisis coordinado, según franjas de potencialidad ABC donde se distribuyen todos los clientes actuales, de acuerdo a ventas realizadas con cada uno y según objetivos de venta futura, en función de una venta media dentro de un período de tiempo establecido.

En términos de competencia, seguirá siendo decisivo delimitar la actual mediante las 5Fs —la de hoy y la posible del mañana—, dentro de los grupos y según pares, intuyendo puntos fuertes y débiles para integrar las mejores prácticas. Colaborar con esa competencia se convertirá en la mejor forma de alargar el alcance de la atención. Los nexos verticales entre CdV independientes, las interrelaciones como puntos de partida dentro de la propia por colaboración estratégica, las alianzas temporales, todas ellas serán

formas de superar una suboptimización, siempre que se realicen contemplando el reparto mutuo beneficio, por un ejercicio positivo de complementariedad reconocida por todas las partes. De hecho, a los cinco años, habrá que interiorizar que, el éxito, residirá en compartir actividades y generar vínculos a largo. En esta realidad, la rivalidad dolosa no tendrá cabida.

Desde la misma producción, estandarizar trasladando al cliente una homogeneidad cualitativa de ciertos atributos según lapso de tiempo, será sinónimo de competencia adquirida. Desde las expectativas, garantizar los valores teóricos del producto que fueron percibidos verdaderamente como esenciales, supondrá detectar puntos de referencia que nunca podrán faltar en determinadas utilidades o creaciones del profesional. Estos aspectos son los que suelen quedar garantizados por la tecnología, avezada en repetir sin error —o casi sin error—, pero detectar lo crítico seguirá siendo habilidad y responsabilidad del profesional, del factor humano, que tendrá que enfocar en lo objetivo y eliminar lo inútil. Esta habilidad de establecer normalizaciones a la producción desde lo percibido como valioso, seguirá siendo —como en los inicios— objeto de una base común de producto creativo, sobre la que se superpondrán capas flexibles de utilidad adaptadas a cliente concreto. De esta forma, todas las utilidades podrán partir de un fundamento pilotado, para singularizarse a partir de un determinado nivel de desarrollo de producto. Circunstancia del todo viable en productos intermedios y algo más dudosa para los subjetivos, por comprometer en cierta medida la novedad del resultado final en términos de completa originalidad.

Esta tipificación parcial de producto creativo, también favorecerá la innovación continua por simplificar los atributos sobre los que actuar en caso de obsolescencia por sustitutivos o imitaciones. La atención a mercados nuevos o de proveedores y distribuidores, supondrá asumir la necesidad de cierta adaptación estratégica de producto que podrá alcanzar —o no— a lo nuclear de manera que, toda innovación, podrá reciclar desde la base o atender nuevas capas de atributos en situación de pilotaje para que, conservando los atributos ampliamente aceptados y en caso de desacierto en lo adicionado, poder retornar el producto a su nivel esencial de mínimos aceptados. Desde esta política más eficiente para ejecutar rediseños, lo periférico siempre será alternativa de flexibilización de lo nuclear en función de tendencias, sucesos, cambios de consumo, etc., siempre y cuando, el proceso atienda a la misión o, en su defecto, se deberá realizar una revisión de esta mediante DAFO para avalar lo oportuno de la nueva utilidad. Una vez reintroducido el producto, habrá que asegurar al nuevo ciclo el espacio de crecimiento necesario dentro de la cartera de convivencia, para no interferir en el resto de fases de vida, generando con ello una situación de competencia interna no deseada.

Desde la generación de ideas, dos etapas de creación se tendrán en cuenta para innovar, la de planteamiento y la de implementación, de acuerdo al nivel de novedad pretendido y haciendo partícipe al cliente en el proceso y resultado, para contener el riesgo al fracaso. Así se procederá, hasta llegar a una validación holística del nuevo concepto. Después del lanzamiento o la reintroducción —según umbral de supervivencia de los atributos base—, corresponderá realizar una evaluación de ajuste y adecuación a necesidades reales, hasta validar definitivamente la utilidad de cesión. Fundamentalmente, serán los productos catalogados *perro* los más proclives a un reemplazo o actualización rentable, desde sus

capas de atributos y en adaptación a nuevas tendencias o concluyendo, definitivamente, en su eliminación.[468]

Método razonado hasta 5 años. Guía teórica

ESENCIA ANALÍTICA HASTA 5 AÑOS
DESDE LA ESTRATEGIA
EVIDENCIAS Consolidar *marca*, para el tamaño de la mancha adquirido. La utilidad como premisa. Atender los *valores soft* = cultura, imagen, aptitud, conocimiento. Adquirir una *reputación positiva* para cliente de cartera.
PRECIO ADECUADO De costes a diferenciación. Control de costes en actividades orbitales. Crecer desde producto nuclear. Traslado de costes netos al cliente. Reinversión del beneficio. Notoriedad de marca para mayor precio medio. Pactar precio en producto subjetivo. Eliminar clientes no rentables, sólo relaciones sostenibles. Rentabilidad real de los pares. *ID los flujos de efectivo o vacas*. Innovación viable por disposición potencial al margen. Supervivencia económica como fin. Capacidad para salario de mercado.
CALIDAD MEDIA Estandarizar algunos pares según atributos y perfeccionar modelos de producción. Posición competitiva inequívoca y valor del *offering* percibido. Calidad interna por el producto base. Personalización y capacidad de atención de las necesidades de cliente. Reinversión de la curva de experiencia. Dificultad para la imitación. Crecimiento orgánico desde la excelencia. Profesionalización percibida.
PARTICIPACIÓN Profesional omnicanal. Crear *vínculo* en comunidad. Experiencias de valor. El cliente generador de sus propias experiencias. Interrelaciones para lograr la singularidad a bajo coste. Los consumidores como fuente de información. Las RRSS como espacio de ayuda. Alcanzar *nivel de seducción* como premisa de atracción.

[468] Consultar todos los conceptos aplicables al método hasta 5 años, siguiendo la misma estructura planteada, en la adenda.

ACCIONES TÁCTICAS

EVIDENCIAS

DE PRODUCTO
Bases de producto comunes. Superposición de flexibles.
Personalización como *criterio meta*.
Atributos vs deseos, como criterio de utilidad.
Cuota local *apreciable* de producto.
Nuevos atributos por mejora de la utilidad.

DE IMAGEN
Seducir desde la marca.
Clientes *embajadores.*
Marca *aspiracional,* como visión.

DE COMUNICACIÓN
Marca + contenido de valor = atracción.
Conciencia colectica. Creación de valor.
Retroalimentación desde lo percibido.
Conservar precio + trato.

DE TRATO
Mostrar actitud, confianza e interés.
Liderar desde la interacción.

PRECIO ADECUADO

EL FACTOR
Precio por *punto óptimo de dedicación*.
Automatización de honorarios.
Vigilar el *precio promedio* de cartera. Insumo.

LOS COSTES
Cultura asumida de *costes siempre bajos*.
Cada actividad relevante = su *control de costes*.
Coste *promedio de atención*/cliente.
ID *factores de coste* del canal.

LA RENTABILIDAD
ID compradores oro/pares. Prescindir de improductivos.
Relación costes vs *atributos singulares,* para diferenciación.
Analizar productos. Matriz de la BCG, GE/McKinsey, CVP.

Eliminar ineficientes. Valorar daños colaterales. *Stocks* improductivos.
Margen por posicionamiento estable. *Cuota* por prescripción local.
RRSS = *ratios* de creación, maduración y conversión. De visitante a cliente.
Atender a las ICyC prioritarias. Afinidad con el *offering*.
Seleccionar *clientes viables* para MSMC. VIN + crecimiento potencial.
Catalogar según matriz *satisfacción/retención*.
Detectar *clones retrospectivos* de *apóstoles* y *mariposas*.
Ranurar *utilidades* en un solo segmento. Concentración.
Delimitar competidores desde 5Fs.
Considerar *lo periférico* en innovación eficiente.
Asegurar *espacio en cartera* para lanzamientos. El CVP nuevo.

LOS RECURSOS
Balancear recursos entre tipologías de producto, salvo *perros*.
Invertir en un *website* siempre actualizado y SEO *friendly*. *Link building*.
Influencers locales para *tráfico orgánico*. Plataforma propia.

CALIDAD MEDIA

DESDE LA DISPOSICIÓN
Desear el *beneficio mutuo*.
Escuchar como lucro inmaterial. El entorno de realización.
Capacidad *para emocionar* y ser sincero.
Avalar *tratos* para relaciones a largo.
Asimilar cierta *despersonalización* en el proceso creativo.
Capacidad formal para *delegar* responsabilidad.
Formación contínua, como mejora personal.
Eliminar lo inútil. Enfocar en lo observable.
Anticipar conductas. Intuición.

DESDE LOS PROCESOS
Ofrecer productos intermedios y obra de carácter subjetivo.
Lograr *estrellas* que devengan *en vacas* desde BCG.
Detectar productos *perro* y reemplazarlos.
ID *sustitutivos* que anticipen la caducidad.
Automatizar ciertas utilidades.
Evaluar *expectativas mínimas* por par.
Estandarizar por traslado de *homogeneidad.*
Convertir expectativas en *puntos de referencia*.
Normalizar *intangibles* = cualidades humanas percibidas.
Explotar *nexos e interrelaciones* entre CdV.
Integrar *mejores prácticas.*
Planes *de retención* al cliente valioso.
Innovación contínua. Eludir la imitación.

DESDE PERCEPCIÓN DEL CLIENTE
Atender *necesidades especiales* que configuran nicho.
Venta multicanal. Poder de negociación.
Amplia presencia en *medios sociales*. Tráfico orgánico.
Fase BOFU de atención humana, para convertir.
Atención de realidades y concreción de utilidades.
Entendimiento mutuo.
Normalización eficiente.

PARTICIPACIÓN

INDUSTRIA, COMERCIO Y ADMÓN. B2B.
Cuota por prescripción local. Tamaño de la mancha.
Intercambio positivo entre afines. Rivalidad constructiva.
Compartir por *alianzas estratégicas*. Reparto del beneficio.

CONSUMIDORES FINALES. B2C.
Experiencias adaptadas a obras de valor *subjetivo*. Emocionar.

AMBAS TIPOLOGÍAS. B2B y B2C.
Experiencias omnicanal para mejorar el valor.
Colaborar entre CdV = alargar el alcance de atención.
Gestionar los *nexos verticales* entre CdV autónomas.
Interrelaciones como *puntos de partida* para la colaboración.
El éxito = compratir desde *todos ganan*.
Etapas de creación/participación activa = generación de ideas, validación, concepto, ajuste y adecuación.

ESENCIA ANALÍTICA

	VARIABLE ESTRATÉGICA	VARIABLE TÁCTICA
EVIDENCIAS / BARRERAS	*Tamaño de la mancha* . Consolidar marca personal. Reputación. Valores *soft* . La *utilidad* como premisa.	Seducir desde marca = atracción. Liderar desde la interacción. Conservar precio + trato. Atributos vs necesidades = útil. Base común + superposiones flexibles. Contenido de valor percibido. Cuota local. Retroalimentación.
PRECIO ADECUADO	Marca vs precio medio. Traslado de costes netos. Reinversión del beneficio. Precio pactado en subjetivos. productos *vaca* . Supervivencia económica.	Precio por *punto óptimo de dedicación* . *Margen* por posicionamiento estable. *Cuota* por prescripción local. *Mancha* . Cultura de *costes siempre bajos* . Coste promedio *de atención* . Balancerar recursos entre productos. ID compradores *oro* . Análisis MSMC. Catalogar productos. Eliminar. Rediseñar. Delimitar competencia/pares. Afinidad. Innovar desde lo periférico. Espacio CVP.
CALIDAD MEDIA	Valor del *offering* percibido. Atención de necesidades. Estandarizar atributos. Personalización. *Curva de experiencia* . Excelencia como meta.	Beneficio mutuo. Sinceridad. Escucha. Productos intermedios y obra subjetiva. Nivel de *despersonalización* eficiente. ID *expectativas mínimas* por par. Estandarizar lo recurrente. Procesos. Normalizar intangibles. Lo humano. ID sustitutivos de riesgo. Caducidad. Integrar mejores prácticas. Optimización. Planes de retención. Beneficios por contrato. Innovación contínua. Retrasar la imitación. Amplia presencia en RRSS. Tráfico orgánico. Visibilidad y venta omnicanal del *Offering* .
PARTICIPACIÓN	*Vínculo* en comunidad. Experiencias de valor. Interrelaciones de bajo coste. Las RRSS = espacio de ayuda. Nivel de seducción vs atracción.	Explotar *nexos e interrelaciones* entre CdV. Rivalidad positiva. Constructiva. Alianzas estratégicas. Reparto del beneficio. Experiencias adaptadas. Emocionar. El éxito de compartir desde *todos ganan* . Etapas de participación activa = generación, validación, concepto, ajuste y adecuación.

3.3. HASTA 10 AÑOS. EL LARGO PLAZO

En esta etapa de adquisición de la madurez profesional, se ha logrado convertir un proyecto inicial basado en incertidumbres, en certezas rentables en disposición de consolidar una marca personal mucho más allá del ámbito local. El tiempo que discurre entre los cinco años y los diez, será una apuesta por llevar el desempeño a cauces mucho más aspiracionales en materia de margen, estructura, interrelaciones y cartera de productos y clientes, con el horizonte de la utilidad y el precio más trato como letanía laicista.

La innovación y el análisis pertinente de las acciones, serán claves en esta etapa de crecimiento hacia una nueva dimensión de la prestación, en claro inconformismo con la comodidad de los cinco años, en si mismos perfectamente eminentes, pero insuficientes

para quien desea un alcance formal superior. También, la más que probable integración vertical deberá aportar un mayor alcance formal de la capacidad instalada, para abordar con garantías la diversificación y los objetivos de producción, resultando en una estructura más adecuada para atender, de manera realizable, las metas de crecimiento.

En definitiva, un profesional de la creatividad que, tras cinco años —y alcanzado el objetivo de sostenibilidad autosuficiente—, decide continuar con *la hazaña* de proyectar su actividad en el tiempo, será un trabajador autónomo con un perfil laboral que aspira a lograr un proyecto empresarial de mayor envergadura constitutiva.

La variable estratégica a largo

Atender a nuevos grupos de interés, preferiblemente desde un mercado de prescripción, será la base del crecimiento por cartera de clientes a largo plazo. Diferenciarse y una calidad preeminente percibida por marca personal serán clave para el ingreso en otros entornos de competitividad. En concreto, un incremento de masa crítica por esa conciencia de marca que, definitivamente, supere el ámbito local, una cartera de producto donde convivan los más singulares con otros normalizados en precio y producción —ambos según sus pares de mercado— y una capacidad para detectar a tiempo sustitutivos, que establezcan los cambios de ciclo y finalización del crecimiento de los propios, adoptando decisiones estratégicas sobre el desfase y la consiguiente innovación de los más afectados, serán las tres facetas a observar. Masa crítica, convivencia de productos y detección de sustitutivos, para nuevas ventanas de oportunidad representadas en nuevos clientes *que buscan consejo*, con la seguridad de tener la capacidad para poder atender de forma solvente.

Financieramente, el precio presentará una condición ciertamente más liberalizada, aunque sin perder su relación objetiva con el valor real y según productos. Desde lo singular, la condición de precio pactado estará dentro de esa lógica de valor percibido, subjetivo, que permitirá establecer la relación de cesión dentro de unos umbrales de coste pactados que habiliten el espacio de intercambio. Este será el escenario de venta de la obra personal —contemplativa—, con o sin encargo previo que, apoyada en la marca propia ya consolidada en local, permitirá su traslado con garantías de margen, atenuando el riesgo de una no realización rentable desde su capacidad de recuperación de costes netos de producción. El beneficio retenido cada ciclo fiscal, a los diez años de desempeño, probablemente podrá destinarse a la distribución parcial, así como será posible prever la adjudicación recurrente y aspiracional de honorarios. Algo que, a los cinco años, ya era asumido como posible desde la sostenibilidad de la actividad creativa.

Desde la pericia productiva, cabrá la posibilidad de realizar las actividades de valor a coste inferior que la competencia directa, por reinversión de la curva de experiencia. Lo mismo que será previsible la existencia de productos financiadores que permitan la incertidumbre del crecimiento en cuota de otros, siempre desde un equilibrio entre recursos destinados y resultados obtenidos por eficiencia de producto. Una sostenibilidad que suscribirá el valor de la cartera propia de pares y, cuya posible suboptimización, será suplida con asociaciones rentables de bajo coste —o menor riesgo de inversión— con otros profesionales de la creatividad afines.

Por todo ello, la misión a abordar en este largo plazo, tendrá que ver con *pasar de nivel* en mercado, vigilando esa sustitución de productos, la capacidad instalada, los nichos alternativos que se van detectando, la sostenibilidad real, la imagen percibida y proyectada y las tendencias que determinarán las zonas de rentabilidad. Para ello, habrá que contemplar cíclicamente el valor del reciclado, como estrategia esencial para la supervivencia a largo y, de manera preferente, la innovación intangible mediante experiencias de consumo omnicanal, como medida de actualización a menor coste que la inversión en otras actuaciones directamente imputables a la CdV. Experiencias que tendrán lugar, sobre todo, desde canal corto *online*.

También, el valor de detectar a tiempo —como se ha mencionado desde procesos—, será esencial para identificar el límite comercial de los pares y la forma de avalar la sostenibilidad de las VC dentro de unos márgenes de realización coherentes con la realidad, así como exhibir una defensa activa contra la competencia dentro de los grupos, mediante una barrera sólida fundamentada en esa diferenciación por marca.

La visión aspiracional —a este nivel de prestación profesional— es la de identificarse con un empresario —pequeño o mediano—, con marca personal de dominio local y en progresión general, centrada en las personas, vinculante y con credibilidad percibida. Con una producción liberalizada en adaptación y personalización, con la que asume la condición de proveedor habitual de los mercados naturales como las ICyC, este empresario de la creatividad de novo ostentará cierto liderazgo relativo dentro de algún par de cartera. Así, surge un nuevo agente laboral, que acierta segmentando y atendiendo necesidades desde acciones visibles, ofreciendo un alto valor subjetivo a la vez que formalmente útil, dentro de un precio medio adecuado por la solución prescrita. Por otro lado, no pierde la capacidad de adaptación aun manteniendo las estandarizaciones rentables de lo cualitativo, probablemente por la vía de la originalidad en lo ausente de normalización. Y, desde las alianzas estratégicas entre CdV afines, logra la extensión de las capacidades sin afectar a la calidad media, por una integración sin dañar la singularidad que define los atributos de marca.

Los aspectos emocionales de la variable estratégica a largo

Pasados diez años de existencia profesional, se termina por adquirir un compromiso con la imagen del sector, en la esperanza de que no sea perjudicial. Pero *la mímesis* es inevitable, en imagen, léxico y *modus*, si se logra la integración rentable.

En términos de producto, será la propia sociedad de realización la que establezca la longitud de los ciclos de vida de los productos, con independencia de la condición perecedera natural, determinando la inexistencia de imperecederos. Así como definirán lo cualitativo y ocasionarán, con ello, método plasmado en las estandarizaciones formales por parte de los profesionales. Todo ello, dentro de ese determinante que son las emociones generadas y que hacen de los sistemas de valoración comunitarios el nuevo poder de selección de marcas, con los *influencers* —estos *online* y otros líderes de opinión *offline*— como dinamizadores que garantizan tráfico.

La sociología, avala lo excepcional aquilatado en el tiempo como resultado de una actuación coral que, en el fondo, supone una tendencia a la humanización como sustrato

permanente de atributos. Así también, la marca personal se constituye en crisol de rasgos del profesional que la suscribe, por representación de valores propios.

Todo ello, sin perder la creatividad que fue clave para alcanzar posiciones afines a la singularidad dentro del grupo de competitividad, valorando su normalización por descomposición según expectativas generadas.

La gestión del riesgo en el largo plazo

Las guerras de precios, de resultado imprevisible pero casi nunca virtuoso, son herramienta propia de los mercados relativamente monopolizados, en actitud de obviar pequeños y medianos competidores o las uniones estratégicas de estos, y un riesgo a tener en cuenta en procesos de crecimiento empresarial, por ser fuente de merma del atractivo potencial de ingreso. No es el caso de las ICyC, de escenario todavía bastante fragmentado, pero conviene mencionarlo por los movimientos de agrupación monopolista —cada vez más habituales— que tienen lugar dentro de este mercado, como en el resto de las industrias susceptibles de achicar los espacios de realización rentable. Otro escenario de riesgo a contemplar —en este nivel de desempeño—, son las imitaciones que hacen perecer la vida de los originales de manera anticipada.

Por último, y desde el riego que nace de uno mismo, crear una marca sin voluntad aperturista ni objetivos concretos, supondrá enfrentarse a un esfuerzo sin el respaldo emocional ni la aspiración económica debidas y, por ello, potencialmente destinado a fracasar. Lo mismo que realizar una mala gestión de cartera de productos o, directamente, no realizar gestión alguna, soslayando sus ciclos naturales y los prescritos por el cliente o consumidor, esto es, eludiendo su obsolescencia.

La variable táctica a largo

Para la mayoría de profesionales, alcanzar diez años de desempeño abrirá una etapa de probable consolidación de lo aspiracional. Para este análisis, las acciones tácticas del largo plazo serán las responsables de una rentabilidad material entre los cinco y diez años de prestación, partiendo del esfuerzo medular realizado para generar notoriedad y reputación positiva de marca personal, que permitirá crecer por cuota y precio medio incremental. Consolidada la atención multicanal, este profesional con diez años de experiencia y marca percibida tendrá en la innovación, la integración vertical para extender capacidades y al análisis objetivo de las oportunidades vs lograr financiación externa para atenderlas, el *modus operandi* orientado a conseguir proyectar su masa crítica de estos años, rebasando una situación de autosuficiencia como persona para acercarse a un proyecto de envergadura empresarial. Como siempre, sólo será realizable desde una esencia estrategia traducida en su realidad táctica de mercado que, en este estudio, seguirá siendo consecuencia de la simbiosis del *mix* de los servicios profesionales.

Producto hasta 10 años

En materia de tipologías de producto, entre esos cinco y diez años de prestación se deberá seguir confiando en una mezcla rentable entre *insumo* y bienes terminados, para atender tanto B2B como B2C. La diversificación alcanzada a lo largo de este tiempo, habrá

llegado a precisar aquellos pares que han resultado ser realizables por margen determinando, a la contra, los que tendrían que ser reconsiderados o eliminados por su fracaso en aportar rentabilidad. Si bien, en decisiones de eliminación estratégica de producto, el dictamen no quedará restringido al área de influencia de la cartera del profesional, ya que todo movimiento dentro de los grupos de competitividad, tendrá efecto sobre el conjunto de fuerzas obligando a identificar, previamente, las implicaciones propias y ajenas de apreciar unos productos en detrimento de otros. Lo que si será perfectamente extrapolable en su valor real será detentar productos financiadores o *vaca*, cuantos más mejor, y lograr hacerlos sostenibles en el tiempo mediante acciones de *palmeo*.

Derivada de estas decisiones de actualización forzosa de productos —necesarias con los años—, rotar utilidades infructuosas por investigación y desarrollo para su posible reintroducción o lanzamiento como novedad, será determinante para alargar la vida neta de la cartera. El planteamiento para una reconfiguración formal, se iniciará sobre la base teórica de producto, estableciendo un esquema de líneas maestras en consonancia con la misión, visión, metas deseadas, objetivos alcanzables con esa utilidad, recursos demandados, crecimiento esperable, atributos básicos y posibles personalizaciones, características que serán clave, aspecto exterior si fuera un bien material, respuestas esperables del mercado, reacciones y posibles deficiencias, comportamiento de la demanda ante su consumo o contratación, resultados económicos esperables o deseables, costes de producción y traslado al canal y viabilidad real de mercado o rentabilidad en tiempos.

Dentro de este grupo susceptible de mejora, todo lo posicionado en la última fase del CVP deberá ser reconsiderado, esto es, ordeñado primero y después rediseñado o abandonado. Tratar de evitar la tentación de dejar en ese estado —de consumidor estéril de recursos líquidos y de otros activos de la CdV— y valorar el hecho del reajuste o desaparición con respecto al resto de productos de la misma cartera y dentro del grupo de referencia, como par de producto/mercado. Una vez aceptado el cambio, los nuevos atributos a sumar deberán plantearse como un estímulo para la atracción de —también— nuevos clientes o consumidores finales, por incentivar el cambio de contratación o consumo respectivamente, teniendo en la especialización singular la mejor y más sostenible VC, para afrontar tiempos de crecimiento desde la reputación de marca.

Precio hasta 10 años

Con un punto de partida de cesión desde la percepción por efecto de la notoriedad de marca acreditada —mayormente en producto terminado de orden subjetivo, evitando este sistema en intermedios—, se permitirá repercutir el valor de la utilidad desde un precio totalmente liberalizado con la única limitación del bolsillo medio y la elasticidad de la demanda. Como en toda andadura profesional, con independencia de la magnitud formal del negocio, cuantificar los recursos invertidos en la prestación o producción del bien, ayudará a trasladar la proporción de costes netos sobre la utilidad concreta y esta al cliente con el margen de cesión objetivamente justo, al menos en materia de retorno de costes totales individuales. De hecho, por esos costes netamente repercutibles, se convendrá en atender sólo segmentos con determinada capacidad de compra —o bolsillo medio en materia de consumo—, para garantizar la repercusión del coste medio de la cartera propia.

En esta etapa, también se podrá establecer el factor precio desde el impacto estimado del insumo en la CdV del cliente, como alternativa de precio pseudo libre —por más justificable—, en cesiones a las industrias y comercios.

Cumplida esta premisa con cada par —esto es, capacidad de retorno de los costes por bolsillo adecuado—, se continuarán identificando las características de compra según segmento para poder establecer los costes de atención específicos y llegar a adquirir curva de experiencia acomodando dichos importes —de producción o prestación— según utilidades. Al final, será un ejercicio de producir dentro de una escala mínima eficiente que avale los productos durante más tiempo. Hasta alcanzar una saturación de ventas con unos atributos singulares, demandando la utilidad ampliar el volumen de características hacia otras ampliamente aceptadas para extender el espacio comercial de realización.

Junto a esta valoración objetiva de la cartera de producto, corresponderá realizar lo propio con la de clientes, constatando el retorno positivo de la inversión realizada o, en su defecto, reduciendo los costes asociados a la atención o directamente prescindiendo si no causara mayores efectos adversos.

Canal o distribución hasta 10 años

En materia de acceso al cliente o consumidor, en este momento profesional dinamizado por un sentimiento aspiracional, se deberá intentar la interrelación horizontal con otras CdV de manifiesta afinidad, valorando aproximarse al consumidor final asumiendo cierta condición comercial mediante acciones o costes de cesión de bienes terminados compartidos con el canal. Una nueva asociación para capacitar la distribución *offline* dando por hecho, hace tiempo, su adquisición formalmente autónoma en el medio *online*.

Promoción hasta 10 años

Habiendo completado esas interrelaciones comerciales *offline* y garantizado la *online* desde plataforma propia, la venta multicanal será una realidad cierta en esta etapa de crecimiento, siempre orientada al margen, pero también a satisfacer necesidades y deseos de clientes y consumidores. Con cada vez más clientes de mejor bolsillo medio —por un enfoque rentable hacia cliente VIP, tanto industriales como consumidores finales— y lograda una cuota de marca más allá de lo local —por producto especialista de atributos singulares o diferenciados—, corresponde implantar un *marketing* sensorial o de los sentidos, donde predominen las percepciones externas, internas y respecto de los materiales empleados, para una estrategia comercial como profesional que, en consonancia, aborde la prestación y la venta como experiencias singulares para clientes y consumidores, por mediación de la contratación o la compra.

Personas hasta 10 años

Como profesional de la creatividad —todos los profesionales, en realidad— se tendrá la obligación comercial de detectar segmentos de clientes no escuchados por los grupos competitivos del mercado de referencia. Así como, identificados en sus demandas, de proporcionarles un valor percibido de carácter continuo que logre superar las expectativas generadas, por medio de una personalización basada en atributos singulares y sin obviar la calidad real de los estandarizados en el producto base. Entre las condiciones más proclives a que se genere esta dinámica de satisfacción estará el hecho de asumir acuerdos

de colaboración con otros afines del mismo grupo, que permitan avalar la experiencia/prestación sin desbocar los costes de atención y así poder mantener el precio medio de cartera, por alto o bajo que éste sea. Es decir, asociarse para posibilitar la oportunidad, sin una repercusión nociva sobre los propios recursos financieros y humanos. Y sin que el cliente perciba un traslado final de la utilidad que altere su elasticidad. Esta colaboración estratégica sólo podrá tener viabilidad sobre premisa —ya mencionada— de todos ganan, como discurso nuclear de cualquier profesional que aspire a la lealtad no sólo de la demanda, sino de todo el grupo de competitividad en el que se realice el par.

Dentro de estas nuevas experiencias de contratación y compra, como deriva natural de un *marketing* sensorial basado en percepciones gratificantes, tendrá sentido educar a los clientes en la creación activa de condiciones para la participación, como una evidencia más —e indispensable— dentro de la nueva realidad de consumo, mayoritariamente desde las comunidades de consumidores en RRSS, como centros de poder que son de la prescripción de marca.

Presencia física hasta 10 años

La disposición fundamental de estos diez años estará basada en generar un comercio cierto, con la marca personal como objetivo y habiendo logrado el margen debido para la supervivencia pecuniaria. En el transcurso, se habrá llegado a dominar lo intangible en términos de presencia, denominación y localización efectiva de la actividad profesional/empresarial. Para esta adquisición, el talento individual y una gran voluntad de superación se habrán coordinado para generar fidelidad y, por el esfuerzo empático demostrado, lealtad.

Para poder exhibir cierta garantía de contratación habrá que desarrollar un comportamiento basado en motivaciones objetivas y acompañar la prestación de una política de calidad percibida, a constatar en cada nueva interacción. Entre los criterios evaluadores de la misma, destacan el precio —primer elemento tangible— y otros de carácter mayormente subjetivos. Entre estos últimos, las pruebas físicas —dentro de unos estándares de ejecución preeminentes, para poder destacar en aptitudes—, la disposición a la atención, una ausencia de riesgos y mutuo entendimiento, además de saber atender y lograr entender, circunstancia que, de verdad, facultará el intercambio y su probable repetición.

Por otro lado, será pertinente asumir que, en entornos B2B, la calidad y el diseño son un por defecto, valorizando mayormente el neto de cualidades intrínsecas —arriba descritas— de todo profesional que, además de tener que integrar todas ellas, deberá anticipar y admitir los cambios que se presenten en el futuro para poder seguir atendiendo con las mismas garantías.

Procesos hasta 10 años

De acuerdo a la dinámica de los procesos, en diez años será más que probable que hayan cambiado las características estructurales de ciertos segmentos de actuación y haya que volver a realizar el esfuerzo de identificarlas, así como la intensidad competitiva y rentabilidad o atractivo de cada mercado de pares. Mediante el análisis de las 5Fs se visualizarán debilidades dentro de los grupos estratégicos, para sacar ventaja de las

fortalezas y se volverán a detectar competidores según pares de cartera, erradicando puntos ciegos e identificando movimientos en la probable nueva configuración. Esta actualización del conocimiento estratégico, tendrá su misión en alcanzar alianzas de valor que conviertan las amenazas en oportunidades y en establecer barreras al ingreso efectivas. De hecho, el sistema de valor de un profesional terminará siendo un ejercicio dinámico de integraciones por nexos. La rivalidad agresiva, en este contexto de búsqueda de solvencia mutua, seguirá ejerciendo un efecto nocivo para todo el segmento de realización.

Desde las interacciones, se reconocerán características y se determinarán objetivos realizables y aspiracionales dentro de la lógica temporal —observando también deficiencias de posible solución—, empezando por las interrelaciones tangibles de desarrollo interno y costes moderados, para adquisición de la capacidad incremental por sinergias. La integración vertical, tendrá el diferente objetivo de abordar la oportunidad, tanto hacia proveedores como hacia el canal —integración vertical hacia atrás o hacia adelante, respectivamente—. Para acceder a mercados consolidados, la integración se deberá realizar dentro de estructuras mayores y acometidas normalmente por fusión —en situación de absorción de la estructura pequeña por la mayor—. Generalmente, se comenzará localizando puntos focales sobre los que establecer unas metas comunes para colaborar y así poder concretar dicha interacción según sea en materia de producción, mercado, compras, tecnología o infraestructura. En el caso de compartir intangibles como el *know-how* o conocimiento, las semejanzas deberán presentarse a nivel estrategia, clientes y actividades.

En definitiva, para adquirir mayor participación por cuota de producto, no habrá más remedio que lograr capacidades diferenciales que permitan la participación ideal por cada par, además de poseer un producto creativo reseñable desde su fluidez, flexibilidad, originalidad y elaboración, valores que permitan alcanzar el necesario reconocimiento social del profesional de la creatividad por sus ideas, aptitudes, profundidad y matices.

En referencia a los productos que han sobrevivido diez años en el *offering*, corresponde determinar la posición actual en el ciclo de vida de cada utilidad y evaluar los elementos que están permitiendo su tránsito entre fases —por sustitutivos eficientes—. Concretando además la posición según participación alcanzada y potencial para crecer —matriz de la BCG—, se obtendrá el estatus de cada utilidad pasados diez años de existencia laboral activa como profesional. Superponiendo las posiciones de CVP y BCG, se elaborará una visión de la rentabilidad esperable vs deseable para cada par de cartera, permitiendo tomar decisiones de gestión de acuerdo con estas y en función de una temporalidad. Las utilidades —como se recordará—, resultarán serán *interrogantes, estrellas, vacas o perros* según puntos de inflexión en la cuadrícula, debiendo concretar los aspectos de mejora desde las métricas, esperando que sean alcanzables o aspiracionales para así valorar la vigencia del par —financiadores, demandantes de inversión, *cosechables* o para eliminar/rediseñar—.

Con independencia a la fase y posición de los productos integrantes del *offering*, su composición interna deberá agrupar utilidades cuyas singularidades más cualitativas por ampliamente reconocidas, hayan sido objetivamente normalizadas para una teórica repetición que permita reducir errores o no incurrir en imprevistos de riesgo, como se

quiera contemplar. En materia de servicios o intangibles, dicha estandarización se asociará con una descomposición sistemática de la secuencia de atención, donde los momentos más importantes o significativos del trato se normalizarán para que, como en los bienes de consumos o evidencias físicas, se minimicen los riesgos al fracaso, de cariz elevado en coyunturas de alto valor subjetivo como son los derivados de la misma interacción.

En paralelo al análisis de cartera de producto, conviene realizar el de cartera de clientes —asociados a su utilidad como pares—, comenzando por calcular el VIN y el potencial de crecimiento desde la media de ventas ideal del profesional, así como su catalogación tipológica para ofrecer distintos niveles de atención según volúmenes de negocio comprometido —al igual que a los cinco años y con el objetivo común de evaluar desde MSMC—. Con estos tres parámetros, se logrará identificar con qué clientes esperar crecer por una posible mayor contratación —para realizar una inversión en comunicación adecuada— y, desde las tipologías más ventajosas —*mariposas* y *apóstoles*—, localizar clones hoy de lo que eran estos favorables hace cinco años y apostar por ellos comercialmente, aumentando los costes de atención. Con independencia de todo análisis, el azar formará siempre parte integral de las relaciones comerciales, aportando un rango de incertidumbre insalvable.

La innovación, en esta fase de proyección de la actividad hacia una pretensión de cota superior, será esencial para mantener lo rutinario como novedoso, actualizando ciertos atributos sin necesidad de eliminarlos, en una dinámica de esfuerzo permanente por anticipar pérdidas de valor percibido. Como proceso, se identificarán elementos de adquisición que sean estratégicos, para conformar flujos distintos de trabajo de concurrencia final, cuya *praxis* se compondrá de cuatro etapas que serán las de desarrollo y prueba, tanteo en mercado —sobre lotes pequeños fabricados de acuerdo al mínimo viable—, comercialización verdadera y evaluación posterior al lanzamiento.[469]

Método razonado hasta 10 años. Guía teórica

ESENCIA ANALÍTICA
HASTA 10 AÑOS
DESDE LA ESTRATEGIA
EVIDENCIAS
Notoriedad real de marca. Compromiso con la imagen percibida, por *sustrato de atributos* como valores personales.

[469] Consultar todos los conceptos aplicables al método hasta 10 años, siguiendo la misma estructura planteada, en la adenda.

PRECIO ADECUADO

Precio liberalizado o pactado. Mayor precio medio de cartera. Salario aspiracional.
Productos financiadores *líderes* en cliente cautivo. Utilidades a coste competitivo.
Equilibrio entre recursos invertidos y rentabilidad esperada.
Innovación para precio incremental por singularidad. Eliminación de pares no rentables.
Distribución parcial del beneficio.

CALIDAD MEDIA

Diferenciación por cuota de marca percibida onnicanal. Convivencia de producto estandarizado y singular. Detentar algún *commodity*. Singularidad general de producto por creación liberalizada. Alto valor subjetivo del *offering*. Estandarización de lo cualitativo y normalización. Gestión profesional de cartera de productos, actualización.

PARTICIPACIÓN

Alianzas estratégicas para extender capacidades y superar la suboptimización.
Innovación *intangible* por experiencias omnicanal. *Sistemas de valoración comunitarios* para *tasar* la marca. La excepcionalidad desde la actuación *coral*.

ACCIONES TÁCTICAS

EVIDENCIAS

DE PRODUCTO
Nuevos atributos de uso, para nuevos clientes.
Atributos básicos estandarizados.
Evaluación por precio *+ otros subjetivos*.
Fluidez, flexibilidad, originalidad y elaboración, como valores.

DE IMAGEN
Cuota de marca por producto especialista.
MK sensorial. Pruebas externas, internas y materiales.
La marca como meta.

DE COMUNICACIÓN
Ofrecer insumos y bienes terminados.
Especialización singular.
Ventas multicanal.
Detectar segmentos de cliente no escuchados.

DE TRATO
Dominar lo intangible.

Saber *atender* y lograr *entender*.
Anticipar y asumir los cambios.

PRECIO ADECUADO

EL FACTOR
Imposición desde *percepción de marca*.
Precio *libre* vs bolsillo medio.

LOS COSTES
Establecer *costes de atención*/cliente.
Costes de producción vs inversión de curva de experiencia.
Tantear en innovación = sobre *mínimo viable* o lotes pequeños de fabricación.

LA RENTABILIDAD
Sólo productos de *margen trasladable* al bolsillo objetivo.
Detentar utilidades *financiadoras* de otras de menor participación.
ROI de cliente = valoración cualitativa.
Clientes VIP o bolsillo medio incremental.
Mejorar *atributos reconocidos* en ventas saturadas.
ID características desatendidas. Escindir objetivos.
CVP+BCG = decisiones sobre objetivos de producto. Participación ideal/par.
Perros = cosechar y eliminar o *rediseñar*.
Clientes *apóstol* = embajadores de marca. Mercado caliente.
MSMC = VIN + crecimiento potencial desde *media de ventas* ideal.
ID *puntos ciegos* de la competencia y sus movimientos.

LOS RECURSOS
Relación *recursos invertidos* vs *margen* de la cesión del valor.

CALIDAD MEDIA

DESDE LA DISPOSICIÓN
Todos ganan como premisa única.
Talento y voluntad de ejercer. Empatía.
5 cualidades = pruebas físicas, ejecución, atención, sin riesgos y entendiendo.
Asumir cierto nivel de azar.
Rivalidad adecuada.

DESDE LOS PROCESOS
Trasladar productos *perro* a I+D para rediseño o eliminar. Todos los F4.
Todo planteamiento desde *base teórica de producto*.
Desarrollos internos de bajo coste = *interrelaciones tangibles*.
ID posición de los productos en CVP. Matriz BCG = tipologías.

Reducción de errores mediante *estándares*.
Estándares intangibles = descomponer y normalizar *el trato*.
Innovar = elementos clave + *flujos de trabajo* + confluencia.
Praxis de la innovación = desarrollo, tanteo, comercialización y evaluación.

DESDE PERCEPCIÓN DEL CLIENTE
Capas de *superposición flexibles* para personalización.
Cumplir expectativas. Valor percibido.
Generar un *comercio cierto*.
Calidad y diseño = el mínimo aceptado.
Ideas, aptitud, profundidad y matices = *reconocimiento social*.
No ser una amenaza para el grupo/par.

PARTICIPACIÓN

INDUSTRIA, COMERCIO Y ADMÓN. B2B.
Integración vertical *con el canal* desde CdV. *Hacia atrás* con proveedores.
Acuerdos de colaboración dentro del grupo/par.
Alcanzar *alianzas* = amenaza *en oportunidad*.
Integración por nexos = sistema de valor. *Puntos focales* para metas.
Integración en *estructura mayor* para mercados consolidados.

CONSUMIDORES FINALES. B2C.
Educar en la participación.

AMBAS TIPOLOGÍAS. B2B y B2C.
Crear las condiciones para la participación.
Trabajar la *prescripción*.

ESENCIA ANALÍTICA

	VARIABLE ESTRATÉGICA	VARIABLE TÁCTICA
EVIDENCIAS / BARRERAS	Noriedad real de la marca. Atributos = valores personales. Compromiso con el cliente.	La marca como meta. Dominar lo intangible. Ofrecer insumos y bienes terminados. Nuevos atributos *de uso* . Atributos básicos *estandarizados* . Evaluación = precio + *otros subjetivos* . Saber *atender* y lograr *entender* . Anticipar y asumir cambios. Tendencias.
PRECIO ADECUADO	Precio *libre o pactado* . Utilidades competitivas. Eliminar pares no rentables. Innovar para singularidad. Distribución del beneficio.	Precio desde *percepción de marca* . Precio *libre* vs bolsillo medio. Productos de *margen trasladable* . Utilidades financiadoras. *Vacas* . *Cosechar* y eliminar *perros* . Rediseñar. Participación ideal/par. Evaluar. MSMC desde *media de ventas ideal* . Clientes VIP o de mayor bolsillo medio. Recursos invertidos vs *margen de cesión* . ID características desatendidas. Objetivos.
CALIDAD MEDIA	Diferenciación por marca. Commodity + singular. Creación libre y subjetiva. Estandarización de lo cualitativo. Gestión de cartera de producto.	Talento y voluntad de ejercer. Asumir cierto nivel de azar. Productos en F4 a rediseñar. Reducción de errores por estándares. Descomponer y normalizar *el trato* . Comercio cierto. Prescripción. Calidad y diseño = lo mínimo aceptado. Reconocimiento social. Ausencia de amenaza como rival.
PARTICIPACIÓN	Alianzas vs extender capacidad. Innovación vs experiencias. Sist. de valoración comunitarios. La excepcionalidad coral.	Integración vertical. Canal o proveedor. *Alianzas,* para amenaza en oportunidad. Sistema de valor *por nexos* . Puntos focales. Estructura mayor para consolidados. Crear condiciones para la participación.

3.4. MÁS DE 10 AÑOS. LA VISIÓN

A partir de los diez años —en mayor o menor medida— el *amateur*, que inició su trayectoria particular en el escenario de realización más afín que pudo lograr, se ha convertido —por derecho propio—, en un profesional de pericia técnica y probatura de mercado. Con independencia de la persona jurídica y su adquisición rentable, si ha cumplido más de diez años de sostenibilidad, el mérito será innegable.

Dentro de este elogio, cabe esperar que la condición satisfaga sin necesidad de mayores ambiciones o que la pretensión demande más transacciones. Para el primer estadio, los primeros cinco años de productividad deberían bastar para la supervivencia desde una adquirida condición retributiva claramente por encima del salario mínimo interprofesional y con cualidad para mantenerla estable en el tiempo. Sin embargo, para aquellos que tienen como aspiración superar las *barreras de lo abarcable* desde la individualidad y ambicionan estructuras superiores de atención profesional, a partir de los

diez años tendrán que focalizar, en mayor medida si cabe, en la prospección, el análisis y las alianzas para obtener el mérito del crecimiento constitutivo y económico considerando, con ello, una nueva situación permanente de elevado apalancamiento financiero y, por ende, multiplicando el factor riesgo.

La variable estratégica de la visión

En términos de segmentación, para superar los ciclos rentables habrá que realizar sistemáticas prospecciones de nuevas oportunidades de atención, buscando satisfacer necesidades tanto en mercado frio como caliente. A este nivel, la marca personal se convierte en empresa, en términos de logro económico y estructural, mediante una estrategia de diferenciación con control de costes sobre las actividades de orden corriente e inversión rentable sobre los atributos estratégicos.

Comercialmente, se producirá sobre marca reconocida según par de cartera y desde un *offering* de convivencia equilibrada entre *commodities* y producto singular. Al mismo tiempo, se procurará la existencia permanente de desarrollos I+D tanto en estado de rediseño como de nueva creación. Ya no existirá la necesidad de circunscribirse al factor proximidad o tamaño de la mancha del cliente —aunque la marca resida localmente—, por aportar garantías de cobertura nacional mediante alianzas, fusiones o simples subcontratas. Por otro lado, la diversificación cobrará especial importancia para poder abarcar las tendencias con cierta oportunidad y agilidad de respuesta.

Desde las finanzas, el beneficio retenido seguirá siendo empleado en su doble función de ser reinvertido y distribuido, dando como resultado la innecesaria adjudicación salarial fija del profesional, que verá derivados sus ingresos del retorno por dividendos. Estratégicamente, la innovación —como cultura de supervivencia económica—, tendrá como meta mantener una demanda inelástica que avale los precios de ingreso como adoptadores iniciales y faciliten retornar los costes netos del proceso de creación de la novedad, por definición inflacionistas. Además, el profesional de la creatividad convertido en empresario, deberá realizar análisis periódicos de cartera de producto que permitan anticipar los momentos de obsolescencia y poder realizar acciones que alarguen los ciclos de vida de los financiadores y mantener sus flujos de liquidez, indispensables para crecer por cuota de otros aún en progresión.

Un empresario de la creatividad tendrá como misión adquirir la condición de proveedor líder para algún grupo de atención, probablemente dentro de las ICyC. Grupo con el que se conformará una cartera de cliente cautivo desde la que compartir objetivos y celebrar metas con alguno cuya especial afinidad habrá devenido en asociación. Al mismo tiempo, se deberá conservar la obligación contraída con los valores *soft* —cultura, estrategia, oficio e imagen— y avalar el producto o la prestación desde el binomio máquinas más personas, discerniendo entre lo recurrente frente a lo que aporta contexto. Siempre desde la premisa del cliente como prioridad esencial y su satisfacción como culmen profesional.

En la visión que se atisba a partir de los diez años de existencia laboral activa, se da por hecho la sostenibilidad financiera por profesional de confianza tasada y garante de sus acciones, que exhibe cultura de servicio en creatividad, acredita unos valores en el tiempo y logra que le representen dentro de los grupos de competencia. Por otro lado, y desde

esa misma *visión*, desarrolla su cualidad libremente, en ocasiones con intención meramente contemplativa y bajo nombre de autor para los consumidores finales. Y, en ambos escenarios —B2B y B2C—, la supervivencia pecuniaria, creando bienes culturales con fines lucrativos, estará garantizada.

En este contexto, la sociedad responde con asiduidad a una marca, sobre todo por ausencia de disonancias, así como por coherencia en la relación precio por calidad percibida, riesgos de cambio, inercia, conformidad, imitación o imagen superior a la media. Con todo, el éxito siempre será efímero con independencia del tiempo transcurrido como prestador de servicios de creatividad, ya que, el plagio —como acción materializada—, también será cuestión de tiempo.

Proyectada la vida laboral más de diez años, cabe preguntarse si el cansancio devengará en una actitud creativa menos proclive a satisfacer las demandas de los clientes y consumidores o si, el acomodarse en algún momento intermedio de la adquisición, terminará con el sueño de proyectar un futuro mayor. Conformidad, por otro lado, perfectamente válida sobre todo porque, para crecer, será incuestionable la realidad de tener que asumir un riesgo aún mayor, derivado de aspectos como una estructura incremental en MOD o un apalancamiento aún más relevante en términos de deudas sobre recursos ajenos y en hipoteca laboral, añadiendo otros imprevistos que ejemplarizarán el umbral de inseguridad que se tendría que estar dispuesto a asumir para continuar con una progresión ascendente como empresa de creatividad. Algo que supondrá una prueba admisible para algunos y un calvario para otros. Hecho que residirá en los motivos y la voluntad de cada cual.

La variable táctica de la visión

Con un horizonte de prestación consolidado y una visión que puede abarcar la anchura que resulte atractiva, sólo queda confiar en las decisiones estratégicas y en su plasmación táctica desde una situación de marca favorable, para que se afirme la adquisición. Se asume, por lo tanto, la notoriedad de la marca personal dentro del segmento y sus grupos de competitividad según pares de cartera. Partiendo de este hecho, las premisas que fueron clave para la estrategia a más de diez años, deberán tener su expresión táctica para la adquisición progresiva. Estas palabras o conceptos valorables fueron, prospección, análisis, alianzas y apalancamiento, las cuatro con una quinta planeando denominada riesgo.

Efectivamente, desde la táctica —para convertir una visión en realidad—, se deberán buscar nuevas oportunidades de manera constante, adquirir un conocimiento preciso de los resultados derivados de la gestión, alcanzar acuerdos de colaboración entre afines para extender la capacidad y acceder a financiación por cuenta ajena para lograr los recursos necesarios. Todo ello a sabiendas de que, el futuro, dependerá de la capacidad que se esgrima para asumir riesgos, ejerciendo un cierto poder de control sobre ellos.

Producto a más de 10 años

Un producto con más de diez años en el mercado formando parte de un *offering* terminará siendo indiferenciado por efecto de otras alternativas. El producto, a determinada

longevidad, siempre se *comoditiza* y en consecuencia, reduce su umbral de retorno por margen. Esto es una realidad inapelable, salvo sucesivas actualizaciones por mediación de nuevos atributos de valor real percibido que activen el interés de compra y, con ello, el precio medio de adquisición.

Precio a más de 10 años

Lo significativo será retener al cliente de bolsillo medio elevado o alto e inelástico a precio. Para ello, establecer estrategias de retención específicas de acuerdo a la rentabilidad constatada —sistema MSMC—. Para ello, habrá que afrontar una etapa de comprobación del poder de negociación propio desde la marca, en una guerra particular con la sensibilidad al factor precio que, a estas alturas de desempeño, probablemente haya sido gravado desde una libertad de criterio en producto terminado. Esta capacidad para convencer del valor cedido será la que permita defender una sostenibilidad a muy largo plazo que marque las distancias con otros competidores, según se estabilice ese poder por notoriedad del profesional.

Canal o distribución a más de 10 años

La visión del canal se resume a una situación de predicción de la compra por haber establecido un ecosistema propio de conocimiento cierto de cliente. Desde esta pericia analítica, se concretarán situaciones de *engagement* o compromiso mutuo entre profesional y cliente, con la marca personal como vínculo subjetivo.

Promoción a más de 10 años

En esta disposición de mutua ayuda dentro de los grupos de competitividad, será preferible evitar un crecimiento exponencial si con este se erosionan los logros previos acumulados. Se tratará de crecer, pero con garantías de calidad media percibida y constante en el tiempo. Por ello, habrá que tener cierta cautela con los grandes volúmenes de contratación, si los hubiera.

Personas a más de 10 años

Derivado del *engagement* atribuido, procurar establecer compromisos a largo con los mejores clientes para que el beneficio sea siempre bidireccional, sin obviar por ello estrategias de retención que permitan ventajas financieras, de personalización de los productos y que reconozcan el valor de manera directa. A su vez, el profesional de más de diez años de compromiso será guía, consejero y educador dentro de su nuevo perfil como asesor a disposición de esos clientes más allegados.

Presencia física a más de 10 años

Desde los comienzos, el logro de una marca bien construida que aporte credibilidad a la imagen del profesional y viabilice comercialmente el tipo de producto especialista que deriva de los procesos creativos, ha sido premisa fundamental de la misión. Adquirir una reputación con el tiempo, avalaría la posibilidad de crecer en volumen de atención en mercados fragmentados y de asociarse para los consolidados. Para que esta progresión tenga lugar, los clientes embajadores de marca serán fundamentales desde su defensa desinteresada por identificación social. Para corresponder, el profesional deberá ejercer enfocado en una mutua lealtad, fruto de la afinidad aquilatada con los años. Esta conexión

emocional, habrá sido el resultado de ofrecer ayuda desde una actitud empática, responsable y generosa dentro de un contacto continuo y mantenido desde donde habrá podido liderar, proponiendo y definiendo.

El compromiso con la calidad habrá sido también diferencial, así como la centralidad en los clientes a través de constatar su satisfacción, en su doble vertiente de internos y externos —empleados, si se tuvieran, e industrias y consumidores, respectivamente—. Para ello, lo recomendable será testar la calidad percibida tanto desde medidas subjetivas como objetivas —flexibles o inflexibles—.

Por último, el valor de la autenticidad de marca como profesional tendrá su máximo exponente en el derecho a evolucionar sin correr el riesgo de erosionar la lealtad depositada, entendiendo que, como activo no líquido que es, la única forma de mantenerla alejada de su caducidad natural será mediante acciones de actualización en materia de asociación.

Procesos a más de 10 años

A nivel de procesos, el largo plazo y la visión se aproximan en términos de buscar síntomas de cambio en las fronteras de los grupos de competencia, para lograr atesorar la oportunidad, también en materia de realización de integraciones verticales hacia canal o proveedor buscando alternativas de costes bajos, o en establecer estrategias de atención basadas en el sistema MSMC, previa constatación de perfiles desde matriz, VIN y potencial de crecimiento, para un MK enfocado dentro de un círculo virtuoso de atención de la cartera. Una mecánica basada en detectar cambios, valorar integraciones y alcanzar foco comercial, para lograr atender con anticipación, así como alcanzar a dar un trato preferente a una horquilla de cliente entre el 10-25% del neto —liderado por esos llamados *apóstoles*—.

En este contexto, la madurez creativa y gestora dará como resultado una curva de experiencia que constate una diferenciación o especialización por excelencia operativa que, además, permita afrontar un futuro de ausencia de imitación sencilla. Si bien, las oportunidades seguirán siendo ese espacio posible de realización en función del grado de importancia de las amenazas y del condicionante emocional que impone el límite interno de cada profesional. Siempre partiendo de un querer cumplir con el deseo personal de visibilidad —denotar presencia por rivalidad— y de margen —precio de cesión superior a costes netos de producto—, ambos por sostenibilidad.

En definitiva, pasados diez años y en plena visión aspiracional, el mínimo adquirido consistirá en saber cumplir con la actividad básica de cualquier mercado, esto es, lograr producir, vender y entregar, además de haber adquirido la sana costumbre de innovar para renovar las experiencias de consumo —de compra y uso—.[470]

Método razonado a más de 10 años. Guía teórica

[470] Consultar todos los conceptos aplicables al método a más de 10 años, siguiendo la misma estructura planteada, en la adenda.

ESENCIA ANALÍTICA

MÁS DE 10 AÑOS

DESDE LA ESTRATEGIA

EVIDENCIAS

Obligación de cultivar *valores soft* = *alter ego* del profesional. El factor humano. *Cultura de servicio* como profesional. Consumidor asiduo por *armonía emocional* con la marca. El cliente como prioridad y su satisfacción como meta.

PRECIO ADECUADO

Diferenciación con control de costes sobre recurrentes. Notoriedad de marca para avalar precios subjetivos. Beneficio a reinversión y dividendos. Sin necesidad de salario. Renovar productos para *flujos de liquidez* largos y demanda inelástica. Supervivencia pecuniaria real desde la producción de *bienes culturales*. *Apalancamiento* financiero sobre capitales ajenos.

CALIDAD MEDIA

La marca es la empresa, indiferenciación. Diversificación atendiendo a tendencias. Producción sobre marca reconocida de *commodities* y singulares. Siempre productos en I+D. Crecimiento omnicanal y deslocalizado. Proveedor líder para algún grupo B2B. Creación libre de autor. Búsqueda permanente de nuevas oportunidades.

PARTICIPACIÓN

Cliente cautivo, cliente socio. Objetivos comunes. Futuro compartido.

ACCIONES TÁCTICAS

EVIDENCIAS

DE PRODUCTO
Indiferenciación por las alternativas.
Innovación de atributos.

DE IMAGEN
Generar *engagement* con la marca.

Marca bien construida.
La autenticidad como activo de marca.

DE COMUNICACIÓN
Trasladar reputación positiva.
Identidad social.
Diferenciación por excelencia.
Posicionamiento + MK enfocado. MSMC.

DE TRATO
Lealtad mutua.

PRECIO ADECUADO

EL FACTOR
Poder de negociación vs sensibilidad.
Sobreprecio por marca consolidada.

LOS COSTES
Prototipos vs costes de introducción. Lotes pequeños.

LA RENTABILIDAD
Estrategias de retención = beneficios financieros contractuales.
Predecir la compra.
Clientes *embajadores.* Mercado caliente.
ID *síntomas de cambio* en las fronteras del grupo/par.
Dificultar la imitación.
Círculo virtuoso de gestión a *apóstoles*. Matriz satisfacción/retención.
Trato preferente al 10-25% de cartera. Análisis MSMC.
Cumplir objetivos de *visibilidad* + *margen*.
Renovar experiencias de compra y uso = innovación.

LOS RECURSOS
Objetivar esfuerzo de la inversión vs retorno por margen.

CALIDAD MEDIA

DESDE LA DISPOSICIÓN
Profesional/asesor/líder = guía, aconseja y enseña.
Empatía, responsabilidad y generosidad.
Avalar un compromiso. Proponer y definir.
Satisfacción de cliente interno y externo.
Voluntad de evolución, como derecho natural.
Lograr soslayar el *límite interno subjetivo*.

DESDE LOS PROCESOS
Conocimiento *individualizado* de cliente.
Un crecimiento que *no erosione* los logros.
Métricas desde valores subjetivos y objetivos.
Reinversión de curva de experiencia. Madurez.
Producir, vender y entregar.
Estandarización de las expectativas recurrentes.
Prototipos desde cualitativos y cuantitativos.

DESDE PERCEPCIÓN DEL CLIENTE
Logros estables, aun creciendo en cuota.
Fidelidad por personalización, relaciones de valor.
Cumplimiento con el compromiso adquirido.
Evidenciar presencia. Visibilidad.
Concreción de percepciones en expectativas.

PARTICIPACIÓN

INDUSTRIA, COMERCIO Y ADMÓN. B2B.
Integración vertical *hacia adelante* y *hacia atrás*.
Posibles alianzas. Compra o fusión.

CONSUMIDORES FINALES. B2C.
Experiencias de creación. Enseñar.

AMBAS TIPOLOGÍAS. B2B y B2C.
Compromisos *a largo* con los mejores clientes.

ESENCIA ANALÍTICA

	VARIABLE ESTRATÉGICA	VARIABLE TÁCTICA
EVIDENCIAS / BARRERAS	Valores *soft = alter ego* Cultura de servicio. El factor humano. La satisfaccion = el objetivo.	Innovación en atributos. *Engagement* con la marca. Diferenciación por excelencia. Identidad social positiva. Lealtad mutua.
PRECIO ADECUADO	Marca vs. precios *subjetivos* . *Flujos de liquidez* largos. Demanda inelástica. Financiación ajena. Supervivencia económica real.	*Sobreprecio* por marca consolidada. Predecir la compra media. ID síntomas de cambio en el grupo/par. Trato preferente al 10-25% de clientes. Renovar experiencias *de compra y uso* . Prototipos vs costes *de introducción* . Dificultar la imitación.
CALIDAD MEDIA	La marca es la empresa. Diversificar según tendencias. Siempre producto en I+D. Crecimiento omnicanal. Creación como *autor* . Nuevas oportunidades.	Profesional, asesor y líder. Empático, responsable y generoso. Produce, vende y entrega. Con presencia *evidente* omnicanal. Conocimiento *individualizado* de cliente. Relaciones de valor. Fidelidad. Métricas objetivas y subjetivas. Con voluntad de evolución. *Que soslaya* el límite interno subjetivo.
PARTICIPACIÓN	Cliente socio. Objetivos comunes. Futuro compartido.	Posibles *alianzas* de compra o fusión. Experiencias activas de creación. Compromisos a largo con cliente VIP.

Cuadros mnemotécnicos

Como se describió en la introducción a este epígrafe del método, estos dos cuadros A y B de carácter mnemotécnico, pretenden ser espacio de pregnancia con los puntos clave de las cuatro temporalidades desde sus respectivas esencias analíticas, representando escenarios de sostenibilidad. El primer cuadro evocativo denominado fase A, persigue avalar una visión sobre cómo alcanzar unos ingresos líquidos constantes y, claramente, por encima del salario mínimo interprofesional para que, pasados esos cinco años, el profesional de la creatividad haya logrado la condición de clase media laboral. El segundo o fase B, representando dicho sustento a partir de los cinco primeros años de existencia profesional —y de evolución complementaria al primero—, busca profundizar sobre los aspectos de la gestión que impulsarían la condición de empresario dentro del sector. En este último contexto de proyección formal de la capacidad —y sin obviar el valor intrínseco de la cualidad creativa—, lo lógico será que las producciones orientadas al B2B sean delegadas —en la propia estructura o en terceros—, sin que lleguen a ser del todo ajenas al profesional y que, en función del deseo o necesidad particular, este mismo mantenga activa para sí la actividad productiva de obra terminada de carácter subjetivo y enfocada a los consumidores finales, probablemente desde sus ratos de esparcimiento. Ya

que, en estos años de transición de profesional liberal a pequeña o mediana empresa, la estructura propia —aún en subcontrata—, las colaboraciones con afines y la prospección de cliente, demandarán mayormente la faceta gestora del profesional frente a la creativa, si se poseen verdaderas aspiraciones de mercado.

Si completar la primera fase determinará la adquisición de cierta condición de clase media laboral y algo más de sosiego económico, mudar a esta segunda implicará un escenario de mayor volumen de negocio, pero también de riesgo asociado —en igual proporción—, que no todo profesional querrá afrontar desde una posición ya adquirida de supervivencia económica, como sería la lograda dentro de los primeros cinco años, aun teniendo posibilidades reales de proyección exitosa. De hecho, implicarse para transitar de profesional autónomo a pequeño empresario, no deja de ser una decisión personal, que no todo el mundo necesita implementar si ya se ha logrado una sostenibilidad mantenida en el tiempo. Sobre todo, si lo que proporciona mayor felicidad personal es el hecho de crear y no de gestionar, circunstancia que probablemente cercene la progresión autónoma sobre parámetros de los cinco años para depositar el resto de la evolución —si la hubiera—, sobre los profesionales especialistas del canal. Circunstancia, por otro lado, perfectamente válida, como también lo sería el resultar en asalariado parcial a partir de los cinco años y autónomo de producción personal el horario accesible.

En definitiva, cualquier combinación retributiva que, por mediación del esfuerzo en producciones creativas, haya logrado detentar una verdadera sostenibilidad económica con vistas a mantenerse en el tiempo, será un escenario de perfecta consideración. Sin necesidad de aspirar a conquistar mayor espacio comercial, ni a tener que soportar el riesgo asociado. El verdadero logro consistirá en abanderar clase media profesional, cual sea la manera de adquirirla, desde la producción de bienes culturales y creativos.

Cuadro mnemotécnico de 1 a 5 años. Fase A

FASE A

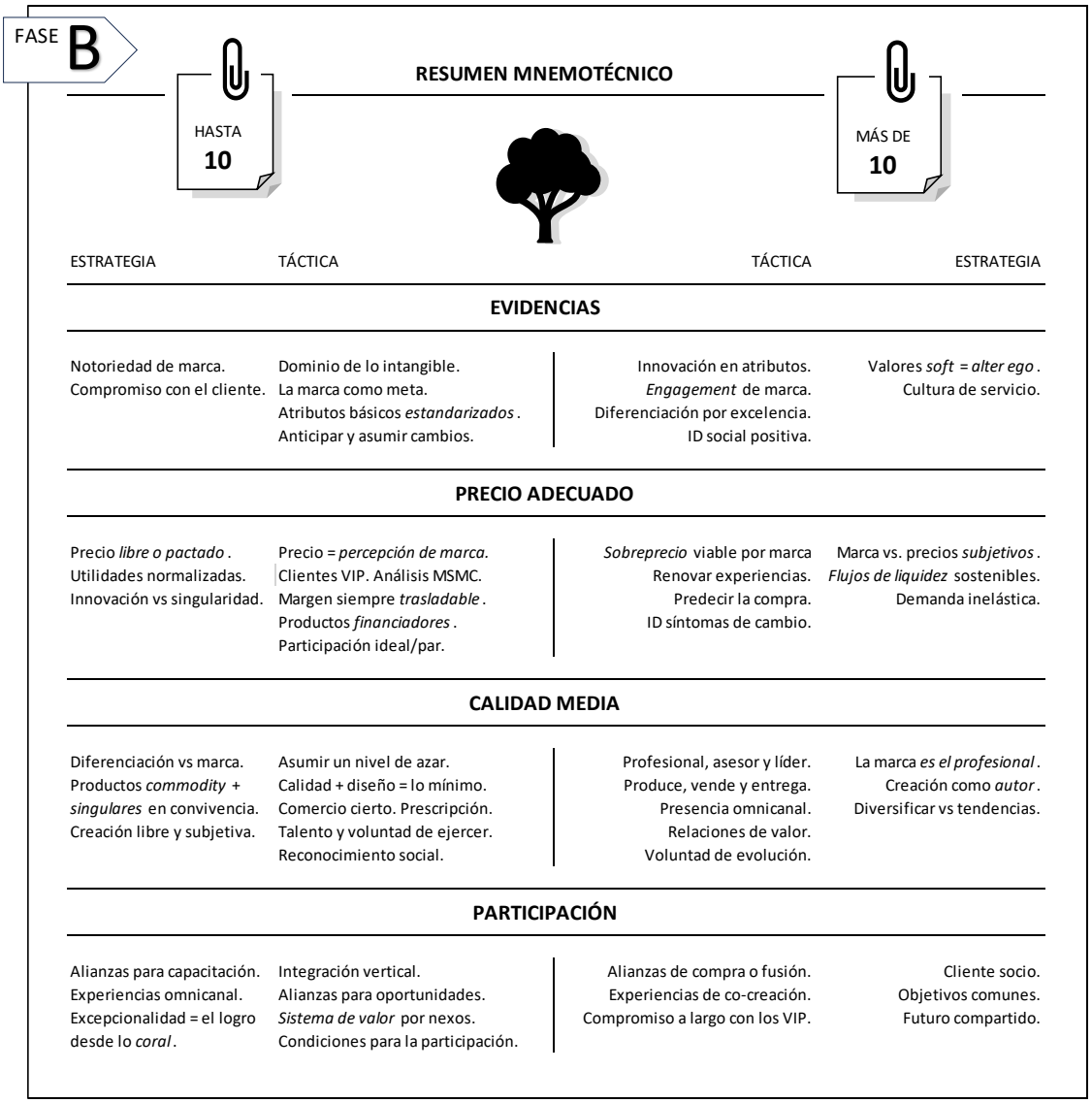
RESUMEN MNEMOTÉCNICO

DE **1** A **2**

HASTA **5**

ESTRATEGIA	TÁCTICA	TÁCTICA	ESTRATEGIA
EVIDENCIAS			
Primera oportunidad *por lo percibido* .	Expresión técnica. Imagen formal. Deontología. Poca subjetividad.	*Seducir* desde la marca. Atributos vs necesidades. Contenido de valor. superposiciones flexibles.	Valores *soft* en local. Producción útil.
PRECIO ADECUADO			
Precio *objetivo* . Costes *siempre bajos* .	Precio *medio, técnico, pactado.* Precio *para el canal* . Producir *bajo demanda* . Recursos propios.	Precio por *punto óptimo* . *Margen* por posicionamiento. *Cuota* por prescripción local. Catalogar productos. Análisis MSMC de cliente.	Marca vs *precio medio.* Traslado de costes netos. Productos financiadores. Reinversión del beneficio.
CALIDAD MEDIA			
Cultura, imagen, aptitud y conocimiento = *soft* . El *trato* .	Enfocar en necesidades. *Precio + trato* como binomio. Evitar egocentrismos. Motivos *tangibles* de venta.	Beneficio mutuo. *inputs* + obra subjetiva. ID expectativas mínimas/par. Normalizar lo recurrente. Innovación contínua.	Valor percibido en producto. Personalización viable. Estandarización de atributos.
PARTICIPACIÓN			
Talento para integrar. Intercambiar valor.	*Todos ganan* como premisa. Interactuar con otros profesionales. Crear experiencias de cocreación. Conversar en comunidad.	Rivalidad positiva. Nexos e interrelaciones. Experiencias adaptadas. Emocionar.	Vínculo en comunidad. Experiencias de valor. Interrelaciones de bajo coste.

Cuadro mnemotécnico desde los 5 años a lo más visionario. Fase B



Desde su aplicabilidad, este método propuesto considera las *esencias analíticas* y sus cuatro criterios como herramienta de gestión del día a día y según temporalidad. Por su parte, el contenido denominado *conceptos aplicables*, representa el fundamento por su mayor reflexión sobre los distintos aspectos necesarios para implantar la estrategia y su proyección táctica de mercado desde las 7Ps. Por ello, se puede considerar que sendos recursos vs intervalos de tiempo, serán complementarios en su ayuda a la implantación y gestión de una estructura propia orientada a adquirir la sostenibilidad pecuniaria. Las *esencias* desde una vertiente más consultiva y, los *conceptos aplicables*, desde las raíces mismas de la adquisición formal. Estos últimos cuadros llamados *mnemotécnicos*, serán una suerte de brújula sobre mínimos a considerar.

Así, todo profesional de la creatividad novel debería comenzar a implantar una base formal de actuación partiendo de los conceptos descritos como aplicables, de mayor calado y extensión —sobre todo en el crucial primer año— y gestionar todo el proceso desde las *esencias analíticas* por la condición dada, a modo de pilastras, a los cuatro criterios nucleares y para no descuidar el corto plazo. Los mnemotécnicos, se consultarían para establecer esa constancia sobre la adquisición de básicos de acuerdo al momento y con la tarea de no desviarse a medio plazo.

Por ello, el orden de atención será, los *conceptos aplicables* para fundamentar, las *esencias analíticas* para gestionar a corto desde los cuatro criterios y los *cuadros mnemotécnicos* para no desviarse en el medio plazo. Precediendo, a todo ello, aquel esfuerzo de abstracción sobre las propias capacidades creativas y deseos de realización. En estos términos, convendrá su aplicación sobre un perfil tipo de profesional de la creatividad, estableciendo un modelo de cartera de pares sobre la que evaluar la progresión, desde un patrón de supuestos contextuales y aspiraciones económicas alineados con la temporalidad de desempeño de la actividad.

4. TEÓRICO ESCENARIO PROFESIONAL FRENTE AL MÉTODO RAZONADO

Con el objetivo de escenificar el método anterior propuesto, supongamos un perfil de profesional novel en el campo de la creatividad que, al menos, ha comprendido el valor que le aportará diversificar las actividades entre B2B y B2C en términos de sostenibilidad económica. Partiendo de este hecho, el profesional deberá comenzar su andadura laboral asumiendo sus aptitudes más ciertas para, desde estas, iniciar un análisis que le permita concretar una primera cartera de utilidades que ofrecer, preferiblemente, a ambas tipologías de demanda. El primer estadio será una abstracción sobre las posibles ventajas competitivas trasladables a clientes y consumidores potenciales y sobre las que aproximar unos primeros pares de cartera de acuerdo a una mezcla de deseos y capacidades. Estas VCs, se intuirán como posible solución a necesidades reales de un grupo concreto. Esta primera toma de contacto emocional con el futuro desempeño será precisamente eso, una *ensoñación* sobre la realización personal desde la actividad creativa, a modo de *tormenta de ideas* más o menos realista. Por otro lado, una visión muy necesaria para comenzar a razonar con el estímulo adecuado.

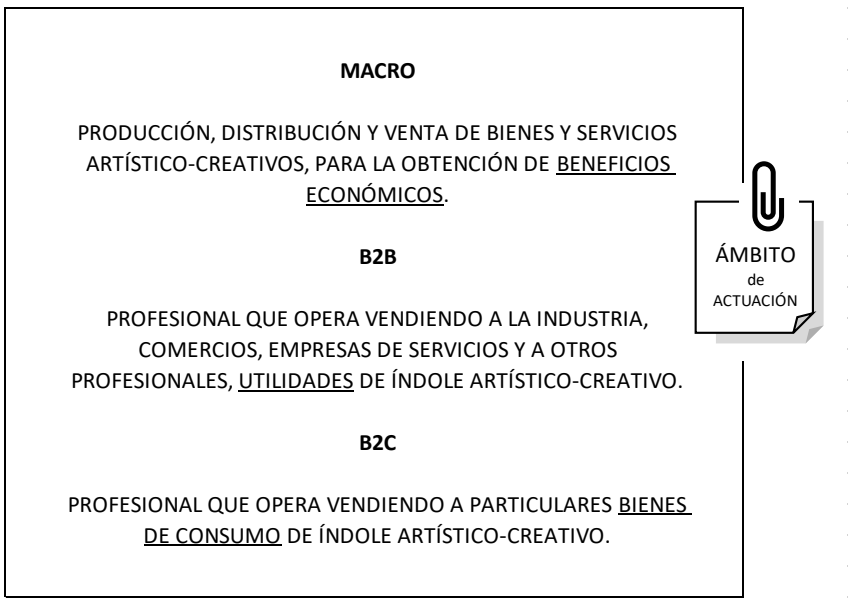
Dicho lo cual, para este estudio amerita describir un perfil tipo de *amateur*/profesional novel de la creatividad sobre el que poder elaborar un recorrido que represente esa

búsqueda potencial de la sostenibilidad por mediación de VCs, desde los distintos períodos de existencia laboral establecidos y de acuerdo a contextos concebidos. Sobre dicho perfil, se propondrá un escenario inicial de análisis estratégico subjetivo, estrictamente desde aptitudes y deseos que —a partir de unas concreciones vagas, pero particularmente ciertas—, dará paso al análisis propuesto en el método, —más realizable por su objetividad—, concluyendo éste con una oferta de actividades según tiempos que sí justifique su traslado táctico al mercado como utilidades, vinculando la posible evolución personal a la rentabilidad concreta.

Para ello, el perfil que se selecciona es el de un *amateur* dispuesto a la profesionalización que, desde una condición híbrida de creativo gráfico y paisajista de técnica mixta, mantiene la esperanza de poder avalar en el mercado las dos actividades en concomitancia, obviando prescindir a corto plazo de cualquiera de ellas por la satisfacción que le proporcionan ambas. Así, iniciará todo análisis contemplando estas dos como actividades principales y entendiendo que, por lógica comercial, orientará inicialmente su faceta como *productor gráfico* hacia una demanda de cliente profesional y la de *pintor de paisajes*, al consumidor final particular. Con las acepciones del posible canal especialista sobre esta última.

Razonamiento estratégico subjetivo previo

Decidida la doble vertiente de actividades principales, se impone visualizar las utilidades derivadas para intuir mercados potenciales, ambos desde la deseabilidad y la lógica comercial. Antes, será prescriptivo definir el ámbito de actuación general que, aún en apariencia banal, servirá para especificar internamente y desde perspectiva macro el área global de realización profesional, condición fundamental para enfocar a lo largo de la vida laboral y no sobrepasar los límites naturales de la realización, salvo estrategia de diversificación radical o reinvención.

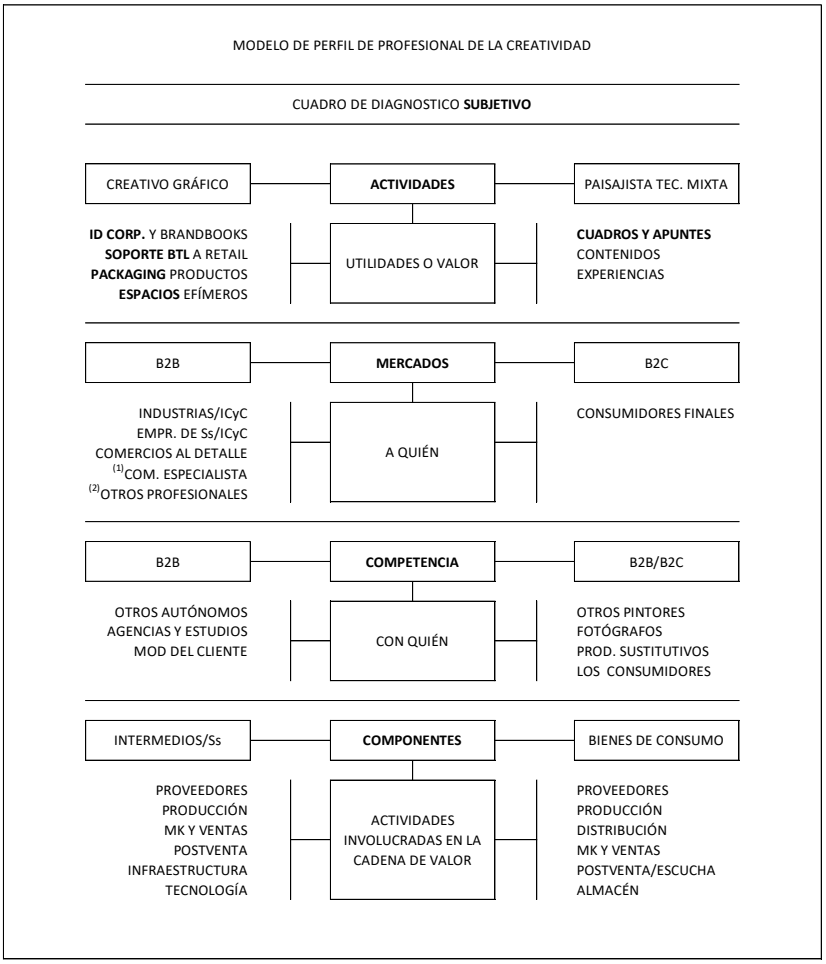


Este cuadro, determina el espacio natural sobre el que buscar áreas de suboptimización de la atención, para tratar de ingresar en algún grupo de competitividad desde las utilidades dimanadas de las dos actividades principales, empezando con las que aporten evidencias previas de la aptitud o por canal cautivo, sobre todo si refieren al B2B. De hecho, toda experiencia laboral que se haya podido adquirir como creativo *amateur*, podría ser fuente de dicha incorporación por prescripción o repetición de la utilidad concreta, siempre que la relación comercial tuviera como resultado el mutuo beneficio.

Así, el profesional en cuestión decide aislar cuatro posibles utilidades desde la actividad gráfica, representadas en identidades corporativas y *brandbooks*, soportes *below the line* —en adelante *soportes BTL*— a comercios, *packaging* de productos al consumo y diseño de espacios efímeros, avalando experiencia previa en identidades para algunas pymes y un firme deseo de atender en materia de *packaging*. Por otro lado, en su faceta B2C constata que, el único valor aportado, reside en un pequeño *stock* de cuadros y apuntes pintados por él mismo, tanto de *paisajes de interior* como de *marinas* —todos en técnica mixta—, fruto de una gran afición por viajar siempre que puede con su mascota, realizando rutas costeras y de interior. Esta actividad particular, que carece de condición adaptativa por ser obra espontánea de carácter personal, tendrá como misión nuclear la tarea subyacente de ser vehículo de creación del *nombre de autor* a largo plazo, en concurrencia a la marca personal como profesional de la creatividad. Ambas, vendrán a representar —con el tiempo— sendas facetas creativas, si se llegara a constatar la sostenibilidad desde la dicotomía profesional planteada. Hoy por hoy, sus pinturas y viajes serán motivo de contenido y experiencias para ingresar en RRSS, con una propuesta de valor en materia de cultura y ocio *pet-friendly* y, de paso, lograr visibilizar un producto especialista terminado, como son sus creaciones más personales, para su potencial venta a consumidores afines.

Definidas las utilidades, convendrá establecer los grupos homogéneos de clientes —como mercado de destino del valor específico—, constituidos como tales bajo unas necesidades concretas a las que atender, preferiblemente desde situación de VC sostenible. A modo de diagnóstico subjetivo, a esta identificación de los mercados asociados a las actividades, habrá que añadir cierta prospección de la competencia —la de hoy y la de mañana— y un ejercicio previo de determinación de los componentes clave del bien o servicio —aproximando el canal adecuado, el proceso más lógico y los proveedores más necesarios— a contrastar con la propia CdV.

Así, el modelo de perfil de profesional de la creatividad desde su vertiente más subjetiva, quedará constituido para este estudio —en su diagnosis—, de la siguiente manera:



(1) Producto cuadros y apuntes. (2) Colaboraciones con decoradores, diseñadores, arquitectos y otros creativos afines, tanto producto B2B como B2C.

A partir de esta foto fija y desde cada utilidad, cliente y necesidad —más componentes o actividades clave y competencia probable—, se configurarán los pares de cartera preliminares para iniciar el pertinente análisis estratégico objetivo e individualizado, como base para competir.

En el caso de nuestro modelo establecido, los pares de cartera previa verificación objetiva quedarán configurados de la siguiente manera:

PARES DE CARTERA PRELIMINARES COMO **CREATIVO GRÁFICO**

	UTILIDAD	CLIENTE	NECESIDAD	COMPONENTES CdV	COMPETENCIA
PAR 1 A	**IDENTIDADES CORPORATIVAS** & BRANDBOOKS	PYMES, DESPACHOS PROFESIONALES Y COMERCIOS AL DETALLE **DE PROXIMIDAD**	IMAGEN PROFESIONAL DISPONIBILIDAD COSTE COMPETITIVO TIEMPOS RAZONABLES GUÍA Y CONSEJO	PRODUCCIÓN MK Y VENTAS POSTVENTA	OTROS AUTÓNOMOS MOD DEL CLIENTE
PAR 1 B	**IDENTIDADES CORPORATIVAS** & BRANDBOOKS	AGENCIAS, CONSULTORAS Y ESTUDIOS GRÁFICOS PROVEEDORES DE Ss	EXTERNALIZACIÓN SUSTITUCIONES RESPUESTA RÁPIDA COSTE COMPETITIVO	PRODUCCIÓN MK Y VENTAS POSTVENTA	PEQUEÑOS ESTUDIOS OTROS AUTÓNOMOS MOD DEL PROVEEDOR
PAR 2 A	**SOPORTES BTL**	COMERCIOS AL DETALLE **DE PROXIMIDAD**	PLAN DE CAMPAÑAS TIMMING IMPLANTACIÓN COSTE COMPETITIVO DISPONIBILIDAD CONTROL DEL PROCESO	PRODUCCIÓN MK Y VENTAS POSTVENTA DISTRIBUCIÓN PROVEEDORES	PEQUEÑOS ESTUDIOS OTROS AUTÓNOMOS MOD DEL CLIENTE
PAR 2 B	**SOPORTES BTL**	AGENCIAS, CONSULTORAS Y ESTUDIOS GRÁFICOS PROVEEDORES DE Ss	EXTERNALIZACIÓN SUSTITUCIONES RESPUESTA RÁPIDA COSTE COMPETITIVO	PRODUCCIÓN MK Y VENTAS POSTVENTA DISTRIBUCIÓN PROVEEDORES	PEQUEÑOS ESTUDIOS OTROS AUTÓNOMOS MOD DEL PROVEEDOR
PAR 3	**PACKAGING** DE PRODUCTOS	AGENCIAS, CONSULTORAS Y ESTUDIOS GRÁFICOS PROVEEDORES DE Ss	EXTERNALIZACIÓN RESPUESTA RÁPIDA COSTE COMPETITIVO EVIDENCIAS FÍSICAS	PRODUCCIÓN MK Y VENTAS POSTVENTA PROVEEDORES TECNOLOGÍA	PEQUEÑOS ESTUDIOS OTROS AUTÓNOMOS MOD DEL PROVEEDOR
PAR 4 A	DISEÑO DE **ESPACIOS EFÍMEROS**	PYMES E INDUSTRIAS PEQUEÑAS **DE PROXIMIDAD**	IMAGEN EN FERIAS PLAN DE ACTUACIÓN COSTE COMPETITIVO EVIDENCIAS FÍSICAS FIABILIDAD Y CONTROL	PRODUCCIÓN MK Y VENTAS POSTVENTA DISTRIBUCIÓN PROVEEDORES TECNOLOGÍA	PEQUEÑOS ESTUDIOS OTROS AUTÓNOMOS MOD DEL CLIENTE
PAR 4 B	DISEÑO DE **ESPACIOS EFÍMEROS**	AGENCIAS, CONSULTORAS Y ESTUDIOS GRÁFICOS PROVEEDORES DE Ss	EXTERNALIZACIÓN RESPUESTA RÁPIDA COSTE COMPETITIVO EVIDENCIAS FÍSICAS	PRODUCCIÓN MK Y VENTAS POSTVENTA PROVEEDORES TECNOLOGÍA	PEQUEÑOS ESTUDIOS OTROS AUTÓNOMOS MOD DEL PROVEEDOR

PARES DE CARTERA PRELIMINARES COMO **PAISAJISTA DE TÉCNICA MIXTA**

	UTILIDAD	CLIENTE	NECESIDAD	COMPONENTES CdV	COMPETENCIA
PAR 5 A	VENTA DE STOCK Y AD HOC DE **CUADROS Y APUNTES DE PAISAJES**	CONSUMIDORES FINALES	DECORATIVA PRECIO ADECUADO EVOCATIVA CONTEMPLATIVA	PRODUCCIÓN LOGÍSTICA MK Y VENTAS POSTVENTA INFRAESTRUCTURA	OTROS PINTORES FOTÓGRAFOS LOS CONSUMIDORES SUSTITUTIVOS
PAR 5 B	VENTA DE STOCK Y AD HOC DE **CUADROS Y APUNTES DE PAISAJES**	DECORADORES, INTERIORISTAS Y ARQUITECTOS	IMAGEN DE MARCA RENTABILIDAD ADECUACIÓN DE ESTILO PERCEPCIÓN DE CALIDAD	PRODUCCIÓN LOGÍSTICA MK Y VENTAS POSTVENTA INFRAESTRUCTURA	OTROS PINTORES FOTÓGRAFOS MOD DEL PROVEEDOR MOD DEL CLIENTE SUSTITUTIVOS
PAR 5 C	VENTA DE STOCK Y AD HOC DE **CUADROS Y APUNTES DE PAISAJES**	GALERISTAS Y OTROS DE CANAL ESPECIALISTA	IMAGEN DE MARCA RENTABILIDAD DIVERSIFICACIÓN APOYO A LA VENTA PRECIO DE CANAL	PRODUCCIÓN LOGÍSTICA MK Y VENTAS POSTVENTA INFRAESTRUCTURA	OTROS PINTORES FOTÓGRAFOS MOD DEL PROVEEDOR MOD DEL CLIENTE SUSTITUTIVOS

Estos pares basados en deseos, capacidades e intuiciones de mercado son el resultado de una segmentación por necesidades, cuya abstracción ha dado lugar a que una misma utilidad se haya enfocado a solucionar distintos menesteres según CdV del cliente o consumidor. En todos los casos, será mandatorio poseer una VC que se intuya duradera, como premisa para la supervivencia. Así, estas VCs presentidas sobre los distintos pares de cartera, serán la misión estratégica sobre la que basar la comunicación del posicionamiento de manera individualizada y sobre la que sustentar las acciones tácticas más correctas para su adquisición formal en mercado. De hecho, desde la posibilidad real

de adquisición de las VCs se seleccionarán y analizarán los pares mediante el método normalizado. En concreto, habrá que enfrentar VCs vs plazo corto, medio y largo, para priorizar unos pares frente a otros de acuerdo a una mayor o menor posibilidad temporal de lograr la correspondiente ventaja, según demande su realización una inversión, también mayor o menor, para atender con valor percibido. De hecho, no tendría ningún sentido afrontar a corto una producción de cierto volumen o cobertura geográfica sin, por ejemplo, capacidad de pago preliminar a proveedores —como podría ser el caso de una producción gráfica elevada— o sin medios logísticos de almacenamiento y transporte —por ejemplo, para alojar y desplazar anualmente, un espacio comercial efímero para uso en recintos feriales de un cliente industrial—. Por ello, desde esta escenificación se recomendará —por prudencia— atender inicialmente utilidades enfocadas a satisfacer necesidades estrictamente desde la capacidad creativa —esto es, desde las ideas materializadas en evidencias gráficas—, abarcando a corto sólo algunas producciones menores —de riesgo mínimo para los previsiblemente escasos recursos líquidos— y esperando avanzar progresivamente hacia una atención más global, tanto por capacidad logística, tecnológica y humana, como por asunción de suplidos según se vaya adquiriendo solvencia pecuniaria propia o garantías percibidas ajenas.

Por todo ello, amerita realizar una última clasificación sobre los pares subjetivados, desde las VCs intuidas por cada par y una apuesta de realidad temporal para su adquisición formal, en función de la estructura propia demandada para poder atender con garantías y el canal de ingreso preferente.

VENTAJAS COMPETITIVAS VS **ACTIVIDADES CLAVE Y CANAL PREFERENTE**

	FASE	VCs ESTIMADAS	ACTIVIDADES CLAVE	CANAL DE INGRESO
PAR 1 A	DE 1 A 2 AÑOS	IMAGEN PROFESIONAL DISPONIBILIDAD COSTE COMPETITIVO	PRODUCCIÓN MK & VENTAS POSTVENTA	OFFLINE/CORTO
PAR 1 B	DE 1 A 2 AÑOS	EXTERNALIZACIÓN RESPUESTA RÁPIDA COSTE COMPETITIVO	PRODUCCIÓN MK & VENTAS POSTVENTA	OFFLINE, CON O SIN INTERMEDIACIÓN
PAR 2 A	DE 1 A 2 AÑOS	PLAN DE CAMPAÑAS COSTE COMPETITIVO CONTROL DEL PROCESO	PROVEEDORES PRODUCCIÓN MK & VENTAS POSTVENTA	OFFLINE/CORTO
PAR 2 B	HASTA 5 AÑOS	EXTERNALIZACIÓN COSTE COMPETITIVO	PROVEEDORES PRODUCCIÓN MK & VENTAS DISTRIBUCIÓN POSTVENTA	OFFLINE, CON O SIN INTERMEDIACIÓN
PAR 3	HASTA 5 AÑOS	EXTERNALIZACIÓN EVIDENCIAS FÍSICAS COSTE COMPETITIVO	PROVEEDORES PRODUCCIÓN MK & VENTAS TECNOLOGÍA POSTVENTA	OFFLINE, CON O SIN INTERMEDIACIÓN
PAR 4 A	HASTA 10 AÑOS	IMAGEN EN FERIAS PLAN DE ACTUACIÓN EVIDENCIAS FÍSICAS FIABILIDAD Y CONTROL	PROVEEDORES PRODUCCIÓN MK & VENTAS TECNOLOGÍA DISTRIBUCIÓN POSTVENTA	OFFLINE/CORTO
PAR 4 B	HASTA 10 AÑOS	EXTERNALIZACIÓN EVIDENCIAS FÍSICAS COSTE COMPETITIVO	PROVEEDORES PRODUCCIÓN MK & VENTAS TECNOLOGÍA POSTVENTA	OFFLINE, CON O SIN INTERMEDIACIÓN
PAR 5 A	DE 1 A 2 AÑOS	DECORATIVA EVOCATIVA PRECIO ADECUADO	PRODUCCIÓN LOGÍSTICA MK Y VENTAS POSTVENTA INFRAESTRUCTURA	ONLINE
PAR 5 B	HASTA 5 AÑOS	PERCEPCIÓN DE CALIDAD RENTABILIDAD ADECUACIÓN DE ESTILO	PRODUCCIÓN LOGÍSTICA MK Y VENTAS POSTVENTA INFRAESTRUCTURA	ONLINE/OFFLINE, CON O SIN INTERMEDIACIÓN
PAR 5 C	HASTA 5 AÑOS	PRECIO DE CANAL APOYO A LA VENTA RENTABILIDAD	PRODUCCIÓN LOGÍSTICA MK Y VENTAS POSTVENTA INFRAESTRUCTURA	ONLINE/OFFLINE, CON O SIN INTERMEDIACIÓN

En definitiva, una clasificación por viabilidad de las VCs, cuya potencialidad será proporcional al volumen de actividades clave de la CdV que tendrán que interactuar para lograrlas. Así, desde las básicas iniciales de producción, *marketing* y ventas y postventa, el tiempo y las VCs futuribles demandarán actualizaciones internas para mejorar el poder de actuación sobre proveedores, distribución, RRHH, tecnología e infraestructuras. Su realidad formal, dará por hecho un teórico mayor poder de atención y la viabilidad estructural necesaria para poder colaborar entre afines, amplificando la capacidad instalada a costes asumibles y proyectando esta nueva idoneidad sobre el resto de pares

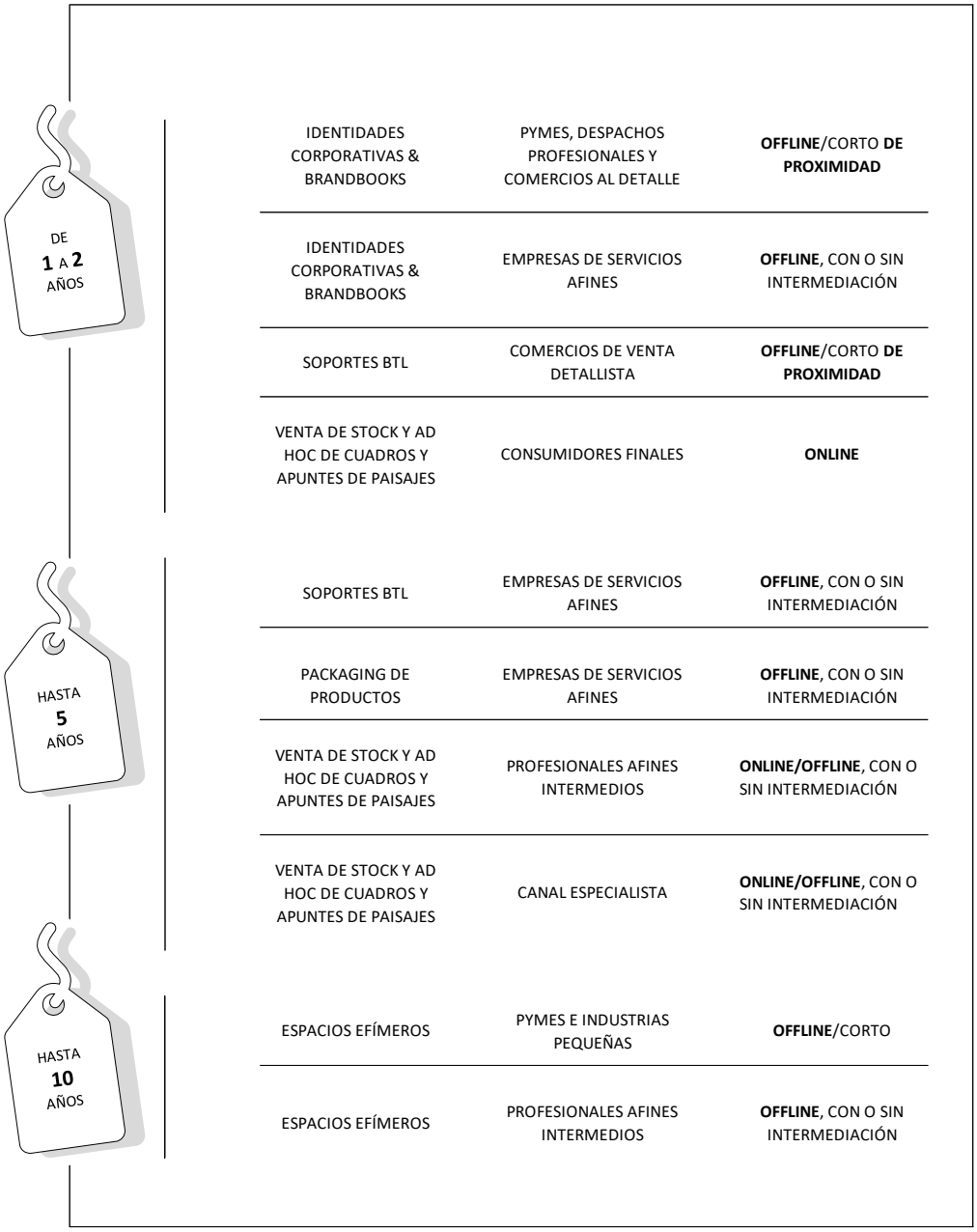
aspiracionales. Con todo, habrá que tener en cuenta que, en materia de comienzos, este se logra pensando, creando, plasmando y atendiendo desde la disposición personal, actos de escasa demanda financiera y mucha voluntad y esfuerzo intelectual.

Por todo ello, de acuerdo a este último cuadro propuesto en función de VCs vs actividades necesarias, los pares más adecuados de atención inicial serán los que habilitan una prestación sin apenas inversión en actividades de la CdV. A tal grupo pertenecerán los pares 1A, 1B y 2A, que aparentemente podrían observarse desde la generación de ideas creativas y su plasmación formal en evidencias de calidad percibida. También el 5A, referido a la disciplina pictórica clásica y con un supuesto *stock* existente de producto terminado. Por la misma, los pares 2B, 3, 5B y 5C, podrían iniciarse desde los comienzos de la actividad profesional, pero parece más probable su asentamiento en la cartera si se permite avanzar primero a los de menor demanda estructural y, de paso, adquirir mayor experiencia por parte del profesional. Por ello, se promociona su atención entre los tres y cinco años de existencia laboral, esperando que los iniciales hayan generado cierto cliente cautivo por recurrente. Por último, aquellos que seguramente demandarán una estructura completa de actividades de la CdV para trasladar la utilidad con la percepción de valor debida. Estos pares son el 4A y el 4B, basados en crear y movilizar producto de gran dimensión dentro de distintas geografías, así como su adaptación a los espacios concretos en la destreza que obligan los eventos.

En resumen, las utilidades de identidades corporativas y *brandbooks* —a clientes de proximidad y proveedores de servicios—, los *soportes BTL* —a comercios de proximidad— y ese *stock* de pintura de paisaje dentro de una afición personal, serán la columna vertebral del inicio de la actividad laboral para este profesional tipo propuesto. Le seguirán antes de los cinco años, la extensión de la oferta de *soportes BTL* —para una posible externalización— a empresas de servicios afines, añadiendo el nuevo producto *packaging* a aquellas específicas de *branding* de producto industrial. Además, desde la cualidad pictórica se enfocará más allá de los consumidores finales para ofrecer colaboraciones o compra directa/producción ad hoc, a otros profesionales intermedios relacionados con la adecuación de espacios permanentes y al canal especialista. Por último, a partir de los cinco años se deberían tratar de abordar las necesarias actualizaciones de la CdV que permitan colaborar en espacios efímeros para eventos y comercios, aportando el proceso completo o parcial de diseño, fabricación y distribución de estructuras corporativas de representación, bien directamente al cliente, bien ofreciendo la utilidad a empresas de servicios depositarias de la identidad global.

En función de lo cual, las utilidades subjetivadas quedarían planificadas para su análisis formal y comercialización posterior, de la siguiente manera:

PLAN DE INCORPORACIÓN DE UTILIDADES



IDENTIDADES CORPORATIVAS & BRANDBOOKS	PYMES, DESPACHOS PROFESIONALES Y COMERCIOS AL DETALLE	**OFFLINE**/CORTO **DE PROXIMIDAD**
IDENTIDADES CORPORATIVAS & BRANDBOOKS	EMPRESAS DE SERVICIOS AFINES	**OFFLINE**, CON O SIN INTERMEDIACIÓN
SOPORTES BTL	COMERCIOS DE VENTA DETALLISTA	**OFFLINE**/CORTO **DE PROXIMIDAD**
VENTA DE STOCK Y AD HOC DE CUADROS Y APUNTES DE PAISAJES	CONSUMIDORES FINALES	**ONLINE**
SOPORTES BTL	EMPRESAS DE SERVICIOS AFINES	**OFFLINE**, CON O SIN INTERMEDIACIÓN
PACKAGING DE PRODUCTOS	EMPRESAS DE SERVICIOS AFINES	**OFFLINE**, CON O SIN INTERMEDIACIÓN
VENTA DE STOCK Y AD HOC DE CUADROS Y APUNTES DE PAISAJES	PROFESIONALES AFINES INTERMEDIOS	**ONLINE/OFFLINE**, CON O SIN INTERMEDIACIÓN
VENTA DE STOCK Y AD HOC DE CUADROS Y APUNTES DE PAISAJES	CANAL ESPECIALISTA	**ONLINE/OFFLINE**, CON O SIN INTERMEDIACIÓN
ESPACIOS EFÍMEROS	PYMES E INDUSTRIAS PEQUEÑAS	**OFFLINE**/CORTO
ESPACIOS EFÍMEROS	PROFESIONALES AFINES INTERMEDIOS	**OFFLINE**, CON O SIN INTERMEDIACIÓN

Esta estructura de utilidades consecutivas en el tiempo, tendrá como misión estratégica —ya se ha comentado— mantener las VCs sostenibles y, sobre todo, cumplir con la premisa fundamental establecida en el ámbito de actuación, esto es, obtener progresivos beneficios económicos derivados del esfuerzo creativo. La vía más probable de adquisición residirá en generar marca personal/de autor que, asociadas a las utilidades en cuestión, permitan la escalada de precios, con los gastos fijos como límite inferior —también ampliamente referido—, para que el éxito como profesional se convierta en realidad y sea táctico dentro de los procesos creativos, permitiendo que lo imaginario *se*

transforme en valor cierto por utilidad y reconocimiento social, a la vez que acredita la conciencia material necesaria para sobrevivir a largo plazo. La razón aplicada al sentimiento creativo, por su normalización formal.

4.1. DE 1 A 2 AÑOS

De acuerdo a la planificación llevada a cabo, el profesional tipificado elegiría iniciar su carrera comercial como creativo con una estructura de pares de cartera —digamos troncales— que se concretarían en identidades corporativas parciales o completas para pymes, despachos y pequeños comercios desde canal corto *offline* —a estos últimos, además les ofrecería los soportes gráficos de tipo BTL para sus espacios de explotación comercial—, externalización de identidades corporativas para agencias, estudios de creatividad y demás empresas de servicios afines, también desde canal *offline* pero admitiendo la posible necesidad de prescripción o intermediación y, desde su faceta más personal, comenzaría a crear una personalidad atractiva en el entorno *online* de las RRSS, para tratar de dar salida a su *stock* variado de paisajes de técnicas mixtas —apuntes y cuadros—, al tiempo que genera un espacio propio de interacción de valor desde su afición por las rutas *petfriendly* y el eco turismo, entendiendo perfectamente que en RRSS sólo se intercambia contenido de valor y se generan experiencias, ambas con propósito de atracción para, posteriormente, lograr vender desde un *website*. Con los primeros tres pares, orientados al B2B de producto intermedio o *inputs*, estaría empezando a construir marca personal en un entorno empresarial. El cuarto par, sería su apuesta inicial para llegar a avalar —algún día— marca de autor, la que mayor ilusión le produce como profesional de la creatividad. Ambas identidades en existencia concomitante y de desarrollo por canales paralelos, como son el entorno *offline* y el *online*. A este respecto, se da por hecho que el profesional en cuestión ha llegado a una situación de *naming* y logo/imago —si decidiera tener asociada representación gráfica simbólica—, que le representa favorablemente en imagen y soportes comerciales y a otra como autor, que también respalda sus valores como pintor de paisajes.
Desde estos cuatro primeros pares de cartera —todavía sólo subjetivada—, corresponderá crear una demanda adecuada en función de necesidades comunes de cliente —algo ya previsto en la abstracción inicial y ejercicio de obligado cumplimiento con cada nueva utilidad—, para consolidar la viabilidad de las VCs intuidas y poderlas convertir en verdadera misión estratégica de cada par, depositando en ellas el valor del posicionamiento. Esta primera decisión de afianzar la apuesta de VC, supondrá el inicio del análisis objetivo que, para este estudio, implicará comenzar con la *praxis* del método propuesto. En concreto, para la presente etapa de desarrollo de la prestación —de 1 a 2 años de actividad—, se tendrá en cuenta la siguiente relación de VCs nucleares vs pares iniciales:

DEMANDA VS **VC NUCLEAR**

	DEMANDA POTENCIAL	NECESIDADES OK	VC POTENCIAL	POSICIONAMIENTO
PAR 1 A	PYMES, DESPACHOS Y PEQUEÑOS COMERCIOS DE PROXIMIDAD	IMAGEN PROFESIONAL DISPONIBILIDAD COSTE COMPETITIVO	IMAGEN PROFESIONAL COSTE COMPETITIVO	BUEN PROFESIONAL A PRECIO COMPETITIVO
PAR 1 B	AGENCIAS, ESTUDIOS Y OTROS PROFESIONALES	EXTERNALIZACIÓN RESPUESTA RÁPIDA COSTE COMPETITIVO	COSTE COMPETITIVO RESPUESTA RÁPIDA	PRECIO MUY COMPETITIVO Y RESPUESTA RÁPIDA
PAR 2 A	PEQUEÑOS COMERCIOS DE PROXIMIDAD	PLAN DE CAMPAÑAS COSTE COMPETITIVO CONTROL Y DISPOSICIÓN	PLAN DE CAMPAÑAS CONTROL Y DISPOSICIÓN	BTL ANUAL CON CONTROL Y DISPOSICIÓN
PAR 5 A	CONSUMIDORES FINALES	DECORATIVA EVOCATIVA PRECIO ADECUADO	DECORATIVA EVOCATIVA	EMOCIONAL

Así, enfocando el análisis objetivo de 1 a 2 años sobre los pares 1A, 1B, 2A y 5A y decididas las VCs sobre las que intentar adquirir la sostenibilidad pecuniaria, se llega a las siguientes conclusiones estratégicas en materia de segmentación, posicionamiento, comercialización y finanzas de acuerdo a lo normalizado, así como su respectiva traslación táctica al mercado de realización, por mediación del *mix* de los servicios.

Par 1A. Identidades corporativas y *Brandbooks*

Sobre posible VC orquestada desde un posicionamiento basado en *buen profesional a precio competitivo*, la segmentación de cliente se centrará bien en hacer prospección, seleccionando un censo o código postal proclive al volumen de pequeñas y medianas empresas y despachos profesionales, bien tratando de hacer labor comercial sobre los que supusieron alguna experiencia laboral *amateur* con resultado positivo. En principio, para que se consolide la primera oportunidad real será necesario abrir varias vías de conveniencia que diversifiquen las alternativas para culminar. Por eso, todo cliente previo será un objetivo para tratar de lograr la repetición de la contratación o para solicitar prescripción dentro de un ventajoso mercado caliente. Lo mismo que, toda acción comercial a puerta fría será valiosa, con independencia de su consecución o no a corto plazo. En esta etapa hay que dejar tarjetas y proliferar en trato y optimismo. Por ello, en segmentación inicial, convendrá retomar tantos clientes pretéritos como sea posible para informar de la nueva condición como profesional —y de la nueva cartera— y seleccionar un código postal atractivo para trillar el área con relacional de mercado frío, esperando que se produzca esa primera oportunidad de atención profesional, en este caso, en materia de creación de marca.

El posicionamiento surge de la misma pretensión de VC, en este caso, el ya atribuido *buen profesional de precio moderado*, sobre el que pilotará toda la acción comercial desde las acciones tácticas. Sin hacer un uso desmedido en cada interacción personal, el hecho de unas evidencias físicas que coincidan con la percepción de profesional solvente y la asociación de un precio adecuado a lo percibido o incluso en relación ventajosa, ayudarán notablemente a fraguar esa primera alternativa de colaboración mutua. Y las evidencias, serán siempre clave en este crisol de primeras evaluaciones intangibles con la tangibilidad del coste como mesura, algo ampliamente defendido en este estudio. Así, serán estas verdades materiales las que transmitan al cliente la relación *buen profesional a precio*

competitivo, avalando la confianza necesaria para depositar la responsabilidad. Para ello, será necesario que la estrategia genérica primaria sea de siempre costes bajos, evitando grandes producciones que comprometan la escasa capacidad líquida. La diferenciación enfocada, tan deseada, tendrá que delegarse en la actitud con la que afronte el profesional cada intervención.

En estrategia comercial, ya se ha comentado la necesidad de trabajar mercado caliente y frio, incluso sin entender de límites. Los soportes informativos de producto y las aptitudes manifiestas ayudarán, pero más que cualquier soporte comercial, la persona con su disposición será la que preconice la colaboración o cerciore la imposibilidad. La actitud será esencial, mediante una reiterada voluntad de adaptación, escucha, comprensión del problema, búsqueda de la solución de manera colegiada, integración en las CdV, … etc. En esta etapa inicial, la persona y sus cualidades humanas —además de las profesionales—, serán el *ariete* de la primera oportunidad formal, otorgando a su esfuerzo visibilidad. Además, lógicamente, se deberá aportar un *offering* en consonancia, donde ese factor competitivo quede manifiesto y donde quepa participar.

En materia financiera, el perfil seleccionado presenta un horizonte de inversión desde capitales propios escasos, con un pensamiento de gasto mínimo y sin adjudicación salarial. Este profesional de la creatividad novel está en disposición de reinvertir plenamente lo ganado, si logra el ingreso, y se otorga alrededor de seis meses de desempeño para empezar a pensar en la necesidad de compartir su tiempo para la creatividad con otras realidades laborales más estables y en régimen salarial. En estos seis meses, deberá ser capaz de alcanzar ingresos mensuales cercanos al salario mínimo interprofesional —en adelante SMI—, que le permitan acreditar su labor autónoma o acercarse a la necesaria integración empresarial —con la alternativa de optar a empresas de servicios dentro de las ICyC por afinidad—, en lugar de mantener una independencia completa durante el tiempo destinado al esfuerzo creativo. Dentro de esta posible integración, si llegara a ser una realidad necesaria por estabilidad, podría plantearse sobre premisa autónoma y deslocalizada, o formando parte de una estructura parcialmente, habilitando alternativas de cartera propia en ambos casos. Así mismo, cabría la posibilidad de que, un trabajo *full-time* como creativo en ICyC, asalariado y plenamente integrado, devengara en suficiente satisfacción económico personal, haciendo de la actividad paisajista la verdadera proveedora de ganancia emocional. En cualquier caso, este profesional tipificado ha decidido probar temporalmente su eficiencia en estado de autonomía laboral plena y guiarse por el posicionamiento competitivo según par, determinando el factor precio en consonancia y de acuerdo a la percepción del valor que aporten las evidencias físicas, decidiendo establecer para ello un coste por hora único, dentro de un tiempo máximo de respuesta.

En resumen, las premisas estratégicas asociadas al par 1A, se resumen en:

IDENTIDADES CORPORATIVAS Y BRANDBOOKS: **ESTRATEGIA** DE 1 A 2 AÑOS

PAR **1A**

SEGMENTACIÓN	**RETOMAR CLIENTES PRETÉRITOS** PARA REPETIR O PRESCRIPCIÓN PROSPECCIÓN **CÓDIGO POSTAL ATRACTIVO** PARA PYMES Y DESPACHOS
POSICIONAMIENTO	**BUEN PROFESIONAL A PRECIO COMPETITIVO** ESTRATEGIA GENÉRICA DE **SIEMPRE COSTES BAJOS**
ESTRATEGIA COMERCIAL	LOGRAR **LA PRIMERA OPORTUNIDAD** COMO PROFESIONAL TRABAJAR **MERCADO CALIENTE Y FRÍO** **COMUNICAR EL POSICIONAMIENTO NUCLEAR**/PAR **EVIDENCIAS FÍSICAS** SOBRE LA CAPACIDAD **DISPOSICIÓN** COMO CUALIDAD HUMANA **VISIBILIDAD** PARA EL *OFFERING* EN GENERAL
ESTRATEGIA FINANCIERA	**6 MESES** DE OPORTUNIDAD COMO AUTÓNOMO, PARA APROXIMAR A SMI [(1)] POSIBLE **INTEGRACIÓN** POSTERIOR EN ESTRUCTURA, PLENA O PARCIAL VALORAR UN **COSTE POR HORA NORMALIZADO**, SOBRE TIEMPO MÁXIMO **REINVERSIÓN** TOTAL DE LO GANADO, SI OBTENIDO

(1) Salario Mínimo Interprofesional.

Desde estas, se configurarán las tácticas a partir de las dimensiones acreditadas por las 7Ps, para lograr el margen de beneficio sobre las utilidades. Así, en materia de producto, el par 1A permitiría cierta *paquetización* de la oferta a modo de *commodity*, en lo que a aplicaciones de la imagen refiere. De hecho, convendrá reconocer dos niveles distintos de intervención en función del coste, determinando un primer nivel más básico, con sólo definición de la marca y acepciones de color y tamaños y un segundo nivel más completo, donde se especifiquen un volumen de aplicaciones de la enseña de acuerdo a una implantación más ambiciosa. La creación de la marca en sí misma, no podría estar sujeta a normalización sin perder su condición original, por ello, quedará siempre exenta de cualquier unificación formal dentro del *offering*. Por lo tanto, entre lo estandarizable dentro del par, se podrá contemplar el desglose de soportes de aplicación formal de la imagen —de inclusión en el *brandbook*— y las diferentes propuestas creativas, a considerar como alternativas viables, dentro de una magnitud de tiempo de atención. Consideremos que, este profesional, adecuará su afán creativo a un coste por hora antes aceptado y realizará hasta tres intentos de abordaje de la nueva imagen dentro del mismo presupuesto y tiempo de ejecución. A su aprobación final, se adaptarán hasta veinte soportes de aplicación de la marca —según demanda del cliente—, si admitido al pack de más nivel económico y se generará un *máster* o evidencia física del trabajo —el propio *brandbook*—, optimizado para producción y de información general de la marca. Desde lo atributivo, en este par caben pocas innovaciones por lo habitual de su oferta gráfica, salvo verdadera pericia sobre las evidencias materiales de la creatividad lograda y, aun así, no sería especialmente reseñable. Si bien, aspectos como la velocidad de respuesta o la permisividad para colaborar el propio cliente en el proceso, podrían resultar en buenos atributos intangibles a valorar. En materia de estrategia genérica, tampoco será posible singularidad alguna que justifique una inversión enfocada a la diferenciación, por el momento temporal tan propicio para auspiciar una cultura de costes bajos. Al final, el

desarrollo de la entrevista determinará su signo en función de pocos parámetros derivados de la actividad y muchos de la actitud y trato que exhiba el profesional. De su sinceridad.

En materia de precio es otra historia. En este apartado hay que concretar un coste de cesión del valor que, además de compensar los costes netos —fijos y variables—, contemple la verdadera ganancia del profesional por la vía del margen. Para ello, lo más sencillo para un producto *paquetizado* será un coste por hora de esfuerzo creativo, donde el SMI servirá de baremo inicial —15.876.-€/año en 2025 que, prorrateados, darán unos ingresos de 1.323.-€/mes y 8,27.-€/hora—, estableciendo el límite inferior de ganancia. A partir de estos cálculos, cualquier cifra de repercusión al cliente por hora —que incluya los costes netos—, será mejor que la base salarial nacional y justificará el desempeño alternativo, siempre que se alcancen a superar los 15.876.-€/año. En algún caso de cliente estratégico, se podría facilitar el ingreso por mediación de un precio técnico o incluso pactado, siempre y cuando no se haga costumbre tarifar bonificado. Evitar, eso sí, trasladar precios que no soporten la estructura mínima de desempeño o, lo que es lo mismo, por debajo de beneficio cero. El profesional, deberá contemplar siempre recuperar el neto de costes contra la cesión del valor. Ahora bien, las acciones postventa desde la gratuidad, salvo nuevas actuaciones muy obvias sobre el trabajo original. En materia de soportes de presentación al cliente, considerar siempre los cuatro pilares tangibles —presupuesto, documentación gráfica, factura y provisión de fondos del 25% o la que se acuerde— y valorar un tiempo máximo de esfuerzo creativo para completar la oferta, que permita el desempeño sin alargar en el tiempo la cesión de la utilidad a un mismo coste.

Obviamente, con esta estructura inicial de precios, la rentabilidad básica de cualquier par residirá en que la cesión de la utilidad genere margen de beneficio, por pequeño que sea. La cuestión es que el esfuerzo creativo compense todos los costes y, además, aporte remanente. Para ello, ya se ha comentado, el profesional considerará un horizonte personal de seis meses en condición de autónomo, para acreditar su potencial con un mínimo realizable por encima de cualquier otra actividad laborar en condición de SMI. En caso contrario, sería de responsabilidad tratar de abarcar —en concomitancia primero—, esa otra funcionalidad que le permita lograr la base mínima económica. De hecho, en la mayoría de los casos un ingreso en estructura dentro de las ICyC, bien como asalariado bien como autónomo *part-time*, suele ser una solución válida para seguir desempeñando funciones en creatividad y garantizar el nivel mínimo realizable sin abandonar la capacidad. Además, sendas alternativas permitirán la posibilidad de alternar con cartera propia, desde posiciones económicas más seguras.

Pero esta tipología escenificada, ha decidido probar su condición de pleno autónomo y decide establecer unos objetivos realizables en función de ese SMI para los dos primeros años. Al mismo tiempo, se permite esbozar otros objetivos aspiracionales que determinen el grado de éxito alcanzado según la gestión. Contará con recursos propios líquidos y de caudales próximos, ambos de condición escasa —de ahí su posicionamiento en costes— y asumirá la obligación de reinvertir el máximo de margen logrado para generar canal con cliente, visibilizar su marca personal —que se dará por creada— y para presentar siempre las evidencias más cualitativas que se pueda permitir, por ser el único elemento tangible de su capacidad junto con el intangible de su personalidad.

Desde el punto de vista de la distribución del par 1A, su condición de producto para el entorno B2B hace del *engagement* un engrasador fundamental. Las acciones *pull* o aquellas que *tiran* del cliente o consumidor, serán las más adecuadas para intentar ingresar en algún grupo de competitividad. Por ello, el profesional tendrá que mentalizarse de la necesidad de empatizar con el cliente potencial, atendiendo desde su necesidad y ayudándole en sus objetivos. Al final, la contratación será motivada por ese *mix* ya mencionado de evidencias materiales y percepción de sinceridad que, sobre todo, servirá de garantía percibida para la profesionalidad. Salvo prescripción, que permitirá un mejor estadio en la primera impresión.

Iniciar la promoción supondrá concretar el segmento de actuación. Para ello, el profesional tipo elegirá un código postal de su ciudad —trabajar inicialmente desde la proximidad—, que acredite poseer un volumen de pymes y despachos que hagan el esfuerzo de búsqueda atractivo. Si hubiera experiencia previa con cliente como *amateur*, retomar ese pretérito —siempre que fuera una colaboración positiva para ambos— y solicitar su ayuda. El mercado caliente o por recomendación, nada tiene que ver con la puerta fría. Si fuera el caso, comenzar desde la zona geográfica de actuación de ese cliente y extender la cobertura comercial cual *mancha de aceite* —el mencionado tamaño de la mancha— si su prescripción fuera de proximidad. Si no, elegir un código cómodo y comenzar a visitar. Lograr la primera oportunidad es un trabajo en sí mismo, que supondrá mucha acción estéril, pero otras fructificarán convenientemente y en mayor o menor medida. La magia reside en sobresalir en la mente del interlocutor de proximidad y dejar constancia para que fragüe la realidad de la oportunidad —con los soportes comerciales adecuados—. Y, una vez convocado, vender usabilidad a buen precio, en el caso de este par. Para ello, la comunicación del posicionamiento deberá ser claramente apreciada, reforzando las evidencias, escuchando, dejando hablar y preguntando para tratar de *hacer aflorar* los criterios de necesidad menos obvios. Identificar la personalidad del interlocutor ayudará a determinar los valores asociados a la marca para, potencialmente, acertar con el resultado final.

Esta actuación sobre personas, enfocada en mercado caliente y frío, deberá tener una composición cercana al 80/20 para que el esfuerzo sea soportable. Las puertas frías son ciertamente desalentadoras, salvo personalidad muy sólida y experimentada. De ahí que, la mejor recomendación que se puede dar sea depositar el nuevo valor como profesional en los clientes pretéritos y solicitar su ayuda para esa primera oportunidad por mediación de su prescripción directa, salvo que no se posea experiencia previa alguna, circunstancia que limitará, ahora sí, a trillar alternativas por concentración geográfica de demanda potencial. En este caso, localizar empresas dentro de las ICyC, por mayor afinidad aún desde la frialdad latente, será lo más realizable. Para ello, clasificar las industrias culturales por tipología y canal preferible de ingreso —*on/offline*— y razonar bien cuáles serán las más susceptibles de demandar el valor de uso del par 1A —o del que sea—, para empezar las visitas por estas. Convencido el profesional en visitar mercado frio habrá que recordarle que, las percepciones iniciales, se generan desde lo intangible, desde la persona, y suponen *freno o acelerador* en las relaciones comerciales en las que el cliente será tasador único del proceso y resultado. De hecho, dejarle colaborar mejorará dicha percepción, por reconocer un derecho adquirido como destinatario de la marca. En términos de fidelización, toda acción postventa será oportuna, como ayuda a la

implantación y capacitación en los usos de la utilidad, para amplificar el valor de cesión y fidelizar con la repetición y la prescripción.

En esta tesitura de promover la primera oportunidad sin referencias, la imagen de marca personal que se identifique con la disposición real del profesional, será otra faceta necesaria de positivizar. La marca propia tendrá que seducir con sus valores intrínsecos que, además, deberán coincidir con los del profesional como extensión natural de sí mismo en su faceta laboral. Desde este crisol de sinceridad, la adaptación y conexión con cliente potencial, el gusto por satisfacer como política comercial y las evidencias sobre las ideas, denotarán la voluntad necesaria para ingresar con garantías en un grupo de competitividad. La gestión directa —no subcontratar—, hará masa con la voluntad en estos primeros momentos de andadura profesional. Con todo, un umbral de riesgo siempre habrá, derivado de una mala admisión de los errores o de una crítica mal dirigida. Sin embargo, una imagen personal coherente, una comunicación del posicionamiento conciso y clara y unas evidencias materiales acordes con una aptitud percibida, serán la mejor barrera para moderar el factor riesgo.

Por último, gestionar los procesos derivados de ofertar al mercado este par 1A, no será muy diferente de hacer lo oportuno con el resto de cartera. Por lo pronto, todos los pares demandarán un análisis previo de las 5Fs, para visualizar oportunidades y conocer los sujetos potenciales del grupo de competencia de ingreso según segmento de cliente/par. A partir del cual, convendrá adaptar la CdV que, para este par en concreto, demandará acciones sobre las actividades de producir, *marketing* y ventas y postventa. Todo el proceso deberá enfocarse en mantener las VCs sobre pares como misión estratégica, sin infravalorar ningún tipo de riesgo y garantizando el *todos ganan* como premisa de sostenibilidad dentro del grupo. De hecho, junto con las 5Fs se deberá realizar un análisis DAFO —con cada par/grupo— para diagnosticar fortalezas y anticipar amenazas desde la competencia directa. Para este par de *identidades corporativas*, la competencia desde los pequeños profesionales será grande, pero serán las agencias y estudios de *branding* los que, con su capacidad para mostrar evidencias de percepción cualitativa, mayor daño hagan en un mercado fragmentado, salvo el condicionante del coste por atención. De ahí que, un solvente profesional novel, tenga sus mejores oportunidades desde la competitividad agresiva por precio, al menos a corto plazo.

Para terminar este análisis táctico sobre este primer par, convendrá valorar también los aspectos de estandarización e innovación, siendo el primero una realidad de producto por su configuración como *pack* normalizado y, lo segundo, una obligación si es demanda de cliente en algún aspecto de la personalización, pero no recomendable de natural a corto plazo por su intrínseca condición demandante de inversión. Demasiado pronto para actualizar el producto base, sin garantías convincentes de retorno de la inversión.

En resumen, las premisas tácticas asociadas al par 1A, se resumen en:

IDENTIDADES CORPORATIVAS Y BRANDBOOKS: **TÁCTICA** DE 1 A 2 AÑOS

PAR **1A**

PRODUCTO	OFFERING	**PAQUETIZAR** EN BÁSICO Y VIP, POR VOLUMEN DE APLICACIONES DE MARCA. **ADAPTAR** TODO A NECESIDADES DEL CLIENTE.
	ATRIBUTOS	LOGRAR **UNO NUCLEAR DE USO**. PUEDE SER DESDE LAS EVIDENCIAS/IDEA.
	SINGULARIDAD	**POCA DIFERENCIACIÓN MATERIAL** POR POSICIÓN EN COSTES BAJOS. QUE **LA DISPOSICIÓN Y EL TRATO** SEAN LA DIFERENCIACIÓN INMATERIAL.
PRECIO	MÉTODO DE FIJACIÓN	**COSTE/HORA** CONSIDERANDO COSTES FIJOS Y VARIABLES MÁS MARGEN. APORTAR **LOS 4 TANGIBLES**: PPTO,DOCS, FACTURA Y PROVISIÓN (25%). **TIEMPO MÁXIMO** DE ESFUERZO CREATIVO POR CONTRATACIÓN. PRECIO **TÉCNICO O MÍNIMO** PARA ALGÚN CLIENTE ESTARTÉGICO. VALORAR **PACTAR** EL PRECIO, SI FUERA NECESARIO. **PRECIOS PROMOCIÓN**. **LA GRATUIDAD** DEL APOYO POSTERIOR PARA ADAPTACIÓN.
	OBJETIVOS DE RENTABILIDAD	SUPERAR CON **MARGEN** TODOS LOS COSTES ASUMIDOS. **6 MESES** PARA APROXIMAR A SMI[(1)] **O INTEGRACIÓN** EN ESTRUCTURA AJENA. ESTABLECER UNOS **MÍNIMOS REALIZABLES** DESDE POLÍTICA **BAJOS PRECIOS**. PROPONER OTROS **ASPIRACIONALES** SOBRE EL PAR.
	RECURSOS Y COSTES	DESDE **RECURSOS LÍQUIDOS PROPIOS** O DEL ENTORNO. CULTURA DE **COSTES SIEMPRE BAJOS**. ESTRUCTURA MÍNIMA OPERATIVA. **REINVERTIR** EN PROSPECCIÓN DE CANAL, VISIBILIDAD Y MATERIALES.
CANAL	COMPORTAMIENTO DE COMPRA	BASADO EN LAS EVIDENCIAS FÍSICAS Y A PERCEPCIÓN DE SINCERIDAD. PROCURAR LA AUSENCIA DE EGO EN LA INTERACCIÓN COMERCIAL.
	PULL O PUSH	**PULL** DESDE CANAL CORTO O ENGAGEMENT. MENTALIDAD PARA **LOGRAR EL VÍNCULO** CON CLIENTE.
PROMOCIÓN	COMUNICACIÓN Y VENTA	DESDE **CÓDIGO POSTAL** ESTABLECIDO, LOCALIZAR **PYMES Y DESPACHOS**. CRECER DESDE PRIMERA OPORTUNIDAD POR **TAMAÑO DE LA MANCHA**. BUSCAR **PRESCRIPCIÓN DIRECTA**, ADEMÁS DE CONTACTAR A PUERTA FRÍA. HAY QUE **LOGRAR SOBRESALIR** EN LA MENTE DEL CLIENTE TRAS VISITA. VENDER EL PACK DE MARCA DESDE CRITERIOS DE **USABILIDAD/PRECIO**. **COMUNICAR** EL POSICIONAMIENTO NUCLEAR CON CLARIDAD. **REFORZAR LAS EVIDENCIAS** DE LA APTITUD Y FUNCIONALIDAD DEL PACK. ESCUCHAR O DEJAR HABLAR, ID LA PERSONALIDAD Y PREGUNTAR. ID CORRECTAMENTE LOS **VALORES DE MARCA** PARA ADECUAR.
PERSONAS	CLIENTE Y TAMAÑO DE LA MANCHA	CONSIDERAR 20/80 DE PUERTA FRÍA Y POR PRESCRIPCIÓN. ENFOCAR EN EMPRESAS PEQUEÑAS DESDE MISMAS NECESIDADES. DELIMITAR LAS ICyC vs CÓDIGO POSTAL POR **TIPO Y CANAL** DE ACCESO. RAZONAR EL **VALOR DE USO** DEL PACK DE MARCA PARA ID LAS POTENCIALES.
	EXPECTATIVAS Y PERCEPCIONES	SIEMPRE **DESDE LO INTANGIBLE**, SOBRE TODO LA PERSONA Y SU ACTITUD. ID **METAS DEL CLIENTE** CON EL PACK DE MARCA. NECESIDADES Y VALOR.
	PARTICIPACIÓN Y COCREACIÓN	AVALAR AL CLIENTE COMO TASADOR ÚNICO DEL RESULTADO. DEJARLE **COLABORAR** EN LA CREACIÓN DE SU MARCA **ES UN DERECHO.**
	FIDELIZACIÓN	**AYUDA POSTVENTA** A LA IMPLANTACIÓN DEL PACK, SIN COSTE ASOCIADO. **CAPACITARLE** EN EL USO DEL BRANDBOOK, ES UNA OBLIGACIÓN.
PRESENCIA FÍSICA	EVIDENCIAS FÍSICAS Y MARCA	CREACIÓN MATERIAL DE LA PROPIA MARCA PERSONAL. TIENE QUE **SEDUCIR**. HA DE SER UNA **EXTENSIÓN SINCERA**. DESDE VALORES PERSONALES. EL **VALOR MATERIAL** DE LA IDEA POR LAS EVIDENCIAS.
	ADAPTACIÓN Y DISPOSICIÓN	EJERCER DESDE UNA VOLUNTAD CLARA POR **ADAPTAR Y CONECTAR**. **EL GUSTO POR SATISFACER** COMO POLÍTICA DE INTERACCIÓN COMERCIAL.
	CALIDAD	TAMBIÉN **DESDE LAS EVIDENCIAS**, MATERIALES E INMATERIALES. LA **GESTIÓN DIRECTA** COMO VALOR.
	RIESGO	DESDE LA NO DISPOSICIÓN A LA CRÍTICA. ADMITIR LOS ERRORES. DESDE LOS EGOCENTRISMOS VANOS. IMAGEN , COMUNICCIÓN Y EVIDENCIAS PARA MODERAR EL RIESGO.
PROCESOS	MÉTODO Y ANÁLISIS DE LA GESTIÓN	**ANÁLISIS DE LAS 5Fs** PARA OPORTUNIDADES CON EL PAR. ADAPTAR LA CdV DESDE SUS ACTIVIDADES DE PRODUCCIÓN, MK Y POSTVTA. CENTRAR EN **REALIZAR LA MISIÓN**: MANTENER LA VC SOSTENIBLE.
	PRESTACIÓN Y MSMC	POLÍTICA DE **TODOS DEBEN GANAR**. **NO INFRAVALORAR** NINGÚN TIPO DE RIESGO.
	COMPETENCIA Y MERCADO	**DAFO** PARA ACOTAR RIESGOS VS COMPETENCIA DIRECTA.
	ESTANDARIZACIÓN	TODO PACK, **ES UNA NORMALIZACIÓN** DE LO QUE NO ES PURA CREATIVIDAD.
	INNOVACIÓN	**ATRIBUTOS NUEVOS**, SI LOS DEMANDA EL CLENTE SOBRE EL PAR.

(1) Salario Mínimo Interprofesional.

Par 1B. Externalización de identidades corporativas y *Brandbooks*

Sobre este par y el primero, sólo existe diferencia en el segmento de atención. Pensado para ofrecer la externalización, el profesional que vende la creación de imagen y *brandbooks* a otros profesionales mayores está considerando que, para una empresa de comunicación mediana o grande, este tipo de pequeñas actuaciones para pymes o

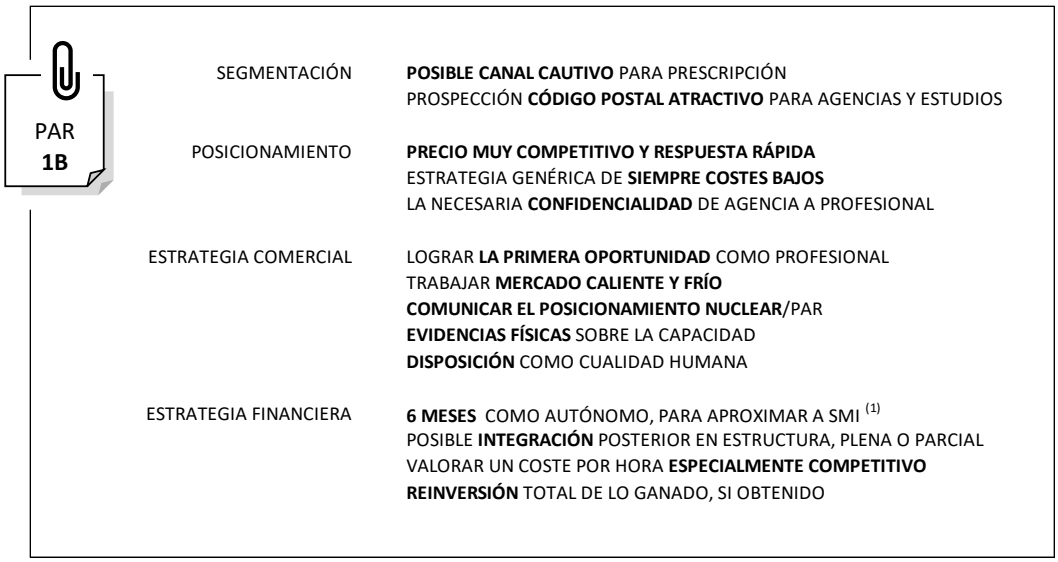
despachos de vocación micro no tienen cabida hoy, pero la pueden tener mañana si mejoran en su contratación media de servicios de imagen y publicidad. Por ello, las agencias y estudios grandes suelen ser reticentes a atenderlos desde la propia estructura —salvo exceso de capacidad instalada, que cada vez es más improbable—, pero mantienen el servicio competitivo subcontratando a pequeños profesionales externos para que cubren estos clientes futuribles, hoy residuales en presupuestos. En este espacio encajaría nuestro profesional, eso sí, llevando su coste/hora a extremos inferiores de rentabilidad, pero acrecentando el valor intangible de su imagen en entornos aspiracionales, con resultado a medio plazo de una posible incorporación o como aval permanente en el que delegar multitud de servicios de creatividad para una tipología de cliente pequeño.

Dicho lo cual, desde un posicionamiento muy similar, pero enfatizando la ventaja en precio y la rapidez de respuesta —*precio muy competitivo y respuesta rápida* desde una política de siempre costes bajos—, este par encontraría su cliente adecuado mediante la misma prospección de códigos postales realizada para pymes y despachos, esto es, eligiendo uno de cierta concentración de afines dentro de las ICyC y realizando labor comercial a puerta fría o mediante prescripción de canal cautivo, si se tuviera esta ventaja de ingreso. Comercialmente, el esfuerzo se orientará a alcanzar esa primera oportunidad desde este par 1B —preferiblemente con grandes agencias—, comunicando adecuadamente el posicionamiento y sobre evidencias físicas cualitativas. Como se ha comentado, desde esta utilidad la posibilidad de integración se acercaría a escenarios realizables, lo que ayudará a tomar la decisión sobre asumir o no la pérdida de cierta libertad de creación en caso de necesidad —en orden a lograr la estabilidad económica necesaria—, pasados los seis meses de margen auto-concedidos para el desempeño autónomo. Este hecho, hará de este par una alternativa a medio plazo de solvencia personal de mayor probabilidad.

Añadir que, de todo el paralelismo de criterios entre estos dos primeros pares, la cuestión de la confidencialidad en el segundo, será clave para mantener una relación longeva y de confianza en el entorno de cualquier subcontrata de creatividad.

Así, las premisas estratégicas de una posible externalización de la utilidad identidades corporativas, se concretarían en:

IDENTIDADES CORPORATIVAS Y BRANDBOOKS: **ESTRATEGIA** DE 1 A 2 AÑOS



(1) Salario Mínimo Interprofesional.

Llevadas estas a la táctica, tampoco se podrían apreciar diferencias significativas en el *mix*. La utilidad es la misma y sólo las distintas necesidades de los grupos de interés *parearán* actividad y demanda en packs de oferta diferentes. Por ello, resultará más sencillo poner de manifiesto lo que diferencia a la externalización como oportunidad en su presentación a mercado, más que repetir lo que comparten ambas utilidades.

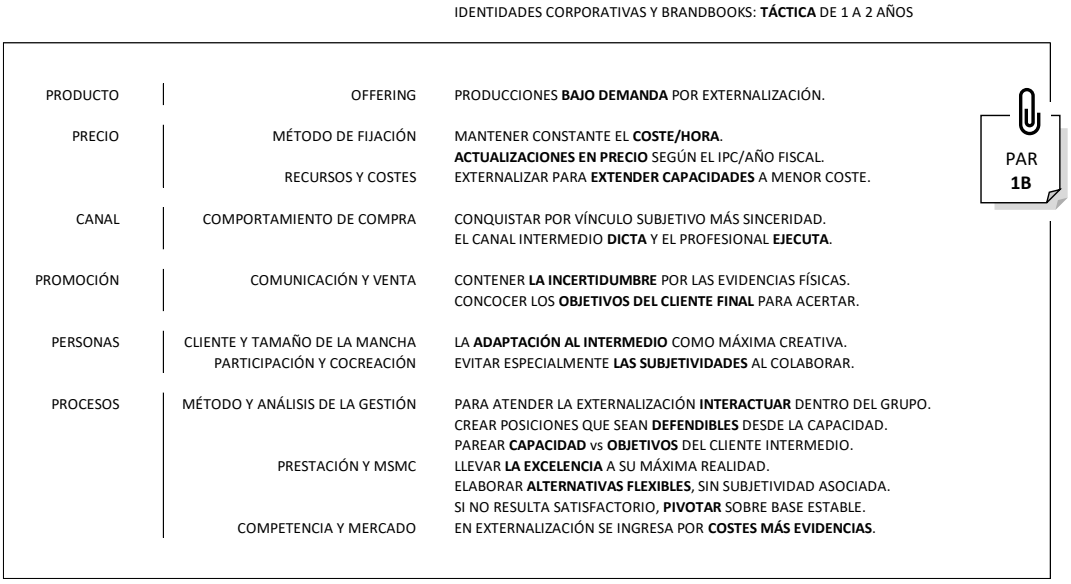
En consonancia, lo que difiere al par 1A del par 1B en materia táctica, se podría resumir en el hecho de tener que abordar una atención comercial para canal intermedio —el canal directo con cliente final sería responsabilidad de la agencia o del estudio—, adecuando sobre todo el factor precio para que sea ventajoso —rebajando las expectativas propias sobre el coste por hora establecido— y así permitir la repercusión neta del margen directo del primer proveedor del cliente final. Eso sí, contemplando el mínimo incremental en función del IPC anual. Estas externalizaciones, son ejemplo de extensión de la capacidad a bajo coste mediante presión económica en la subcontrata, como suele ser habitual. Pero, para este profesional novel, la sola posibilidad de interactuar con proveedores mayores de servicios de creatividad, le supondrá la visibilidad necesaria para avalar su capacidad en entornos afines y de paso aspiracionales —con esa posibilidad de integración viable a medio plazo—. Por ende, valdrá la pena la rebaja de la rentabilidad a corto, en previsión de interacciones mayores si las circunstancias lo ameritan.

Huelga decir que, las producciones en este escenario, serán todas bajo demanda concreta, precisamente por la especificidad que supone la externalización de un encargo sobre otros de asunción interna. El profesional intermedio subcontrata bajo unas premisas muy claras de lo que desea recibir a cambio, normalmente con escaso margen de maniobra, tanto creativa como financieramente, acotando tiempos y resultados en función de objetivos de la empresa. Por ello, un profesional que aborda asistir a otros mayores, deberá entender pronto que su éxito dependerá de su pericia para adaptarse, más que nunca, a la voluntad ajena del que encarga, que tendrá custodiados los objetivos de su cliente. De hecho, esta realidad responderá a esa verdad inexorable de que el cliente dicta y el profesional ejecuta.

En virtud de lo cual, un profesional que pretenda atender como cubo de externalización de empresas mayores de servicios dentro de las ICyC, tendrá en la vinculación subjetiva que otorga la sinceridad y la voluntad de ayudar, su mejor aportación a cliente intermedio. Y es que, adaptarse y evitar las subjetividades, serán el *modus* para acotar la incertidumbre y lograr ingresar, además de presentar las evidencias necesarias sobre su cualidad formal.

A nivel de procesos, todo lo analizado para el par 1A será preceptivo y, además, convendrá acentuar la capacidad para interactuar dentro de un grupo, aun admitiendo la necesidad de defender algunas posiciones que habiliten la atención y la mantengan estable en el tiempo. En definitiva, habrá que acertar a parear capacidades y objetivos a este nivel de cliente intermedio, desde un teórico ingreso por coste más evidencias, practicando la excelencia y elaborando alternativas adaptadas y flexibles, con margen de corrección sobre una base creativa que resulte más o menos estable y, por encima de todo, carente de subjetividades.

Así, las acciones tácticas a sumar, a las propias del par 1A, asociadas a la atención de empresas de servicios afines, serán:



Par 2A. Soportes BTL

Este tercer par supondrá una segunda línea de actuación, buscando crear una zona de atención a partir de pequeños comercios de venta al detalle que, desde una condición geográfica de proximidad, puedan recibir un trato personalizado en matera de campañas anuales para dinamizar las ventas, pero semejante a nivel de cobertura y control. En cierto modo, también será una utilidad paquetizada, al menos parcialmente, dando por hecho que todos los clientes compartirán las mismas fechas clave de mercado en materia de interés comercial —al menos las principales—, pudiendo ser por ello susceptibles de compartir acciones que incentiven al consumo, aun expresándolas de forma diferente. De

ahí el *pack* relativo de fechas y soportes, previa adaptación al producto especialista concreto y necesidades del punto de venta específicas. Ergo, la paquetización se compondrá de una serie de fechas y soportes y la personalización, de su adaptación al producto y las demandas físicas del punto de venta del cliente.

Como punto de partida una potencial VC desde el criterio *BTL anual con control y disposición profesional*, sobre la que se pretenderá construir la demanda de pequeños comercios. Para esta tarea, el profesional deberá de nuevo seleccionar un código postal que, desde su atractivo por potencialidad, permita hacer la prospección adecuada en volumen y bolsillo medio. En este par, las franquicias no tendrían cabida por recibir este tipo de atención dentro del mismo modelo de implantación —salvo excepciones que tengan delegada esta labor comercial en el franquiciado, circunstancia seguramente residual—. Una vez configurado un primer gran segmento de comercios, designados por compartir área de influencia metropolitana, convendrá sub segmentarlos en función de las necesidades particulares, configurando nichos diferentes alrededor de una misma personalización de la utilidad. La meta seguirá siendo lograr el primer cliente para la primera oportunidad y, a partir del mismo —según lo positivo de la experiencia—, construir cartera alrededor del par.

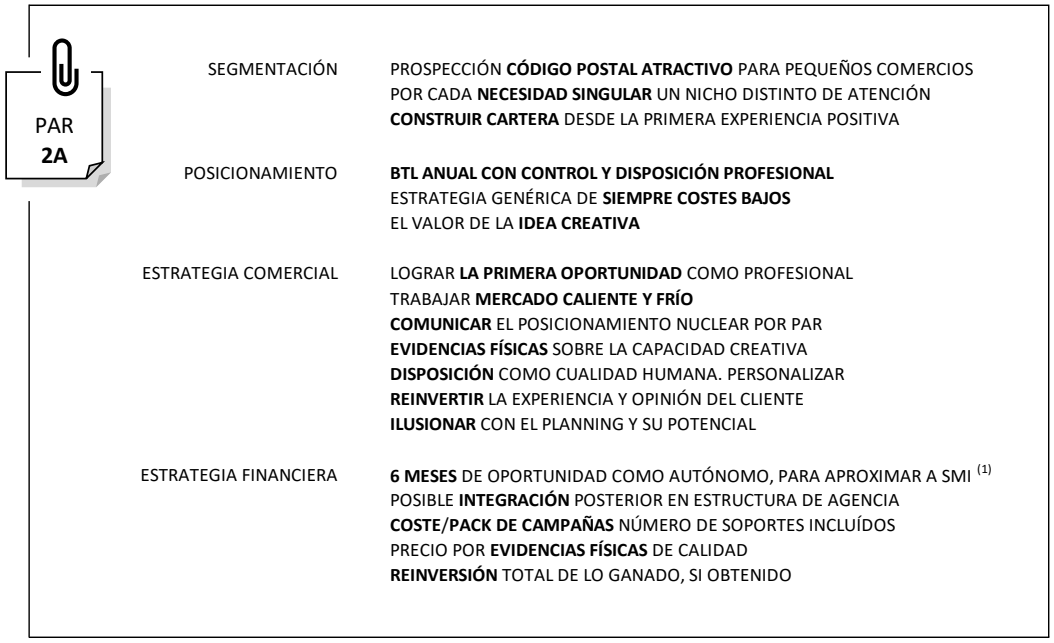
Aún sin especificarlo desde el posicionamiento, se da por hecho el precio competitivo de salida y una estrategia genérica de siempre costes bajos ya que, este producto, no aporta una gran singularidad —más bien, no aporta ninguna singularidad *per sé*—, salvo por el hecho de optar a su contratación desde un *offering* cerrado en términos de precio y soportes vs fechas de implantación. En realidad, este profesional novel no estaría en condiciones de sobresalir en singularidad con esta primera oferta de productos como creativo gráfico, por lo común y extendidos en su prestación, pero sí podrá ceder la utilidad de una forma que estime su esfuerzo por encima de el de la competencia, si inicia la etapa comercial desde unos márgenes de beneficio muy ajustados y acotando el esfuerzo al formato del pack. Ya tendrá tiempo de aspirar a un precio libre si consigue posicionar su marca personal con el tiempo. Pero, a corto plazo, corresponde trasladar con modestia el desempeño, para poder ingresar en un grupo de competitividad y crear una cartera sólida de clientes. De hecho, el binomio de éxito será sin duda la unión formal de una percepción cualitativa inicial —basada en las evidencias de imagen y el factor precio—, con la realidad de la idea creativa de acuerdo a la necesidad.

Desde la acción comercial se deberá lograr la misión de esa primera oportunidad, bien en mercado frío como caliente, por mediación del traslado del mensaje nuclear asociado al par, de manera concisa y clara, para garantizar que se comprende el valor potencial de su contratación a nivel de pequeño comercio. Después, la voluntad de adaptación mediante la escucha y el traslado de la opinión, dentro de una disposición sincera a la reinversión de la experiencia y deseos del *retailer* o comerciante minorista. El momento de la interacción tendrá como labor ilusionar y conectar trasladando el *planning* de campañas, con la visión de mantener dicha expectativa y entusiasmo en el tiempo, siempre y cuando le acompañe un objetivo realizado de ventas como consecuencia. Porque, en definitiva, se trata de que el *retailer* mejore sus ventas y estas justifiquen la aportación del profesional, que tendrá que integrarse con la CdV del comercio para entender cómo poder ayudar a realizar las metas de su cliente. Esta no es una labor de venta y salida, sino de contratación y acompañamiento laboral mutuo en el tiempo.

En términos financieros, como con el resto de pares iniciales, el profesional se otorga seis meses para decidir si demanda empleo colegiado —parcial o a tiempo completo— o apuesta por sobrevivir en condición autónoma, por solvencia económica derivada de cartera propia de clientes, soslayando también su integración en estructuras mayores afines. Para ello, seguirá planteando alternativas de producto adecuadas en precio a su valor real que, en este caso, será un coste fijo por pack de campañas, permitiendo dos alternativas de contratación según volumen de fechas de atención y soportes para el punto de venta. Las evidencias físicas seguirán siendo su mejor baza de ingreso —en realidad, sin experiencia previa constatable, serán las únicas realidades de su potencial— y deberá reinvertir el margen estimado en mejorar dichas percepciones captadoras de cliente y en apostar, cuando pueda, por utilidades que involucren producciones de mayor envergadura comercial y retorno económico.

De acuerdo a lo expuesto, las premisas estratégicas asociadas al par 2A, se resumen en:

SOPORTES BTL(1): **ESTRATEGIA** DE 1 A 2 AÑOS



(1) Below The Line.

En base a estos criterios, la respuesta táctica se centrará en un *offering* sobre este par 2A que se estructurará en dos *packs* representativos del distinto nivel de atención, denominados básico y VIP —no necesariamente llamados así delante del cliente—, diferenciados por distinto volumen de campañas y soportes —o fechas y diseños—, ambos con voluntad de adaptación total a las demandas del comercio, sobre un atributo concreto de valor según naturaleza del *retail*. Hay que apostar por presentar el producto de acuerdo a lo que se perciba como rentable en función de los objetivos cuantitativos del cliente. Siempre desde una disposición adecuada y transmitiendo la necesaria ilusión en el punto de venta.

En cuestión de precio de cesión, se establecerá un coste por *pack* en materia de creatividad, valorando la producción como montante paralelo y en ambos casos trasladando costes netos y margen, sin explicitar la estructura al cliente en materia de pack o producto creativo. Por ello, la utilidad tendrá un precio de cesión cerrado según volumen de campañas elegido y la cuestión de la materialización se valorará lateralmente como una actuación extra del profesional, con su desglose preciso por soporte. En estos casos, se podrá optar por desgranar los costes de producción subcontratados y añadir una línea de repercusión de un margen de gestión o por añadir directamente un porcentaje sobre las bases imponibles de la producción externalizada en términos de representación de la labor del profesional, ambas decisiones a juicio particular. En todos los casos, se presentará la decisión tomada en materia de precio desde los cuatro tangibles y la posibilidad de precio técnico, pactado o actuaciones desde la gratuidad o promoción, seguirán siendo cuestiones estratégicas según idoneidad del comercio. En términos de rentabilidad, los seis meses de independencia laboral tendrán condición de referente, estableciendo para ello unos mínimos de retorno desde pares como objetivo realizable y otros aspiracionales —como dinámica común de cartera— y siempre desde la propia capacidad económica, para evitar apalancamiento financiero a este nivel de desarrollo preliminar como autónomo —aunque fuera desde capacidad familiar o de bolsillos próximos—. Como es habitual, una política de siempre costes bajos y reinvertir mayoritariamente el margen logrado para hacer canal, serán comportamientos acordes con estas máximas iniciales de no exacerbar los costes fijos para no tener que ceder valor vacío por precio, ni tener que demandar capital externo para asumir una atención aspiracional en volumen y precio. Ambos aspectos, representarán la gestión prudente que permita extender la autonomía laboral hasta concretar cierta sostenibilidad.

Comercialmente, las premisas son las mismas que para los dos primeros pares de cartera, esto es, código postal atractivo por potencial, crecimiento desde tamaño de la mancha aprovechando la primera oportunidad si resultado mutuamente positivo, la necesidad de construir cartera de cliente para avalar el par concreto de producto/mercado, buscar la virtud del mercado caliente o de prescripción, vender rentabilidad a corto con el *planning* de campañas orientadas según naturaleza del comercio, y, sobre todo, comunicar correctamente el posicionamiento para sobresalir en la mente del cliente. Las evidencias, actitud, la identificación de los objetivos del *retailer* y dejarle exponer sus argumentos y experiencias, seguirán siendo el fundamento para una relación comercial longeva y productiva para ambas partes.

Una vez logrado ese primer comercio —pequeño o incluso mediano—, su necesidad podría convertirse en la necesidad sobre la que crecer por proximidad, asumiendo la existencia general de unas demandas de condición similar. Si bien, corresponderá analizar el valor de uso de cada *pack* según idiosincrasia del punto de venta, para identificar la verdadera y potencial deseabilidad sobre la que construir el argumento de venta. Esta será la conquista realmente diferencial, por parte del profesional de la creatividad, el establecer la faceta que permitirá vender el *pack* a cada comercio en particular y hacerla aflorar en cada interacción concreta. Tarea nada fácil, por requerir *parear* oferta y necesidad adivinada en función de la naturaleza del producto del comercio minorista. Como siempre, las percepciones desde lo intangible serán clave en toda primera actuación, entre otras, permitiendo expresarse para intuir las metas no visibles y poder aportar valor en estas, ayudando desde la postventa a controlar la implantación y el resultado posterior y

dejando participar, todas ellas con el cliente como tasador del servicio contractualmente recibido.

Por otro lado —y desde la evidencia material—, la idea comercial *máster* de cada campaña plasmada con pericia, será reflejo de la aptitud, trasladando el valor de la utilidad al mercado y evidenciando su éxito en función del crecimiento en ventas del comercio en particular. Y la gestión directa de la relación —sin intermediarios visibles—, será manifestación de una voluntad de ayuda y disposición completas. Ambas, reflejarán *el gusto por satisfacer*, también desde las evidencias. Como en el resto de actuaciones, esta predisposición cualitativa se podría ver amenazada por la inadmisión de los errores, la ausencia de permiso a la crítica, un exceso de vanidad o un desprecio por las evidencias físicas y no físicas.

Desde los procesos, se da por hecho el análisis de las 5Fs, la adaptación de la CdV, la misión de sostener la VC cierta en el tiempo, le creencia gestora de que todos los integrantes del grupo de competitividad *deben ganar*, la realización de análisis DAFO para identificar nuevas oportunidades, visibilizar amenazas ajenas y fortalezas propias y en que, sin grandes dotes líquidas en recursos, mejor esperar a que el cliente demande atributos de valor innovadores sobre las utilidades, salvo competencia cierta. Desde este producto, todo lo estandarizable no es creatividad. De hecho, lo atractivo residirá en que, cada conato de creatividad apreciable en las nuevas ideas es, en sí mismo, un atributo nuevo de valor sin coste asociado más allá del propio esfuerzo intelectual. Por ello, focalizar en la creatividad diferencial con cada nueva prestación, para renovar el valor percibido por los clientes, permitirá reavivar cualquier par de cartera de producto creativo. Una ventaja financiera frente a los bienes terminados ya que, la capacidad creativa en sí misma, será capaz de renovar expectativas sin inversiones tangibles, salvo las derivadas de su materialización visual, siempre que la utilidad resultante cumpla con la realidad de valor manifiesto. Sin duda, el verdadero mérito de la diferenciación intelectual.

En resumen, las premisas tácticas asociadas al par 2A, se concretan en:

SOPORTES BTL[(1)]: **TÁCTICA** DE 1 A 2 AÑOS

PRODUCTO	OFFERING	**PAQUETIZAR** EN BÁSICO Y VIP SEGÚN VOLUMEN DE SOPORTES/CAMPAÑAS
		ADAPTAR TODO A NECESIDADES DEL CLIENTE.
	ATRIBUTOS	LOGRAR **UNO NUCLEAR DE USO**. PUEDE SER DESDE LAS IDEAS.
	SINGULARIDAD	**POCA DIFERENCIACIÓN MATERIAL** POR POSICIÓN EN COSTES BAJOS.
		DISPOSICIÓN, TRATO E ILUSIONAR COMO DIFERENCIACIÓN INMATERIAL.
PRECIO	MÉTODO DE FIJACIÓN	**COSTE/PACK CAMPAÑAS MÁS SOPORTES FÍSICOS.** COSTES MÁS MARGEN.
		APORTAR **LOS 4 TANGIBLES**: PPTO,DOCS, FACTURA Y PROVISIÓN (25%).
		PRECIO **TÉCNICO O MÍNIMO** PARA ALGÚN CLIENTE ESTRATÉGICO.
		VALORAR **PACTAR** EL PRECIO, SI FUERA NECESARIO. **PRECIOS PROMOCIÓN**.
		LA GRATUIDAD DEL CONTROL Y POSTERIOR EVALUACIÓN.
	OBJETIVOS DE RENTABILIDAD	SUPERAR CON **MARGEN** TODOS LOS COSTES ASUMIDOS.
		6 MESES PARA APROXIMAR A SMI[(1)] **O INTEGRACIÓN** EN ESTRUCTURA AJENA.
		ESTABLECER UNOS **MÍNIMOS REALIZABLES** DESDE UN PRECIO COMPETITIVO.
		PROPONER OTROS OBJETIVOS **ASPIRACIONALES** SOBRE EL PAR.
	RECURSOS Y COSTES	DESDE **RECURSOS LÍQUIDOS PROPIOS** O DEL ENTORNO.
		CULTURA DE **COSTES SIEMPRE BAJOS**. ESTRUCTURA MÍNIMA OPERATIVA.
		REINVERTIR EN PROSPECCIÓN DE CANAL, VISIBILIDAD Y ATENCIÓN.
CANAL	COMPORTAMIENTO DE COMPRA	BASADO EN LAS EVIDENCIAS MATERIALES E INMATERIALES. EN ILUSIONAR.
		PROCURAR LA AUSENCIA DE EGO O PRESIÓN EN LA INTERACCIÓN COMERCIAL.
	PULL O PUSH	**PULL** DESDE CANAL CORTO O ENGAGEMENT.
		MENTALIDAD PARA **LOGRAR EL VÍNCULO** CON CLIENTE.
PROMOCIÓN	COMUNICACIÓN Y VENTA	DESDE **CÓDIGO POSTAL** ATRACTIVO, ID **COMERCIOS VENTA AL DETALLE**.
		CRECER DESDE PRIMERA OPORTUNIDAD POR **TAMAÑO DE LA MANCHA**.
		CONSTRUIR CARTERA DESDE PRIMERA PERCEPCIÓN POSITIVA
		BUSCAR **PRESCRIPCIÓN DIRECTA**, ADEMÁS DE CONTACTAR A PUERTA FRÍA.
		HAY QUE **LOGRAR SOBRESALIR** EN LA MENTE DEL CLIENTE. ENTUSIASMAR.
		VENDER LOS PACKS DE CAMPAÑAS DESDE CRITERIO DE **RENTABILIDAD**.
		COMUNICAR EL POSICIONAMIENTO NUCLEAR CON CLARIDAD.
		REFORZAR LAS EVIDENCIAS DE LA APTITUD Y FUNCIONALIDAD DE LOS PACKS.
		DEJAR HABLAR, ID LA PERSONALIDAD Y PREGUNTAR PARA **ID LOS OBJETIVOS**.
		INCORPORAR LA **EXPERIENCIA DEL COMERCIO** EN LAS IDEAS. INTEGRAR.
PERSONAS	CLIENTE Y TAMAÑO DE LA MANCHA	DESDE PRIMER CLIENTE DE PROXIMIDAD, EL RESTO **POR MISMA NECESIDAD**.
		ENFOCAR EN COMERCIOS DE PROXIMIDAD MEDIANOS Y PEQUEÑOS.
		RAZONAR EL **VALOR DE USO** DE LOS PACKS PARA ID LO MÁS DESEADO.
	EXPECTATIVAS Y PERCEPCIONES	**DESDE LO INTANGIBLE**, SOBRE TODO LA PERSONA, ACTITUD Y APOYO.
		ID **METAS DEL CLIENTE** CON CADA PACK. TAMBIÉN LAS MÁS ASPIRACIONALES.
	PARTICIPACIÓN Y COCREACIÓN	AVALAR AL CLIENTE COMO TASADOR ÚNICO DEL RESULTADO.
		DEJARLE **COLABORAR** EN LA CREACIÓN DE SUS ESTRATEGIAS DE VENTA.
	FIDELIZACIÓN	**AYUDA POSTVENTA** A LA IMPLANTACIÓN, CONTROL Y ANÁLISIS POSTERIOR.
PRESENCIA FÍSICA	EVIDENCIAS FÍSICAS Y MARCA	CREACIÓN DE LA IDEA COMERCIAL MASTER Y LAS DE LAS CAMPAÑAS.
		EL **VALOR MATERIAL** DE CADA IDEA POR LAS EVIDENCIAS FÍSICAS APORTADAS.
	ADAPTACIÓN Y DISPOSICIÓN	MOSTRAR UNA VOLUNTAD POR **ADAPTAR, CONECTAR Y AYUDAR** A VENDER.
		EL GUSTO POR SATISFACER COMO POLÍTICA DE INTERACCIÓN COMERCIAL.
	CALIDAD	TAMBIÉN **DESDE LAS EVIDENCIAS**, MATERIALES E INMATERIALES.
		LA **GESTIÓN DIRECTA** COMO VALOR POR CONTROL Y DISPOSICIÓN TOTAL.
	RIESGO	DESDE LA NO DISPOSICIÓN A LA CRÍTICA. ADMITIR LOS ERRORES.
		DESDE LOS EGOCENTRISMOS VANOS.
		IMAGEN , COMUNICACIÓN Y EVIDENCIAS PARA MODERAR EL RIESGO.
PROCESOS	MÉTODO Y ANÁLISIS DE LA GESTIÓN	**ANÁLISIS DE LAS 5Fs** PARA OPORTUNIDADES CON EL PAR.
		ADAPTAR LA CdV DESDE PROVEEDORES, PRODUCCIÓN, MK Y POSTVENTA.
		CENTRAR EN **REALIZAR LA MISIÓN**: MANTENER LA VC SOSTENIBLE.
	PRESTACIÓN Y MSMC	POLÍTICA DE **TODOS DEBEN GANAR**.
		NO INFRAVALORAR NINGÚN TIPO DE RIESGO.
	COMPETENCIA Y MERCADO	**DAFO** PARA ACOTAR RIESGOS VS COMPETENCIA DIRECTA.
	ESTANDARIZACIÓN	TODO PACK, **ES UNA NORMALIZACIÓN** DE LO QUE NO ES PURA CREATIVIDAD.
	INNOVACIÓN	**ATRIBUTOS NUEVOS**, SI LOS DEMANDA EL CLENTE SOBRE EL PAR.

PAR **2A**

(1) Below The Line.

Par 5A. Venta de *stock* y *por encargo* de cuadros y apuntes de paisajes

Este cuarto y último par propuesto para adquirir cierta rentabilidad en los dos primeros años de andadura comercial, representa una alternativa de producto muy diferente a la actividad creativa como diseñador gráfico, pretendiendo avalar la capacidad desde aptitudes eminentemente clásicas. La *pintura de paisaje de técnica mixta* —así podría quedar concebido el par—, no deja de ser la narrativa de una afición para este estudio, que pretende escenificar el tránsito personal de lo invisible a lo visible para un nicho de afines, sobre el que crear conciencia de autoría para un stock de bienes nacido, a priori, como improductivo. Desde la lúdica, aún con voluntad de venta sobre sus creaciones, el autor —otrora el profesional— deberá albergar la pretensión de *cohesionar* un grupo

inicialmente pequeño de interlocutores válidos sobre los que establecer vínculo, para conformar el núcleo de atención sobre el que ejercer la actividad desde la ayuda mutua. Esto, que suena lateral a la habilidad pictórica, será la base para vender desde la voluntad de compartir conocimiento, generar experiencias adaptadas y colaborar desde la opinión, para llegar a adquirir los pretendidos, no sólo un bien terminado, sino un recuerdo que atesore el intercambio emocional. Esta demanda del todo creada y alimentada buscará, más que nunca, contribuir a localizar y publicitar un valor de manera desinteresada por proximidad intelectual. Hoy sabemos que, esta factoría del comercio, se denomina comunidad y tiene su canal natural en el entorno digital.

Partiendo de una VC atribuida desde premisa *decorativa, evocativa y*, en definitiva, *emocional*, este par de cartera creativa demandará ingresar en el medio *online* como canal preferente, exhibiendo una personalidad de autor seductora, que derive en atracción por mediación de la cesión de contenidos, mayoritariamente de manera gratuita y no necesariamente afines a la obra personal. Para ello, deberá identificar un perfil de consumidor afín, el denominado *buyer* persona, sobre el que depositará toda esperanza de venta de su producto terminado, en este caso su obra, generando contenidos de valor adecuados que dirijan el perfil hacia la propuesta de venta. Este esfuerzo de creación de la demanda en formato comunidad, le permitirá interactuar con consumidores potenciales deslocalizados, avalando un proyecto no forzosamente de proximidad. En el entorno digital, ya lo sabemos, el mundo entero puede ser objetivo comercial, la cuestión será atender con cercanía en la distancia.

Para este teórico posicionamiento basado en conmover, sólo cabrá una estrategia de diferenciación enfocada desde la misma evidencia física de la aptitud, esto es, desde la percepción de la obra según criterio particular, en función de la capacidad percibida para *poner en valor* las emociones personales. De esta forma tan impredecible, se deberá lograr la primera venta como autor porque, para quien está en sus comienzos, vender lo que produce no responderá a una inversión sino a una impresión. Un consumidor final que compra a un autor novel, sin mediar recomendación que acredite la cualidad, lo hará por afinidad particular derivada de la interpretación o, simplemente, por una virtud decorativa. Ambas, perfectamente válidas como premisa comercial, a tener en cuenta a la hora de definir al *buyer* que conformará la base emocional del proyecto de comunidad de afines del autor.

Buyer persona que, una vez definido, será objetivo de atracción *online* como visitante, mediante un contenido adecuado a sus necesidades, aficiones o deseos, otorgando visibilidad a la marca de autor. Un recorrido desde los soportes de atracción —blog y RRSS— a la web personal, con criterio primario de venta de un stock de obra personal —como escaparate y *pasarela de pago*—, trasladando, sobre todo, el posicionamiento emocional. Desde este *website* del autor, se empodera el embudo de ventas con sus tres fases que, de visita a cliente, tendrá la misión de convertir el esfuerzo en margen de beneficio. Para ello, una transición mediada por contenidos y experiencias que fueron primero captadores y, sucesivamente, habilitadores de los datos necesarios para *calificar* en función de la idoneidad y así, progresar o no en el acompañamiento hasta la adquisición de obra.

Este esfuerzo de creación de la demanda —desde la atracción, captación, catalogación y conversión de *buyers*—, tendrá como primera misión financiera vender el stock previsiblemente acumulado de *cuadros y apuntes de paisajes* y, desde la configuración de comunidad propia sobre la que desarrollar la imagen de autoría —gracias a esos contenidos y experiencias de valor—, favorecer la producción bajo demanda desde precio pactado. Entendiendo que, todo encargo conlleva la reinversión de la opinión del consumidor, dando aspecto al intercambio de co-creación formal. Esta realidad de la obra adaptada, no eximirá al autor de producir bajo premisa de siempre costes bajos, ni de evitar los precios emocionales trasladando en exceso valor vacío. Es verdad que, a mayor poder de marca de autor, mayor libertad de precio se aquilata. Pero aún dentro de esta situación favorable, se tendrá que configurar un *modus* de repercusión del valor dentro de una realidad trasladable al consumidor de costes netos más margen que sea defendible con evidencias. De ahí que, pactar los precios desde el valor percibido del todo subjetivo por parte del consumidor, simplificará la tarea de encontrar los argumentos a dicho margen, que se verá avalado por la personalización de la obra e inclusión de la opinión. Sin embargo, para la obra acumulada de orden personalista, corresponderá moderar el beneficio precisamente por su natural inespecífico. Margen que, de producirse, convendrá reinvertirlo para una visibilidad mayor de la imagen de autor, ganando en atractivo, hasta lograr una plataforma de afines que permita cierta masa crítica de relaciones de uno.

De acuerdo a lo cual, las premisas estratégicas asociadas al par 5A, se resumirán en:

PINTURA DE PAISAJE DE TÉCNICA MIXTA: **ESTRATEGIA** DE 1 A 2 AÑOS

PAR **5A**

SEGMENTACIÓN	CREAR LA DEMANDA DESDE PERFIL TIPO O **BUYER PERSONA** AGRUPAR DESDE **COMUNIDAD DE AFINES** ONLINE CRECIMIENTO POR CONSUMIDORES SEGÚN PERFIL **DESLOCALIZADOS**
POSICIONAMIENTO	**DECORATIVA, EVOCATIVA, DEFINITIVAMENTE EMOCIONAL** ESTRATEGIA GENÉRICA DE **DIFERENCIACIÓN ENFOCADA** O DE NICHO EL VALOR DE LOS RECUERDOS, DE LAS EXPERIENCIAS GENERADAS
ESTRATEGIA COMERCIAL	LOGRAR LA **PRIMERA VENTA COMO AUTOR** TRABAJAR LA **VISIBILIDAD ONLINE** MEDIANTE CONTENIDO DE ATRACCIÓN **COMUNICAR** EL POSICIONAMIENTO NUCLEAR DESDE LA WEB PROPIA **EVIDENCIAS FÍSICAS** SOBRE LA CAPACIDAD PICTÓRICA POR LA OBRA CREAR UNA PERSONALIDAD DIGITAL **QUE ILUSIONE COMO MARCA** LOGRAR UNA **COMUNIDAD DE AFINES** COMO ESPACIO DE AYUDA **REINVERTIR** LA OPINIÓN DEL CLIENTE SOBRE LOS ENCARGOS CONCEBIR **CONTENIDO Y EXPERIENCIAS QUE** GENEREN PRESCRIPCIÓN
ESTRATEGIA FINANCIERA	**LOGRAR VENDER EL STOCK ACUMULADO** Y EVITAR LO IMPRODUCTIVO ERGO, INTENTAR PRODUCIR OBRA MAYORMENTE **BAJO DEMANDA** DESDE PREMISA **SIEMPRE COSTES BAJOS** LA DIFERENCIACIÓN PERMITIRÁ EL **PRECIO LIBRE**, EMOCIONAL DESDE LA OBRA ACUMULADA, **COSTES MÁS MARGEN MODERADO** **PACTAR** EL PRECIO EN LA OBRA POR ENCARGO. **REINVERTIR** EN VISIBILIDAD ONLINE Y PLATAFORMA PROPIA

En función de estos previos estratégicos sobre el par 5A, la realidad táctica de mercado correspondiente se centrará en atender desde el canal *online*, donde el *offering* —accesible mediante plataforma adecuada al medio— se compondrá, por un lado, de un *stock* improductivo de *cuadros y apuntes de paisajes* realizados en técnica mixta y de carácter personal y, por otro, de la posibilidad de paisajes por encargo adaptados a los deseos del consumidor final. Sea como fuere, la producción deberá emocionar como premisa fundamental, desde la fácil interpretación y universalidad, acompañando una disposición del autor a la participación, un trato ejemplar y una capacidad para ilusionar, que sean evidencia inmaterial de la posible transacción comercial.

En términos de precio, ya se ha comentado la importancia de encontrar un argumento eficiente que justifique el margen sobre costes netos, incluso dentro de una condición favorable de precio libre por bien diferenciado a través de las evidencias físicas, acreditativas del traslado emocional percibido por el consumidor. De ahí que, pactar el valor de cesión, sea la forma menos arriesgada de plantear el precio, al involucrar al consumidor y suponiendo la personalización bajo demanda. Será condición *sine qua non* la presentación, para su aprobación formal desde los cuatro elementos tangibles —como en el resto de cartera de pares, desde presupuesto, documentos, factura y provisión— y el hecho de que, con independencia del umbral de ganancia, se superen siempre los costes netos. La idea más rentable, siempre será producir bajo demanda, entendiendo que todo esfuerzo iría orientado a la realización económica, permitiendo que este par se pudiera considerar el único salario inicial del profesional como autor, frente a una reinversión total de los ingresos como creativo gráfico. Desde esta premisa, convendrá proponer unos objetivos aspiracionales para este desempeño, considerando el liquidar todo *stock* improductivo, por mediación de su venta, como un objetivo realizable y cierto volumen de producción por encargo, como un aspiracional a corto —considerando como tal, el año fiscal—.

Todo ello, teniendo en cuenta la capacidad de inversión desde recursos propios o derivados sin endeudamiento, por estructura mínima operativa y *costes siempre bajos*. De hecho, todo recurso propio deberá destinarse a lograr la visibilidad *online* de la marca de autoría —por mediación de los contenidos de valor, algo ya comentado—, y a atraer hacia la *web* de venta, combinando tráfico orgánico con inorgánico de *influencers* locales y medios de pago, que ayuden a cocrear la marca y a crecer en comunidad a mayor velocidad logrando, en el menor espacio de tiempo posible, una plataforma propia de relación directa con potencial comercial. El canal digital, caracterizado por un consumidor apoyado en su comunidad y dinamizadores, demanda cualidad para generar vínculo —sin percepción de ego interpuesto—, desde la autoridad temática, trasladada a partir de unos contenidos que solucionan. Todavía hoy, los *blogs* —con origen en la década de los 90—, son referente en materia de cesión de la solución mediante contenido especializado de consumo lento, junto con todas las plataformas de intercambio audiovisual que se han ido reivindicando como preferentes y de consumo rápido.

Dejando la promoción para el final de este análisis táctico del par, conviene puntualizar antes ciertas premisas básicas en cuestión de interacciones en el canal, como el hecho de necesitar permiso expreso de los consumidores para escuchar o participar, precisamente por esa condición de centralidad humana que destila el medio digital con sus micro segmentos *de a uno*. O entender que, el logro, reside en conseguir derivar la visita de afín

a consumidor cierto de obra y, además, fidelizarlo desde la sinceridad de los mensajes auténticos. Siempre, avalando una colaboración dentro de un *todos ganan*, que hará del grupo de competitividad una estructura estable en rentabilidad compartida, incluso cooperando entre autores. Y es que, en B2C la conquista reside en alcanzar un vínculo subjetivo mutuo, expresado en una comunidad de afines con sentido de pertenencia asumido voluntariamente, en este caso, alrededor de la imagen de autoría de nuestro profesional. Dentro de la misma, los afines buscarán consejo y opinión sobre la materia especializada en el autor y este, deberá saber preguntar y escuchar —proporción 20/80— , para solucionar por la vía del contenido.

Ahora bien, una cosa es aconsejar y ceder contenido —desde las RRSS— y otra vender —en *Google*—. Vender *online* es una negociación que tiene lugar en las LPs —*website*/*Google*— por las que, contra datos del visitante se ceden contenidos de variada condición y utilidad, para solucionar algo de valor al consumidor potencial. Una sistemática de atracción, hasta vender la obra personal a través de la *web* propia, donde el contenido *gancho* de cesión gratuita —casi siempre, de cesión gratuita—, deberá evitar la referencia directa al producto de destino final, sobre todo por guardar apariencia de honestidad. Más que nada porque, el tráfico, es un suceso que se produce por seducción al *buyer* persona, que encuentra en el autor un foco de analogía personal desde el que realizar aspiracionales o solucionar necesidades. Para que esto suceda, el consumidor potencial deberá percibir autoridad en algún tema y su oportuno traslado al contenido compartido, eso sí, contra datos explícitos de uso. Sólo así, valdrá la pena la inclusión voluntaria en la comunidad y la generación de un orgullo de pertenencia. Por otro lado, desde la facultad ejercida por el autor de pedir para dar, se alcanzará a poseer la masa crítica necesaria para acreditar la plataforma como espacio pertinente de notoriedad de imagen y prescripción desinteresada, ambas circunstancias inmejorables para abordar la venta de obra a unos costes de ingreso muy ventajosos. De ahí la proliferación de oferta de producto creativo *online*, por ser un escaparate de enorme potencial, a muy bajo coste.

Por ello, desde la voluntad de promoción de su capacidad paisajística —en nuestro caso— el autor deberá asumir que, para descollar *online* como marca, tendrá que hacerse autoridad en algo y, además, saber trasladar su facultad a un cuerpo de texto —o a un visual— para comenzar a realizar el intercambio. El primer paso consistirá en identificar el motivo de ingreso en el medio, esencia de su potestad y avalarlo desde la redacción de un contenido en soporte adecuado. Sobre esta valía, tipificar el *buyer* persona, a su vez ciertamente afín a su obra como comprador potencial, para poder localizar visitantes de esa cualidad e incentivar el nuevo recorrido de compra.

Para nuestro ejemplo de cartera ya se comentó que, estos pares 5A, 5B y 5C anticipados desde una supuesta faceta de *pintor de paisajes*, constituían un origen lúdico derivado de una pasión personal por *viajar con mascota* a lo largo de rutas de interior y costeras de diversos países, circunstancia que terminó validando esta versión más clásica del esfuerzo creativo, desde una marca de autor, al servir la excusa como fuente de inspiración para su obra. Hecho que fraguó en un acúmulo de *cuadros y apuntes*, causa del ingreso digital para su venta. Desde este precepto, corresponderá orquestar la promoción de ese *stock* acumulado en la esperanza de abrir, de paso, una posible alternativa de pintura bajo demanda de las mismas características paisajísticas y sobre igual base lúdica. Así, viajar con el perro será el fundamento, pintar el paisaje será el recuerdo, con suerte, remunerado.

Para articular este interés y hacerlo extensivo a la posible comunidad, habrá que acuñar cierta terminología para ser alojada en el texto, resultando después clave a nivel buscadores. La decisión se basará en un lenguaje que haga partícipe a todo el que tenga perro y voluntad ruralista y que transmita las virtudes de una serie de rutas, alojamientos, albergues, restauración y zonas dignas de guardar recuerdo siendo pintadas o simplemente visitadas a lo largo de varios países, además de detallar otros servicios complementarios, como veterinarios, alimentación, atención médica, aparcamiento, etc. El autor, con los años, ya ha podido constatar la preeminencia *pet-friendly* de algunas localidades y dentro de una suerte de interés *eco* que, de acuerdo a los patrones probatorios de la sociedad actual, serían potencialmente favorables como palabras clave, además de otras asociadas o no, pero si tendencia. El objetivo final de este esfuerzo hacia una posible comunidad de afines, no sólo sería el hecho del viaje muy bien acompañado sino, además y sobre todo, pintar escenarios particularmente determinantes de sus experiencias y, por un lado, tratar de recibir encargos específicos sobre pintura de paisajes susceptibles de nueva ruta o parte esencial de alguna pretérita, y/o generar un grupo de acompañantes que, deseosos de vivir una experiencia con su cánido, bien elijan disfrutar de las rutas bien se atrevan, además, con la pintura *amateur*. En el primer caso, la misma experiencia personal se convertirá en oportunidad económica. En el segundo, se habrá fraguado una experiencia de valor desde el entorno digital, de orden comunidad de afines, que dará oportunidad a la conexión emocional y a la notoriedad de la imagen de autoría del profesional y de su obra.

Por lo tanto, corresponderá trasladar esta afición al medio digital, para que sirva de soporte argumental a los contenidos y estos a su obra, para ser la forma de conectar sinceramente y alcanzar vínculo en comunidad. El tiempo dirá si progresa la imagen de autor hacia el reconocimiento de nicho o no llega a aquilatar plataforma de interacción, pero en ambos casos, será un intento de ingreso *online* desde la honestidad por derivado de una afición, cuyos costes asociados serán cuantitativamente asumibles. Si fracasara, los viajes se seguirían produciendo. Por eso, este escenario desde la lúdica, libre de impostura y oportunismo forzado, más bien verdadero, es el punto de partida óptimo para iniciar una imagen en RRSS ya que, si no llegara a constatar masa crítica, se retornaría al punto de origen —es decir, al viaje muy bien acompañado—, como acontecimiento de orden personal e inspiracional. Eso sí, siempre quedaría por solucionar la salida del previsible *stock* acumulado.

Así, se pretenderá hacer el ingreso *online* partiendo de ser autoridad en algo, para trasladarlo al texto de un soporte adecuado, trabajando desde las palabras clave para adecuación a buscadores, con la misión de empezar a construir comunidad por atracción mediante contenidos de valor. Para ello, deberá incentivarse el nuevo recorrido de compra —esas 5Aes— a lo largo de una *web* propia, cuyo destino final será la obra personal en situación de venta, asociada a una potencial marca de autor. Hay que recordar que, toda persona que inicia andadura *online*, tiene un propósito lucrativo a través de la venta, circunstancia que no debería engañar a nadie. Otra cosa será, que se cumpla dicha venta. Pero, existir en el canal *online*, siempre tiene un fin pecuniario. Para nuestro autor no será diferente, deseará vender sus paisajes —o ser contratado para realizar otros adecuados— y, lo más importante, podrá *cultivar* la notoriedad de la autoría con recursos escasos y efectos multiplicadores, si acierta con la autoridad como atractivo y llega a poder negociar desde las LPs.

Esta fantasía propuesta de *viajes con mascota*, subyaciendo un *stock* improductivo de paisajes, servirá de base argumental para exponer la promoción *online* de un nuevo autor, que pretende empezar a acuñar cierto renombre como *paisajista* desde una situación de afinidad como generador de contenidos y experiencias *eco* y *petfriendly*. Por ello y de acuerdo a lo expuesto, el motivo de ingreso residiría en trasladar conocimiento específico de sus experiencias viajando con su perro en lo que denominará *mis viajes petfriendly* —a modo de cuaderno de bitácora y considerando que haya llegado a ser una autoridad en la materia—, sobre lo que construirá el espacio de intercambio. Para ello, convertirá esta *auctoritas* en un *blog* —como soporte específico de consumo lento— desde el que ofrecer descargas para datos mínimos y poder empezar a evaluar perfiles de visitantes susceptibles de derivar a la *web*. De hecho, lo primero que tendrá que contratar —en situación de consumo de recursos propios— será la creación de un *website* para que llegue a ser espacio imprescindible como escaparate de obra y experiencias —en concordancia con el *blog*—, como lugar de interacción con la marca de autor y por pasarela de venta de toda su pintura, además de residencia final del entramado de LPs que convertirán consumidores a través del embudo de ventas.

Observando la necesidad de ser SEO-*friendly*, configurará las palabras *eco* —y derivadas— y *pet-friendly* —y derivadas—, como palabras clave o *meta-tags*, además de investigar otras de actualidad que, vinculadas o relacionadas, sean tendencia o *hashtags*, tanto para dinamizar la búsqueda del *blog de viajes*, como para el *website de autor*. Este grupo de palabras esenciales, constituirán la forma de relacionar búsquedas con soportes y, por ello, cierto *link-building* con otras páginas y espacios de similitud formal sería recomendable, si se tuviera oportunidad, para ampliar la probabilidad de aparecer, sobre todo el *website*. No olvidar que, todo el medio digital es una suerte de aflorar vs palabras de búsqueda e interrelaciones cruzadas, por lo que, cuantas más páginas y plataformas se enlacen, mayormente se manifestará el *blog* o la *web* contra búsqueda y por afinidad. Evaluar también la posibilidad de ofrecer *vídeo* sobre el contenido del *blog*, con objeto de incentivar la navegación desde otros *search engines* especializados en audiovisual —como *Youtube*, por ej. —, de consumo rápido y muy efectivo.

Como se podrá apreciar, existir *online* será un trabajo de visibilidad, desde una historia *gancho* bien configurada, para lograr agrupar afines bajo un mismo interés y teniendo en cuenta que, cada nueva oportunidad, será el resultado de lo que relacione una inteligencia artificial, por mediación de los buscadores. Para atraer, habrá que seducir desde la personalidad y todos los soportes deberán exhibir la autoridad presupuesta y estar convenientemente relacionados en contenido y sinceridad, incluso con destino a la venta. Así, la personalidad *online* de un autor, no debería ser una excepción, necesitando por ende generar el entramado de valor que atraiga por el interés y no defraude desde la aportación, dentro de esa condición humano centrista del medio digital.

Así, dando por hecho la base argumental, las palabras clave sobre las que construir el relato y asumiendo los soportes iniciales de *web* y *blog*, el profesional —convertido en autor— deberá definir la tipología de *buyer* persona más adecuado a su historia y obra, que le permita identificar visitantes en los soportes, que parezcan potenciales consumidores de sus *paisajes* y *viajes con mascota*. Se basará en criterios convencionales como edad, capacidad económica media, familia y decisor dentro de la misma, preguntándose por quién, qué, por qué y cómo. Una vez definida la personalidad deseada,

como previsible consumidor final y foco de atracción, se iniciará la presencia *online* con los formatos de *blog* para la historia y *web* para la historia —en menor medida— y la obra, esta última habilitada para vender producto y ambas relacionadas. Desde esta estructura básica de IBMK, se tratará de promover la singularidad de la oferta, por mediación del relato gancho y logrando que *las visitas* inicien el recorrido de compra del consumidor digital. En el transcurso, el incentivo de la cesión de contenido de valor de carácter gratuito —relacionado con *mis viajes pet-friendly*—, contra datos de uso expreso. Esta parte de la relación será más bien de orden tecnológico, para llegar a promover la venta desde la más humana y generadora de contexto. La trazabilidad ideal, se concretará en visitante-lead-consumidor, siempre que se averigüe aquello que permitirá la progresión —lo que se desea recibir— a lo largo del embudo. Hasta una conversión sin presión, que afiance la fidelización.

En los contenidos como negociación, una sola frase bastará para denotar o no la afinidad —de hecho, con el título será suficiente para desarrollar o no el interés, de media 3 segundos de atención— sobre la historia en cuestión, circunstancia que hará de la capacidad de redacción un enorme valor. De hecho, el autor, además de esgrimir virtud como pintor, *online* deberá lidiar con las cualidades de un escritor y, si audiovisual, con las de un actor. Así será.

En todo este *andamio*, construido para incentivar la percepción ajena de uno mismo, el valor final recaerá en el dato, como atributo comercial de uso permitido. Un dato que, en su progresión en afinidad cierta a lo largo de las etapas, tras el incentivo, se multiplicará en su valor de uso por profundidad y proximidad al *buyer* y, como tal, por su potencial para convertir por compra de obra. Evaluar la denominada temperatura de los *leads*, será una actividad que determinará dónde depositar el esfuerzo para obtener el retorno por venta, en clara catalogación desde la afinidad real. Todo ello, por mediación de tecnología y aplicaciones específicas, mayormente de contratación ajena. El IBMK, desde sus soportes cualesquiera —con ese mínimo recomendado de *blog-web-landing pages*—, tendrá su realidad eficiente si la estructura de LPs enlazando a la web resultan capaces. Un ecosistema de formularios, bien construidos, que sepan profundizar en el dato contra incentivo de valor, para depurar dudas sobre cualquier afinidad.

Este esfuerzo —como se comentó, muy susceptible de contratación formal por tecnológico—, se podría demorar de 3 a 6 meses en la captación, desde tráfico generado. De hecho, será recomendable invertir en recursos de apoyo, como la mediación de la figura de los *influencers* —sobre todo, locales— para que, desde sus plataformas y en condición preferible de cocreación de la marca de autor, favorezcan el caudal de tráfico y el valor de la captación hasta lograr plataforma propia para el profesional de cierta masa crítica. Además de, en concomitancia, tasar en coste el acceder a *sistemas de valoración comunitarios* que, mediante un *community manager*, proporcione el contexto de realización necesario para enfatizar la reputación positiva del proyecto de autoría. Sólo así, el profesional podrá comenzar a interactuar uno a uno con el consumidor desde la marca y empoderar la imagen percibida para un nicho en particular. De hecho, cuantas más plataformas propias *online* se posean, mayor probabilidad se tendrá de ser visible para atraer desde la personalidad. En esto consistirá crear una demanda *online*, en absoluto una tarea efímera sino laboriosa y de orden constante, también para su mantenimiento y desarrollo posterior. De hecho, a primer contenido donado, primera

conversación, foco de conocimiento y adaptación desde la individualidad, para sucesivas descargas contra datos.

En definitiva, toda promoción *online* deberá de entenderse como una labor propia del *engagement* proporcionado por el IBMK donde, desde soportes propios de las RRSS —y en condición de mutua ayuda por autoridad en el contexto de una historia atractiva y honesta—, se promueva la notoriedad de una personalidad o imagen, desde la prescripción desinteresada por sinceridad compartida favoreciendo, de resultas, la venta de productos desde una *web* específica. Este será el camino del éxito en el entorno digital, cualesquiera los productos siempre que detenten singularidad, siendo un entorno desfavorable para vender *commodities* o indiferenciados. La creatividad, por su condición natural de perpetua novedad, siempre resultará en ejercicio de singularidad, favoreciendo su realización comercial desde el entorno *online*. Si, además, el profesional logra generar experiencias asociadas al producto —como las rutas compartidas, la afición por la pintura del natural o, simplemente, el hecho de compartir tiempo de calidad con tu mascota, llevado a nuestro contexto imaginado—, que favorezcan y profundicen en la conexión entre afines de una misma comunidad, la interacción entre marca de autor y consumidor potencial se proyectará para alcanzar un contexto de sostenibilidad muy rentable. En definitiva, se habrá logrado aquilatar un vínculo subjetivo mutuo, fundamento de la realización personal desde una comunidad.

Vistas las premisas tácticas que determinarán el *mix* de este par 5A, estas se podrán concretar en:

PAR **5A**

PRODUCTO EN LA WEB PROPIA	OFFERING	**STOCK** DE OBRA PERSONAL Y POSIBILIDAD DE **OBRA POR ENCARGO**
		ADAPTAR AL GUSTO DEL CONSUMIDOR FINAL LOS ENCARGOS
	ATRIBUTOS	DEBE **EMOCIONAR** DESDE EL RECUERDO, PROPIO O AJENO.
	SINGULARIDAD	ÚNICA PERO **FÁCIL DE INTERPRETAR**. UNIVERSAL.
		DISPOSICIÓN, TRATO E ILUSIONAR COMO DIFERENCIACIÓN INMATERIAL.
PRECIO	MÉTODO DE FIJACIÓN	COSTES MÁS MARGEN ADECUADO POR **PRECIO LIBRE**, COMO BIEN EMOCIONAL.
		APORTAR LOS 4 TANGIBLES EN **ENCARGOS DE PRECIO PACTADO**.
		ENCONTRAR UN **ARGUMENTO PARA EL MARGEN** O LA CESIÓN DEL VALOR
	OBJETIVOS DE RENTABILIDAD	SUPERAR **CON RÉDITO** TODOS LOS COSTES ASUMIDOS.
		OBRA PERSONAL MÍNIMA **SIN DEMANDA,** POR STOCK INFRUCTUOSO
		POSIBLE PAR 5A COMO **EVENTUAL SALARIO** DEL AUTOR
		PROPONER OBJETIVOS **ASPIRACIONALES** SOBRE LA OBRA PERSONAL
	RECURSOS Y COSTES	DESDE **RECURSOS LÍQUIDOS PROPIOS** O DEL ENTORNO.
		CULTURA DE **COSTES SIEMPRE BAJOS**. ESTRUCTURA MÍNIMA OPERATIVA.
		REINVERTIR EN **VISIBILIDAD *ONLINE*** DE LA MARCA DE AUTOR
		INVERTIR PARA **COMBINAR TRÁFICO** ORGÁNICO E INORGÁNICO = *PAID-MEDIA*
		ID INFLUENCER LOCAL AFÍN **PARA COCREACIÓN** DE LA MARCA DE AUTOR.
CANAL	COMPORTAMIENTO DE COMPRA	BASADO **EN ILUSIONAR** DESDE LA COMUNIDAD DE AFINES POR CONTENIDOS
		PROCURAR LA **AUSENCIA DE EGO** EN LA INTERACCIÓN ONLINE
		EL NUEVO CONSUMIDOR **SE GUÍA** POR SU COMUNIDAD + SUS *INFLUENCERS*
	PULL O PUSH	**PULL** DESDE CANAL CORTO O ENGAGEMENT, POR ATRACCIÓN/CONTENIDOS
		MENTALIDAD PARA **LOGRAR EL VÍNCULO** CON CONSUMIDOR FINAL
	DISTRIBUCIÓN	EL BLOG COMO **PLATAFORMA INICIAL** DE DISTRIBUCIÓN DE CONTENIDO
PROMOCIÓN	COMUNICACIÓN Y VENTA	**DEFINIR** LA TIPOLOGÍA DEL *BUYER* PERSONA **PARA ID VISITANTES**
		EDAD, CAPACIDAD, FAMILIA Y DECISOR INTERNO. **QUIÉN, QUÉ, POR QUÉ Y CÓMO**
		INCIAR CONSTRUCCIÓN DE **MARCA DE AUTOR** DESDE RRSS, PARA MASA CRÍTICA
		EN RRSS **PROMOVER LA SINGULARIDAD** DE LA OBRA
		SE VENDE EN GOOGLE, A TRAVÉS DE LA WEB PROPIA
		NUEVO RECORRIDO DE COMPRA DE LAS **5Aes**, EN LA WEB Y HASTA VENTA
		DENTRO DE UN JUEGO DE **INTERCAMBIO DE DATOS POR CONTENIDOS** DE VALOR
		EXPRESADO EN **VISITANTE-*LEAD*-CONSUMIDOR** COMO IDEAL DE VENTA
		ID LO QUE DESEA RECIBIR EN CADA UNA DE LAS 5 ETAPAS
		VENDER LA OBRA **SIN PRESIONAR** PARA FIDELIZAR
		CONTENIDOS COMO ESTRATEGIA **DESDE EL TÍTULO DE 3" Y VALIOSOS**
		ATRAER POR LA HISTORIA. **UNA SOLA FRASE** PARA DENOTAR AFINIDAD
		EL **DATO PERMITIDO** COMO VALOR EN RRSS
		EVALUAR TEMPERATURA DE LOS *LEADS* O AFINIDAD REAL vs DATOS MÍNIMOS
		ACTIVOS NECESARIOS DEL IBMK SERÁN UNA WEB Y UN BLOG ENLAZANDO A LPs
		CONSIDERAR **YOUTUBE** UN BUSCADOR MÁS
		ACTIVOS NECESARIOS DEL IBMK SERÁN UNA WEB Y UN BLOG ENLAZANDO A LPs
		CREAR UN **ECOSISTEMA DE LANDING PAGES** CON FORMULARIOS DE CONVERSIÓN
		DE 3 A 6 MESES PARA ATRAER Y CAPTAR CON TRÁFICO GENERADO
		A PRIMER CONTENIDO DONADO **EMPEZAR A CONVERSAR**
		HASHTAGS PARA TEMAS TENDENCIA
		FORMATOS DE CONTENIDO = VIDEO, PODCAST, IMAGEN, ...
		DESDE BLOG **ENLAZAR EL RELATO** CON LAS LPs A LA WEB DE VENTAS
		LAS PROPUESTAS MAYORITARIAMENTE **GRATUITAS** HASTA LA VENTA
		ESTABLECER **CUANTAS MÁS PLATAFORMAS** ONLINE PROPIAS, MEJOR
		PINTEREST COMO CATÁLOGO DE OBRA ESTÁTICO
		INSTAGRAM DESDE SUS 3 ESPACIOS DE DESTINO AUDIOVISUAL
		RRSS + **MARCA** PARA VENDER DESDE LA WEB PROPIA
PERSONAS	CLIENTE Y TAMAÑO DE LA MANCHA	SOLICITAR **PERMISO EXPRESO** PARA INTERACTUAR
		LA CENTRALIDAD HUMANA DEL CANAL ONLINE, EL **1TO1** DEL MICROSEGMENTO
		EL LOGRO RESIDE EN LOGRAR DERIVAR **LA VISITA EN CONSUMIDOR**
		ID COMUNIDADES DE AFINES A LA OBRA **Y ESCUCHAR CON PERMISO**
	EXPECTATIVAS Y PERCEPCIONES	COLABORAR DESDE **TODOS GANAN**, TAMBIÉN CON LA OBRA PERSONAL
	PARTICIPACIÓN Y COCREACIÓN	CREAR EXPERIENCIAS **PARA CONECTAR,** ASOCIADAS A LA OBRA COMO AFICIÓN
		DESDE LAS COMUNIDADES, **CON PERMISO Y SINCERIDAD**
		VALORAR LA POSIBILIDAD DE **INTERACTUAR CON OTROS AUTORES**
	FIDELIZACIÓN	MENSAJES AUTÉNTICOS **QUE GENEREN CONFIANZA**
PRESENCIA FÍSICA	EVIDENCIAS FÍSICAS Y MARCA	LOGRAR UN **SENTIDO DE COMUNIDAD** DESDE LA MARCA DE AUTOR.
	ADAPTACIÓN Y DISPOSICIÓN	EN B2C CONQUISTAR **POR VÍNCULO SUBJETIVO**
		BUSCAR **CONSEJO Y OPINIÓN** EN LA COMUNIDADES DE AFINES
		PROPORCIÓN **20/80** PARA SABER PREGUNTAR vs GUARDAR SILENCIO
	CALIDAD	EL PESO PROBATORIO DE LAS SOCIEDADES, TAMBIÉN EN LA OBRA
		TODA LP ES UNA NEGOCIACIÓN = **PEDIR PARA DAR** Y SOLUCIONAR ALGO VALIOSO
		ACCEDER A **SISTEMAS DE VALORACIÓN COMUNITARIOS** CON UN C.MANAGER
	RIESGO	EN LA **ATRACCIÓN POR CONTENIDOS**, EVITAR EL AFÍN AL *OFFERING*
PROCESOS	MÉTODO Y ANÁLISIS DE LA GESTIÓN	**ONLINE** LO RECURRENTE, **OFFLINE** LO HUMANO Y CONTEXTUAL
		IBMK PARA PERSONALIZAR CONTENIDOS vs DATOS = BLOG/PLATAFORMAS RRSS
		IBMK + SEO PARA ADAPTARSE A LOS BUSCADORESN = *SEO FRIENDLY*
		TÉCNICAS DE *NURTURING* PARA AYUDAR A CONVERTIR A LOS LEADS
		ANALIZAR LAS 3 FASES DEL EMBUDO DE VENTAS PARA ID CONTENIDOS AD HOC
		GOOGLE ANALYTICS PARA EL PROCESO DESDE LPs = VISITAS WEB/VENTAS
		RRSS PARA LA **DIFUSIÓN Y KNOW-HOW** DE LA MARCA DE AUTOR
		EN GOOGLE Y RRSS, **ID *INFLUENCERS* LOCALES** POTENCIALES POR AFINIDAD
	COMPETENCIA Y MERCADO	EL TRÁFICO ES UN SUCESO **POR SEDUCCIÓN AL *BUYER***
		ACELERAR LA **ADQUISICIÓN DE MASA CRÍTICA** POR *LEADS* .
		SER **AUTORIDAD EN ALGO** Y TRASLADARLO AL CONTENIDO

En relación a estas reflexiones de orden estratégico y táctico, recalcar la circunstancia emocional ineludible del precio como primera impresión cualitativa —común a toda la cartera de pares de producto intangible, cuando no existe todavía presencia de marca avalada— y la cuota de valor que reside en ejercer un liderazgo, acreditando transparencia y esfuerzo, además de conocimiento. Por otro lado, el riesgo mayor de estas etapas iniciales residirá en haber decidido adquirir VC sobre una premisa de necesidad incorrecta, arrastrando en el error al posicionamiento nuclear de producto y a toda la labor táctica de notoriedad. También, si el valor de las evidencias que sirvieron de base cualitativa no resulta reconocible en la utilidad final, el decalaje derivará en tremendo fracaso por falsa promesa. Y, por último y especialmente, en estos escenarios de iniciación habrá que procurar que el *ego* primerizo no se interponga —algo sobradamente comentado a lo largo de este estudio—, circunstancia que hará denegar cualquier intento de ingreso en un grupo de competitividad establecido.

Tomando perspectiva de estos primeros pares, la misión tendrá que abarcar, fundamentalmente, la mencionada sostenibilidad de la VC —de todas las VCs sobre pares de cartera—, añadiendo a esta tarea una vigilancia sobre la construcción de marca personal y su base reputacional positiva y, además, ayudar a alcanzar un dominio del factor humano manifiesto en lo relacional. Al final, eso sí, todos los productos deberán cumplir desde el margen por utilidad, como visión general.

Entre las obligaciones gestoras del día a día —y dentro de este contexto inicial expuesto de 1 a 2 años de desempeño—, correspondería realizar un ejercicio de control sobre las decisiones y sus efectos en función de las *esencias analíticas* descritas en el método. Este sería el caso, de estar exponiendo la realidad de una vida laboral. Pero, al referirnos a un esfuerzo profesional fruto de la imaginación en términos de producto y perfil, no quedará más remedio que preconcebir una ruta de evolución posible en función de resoluciones figuradas, con las *esencias* también como norma. De esta manera, será viable enlazar las alternativas de negocio de la siguiente etapa, con las conclusiones comerciales de esta.

Por ello y basado en el orden que aportan las *evidencias analíticas* —estratégicas y tácticas—, vamos a considerar los siguientes resultados derivados de la actividad.

CONCLUSIONES COMERCIALES

RUTA FIGURADA DE 1 a 2 AÑOS

PAR 1A

IDENTIDADES CORPORATIVAS Y *BRANDBOOKS* - CLIENTE FINAL

CONDICIÓN LOGRADA - INTERROGANTE A PERRO

POSITIVO

Conocimiento directo de profesionales y pequeños estudios afines
Posible apertura a la colaboración desde otros productos creativos
Posible primera oportunidad desde otras necesidades de imagen
La práctica realizada en la venta de intangibles vinculados a la disposición

---

NEGATIVO

No ha cumplido las expectativas de contratación. No ha generado margen
Producto creativo sin interés desde canal *offline* a pequeños clientes

---

ACIERTOS

El esfuerzo realizado por abrir canal desde mercado frio, generando experiencia
Dejar tarjetas que visibilizan la marca personal y abren la posibilidad a futuro

---

ERRORES

El medio *online* ofrece soluciones mejores por coste y oferta de alternativas
También por atención deslocalizada y rápida

ESENCIA ANALÍTICA - EVALUACIÓN

ESTRATÉGICA
Offline no se puede competir contra los costes generados dentro del medio digital
Por ello, a mismo valor de la utilidad, el precio siempre favorecerá a las ofertas *online*
Online se atenúan las variables *soft*, pero se acentúan los procesos según productos
No se podrá apreciar la ganancia en el intercambio *offline*, salvo *barrera tecnológica*

TÁCTICA
Se ha valorado la imagen formal de profesional. Circunstancia muy positiva
Se ha trasladado un beneficio potencial, que no ha culminado por el mismo producto
Ha habido entendimiento sin subjetividad interpuesta
El precio técnico ha resultado excesivo. Competencia muy agresiva por efecto de canal
No han existido motivos tangibles de venta que pudieran competir con *online*

ACCIONES A VALORAR

ESTRATÉGICAS
Mantener y cultivar el valor de las relaciones logradas.
Buscar la prescripción / primera oportunidad desde otras evidencias de producto
Comunicar cambios en la oferta. Dejar información de nuevos productos
Realimentar la oferta desde necesidad expresada de cliente contactado

TÁCTICAS
Retirar par 1A como producto del *offering* por obsolescencia del canal presencial

Atender sólo en caso de cliente específicamente demandante.
Dejar par sin inversión comercial
Explotar las relaciones logradas. Visitar, escuchar, proponer, solucionar

---

CONSECUENCIA PRECONCEBIDA DE LAS ACCIONES

PROFESIONAL 1
Se reclama ayuda para el diseño de un stand ferial para un salón de profesionales

PROFESIONAL 2
Se reclama ayuda para el diseño de corpóreo informativo para el despacho
También solicita la posibilidad de diseñar y producir unos soportes comerciales

PAR 1B

IDENTIDADES CORPORATIVAS Y *BRANDBOOKS* - CLIENTE INTERMEDIO

CONDICIÓN LOGRADA - INTERROGANTE A PERRO

POSITIVO

Se ha dejado el CV en intermedios afines y estratégicos. Empezando por prioritarios

---

NEGATIVO

No ha cumplido las expectativas de contratación. No ha generado margen
Producto creativo sin interés desde canal *offline* a pequeños clientes

---

ACIERTOS

El esfuerzo realizado por abrir canal desde mercado frio, generando experiencia
Dejar tarjetas que visibilizan la marca personal y abren la posibilidad a futuro
La actitud proactiva aún en entornos complejos como son los intermediarios

---

ERRORES

Se han sobrevalorado las necesidades del cliente pequeño para las agencias y estudios
Mal pareada la relación producto/cliente

ESENCIA ANALÍTICA - EVALUACIÓN

ESTRATÉGICA
A los grandes intermediarios no interesan los pequeños clientes con demandas menores
La estrategia con ellos es de colaboración puntual si marca o de externalización por precio

TÁCTICA
Se ha valorado la imagen formal de profesional. Circunstancia muy positiva
Ha habido entendimiento sin subjetividad interpuesta. El valor de la proactividad
El producto ofrecido no es objetivo estratégico para ninguna agencia o estudio medio

---

ACCIONES A VALORAR

ESTRATÉGICAS
Ofrecer capacidad para externalizar en picos de trabajo
Seguir vendiendo profesionalismo. Voluntad de adaptación a la CdV específica

TÁCTICAS
Retirar par 1B por desinterés de los intermediarios en el objetivo de cliente pequeño
Dejar par sin inversión comercial
Alimentar las relaciones logradas desde la generalidad de productos del diseño gráfico
Mostrar disposición a la consecución de objetivos del cliente intermedio

---

CONSECUENCIA PRECONCEBIDA DE LAS ACCIONES

ESTUDIO DE BRANDING
Ofrecen colaborar en momentos de saturación de trabajo. Se establece afinidad

AGENCIA DE COMUNICACIÓN
Ofrecen colaborar como autónomo en tareas de maquetación urgente. Se pacta precio
Se establece una iguala por un volumen de horas/día. Se compromete medio dia/5 días

PAR 2A

SOPORTES BTL - CLIENTE INTERMEDIO

CONDICIÓN LOGRADA - ESTRELLA A VACA

POSITIVO

Conocimiento directo de pequeños comercios de proximidad, fuente de oportunidad
Posible vía de adquisición de colchón financiero anual por la venta de *packs* de campañas
La práctica realizada en la venta de intangibles vinculados a la disposición
Al no conllevar gran cantidad de fechas destacables, resultar en packs asumibles

---

NEGATIVO

Entre comercios de proximidad, no se percibe oportuno compartir estrategias comerciales

El riesgo de tener que *dividir* el bolsillo medio del comprador potencial de la zona
Mismos momentos de campaña, igualan productos distintos

ACIERTOS

Intuir la necesidad de los comercios de profesionalizar sus fechas más simbólicas
Dejar tarjetas que visibilizan la marca personal y abren la posibilidad a futuro
Acertar en la relación coste vs beneficio de los packs. Materializar en ventas
El riesgo percibido menor con un *pack* de bajo coste. Barrera de ingreso suave

---

ERRORES

Los comercios no practican el *todos ganan* de los profesionales. Pelean *por bolsillo medio*
El pensar que será aceptado trabajar para todos los comercios objetivo de una misma calle

---

ESENCIA ANALÍTICA - EVALUACIÓN

ESTRATÉGICA
El éxito inicial ha logrado aquilatar evidencias de las campañas de éxito
Se ha repercutido un precio cerrado por pack, asumible por *política de costes bajos*
La disposición exhibida ha permitido integrar al comercio en las decisiones
Se han cuidado las variables *soft* referidas al trato. La marca todavía está en proceso
Todo indica que se ha puesto el foco en lograr las metas del comercio

TÁCTICA
El profesional ha convencido sobre su profesionalismo en la gestión. Poca subjetividad.
Se han adaptado las campañas al producto y no al revés
El *pack* anual ha concluido en resultados ciertos de veta incremental
La gestión siempre ha sido directa y constante para generar vinculación
Se ha producido una situación de precio más trato que ha concluido en fidelidad
Se realimentan las campañas desde la demanda del cliente. Se cede la decisión si amerita
Se han compartido los logros para un *todos ganan*. Se comparte el futuro

---

ACCIONES A VALORAR

ESTRATÉGICAS
Mantener y cultivar el valor de las relaciones logradas.
Buscar la prescripción de los comercios atendidos y satisfechos
Comunicar cambios en la oferta. Dejar información de nuevos productos
Reinvertir la experiencia del profesional del comercio en las campañas
Hacer de los objetivos cuantitativos de los comercios atendidos una meta propia
Añadir aspiracional a los *packs* según metas del cliente. Comenzar por fidelizados
Incrementar el volumen de comercios atendidos al año. Distintos productos vs campañas

TÁCTICAS
Crecer fuera *de la mancha* por afinidad de producto ya pilotado en campaña

Agrupar los comercios por producto en lugar de geografía.
Priorizar por producto pilotado en campaña, para aportar evidencias físicas
Explotar las relaciones logradas. Visitar, escuchar, proponer, solucionar
Pensar en incorporar acciones de IBMK para atraer desde el *website* del cliente
Elaborar nuevos *packs* enfocados a tipologías de producto potenciales

---

CONSECUENCIA PRECONCEBIDA DE LAS ACCIONES

CLIENTES DE COMERCIO DE TIPO MEDIO
Repiten la contratación de las campañas. Solicitan su traslado también al medio *online*
Se les ofrecen acciones de IBMK para atraer y convertir
Se les ofrecen experiencias de consumo en tienda, con captación *online*
Solicitan espacios propios en plataformas de RRSS para interactuar con la marca

CLIENTES DE PEQUEÑO COMERCIO
Repiten varios la contratación de campañas de orden básico
Se les ofrece abrir canal *online* con *web* propia y gestión coordinada con las campañas

NUEVOS CLIENTES DE COMERCIO - MISMO PRODUCTO DE CAMPAÑA
Se integran dos comercios con el mismo producto para sendos packs anuales
Se encuentran *fuera de la mancha* y sin relación de proximidad

PAR 5A

PINTURA DE PAISAJE DE TÉCNICA MIXTA - CLIENTE FINAL

CONDICIÓN LOGRADA - INTERROGANTE

POSITIVO

El logro de una pequeña comunidad de afines interesada en sus viajes *pet-friendly*
Posible visibilidad orientada del fondo de pintura acumulado. Varias plataformas *online*
Previsibles contactos de potenciales compradores internacionales

---

NEGATIVO

El tiempo que demanda atender personalmente una comunidad en RRSS.
Se ha adquirido cierta masa crítica, pero se trata de vender y encargar obra

---

ACIERTOS

El esfuerzo realizado en lograr atraer y derivar tráfico a la *web* para visibilizar la obra
Explotar un *blog* con autoridad sincera en el tema. Generar contenidos adecuados

Invertir en localizar un *influencer* local afín y convencerle para cocrear la marca de autor
Generar una plataforma propia de resultas, para interactuar desde la autoría sin mediación

---

ERRORES

Abarcar un tráfico inasumible desde la gestión individual
Infravalorar la labor de un *community manager* desde la adquisición formal de masa crítica
Con dificultad se ha logrado vender y no se ha encargado. No se conecta obra con viajes

---

ESENCIA ANALÍTICA - EVALUACIÓN

ESTRATÉGICA
Aunque existen las evidencias de la obra terminada, no se conecta emocionalmente
El precio objetivo responde a los costes directos más un margen fijo por tamaño
Las variables *soft* se diluyen en el medio impersonal al llegar a la *web.* Mejoran en RRSS
No hay integración posible en un escenario de obra terminada y acumulada
Es correcta la actuación en RRSS escuchando y ayudando y sólo vendiendo en *Google*

TÁCTICA
La expresión técnica es favorable por universal. Es una obra de corte academicista
No hay adaptación porque se concibió de manera personal, subjetiva
El precio es adecuado y no se percibe abusivo. Propio de obra sobre deseo de venta
Hay motivos objetivos para la venta, pero falla la notoriedad de su existencia
Necesidad de compartir esta vertiente, desde experiencias de cocreación

---

ACCIONES A VALORAR

ESTRATÉGICAS
Dar mayor notoriedad a la actividad pictórica. Venta y contratación
Realimentar la comunidad desde necesidad y deseos, y orientar también la obra
Reinvertir todo beneficio obtenido por las ventas en visibilidad y atracción a *website*
Colocar obra personal en la capa de *celebrities* para adquirir masa crítica. Cesión con coste

TÁCTICAS
Mantener la cocreación con el *influencer* local. Trasladarle obra para su visibilidad
Valorar contratar un *community manager* que gestione parcialmente la comunidad
Crear experiencias para la comunidad de afines, compartir momentos *eco* y *pet-friendly*
Aportar contenidos de valor asociados al ocio compartido. Trabajar más la emoción

---

CONSECUENCIA PRECONCEBIDA DE LAS ACCIONES

PARTICULAR - EDITOR DE LIBROS
Ha comprado algún cuadro del *stock* acumulado. Ingreso en la *web* desde el *influencer* local
Ha expresado el deseo de encargar un paisaje de su pueblo natal

Menciona la posibilidad de proporcionar apuntes de paisajes para ilustrar un libro local

DESDE LA COMUNIDAD
Se empieza a fraguar la posibilidad de organizar viajes compartidos *pet-friendly*
Algunos incluyen la posibilidad de pintar aprovechando la ocasión compartida
Se les ofrece organizar un primer viaje con coste asumible y valorar lo de pintar
A medio plazo, la posibilidad formar un grupo más reducido de viaje/pintura con tutoría

---

CONCLUSIONES PARA LA SOSTENIBILIDAD

RUTA FIGURADA DE 1 a 2 AÑOS

AÑO 1 y 2

SMI 2025 = 15876.-€ NETOS/AÑO

ESCENARIO DE COSTES FIJOS

Cuota mensual de autónomo y resto de obligaciones tributarias
Cuota mensual de equipo en *renting* o a crédito
Cuota mensual de gestoría para obligaciones tributarias
Otros de mantenimiento de importe de orden repetitivo, como actualizaciones de *software*
Otros de consumo de importe de orden repetitivo: wifi, suscripciones, abonos, etc.

ESCENARIO DE COSTES VARIABLES

Los derivados de consumos de orden variable de un espacio de desempeño, el que sea
Los gastos suplidos derivados de la atención de clientes, imputables a los proyectos

---

APORTACIONES DE LOS PARES

1A = sólo contactos

Sin ingresos líquidos asociados.

1B = colchón financiero

Colaborar con agencia como externalización de urgentes. Precio/tiempo pactado.

2A = colchón financiero

Unos 10 comercios suscriptores de producto *pack* BTL. Precio cerrado.

5A = generación de comunidad de afines. Venta residual

Con cierta masa crítica. Capacidad para interactuar la marca

Apoyo en cocreación del *influencer*. Unión de plataformas
Potencial de venta organizando viajes y cursos *ad hoc* de pintura al natural

---

ESCENARIO DE PARTIDA PARA LA SOSTENIBILIDAD HASTA 5 AÑOS

Se logra superar el SMI por los ingresos recurrentes de 1B y 2A. Serán irrenunciables
Necesidad de extender la venta de los packs BTL a otras zonas y según producto
Se pone la ilusión en consolidar el 5A, monetizando un primer viaje en comunidad
Se tratará de incentivar las ventas de obra *conectando* mejor actividad y pintura personal
Se estudiará la formación en comunidad de un subgrupo de afines a la pintura al aire libre
No se desprecia atender al profesional que demanda un stand ferial, aunque sólo sea diseño
Se atiende al profesional que demanda corpóreo y soportes. Se pretende producir
Se mantienen las visitas periódicas a contactos que fueron receptivos, aún sin contratar
Deseo de ofrecer a comercios y despachos acciones de IBMK para combinar con *offline*
Deseo de ofrecer a los comercios experiencias de consumo en tienda, dentro de los packs
Posibilidad de ayudarles a crear sus propias plataformas en RRSS/Google. Buscar colaboración
Se asume el paisaje personalizado encargado por el editor y se estudia su demanda de apuntes
Se ha prescindido de los pares 1A y 1B

PROPÓSITO ESTRUCTURAL HASTA 5 AÑOS

La realidad de un espacio propio para el desempeño, aun asumiendo mayores gastos fijos
Mejorar la propia CdV extendiendo su capacidad hacia la producción por colaboración
Lo posible contratación de algún profesional de apoyo mediante iguala mensual para PAR 2A
Lo posible contratación de algún profesional de apoyo mediante iguala mensual para RRSS
Recibir formación en estrategias comerciales dentro del canal digital
Integración en alguna asociación afín y prestigiada e interactuar para colaborar
Nunca perder la ilusión por crecer y mejorar

Con el propósito de crecer a lo largo de la segunda etapa de desempeño, el profesional deberá ser consciente, no sólo de las aproximaciones realizadas sobre los resultados obtenidos —aquí, ya comentado, preconcebidas desde la imaginación—, sino también de generalidades necesarias por universales como basar la evolución en los pares iniciales y sus conquistas ciertas, estandarizar para consolidar la calidad percibida en algún proceso productivo de orden recurrente, establecer una cultura omnicanal, porque el consumo actual así lo contempla, generar experiencias de valor que amplifiquen la cesión de la utilidad, mejorando por ello el precio medio de cartera de producto sin perder las VCs adquiridas, disminuir la necesidad de ceder valor desde la promoción, repercutir siempre los costes al cliente y los indirectos a los productos de manera interna —la llamada tasa de reparto—, prescindir de los clientes no rentables y eliminar, sin compasión, los productos infructuosos. Además, y sobre todo, deberá seguir detectando necesidades especiales que, por su condición, agrupen nuevos nichos de oportunidad todavía sin aflorar.

Este tiempo medio del desempeño, considerado en este estudio el intervalo que abarcan los cinco primeros años de prestación sostenible, comienzan con un escenario comercial que acredita para el esfuerzo los pares 2A y 5A y desacredita al par 1 en sus derivadas de atención tanto a pymes y despachos profesionales, como a empresas y profesionales intermedios afines. Cierto es que, en el caso de las agencias, se presupone que el par 1 ha concluido en canal de ingreso, al permitir avalar la externalización de tareas de maquetación que han llegado a ser un determinante colchón financiero. Pero el producto que ejerció de justificación —las identidades corporativas y *brandbooks*—, se ha catalogado como carente de interés y, por ende, ha sido eliminado de la cartera de pares, salvo demanda específica. Por lo tanto, el par 1 se ha quedado fuera del *offering* para esta nueva etapa comercial, permitiendo focalizar el esfuerzo en hacer crecer los pares 2 y 5, tanto desde su utilidad nuclear como desde las alternativas de extensión que abre un cliente cautivo.
Así, en esta fase crucial de adquisición de la sostenibilidad pecuniaria —se supone superado el SMI a los dos primeros años—, el objetivo financiero residirá en lograr alcanzar la condición de clase media laboral, dentro del contexto de profesional de la creatividad. Para ello, se van a considerar dos aspectos de actuación estratégica. El primero, intentará engrosar la relación con la agencia que ya ha externalizado trabajo en el profesional —por establecido el vínculo— y lo hará ofreciéndole los *packs* de *soportes BTL* que ya se contratan en comercios bajo su atención, en la esperanza de resultar atractivos a comercios de orden mayor liderados, en su imagen, por dicha agencia. En este caso, el mencionado par orientado a clientes intermedios se denominará par 2B y tendrá como objetivo, no sólo a la agencia en cuestión, sino también otros contactos realizados anteriormente con profesionales y empresas de servicios afines, con especial interés en las agencias y estudios de *branding*.

El segundo aspecto de la actuación estratégica de este intervalo temporal, supondrá conseguir *conectar* de manera más obvia la comunidad de afines lograda con la obra paisajística personal, desde el argumentario de los *viajes eco* y su autoridad en la materia como canal de ingreso de la demanda. Para ello, se realizará un mayor esfuerzo de cohesión e integración dentro de la comunidad, por mayor donación de contenidos de valor enfocados y conocimiento acreditado, hasta conseguir aunar un subgrupo que demande la experiencia de compartir un *pilotaje* de *viaje pet-friendly* como producto, permitiendo con ello, no sólo *monetizar* el esfuerzo relacional, sino profundizar en la vinculación para otorgar, de paso, mayor visibilidad a la obra paisajística improductiva.

Para este par 5, ya se ha preconcebido —en la etapa inicial— el encargo de un paisaje específico y se han *apalabrado* una serie de apuntes rápidos de paisajes para una supuesta obra literaria. Durante esta etapa media, se pretenderá *extender* el conocimiento de la marca de autor dentro y fuera de la comunidad para que, desde la voluntad desinteresada —salvo por los contenidos cedidos— y la *viralidad* natural del medio, se aporte notoriedad a la capacidad del profesional en esta materia, que logre incentivar la venta o contratación de su habilidad paisajística. Este subgrupo mencionado —más reducido e identificado dentro la comunidad—, servirá de nicho de actuación enfocado para, desde una mayor vinculación emocional por probable conocimiento *offline* gracias al producto

viajes, poder *extender* la experiencia asociada hacia nuevas cotas de interés, planificando también integrar la actividad pictórica tutorizada. De esta manera, lo que fue sólo una afición personal, se convertirá en actividad precursora de ingresos recurrentes por la doble vertiente de, bien sólo el viaje, bien el viaje más su prolongación más aspiracional y *conectiva*, representada en la pintura como experiencia activa y de la mano de un profesional.

Por otro lado, la contratación y venta habidas, han sido fruto de la intervención del *influencer* local en su condición de *cocreador* de la marca de autor, derivado de un ejercicio de *depósito de obra* para su promoción enfocada. Gracias a la visibilidad y anchura de su plataforma, la capacidad pictórica del profesional ha tenido mayor percepción, preconizando el interés por el consumidor final que ha terminado por comprar —de acuerdo a nuestra figuración—. Este mismo, desde su faceta más profesional como *editor*, ha generado la segunda realidad comercial por mediación de esa contratación de *apuntes* orientados a ilustrar desde su impresión final. Por este motivo, el profesional decide buscar mayor notoriedad para su obra enfocando también en profesionales intermedios —decoradores y arquitectos, fundamentalmente— y no rechaza probar comercialmente con el canal especialista, esto es, galeristas y otros con punto de venta relacionado. A estos pares, les denominará PAR 5B y 5C, respectivamente.

Por último, en esta fase hasta los cinco años, el profesional considerará un tercer par —PAR 3—, fundamentado en su interés por la disciplina concreta y aprovechando algún contacto realizado desde el eliminado PAR 1B. Se tratará de asistir en *packaging* como objeto de diseño y enfocado como utilidad para cierto estudio mediano preconcebido en la fase inicial, de potencial interés por especialista en *branding* para industrias de productos terminados y que ya mostró cierta apertura a colaborar. El objeto comercial consistirá en ofertar la actividad como *externalización* del diseño o maquetación de *pack* de producto para el consumo, asumiendo que toda oportunidad derivará de *picos de trabajo* y clientes residuales, en el mejor de los casos. En su defecto, no dudará en ofertar el mismo servicio a la agencia —ya objeto de relación recurrente— y a otros estratégicos, derivados de la prospección enfocada.

Así, el escenario de utilidades dentro del *offering* del profesional para esta etapa, estaría constituido por las actividades que representan los pares 2A y 5A heredados de la etapa inicial, a los que se unirían los pares 2B, 3, 5B y 5C con la responsabilidad de potenciar el crecimiento desde aquellos nucleares. Entre lo activo o pendiente de ejecutar, las externalizaciones de la agencia, los comercios que ya han *recontratado* los *packs* para el año de campañas —y que, ahora, también solicitan apoyo para acciones IBMK e ideas para generar experiencias de consumo en tienda— a los que se unen dos comercios nuevos que comparten mismo producto pero deslocalizados, el profesional que solicitó diseñar un stand para un evento específico y el otro que *pidió consejo* para un rótulo informativo y varios soportes comerciales impresos. En materia de paisajes, la contratación de los *apuntes* para ilustrar un libro, el cuadro encargado de un entorno natural específico y, previsiblemente, un primer viaje *pet-friendly* con un subgrupo de afines de la comunidad. Además de tener la obligación personal de *alimentar* con contenidos y mantener activas las plataformas propias en RRSS y la web comercial.

Como costumbre previa, se asociarán VCs estimadas a los nuevos pares de cartera en función de su demanda, para poder basar en estas el posicionamiento estratégico e implementar con cierta garantía las acciones tácticas encaminadas a atesorarlas. Por ello, la relación de VCs vs demanda específica de estos nuevos pares, quedaría de la siguiente forma:

DEMANDA VS **VC NUCLEAR**

	DEMANDA POTENCIAL	NECESIDADES	VC POTENCIAL	POSICIONAMIENTO
PAR 2 B	AGENCIAS, ESTUDIOS Y OTROS PROFESIONALES DE Ss	EXTERNALIZACIÓN RESPUESTA RÁPIDA COSTE COMPETITIVO	COSTE COMPETITIVO RESPUESTA RÁPIDA	PRECIO MUY COMPETITIVO Y RESPUESTA RÁPIDA
PAR 3	AGENCIAS, ESTUDIOS Y OTROS PROFESIONALES DE Ss	EXTERNALIZACIÓN EVIDENCIAS FÍSICAS RESPUESTA RÁPIDA COSTE COMPETITIVO	EVIDENCIAS FÍSICAS RESPUESTA RÁPIDA	CALIDAD PERCIBIDA Y RESPUESTA RÁPIDA
PAR 5 B	DECORADORES, INTERIORISTAS Y ARQUITECTOS	IMAGEN DE MARCA RENTABILIDAD PEREPCIÓN DE CALIDAD	RENTABILDAD CALIDAD PERCIBIDA	CALIDAD REAL Y PRECIO PARA EL PROFESIONAL
PAR 5 C	GALERISTAS Y OTROS CON PUNTO DE VENTA	IMAGEN DE MARCA RENTABILIDAD APOYO A LA VENTA	RENTABILDAD APOYO A LA VENTA	PRECIO PARA CANAL Y APOYO ACTIVO A LA VENTA

Una vez planteadas dichas VCs y establecido el nuevo umbral de tiempo entre 3 y 5 años de prestación profesional para la adquisición de *clase media laboral*, se considerará iniciado el análisis objetivo de estos nuevos pares de cartera, dando paso a la metodología desde su vertiente estratégica primero, para derivar con opciones sobre la táctica. Por ello, desde el resultado previo aquilatado y enfocando en los nuevos pares 2B, 3, 5B y 5C y sus respectivas VCs como objeto de traslado al mercado, se llega a las siguientes conclusiones en materia estratégica y táctica, desde lo normalizado a tales afectos.

Par 2B. Externalización de soportes BTL

Este primer par de la etapa media, destinado a crecer por derivada de la demanda sobre utilidad ya pilotada, tendrá su par nuclear en el homólogo 2A, este último orientado a un cliente de pequeños comercios de proximidad. Basada su razón de existir en el aceptable éxito obtenido atendiendo directamente a los comercios —a los no franquiciados— el profesional, en la necesidad de crecer desde el concepto *soportes BTL*, ha resuelto intentar captar en externalización —desde estudios y agencias, como hiciera con la maquetación— comercios de mayor masa crítica, seguro de su capacidad de atención sobre puntos de venta aspiracionales, considerando tanto un previsible mayor volumen de fechas clave como la proporcional diversidad de soportes. Además, propondrá coordinar la producción, albergando una mayor pretensión sobre su propia CdV. De esta forma, pretenderá estrechar la relación con estructuras afines mayores, mediante colaboraciones de rentabilidad superior al simple diseño o maquetación y, como consecuencia, poder amplificar con garantías su propia estructura de gestión.

Como sucedió en el caso de los pares 1A y 1B —ambos coincidentes en la utilidad y diferenciados por la necesidad del segmento—, en los pares 2A y 2B también resultará más práctico enfocar en las diferencias que no reiterar en las coincidencias. Así, desde la vertiente estratégica, el par 2B se diferenciará del 2A por un posicionamiento orientado a un segmento distinto de cliente —el de proveedores de servicios de imagen y comunicación— y, por lo tanto, destinado a atender otras necesidades anticipadas

valedoras de sus propias VCs. Entre las mencionadas nuevas necesidades de estos profesionales de servicios afines de orden intermedio, destacan la sempiterna demanda de un coste competitivo que permita su margen de cesión, priorizando el correspondiente al de la subcontrata ya que, agencias y estudios, externalizarán sólo si se garantiza la posibilidad de repercutir su porcentaje habitual dentro del precio final —presionando para reducir costes y poder lograr un segundo margen de beneficio dentro del precio de cesión— y la necesaria respuesta rápida, que no demore los resultados de la contratación. Por ello, el posicionamiento para este segmento de pretendida atención será el que comunique la condición de *profesional ciertamente muy competitivo y resolutivo*, en cuestión de precio y ejecución.

Sobre este posicionamiento, tratará de ofrecer un servicio de creatividad y gestión a los clientes actuales proveedores de servicios afines y a otros prioritarios, con especial interés sobre las ICyC y, en principio, intentando realizar una prospección de proximidad de acuerdo al tamaño de su mancha, pero sin rechazar potenciales geográficamente deslocalizados en otros códigos postales de mayor atractivo. Entre los clientes como tales, deberá anteponer la agencia que ya supone colchón financiero —por externalización cierta de picos de trabajo y relación creada— y otros estudios con los que, derivados de sus primeras visitas ofreciendo la realización de *identidades y brandbooks*, intuyó conexión emocional. Además, podrá tratar de buscar la prescripción de algunos comercios menores ya objeto de atención y recurrencia, tratando de actuar preferiblemente sobre mercado caliente antes que frío. Para lograr esta pretensión, como es obvio, sólo cabrá una estrategia genérica de siempre costes bajos, tan propia de los nuevos servicios indiferenciados, que permita ingresar en un nuevo grupo de competitividad como proveedor intermedio de creatividad. Esta mejora del *offering* en términos de extensión de producto, permitiría engrosar la masa crítica de notoriedad de marca personal permitiendo avalar, comercialmente, una mayor sostenibilidad financiera por, con el tiempo, favorecer la libertad de precio empezando por mejorar el precio medio.

En materia de estrategia comercial —y dando por hecho la comunicación clara y concisa del posicionamiento—, la experiencia adquirida desde la atención directa a pequeños comercios será el fundamento de una realidad manifiesta en evidencias físicas y valores intangibles, que se considerarán percepción cualitativa y causa de fidelización —en el caso pretendido de algunos pequeños comercios, considerados para este estudio en reiteración de la contratación—. Por lo tanto, toda acción comercial orientada al par 2B se basará en vender dicha experiencia previa adquirida, con la peculiaridad estratégica de haber sabido personalizar integrando, además, los flujos de opinión de índole particular desde cliente final. La meta de toda comunicación, residirá en identificar a los decisores internos en agencias y estudios afines, para adecuar el discurso a la personalidad y necesidades intuidas de la CdV, especialmente en materia de mercado frío.

En términos financieros, donde no había *espacio pecuniario* para una adjudicación salarial ahora debería de haberlo, es decir, el desempeño pasados dos años deberá ser sostén de un salario recurrente para el profesional que, dentro de unas condiciones de mercado, sea declaración del esfuerzo realizado. Para ello —esto es, para haber logrado generar el margen necesario para tal adjudicación—, siempre fue premisa esencial el traslado de los costes netos coligados al precio o al coste por hora —alternativa esta última a considerar, en lugar del coste/*pack* para este producto y entorno de colaboración con

profesionales—, el no abusar de la promoción formal ni de regalar producto, albergar la sana costumbre de reinvertir lo ganado por la vía de dicho margen y la cualidad gestora de prescindir de los clientes que, con el tiempo, se reiteran en no ser rentables. Al mismo tiempo, priorizar el mercado caliente de la prescripción por moderador del riesgo y extender la capacidad propia por integración en estructura mayor, mayormente por colaboración, seguirán siendo las dos palancas de crecimiento más eficientes para esta nueva etapa media. Cabe recordar que, la transición entre fases resultará de la adquisición de una mayor capacidad formal para la atención desde la propia CdV, bien por instalar físicamente la capacidad incremental —incorporando medios y personas—, bien por interrelacionar y generar nexos entre CdV complementarias desde un *todos ganan*. Por ende, se crece formalmente cuando se aquilata masa crítica de actuación dentro de una percepción eficiente.

De acuerdo a estas disquisiciones, este par 2B como extensión de la actividad *soportes BTL*, tendría unas premisas estratégicas propias que se resumirían en:

SOPORTES BTL(1): **ESTRATEGIA** HASTA 5 AÑOS, **PROFESIONALES INTERMEDIOS**

PAR **2B**

SEGMENTACIÓN	**NUEVO SERVICIO DE CREATIVIDAD** A LOS CLIENTES PROVEEDORES DE Ss TRATAR DE **INGRESAR** EN ALGUNA INDUSTRIA ESTRATÉGICA DE LAS ICyC PROSPECCIÓN **POR MANCHA** EN SU DEFECTO, DESDE AFINES AL PAR
POSICIONAMIENTO	**PRECIO MUY COMPETITIVO Y RESPUESTA RÁPIDA** LLEGAR A SER **PROVEEDOR INTERMEDIO** DE CREATIVIDAD MANTENER LA **CONFIDENCIALIDAD** DE AGENCIA A PROFESIONAL MEJORAR POR *OFFERING* EN **MASA CRÍTICA** COMO PROFESIONAL
ESTRATEGIA COMERCIAL	VENDER LA **EXPERIENCIA PREVIA** CON PEQUEÑOS COMERCIOS BUSCAR LA **PRESCRIPCIÓN** DESDE CLIENTE CAUTIVO POR VÍNCULO EVALUAR **LO INTANGIBLE** ASOCIADO AL PAR **PERSONALIZAR** SEGÚN VALOR ESTRATÉGICO DEL CLIENTE INDUSTRIAL **INTEGRAR LOS FLUJOS DE OPINIÓN** DE LOS MÁS VINCULADOS ID LOS **DECISORES INDUSTRIALES** COMO META DE LA COMUNICACIÓN
ESTRATEGIA FINANCIERA	ADJUDICAR UN **SALARIO DE MERCADO** DE FORMA RECURRENTE TRABAJAR EL **MERCADO CALIENTE** POR MENOR RIESGO FINANCIERO VALORAR UN **COSTE POR HORA ALTERNATIVO** PARA CANAL INTERMEDIO TRASLADAR **COSTES NETOS** CON EL PRECIO **COMO MÍNIMO** PROMOCIONAR **CON MODERACIÓN** Y EVITAR LA GRATUIDAD **PRESCINDIR DE OFERTAR** A LOS CLIENTES NO RENTABLES

(1) Below The Line.

En función de las cuales, la materialización mediante la táctica se concretaría en unas acciones similares a las de su homólogo inicial y en otras muy diferentes. Entre las iguales, el producto *paquetizado* preestablecido en dos niveles de coste para sendos formatos alternativos, ahora diferenciado respecto del primigenio en el previsible nuevo volumen en materia de fechas y soportes para comercios de orden aspiracional y en un precio de cesión adecuado al canal intermedio, depositario de la confianza de dichos puntos de venta y verdadero proveedor del cliente final. También, como en el par 2A, el *offering* versará sobre unas cotas de singularidad relativas, no más allá del propio

volumen de negocio en comercialización y de su precio estandarizado, ahora enfocado en el proveedor de servicios de comunicación. La producción, como en el nuclear, sólo tendrá sentido bajo expresa demanda desde el canal de adjudicación y los sustitutivos deberán ser objeto de detección dentro del grupo, por competencia directa. Al final, como en el par 2A, cada nuevo comercio reclamará un atributo de uso en sintonía con su producto —en materia de ideas o soportes—, sobre el que versará toda la realidad comercial de las campañas, convirtiendo al hecho identificativo en la virtud diferenciadora del profesional de la creatividad.

En materia de precio, ya se ha comentado, la cuestión radicará en lograr un precio de cesión al canal que, dentro de su recuperación de los costes netos, permita el margen del profesional y, en su cesión final al comercio, asuma también el relativo del proveedor de servicios al cliente. En estos casos, un férreo *control de costes* supondrá el aval necesario para configurar un producto final que permita dos márgenes operativos a partir de la cesión de la utilidad y, esta, todavía ser percibida como valor cierto desde el precio final. En el resto de aspectos, esto es, en referencia a los soportes de presentación, precio mínimo, pactado o desde la gratuidad, el par 2B se identificará con lo relativo a su precedente inicial. Así como en los aspectos más relacionados con la rentabilidad, como son los básicos de superación de los costes en cada actuación —ya mencionado—, el plantear objetivos realizables en combinación con otros aspiracionales, establecer unos mínimos de ganancia que viabilicen al par como actividad estable dentro del *offering*, escuchar para establecer relaciones sólidas que se configuren como bien no líquido —pero bien al fin y al cabo— y buscar posiciones de cuota estables y defendibles a largo plazo. Entre las diferencias, lo complicado que resultará cobrar dentro de un plazo asumible como profesional autónomo, por la dinámica extendida de aplazar los pagos a proveedores dentro de una estrategia de financiación delegada. En este sentido, convendrá tratar de *mitigar* el tiempo de dilación pactando los plazos de cobro y rechazar, desde la atención, a aquellos profesionales intermedios que superen un umbral máximo de tiempo en esta cuestión, por estratégicos que sean. Porque, de soportar suplidos, se quiebra.

En cuestión de aplicación de recursos líquidos y humanos, convendrá prestar especial atención a los que ya se hayan constatado como *interrogantes o estrellas* —productos que difícilmente podrán ser *vacas* en sólo dos años de existencia, por una cuestión de cuota o masa crítica aquilatada— para que, desde una estructura propia mínima, se pueda reinvertir lo ingresado para un efecto multiplicativo de las alternativas. En este sentido y desde el histórico reciente, convendrá establecer un control de costes individualizado con cada par, con el objetivo de su eficiencia gestora para un precio medio coherente en relación a los insumos aplicados. Si, además, se diera la condición de producir y distribuir los soportes terminados, aún desde la capacidad ampliada por subcontrata de terceros, convendrá mayormente visibilizar el neto adjudicable en materia de costes al par en cuestión. Será la única forma de repercutir margen superando el *punto muerto* de cada intervención profesional para el canal intermedio.

Precisamente y en términos de canal, esta apuesta de atención al profesional de los servicios como proveedor intermedio, tendrá como misión fundamental el localizar nexos entre CdV afines que justifiquen la posibilidad de colaborar, siempre y cuando los factores de coste propios del ingreso sean aceptables como profesional unipersonal. Para ello, será de orden basal el hecho de *saber lograr el vínculo* que, con el tiempo, concrete

una prescripción que aminore los costes de ingreso en otros grupos de competitividad, frente a su alternativa de *puerta fría*. Esta vinculación comercial, tendrá su mérito en habilitar un conocimiento directo de la necesidad que, desde la proximidad, abrirá la posibilidad de atender para lograr una solución desde la certeza.

En materia de promoción, la táctica se sustentará, primordialmente, en la comunicación del posicionamiento como no podía ser de otra manera. Una transmisión clara y concisa, que *delegue* en las evidencias físicas acumuladas la contención de la incertidumbre. Al igual que en su par 2A, éste que nos ocupa —lateralizado en otra demanda— deberá buscar la cualidad prescriptiva de los clientes satisfechos —incluidos los pequeños comercios de atención directa— y la de aquellos cuyo contacto previo derivó en sensación de afinidad, tendrá la obligación de conocer los objetivos del cliente final para poder acertar, de incorporar el valor de la experiencia de las personas del comercio y del canal, y deberá esforzarse en dejar hablar, en identificar la personalidad del interlocutor y en preguntar para visualizar deseos y necesidades reales. En esta apuesta de diversificación de la atención a partir de un mismo par, la diferencia rentable residirá en localizar clientes industriales oro —preferiblemente integrantes de alguna ICyC— que, desde una relación concreta de necesidad vs coste, sean concordantes con la capacidad formal de la CdV del profesional de la creatividad para, desde la misma, poder elaborar experiencias incluso de orden multicanal, si fuera menester y con certeza cualitativa.

En este sentido, las personas y su capacidad para la adaptación, serán fundamentales para lograr un espacio adecuado de colaboración, en especial, en materia de adecuación al profesional intermedio. De hecho, esta verdad será extrapolable a ambos pares de producto —2A y 2B—, así como trasladar un valor de uso de los *packs* razonado desde las necesidades y apoyado en un intangible adecuado —en materia de personas, actitud y aportación al canal o comercio—, identificar metas aspiracionales para personalizar a tiempo el producto, permitir aportar las estrategias de venta a la misma idea creativa —bien desde el planteamiento, bien desde la implementación o interviniendo en ambas—, ayudar en la implantación, control y análisis de las campañas y, sobre todo, considerar al cliente —directo o indirecto— tasador único del resultado logrado. En esta circunstancia tan compleja y desde el par 2B, sólo cabrá asumir la responsabilidad con clientes intermedios que sean compatibles desde la CdV y estableciendo una temporalidad eficiente según sean viables desde el corto, medio o largo plazo, con preferencia sobre ICyC que sean prioritarias.

Para iniciar una relación comercial, se establecerán por prudencia y con cada cliente, unas expectativas mínimas que delimiten el esfuerzo de prestar atención, por eficiencia también sobre los recursos involucrados. Además, se evitará —como costumbre adquirida—, toda subjetividad interpuesta a la colaboración, avalando con ello un deseo de implicación del cliente tanto desde el planteamiento como desde la implementación formal, como *palanca* de aceptación del resultado final. Sólo de esta forma, se podrá constatar la orientación del profesional hacia la creación de valor por medio de la utilidad, por escucha activa e implicación del entorno de realización del par, incluso en las ideas creativas. Esta disposición alcanzada, llegará a percibir la rivalidad como una oportunidad de intercambio positivo entre afines del grupo o sector, asimilando la necesaria despersonalización para que la colaboración tenga lugar y delegando cuando se intuya factible. Con el tiempo y cierta curva de experiencia, tendrá lugar esa homogenización de

la calidad manifiesta en la estandarización de los procesos donde, lo generalmente esperado, se convertirá en norma y, lo percibido como nuevo, en singularidad diferenciadora.

Estos procesos en vías de tipificación, se caracterizarán en esta etapa y de acuerdo a los pares del *offering* por el análisis de los productos desde sus respectivos *ciclos de vida* y demás herramientas de catalogación enfocada —BCG y GE/McKinsey— para, de resultas, clasificarlos según su posición por cuota relativa o potencial de mercado entre otros, para su adjudicación relativa de recursos. También y en referencia a toda la cartera de utilidades, habrá que determinar objetivos para adecuar capacidades, en principio limitadas. En paralelo, los clientes deberán ser expuestos a su realidad rentable, determinando mediante análisis individualizado —calculando el VIN y el potencial de crecimiento—, aquellos prioritarios frente a los estratégicos a medio o largo plazo, De hecho y al igual que con la posición competitiva de los productos, en esta etapa ya se debería tener cierto conocimiento de la personalidad del cliente —directo o intermedio—, en sus dimensiones de *apóstol, mariposa, rehén y terrorista*. Ambos ejercicios analíticos, determinantes para la notoriedad de la marca personal —aún en estadio local—, serán el resultado de un trabajo objetivo, combinado con un cierto grado de intuición y la experiencia acumulada de los primeros dos años en su camino temporal hacia los cinco, de esta fase media como prestador profesional.

Volviendo a concretar sobre este par 2B destacar que, para lograr ser potencial espacio de externalización, habrá que ingresar por costes más evidencias cualitativas, poniendo el foco en un segmento concreto y ranurando producto para saturar un *bolsillo medio* de contratación antes que la competencia. En esta circunstancia de ofertar producto para evitar nuevos proveedores, el par 2B tiene su razón de existir al tratar de canalizar, a través de las relaciones de mayor vínculo, más volumen de actividades de orden rentable anticipando áreas de atención. Esta circunstancia, en este caso desde la posible lateralización de *soportes BTL* a puntos de venta de mayor rotación de campañas y volumen de gestión, será el fundamento de otros productos que, como este, respondan a una forma de acotar el ingreso dentro del grupo a otros de nueva competencia. En términos generales, cuando desde un producto nuclear proliferan las extensiones de línea y de gama, se estará llevando a cabo una estrategia de saturación de las alternativas rentables, cuya misión principal radicará en agotar las posibilidades a nuevos rivales y otra competencia. En este caso de estudio, se pretende ilustrar esta circunstancia recomendando que, a cliente cautivo, se traten de incrementar las líneas de actuación, para evitar el valor comercial de los espacios de actuación vacíos. El par 2B será reflejo de esta estrategia y, el próximo par 3, aún en mayor medida responderá a esta exigencia.

Ahora bien, dadas las circunstancias estructurales, la única forma de llegar a atender estas diversificaciones de orden estratégico será desde la colaboración entre CdV, circunstancia que logrará *alargar* la cobertura táctica del par, con unas inversiones en activos menores y mayor responsabilidad sobre la cualidad personal. Empezando siempre por las interrelaciones observadas como las más lógicas, para llegar a los primeros acuerdos de cooperación. Con el tiempo, la automatización de ciertas actividades supondrá un verdadero progreso en la rentabilidad de la utilidad, siempre que la normalización no deteriore el binomio precio más trato. De hecho, si dicha estandarización se considera desde la perspectiva de lo nuclear o básico, dejando la singularidad para los atributos de

orden superior o diferenciadores, el desgaste del producto no debería tener lugar. Para ello, la acción de superponer capas flexibles de atributos a las base común e inicial, debería ser capaz de determinar el momento óptimo de cesión de la utilidad, antes de concluir con una pérdida de valor por un defecto atributivo no repercutible por precio. En otro orden, esta normalización formal trasladada a las evidencias intangibles, tendrá su realidad desde un estándar de cualidades humanas percibidas y esperadas, automatizadas en la prestación.

Por último, en cuestión de innovación asociada a este par —en realidad, a todos los pares—, habrá que considerar todo lo periférico como potencialmente significativo para que, identificando *puntos ciegos* que preludien tendencias, se pueda establecer una mecánica para identificar nuevos atributos competitivos. Si esto sucediera, siempre se tendrá que valorar si, la nueva utilidad potencial, tendrá cabida lógica en la cartera de producto, no sólo por su adecuación sino por el espacio *de facto* para el desarrollo de su propio *ciclo de vida* sin interferir en el de otros, bien para apreciarlos, bien para devaluarlos.

Una última circunstancia de aplicación a toda la etapa, será la relativa a la formación continua del profesional —en materia tanto creativa como gestora—, así como el desarrollo progresivo de una capacidad para la intuición dentro de un umbral de credibilidad adecuado al segmento de actuación. Además, convendrá valorar el incorporar, al *modus operandi*, las mejores prácticas ajenas, tanto de rivales afines como de otros aspiracionales, dentro de una pericia habitual y progresiva que guíe el crecimiento estructural de la propia CdV. De hecho, esta *costumbre* se conoce bajo la expresión de *benchmarking* o proceso de evaluación comparativa, esto es: *copiar* con inteligencia.

En resumen, las premisas tácticas asociadas al par 2B, serán las siguientes:

SOPORTES BTL[1]: **TÁCTICA** HASTA 5 AÑOS, **PROFESIONALES INTERMEDIOS**

PAR **2B**

PRODUCTO	OFFERING	PRODUCCIONES **SIEMPRE BAJO DEMANDA** POR EXTERNALIZACIÓN. ESTABLECER **NIVELES DE PRODUCTO/PRESTACIÓN** PARA PROFESIONALES **ID SUSTITUTIVOS** DENTRO DEL MISMO GRUPO DE COMPETITIVIDAD
	SINGULARIDAD	**RELACIÓN** COSTES vs DIFERENCIACIÓN PARA ATRIBUTOS DE PACK DIFERENTES
PRECIO	OBJETIVOS DE RENTABILIDAD	SUPERAR CON **MARGEN** TODOS LOS COSTES ASUMIDOS. DETERMINAR UNOS **OBJETIVOS REALIZABLES** Y OTROS **ASPIRACIONALES**
	RECURSOS Y COSTES	CONSTRUIR RELACIONES SÓLIDAS COMO **BIEN NO LÍQUIDO** **ESCUCHAR AL CLIENTE** POR LUCRO INMATERIAL MODERAR LOS **APLAZAMIENTOS DEL PAGO** POR COSTE EN SUPLIDOS BUSCAR EL LOGRO DE **POSICIONES ESTABLES** PARA EL PAR Y EN EL TIEMPO **APLICAR RECURSOS** EN ESTOS PARES *ESTRELLAS* E *INTERROGANTE* TENER PRESENTE EL **VALOR DE LOS INSUMOS** PARA EL PRECIO MEDIO CADA ACTIVIDAD RELEVANTE CON SU **CONTROL DE COSTES** ID **FACTORES DE COSTE** AL INGRESO EN UN GRUPO NUEVO
CANAL	COMPORTAMIENTO DE COMPRA	ID CAMBIOS POR **SISTEMA MULTICANAL** Y SEGÚN EVOLUCIÓN DEL PAR **EXPLOTAR LA PRESCRIPCIÓN** ENTRE PROFESIONALES. **ID NEXOS** ENTRE CdV AFINES Y EL PAR
PROMOCIÓN	COMUNICACIÓN Y VENTA	CONTENER **LA INCERTIDUMBRE** POR LAS EVIDENCIAS FÍSICAS. VENDER LOS PACKS DESDE CRITERIO DE **DIVERSIFICACIÓN DE LA ATENCIÓN** BUSCAR **CLIENTES INDUSTRIALES ORO**, POR NECESIDAD vs COSTE CONCOCER LOS **OBJETIVOS DEL CLIENTE FINAL** PARA ACERTAR. AÑADIR **EXPERIENICAS OMNICANAL** AL VALOR DE LA UTILIDAD
PERSONAS	CLIENTE Y TAMAÑO DE LA MANCHA	LA **ADAPTACIÓN AL INTERMEDIO** COMO MÁXIMA CREATIVA. ATENDER **ICyC PRIORITARIAS** POR AFINIDAD AL PAR CONCRETO SÓLO CLIENTES PROFESIONALES VIABLES POR **CdV COMPLEMENTARIAS** DISTINGUIR ENTRE **ASISTIBLES** A CORTO, MEDIO Y LARGO PLAZO ID **QUIEN RIVALIZA POR LO MISMO** EN EL MISMO ESPACIO
	EXPECTATIVAS Y PERCEPCIONES	FIJAR **EXPECTATIVAS MÍNIMAS** PARA DELIMITAR ESFUERZOS
	PARTICIPACIÓN Y COCREACIÓN	EVITAR ESPECIALMENTE **LAS SUBJETIVIDADES** AL COLABORAR 2 ETAPAS DE IMPLICACIÓN: **PLATEAMIENTO E IMPLEMENTACIÓN**
PRESENCIA FÍSICA	EVIDENCIAS FÍSICAS Y MARCA	ORIENTACIÓN A **CREAR VALOR** DESDE LA UTILIDAD
	ADAPTACIÓN Y DISPOSICIÓN	**LA RIVALIDAD** COMO OPORTUNIDAD. **ID AFINES** PARA INTERCAMBIAR **ESCUCHAR** AL ENTORNO DE REALIZACIÓN DEL PAR
	CALIDAD	ASIMILAR UNA **DESPERSONALIZACIÓN NECESARIA** PARA LA FIDELIDAD LA **FORMACIÓN CONTÍNUA** COMO COSTUMBRE ESTANDARIZAR PARA TRASLADAR **CALIDAD HOMOGÉNEA**
	RIESGO	NO SABER **DELEGAR**, SI FACTIBLE
PROCESOS	MÉTODO Y ANÁLISIS DE LA GESTIÓN	ANALIZAR PAR POR SU **CVP**, POSICIÓN **BCG** Y **GE/McKinsey** PAREAR **CAPACIDAD** vs **OBJETIVOS** DEL CLIENTE INTERMEDIO PROFESIONAL VALORAR **LA INTUICIÓN** E INCORPORAR *MEJORES PRÁCTICAS* AJENAS
	PRESTACIÓN Y MSMC	CALCULAR EL **VIN** Y EL **POTENCIAL DE CRECIMIENTO** PARA MSMC **ID CLIENTES** TERRORISTAS, APÓSTOLES, REHENES Y MARIPOSAS ELABORAR **ALTERNATIVAS FLEXIBLES**, SIN SUBJETIVIDAD ASOCIADA.
	COMPETENCIA Y MERCADO	EN EXTERNALIZACIÓN SE INGRESA POR **COSTES MÁS EVIDENCIAS**. **FOCO** EN UN MERCADO, UN SEGMENTO Y **RANURAR PRODUCTO** **COLABORAR** PARA ALARGAR EL ALCANCE DEL PAR. ID **NEXOS VERTICALES**
	ESTANDARIZACIÓN	EMPEZAR POR LAS **INTERRELACIONES** PARA LLEGAR A ACUERDOS **AUTOMATIZAR LA UTILIDAD** SIN PERJUDICAR EL BINOMIO PRECIO + TRATO ESTANDARIZAR **DESDE EXPECTATIVAS** DE AMPLIA REPETICIÓN BASE DE PRODUCTO COMÚN + **CAPAS FLEXIBLES** SUPERPUESTAS
	INNOVACIÓN	NORMALIZAR INTANGIBLES DESDE **CUALIDADES HUMANAS** PERCIBIDAS CONSIDERAR **LO PERIFÉTRICO AL PAR** COMO POTENCIAL DE INTERÉS ID *PUNTOS CIEGOS* QUE **ANTICIPEN CAMBIOS** ASEGURAR EL **ESPACIO DE CARTERA** PARA LANZAR EL PAR NUEVO

(1) Below The Line.

Par 3. *Packaging* de producto

Este segundo par, a desarrollar a partir de los años iniciales, responde por un lado a la necesidad de incentivar la capacidad de contratación de un cliente específico —en este caso de análisis, la disposición de la agencia en relación de externalización o el caso del estudio de branding, potencialmente afín y ya contactado— y, por otro, a la formalización como utilidad de una actividad de deseo expreso por parte del profesional.

El *packaging* de bienes de consumo, tendrá sentido desde la realidad de los *soportes BTL* como par y a modo de extensión de gama —probablemente más aspiracional—, en materia de servicios en subcontrata por parte de proveedores afines de estructura superior.

Es bien sabido que, las grandes agencias y estudios de comunicación integrales, tienden a resultar poco competitivos por su condición de intensivos en MOD. La fórmula de la externalización —mayormente en aspectos no estratégicos y siempre desde la interrelación de las respectivas CdV—, ha permitido a pequeños y medianos proveedores, otrora competencia menor, optar a colaborar para extender sendas capacidades sin sobrecargar la organización mayor y, aún sin relación directa con el cliente final, permitir que dichos profesionales residuales logren establecer un marco de desarrollo sostenible desde la intermediación. Este será el caso para el profesional preconcebido, desde la perspectiva de hacer primero un uso extensivo del canal consolidado con una agencia en particular —derivado de aquella primera externalización de servicios puntuales de maquetación, luego escenario de propuesta para *soportes BTL* a comercios de orden mediano— y, a posterioridad, de otros de nueva oportunidad, ofreciendo esta vez la creatividad y el desarrollo de propuestas integrales de *packaging* para clientes finales, que sean parte integral de la cartera cautiva de estas grandes entidades de imagen o comunicación. Este movimiento aspiracional, responde a la máxima que recomienda a los pequeños integrarse en sistemas de mayor dimensión, para poder ingresar con garantías en grupos de competitividad con oportunidades de jerarquía superior, aún sin llegar a interactuar con cliente final consumidor por ser este depositario de la confianza sobre la agencia o estudio que promovió la externalización.

De acuerdo a esta proposición, este par 3 tendría su similitud estratégica con los pares 1B y 2B por su enfoque de segmento en los profesionales intermedios afines coincidiendo, entre otras cosas, en un posicionamiento basado en calidad percibida desde las evidencias en relación al coste —pruebas materiales e inmateriales— y en ofrecer una respuesta rápida. Así, el resto de premisas más o menos coincidentes, se concretarán en el hecho mismo de ofrecer un nuevo servicio de creatividad a estos grandes grupos —tanto conocidos como por conocer—, para mejorar la cobertura del *offering* enfocado, con la prioridad conocida de lograr ingresar en alguna industria de las ICyC. Sobre preferencia de mercado, como es habitual, se propondrá construir cartera para este nuevo par desde la primera experiencia positiva y considerando tanto el tamaño de la mancha como la deslocalización de cliente, pero siempre bien orientado desde la prescripción. Para ello, convendrá realizar la primera prospección a partir de la cartera de *apóstoles*, por su disposición a convertirse en *embajadores* de la marca personal de manera desinteresada. Al final, esta diversificación tendrá como misión afianzar la condición de proveedor asiduo de creatividad que, con el tiempo, avale un precio libre por masa crítica de notoriedad o la integración formal por medio de la adquisición.

Detectadas necesidades concretas, cada singularidad conformará un nuevo nicho de atención al que atender desde la personalización de las ideas creativas, ofreciendo como siempre una estructura de siempre costes bajos en sus aspectos orbitales al atributo diferenciador. Comercialmente, vender una relación de confianza será fundamental desde la recomendación de los clientes recurrentes que, en situación de mutua lealtad, avalarán la buscada prescripción. De esta forma, se podrá priorizar el mercado caliente al frío para eficiencia de los recursos. Con todo, será obvia la necesidad de no errar a la hora de

transmitir el posicionamiento o de respaldar con pruebas la capacidad, así como el hecho de saber valorizar lo intangible subyacente al *factor trato*, para lograr esa primera oportunidad con el nuevo par. En definitiva, una disposición general que consiga ilusionar para *conectar* desde la comunicación, identificando primero los decisores internos e integrando sus flujos de opinión en la conversación. Sólo así se logrará *cerrar* cada nueva contratación como lo que es, un acto de vinculación.

Desde la estrategia financiera, este par demandará un máximo de seis meses para alcanzar un primer contrato viable, desde el que valorar una cesión de la utilidad considerando un coste por hora o habiendo pactado un precio sobre un volumen de aplicaciones y dentro de un umbral razonable de alternativas creativas. Siempre desde premisa de asunción de costes netos dentro de dicho factor precio —también los indirectos correspondientes— y sobre supuesto rentable de promocionar el desempeño con moderación, evitar la gratuidad mal entendida, reinvertir lo acumulado en visibilidad del par y prescindir de todo cliente improductivo. Todos estos, supuestos esenciales para cualquier cartera de pares.

Así, las propuestas estratégicas para este par 3, quedarán constituidas de la siguiente manera:

PACKAGING DE PRODUCTO : **ESTRATEGIA** HASTA 5 AÑOS, **PROFESIONALES INTERMEDIOS**

PAR **3**

SEGMENTACIÓN	**NUEVO SERVICIO DE CREATIVIDAD** A LOS CLIENTES PROVEEDORES DE Ss TRATAR DE **INGRESAR** EN ALGUNA INDUSTRIA ESTRATÉGICA DE LAS ICyC PROSPECCIÓN DESDE PROFESIONALES AFINES Y CAUTIVOS **CONSTRUIR CARTERA** DESDE LA PRIMERA EXPERIENCIA POSITIVA POR CADA **NECESIDAD SINGULAR** UN NICHO DISTINTO DE ATENCIÓN
POSICIONAMIENTO	**CALIDAD PERCIBIDA DESDE LAS EVIDENCIAS Y RESPUESTA RÁPIDA** CONSOLIDAR SER **PROVEEDOR INTERMEDIO** DE CREATIVIDAD MEJORAR POR *OFFERING* EN **MASA CRÍTICA** COMO PROFESIONAL ESTRATEGIA DE **COSTES BAJOS** EN ORBITALES A LA SINGULARIDAD EL VALOR DE LA **IDEA CREATIVA**
ESTRATEGIA COMERCIAL	VENDER LA **RELACIÓN DE CONFIANZA** ESTABLECIDA CON RECURRENTES BUSCAR LA **PRESCRIPCIÓN** DESDE CLIENTE CAUTIVO TRABAJAR **MERCADO CALIENTE Y FRÍO** **COMUNICAR** EL POSICIONAMIENTO NUCLEAR POR PAR **EVIDENCIAS FÍSICAS** SOBRE LA CAPACIDAD CREATIVA EVALUAR **LO INTANGIBLE** ASOCIADO AL PAR LOGRAR **LA PRIMERA OPORTUNIDAD** COMO PROFESIONAL **INTEGRAR LOS FLUJOS DE OPINIÓN** DE LOS MÁS VINCULADOS ID LOS **DECISORES INTERNOS** COMO META DE LA COMUNICACIÓN **DISPOSICIÓN** COMO CUALIDAD HUMANA. PERSONALIZAR **ILUSIONAR** CON CADA NUEVO PROYECTO
ESTRATEGIA FINANCIERA	**6 MESES** PARA LOGRAR LA PRIMERA OPORTUNIDAD CON EL PAR TRABAJAR EL **MERCADO CALIENTE** POR MENOR RIESGO FINANCIERO VALORAR UN **COSTE POR HORA** PARA EL PAR, SEGÚN LA SINGULARIDAD TRASLADAR SIEMPRE LOS **COSTES NETOS** AL FACTOR PRECIO ACOTAR EL **VOLUMEN DE ALTERNATIVAS** POR COHERENCIA RENTABLE PROMOCIONAR **CON MODERACIÓN** Y SIN GRATUIDAD **PRESCINDIR DE OFERTAR** A LOS CLIENTES NO RENTABLES **REINVERSIÓN** TOTAL DE LO GANADO, SI OBTENIDO

Para las mismas, las acciones tácticas más favorables para la realización sostenible serán, en materia de producto, el mantener siempre una dinámica de creación contra demanda expresa, evitando los *stocks* improductivos que harán del esfuerzo creativo un acto sin efecto —con excepciones razonables para cierto contingente de obra personal— y el apostar por normalizar la actividad *paquetizándola* desde su utilidad y valor de cesión y aun conservando la capacidad de adaptación según la demanda, eso sí, limitando el alcance del proyecto para permitir acotar la relación costes vs atributos propios de la diferenciación. Desde el resultado, las evidencias físicas deberán ser fuente de percepción de la singularidad, consiguiendo ilusionar como fuente de valor inmaterial. Todo ello, *sin perder el foco* sore otros sustitutivos ejercientes dentro del mismo grupo de competencia.

Para establecer un criterio de precio para esta diversificación, pocas innovaciones frente a sus dos referentes. En este sentido, el coste por hora en función de la singularidad, complejidad, volumen y efecto previsto en la CdV del cliente de la solución aportada, será determinante para lograr el margen en estos proyectos. Salvo acotación de un límite de actuación, que permita contemplar un precio pactado para un nivel de desempeño también estandarizado, partiendo de un mínimo rentable por precio competitivo, éste último sólo disponible para clientes estratégicos. Como en el resto de acciones comerciales, toda colaboración deberá ser avalada mediante los cuatro tangibles, como soportes garantía de la interacción contractual y para respaldar el margen después de superar todos los costes asumidos. Para ello, será primordial llegar a acuerdos de moderación del aplazamiento del pago a proveedores, dentro de un marco de relación de mutuo beneficio como bien no líquido, con la escucha activa como lucro inmaterial. Sólo desde este escenario, será posible establecer unos objetivos realizables, distribuidos en el tiempo, en coexistencia con otros también necesarios por aspiracionales, siempre que se logren establecer para el par en cuestión posiciones de cuota estables a partir las VCs. En cuestión de recursos, habrá que tener presente como es habitual el coste de los insumos como parte de todo proyecto, para que no ponderen el precio medio cediendo valor vacío, y que todo lo orbital a la singularidad no pondere el coste de producción sin resultar en aportación de mayor utilidad. La única forma de asegurar este control sobre lo periférico, será establecer un control de costes individual que permita observar cualquier desviación más allá de lo fundamental.

De hecho, cualquier ingreso en un grupo nuevo, como supone una diversificación de cartera, dependerá para su éxito de la identificación oportuna de factores de coste asociados que, desde su reconocimiento, permitan anticipar una previsión del éxito. La forma de aminorar estos nuevos costes por acceso, podrá ser el contemplar todos los nexos posibles entre CdV, como forma de ingresar explotando la colaboración desde la afinidad con el par y focalizando en la vinculación emocional con el cliente, en lugar de regir un empoderamiento particular y siempre procurando atenuar el ego interpuesto, muy poco eficiente en relaciones de mutuo beneficio. En estos escenarios de respeto recíproco, las evidencias materiales e inmateriales resultarán determinantes para la credibilidad desde un canal originado por prescripción y con un efecto rotundo para esa primera oportunidad sobre la que albergar esperanzas para construir cartera. Hay que recordar que, las evidencias cualitativas, serán la principal fuente moderadora del riesgo.

Entre otros criterios comunes asociados a la promoción, recordar lo que refiere no sólo a la prescripción como necesaria adquisición para la oportunidad sobre el par, sino la

apuesta *a puerta fría* de clientes prioritarios acordes, el lograr sobresalir en cuota mental, conocer los objetivos depositados por el cliente final en el profesional intermedio y la habilidad de saber incorporar la experiencia acumulada del cliente en las ideas, para su integración formal. Siempre que no se haya equivocado, el profesional de la creatividad, a la hora de trasladar al mercado el posicionamiento individual de la actividad específica.

Entre las tácticas asociadas a la demanda, también generalidades de cartera como la adaptación al intermedio, la atención preferente a las ICyC según par y considerando posibilidades por complementariedad entre CdV, la diversificación del riesgo de la atención desde las temporalidades del corto, medio y largo plazo en función de la propia estructura interna y su capacidad, el razonar sobre el valor de uso de la utilidad para que se acierto y la identificación de aquellos que rivalizan por lo mismo dentro del mismo grupo de competencia. De manera más específica, este par 3 ameritará la recomendación de localizar agencias y estudios intensivos en cliente demandante de *branding* —u otros generalistas de la imagen corporativa— e industrias medianas y pequeñas, con voluntad de nuevos productos o cultura de rediseño recurrente de los existentes. Entre las expectativas, criterios también extrapolables como fijar unos mínimos viables para delimitar el esfuerzo creativo, ponderando todo lo intangible, orientando la atención sobre las metas del cliente como propias y evitando subjetividades vacías. En materia de participación, otras comunes como la condición de tasador único de quien contrata, formando parte del proyecto desde la participación activa mediante unas estrategias de marca representadas en las ideas creativas y presentes en las dos etapas propias de planteamiento e implementación. Todo ello, para una calidad manifiesta en dichas evidencias, reflejo de un proyecto en colaboración, con la gestión directa del profesional que ha sabido desligarse de cierto grado de personalidad para reconocerse en la necesidad del cliente desde su trabajo, normalizando este esfuerzo para trasladar un criterio homogéneo de atención. Una verdadera orientación a crear valor desde la utilidad, mostrando la voluntad de adaptación, conexión y ayuda necesaria para vender o ser contratado. Un escenario de comportamiento, donde una cultura de formación continua permitirá renovar los motivos que generaron mutua lealtad. Así, cualquier riesgo, será objeto de contención si se exhiben, en armonía, imagen, comunicación y evidencias de calidad.

En cuestión de procesos asociados a este *packaging* de producto terminado, también universalidades como el análisis de las 5Fs para conocer al grupo potencial de realización, DAFO para acotar riesgo, centralizar en la misión de mantener las VCs sostenibles, *parear* capacidad con objetivos, valorar la intuición, establecer una política de *todos ganan* y no infravalorar los riesgos. Cualidades comunes que convivirán en esta etapa con otras más específicas como la necesaria catalogación de los clientes cautivos según pares, en su dimensión de VIN y potencial de crecimiento, para establecer una política de prestación dentro de un criterio MSMC como herramienta magnificadora del esfuerzo creativo, concluyendo en una clasificación objetiva que dará lugar a la visualización de los considerados como *apóstoles* por su voluntad prescriptora.

Desde la competencia en mercado, para oportunidades de externalización se ingresa por la suma de costes y evidencias, asociadas a alternativas flexibles de producto que permitan la personalización. Una cierta automatización de base —con aquellas capas flexibles de atributos singulares vs coste—, que no deberá ser fuente de deterioro del

binomio precio más trato. Ya que, la estandarización como núcleo formal de la utilidad, será la consecuencia de normalizar expectativas de amplia repetición, no sólo en materia tangible sino también de aquellas percibidas desde la cualidad humana. Con esta oferta de amplia adaptación, sólo cabrá enfocar en un segmento y aquilatar visibilidad de producto empezando por los mencionados *apóstoles*, aprovechando su conexión emocional con la marca del profesional, a la espera de poder empezar a colaborar o interrelacionar capacidades, para que el lanzamiento del nuevo par sea una realidad y calibrando las demandas relacionadas con su espacio natural dentro de la cartera del profesional de la creatividad.

De acuerdo a lo cual, las conclusiones tácticas para este nuevo producto bajo denominación PAR 3 y orientado a profesionales intermedios, serán las siguientes:

PAR **3**

PRODUCTO	OFFERING	PRODUCCIONES **SIEMPRE BAJO DEMANDA** POR EXTERNALIZACIÓN. NORMALIZAR UN **FORMATO TIPO**. ADAPTAR DESARROLLOS A NECESIDADES **ACOTAR LAS ALTERNATIVAS** POR PROYECTO Y CLIENTE **ID SUSTITUTIVOS** DENTRO DEL MISMO GRUPO DE COMPETITIVIDAD
	ATRIBUTOS	**RELACIÓN** COSTES vs DIFERENCIACIÓN PARA ATRIBUTOS DE VALOR
	SINGULARIDAD	LOGRAR UNA **DIFERENCIACIÓN MATERIAL PERCIBIDA** POR SINGULARIDAD **DISPOSICIÓN, TRATO E ILUSIONAR** COMO DIFERENCIACIÓN INMATERIAL.
PRECIO	MÉTODO DE FIJACIÓN	**COSTE POR HORA** SEGÚN SINGULARIDAD Y DESARROLLO APORTAR **LOS 4 TANGIBLES**: PPTO,DOCS, FACTURA Y PROVISIÓN (25%). PRECIO **TÉCNICO O MÍNIMO** PARA ALGÚN CLIENTE ESTRATÉGICO. VALORAR **PACTAR** EL PRECIO, SI FUERA NECESARIO
	OBJETIVOS DE RENTABILIDAD	SUPERAR **CON MARGEN** TODOS LOS COSTES ASUMIDOS. **6 MESES PARA LA PRIMERA OPORTUNIDAD** SOBRE EL NUEVO PAR ESTABLECER **MÍNIMO RENTABLE** DESDE UN PRECIO COMPETITIVO DETERMINAR UNOS **OBJETIVOS REALIZABLES** Y OTROS **ASPIRACIONALES**
		CONSTRUIR RELACIONES SÓLIDAS COMO **BIEN NO LÍQUIDO** **ESCUCHAR AL CLIENTE** POR LUCRO INMATERIAL MODERAR LOS **APLAZAMIENTOS DEL PAGO** POR COSTE EN SUPLIDOS
	RECURSOS Y COSTES	BUSCAR EL LOGRO DE **POSICIONES ESTABLES** PARA EL PAR Y EN EL TIEMPO **APLICAR RECURSOS** EN ESTE PAR TODAVÍA *INTERROGANTE* TENER PRESENTE EL **VALOR DE LOS INSUMOS** PARA EL PRECIO MEDIO CULTURA DE **COSTES BAJOS** PARA LO ORBITAL A LA SINGULARIDAD **REINVERTIR EN DIFERENCIACIÓN** POR NOTORIEDAD DE MARCA PERSONAL ESTABLECER UN **CONTROL DE COSTES** ESPECÍFICO PARA EL PAR
CANAL	COMPORTAMIENTO DE COMPRA	BASADO EN LAS **EVIDENCIAS MATERIALES E INMATERIALES** **EXPLOTAR LA PRESCRIPCIÓN** ENTRE PROFESIONALES. **ID NEXOS** ENTRE CdV AFINES Y EL PAR, PARA EXPLOTAR LA COLABORACIÓN ID **FACTORES DE COSTE** AL INGRESO EN UN GRUPO NUEVO PROCURAR LA AUSENCIA DE *EGO* EN LA INTERACCIÓN COMERCIAL MENTALIDAD PARA **LOGRAR EL VÍNCULO** CON CLIENTE.
PROMOCIÓN	COMUNICACIÓN Y VENTA	CRECER DESDE PRIMERA OPORTUNIDAD POR **PRESCRIPCIÓN** DE AFINES **CONSTRUIR CARTERA** DESDE LA PRIMERA PERCEPCIÓN POSITIVA TRABAJAR LA PUERTA FRÍA **DESDE PRIORITARIOS ESPECIALISTAS** **COMUNICAR** EL POSICIONAMIENTO NUCLEAR CON CLARIDAD. CONTENER **LA INCERTIDUMBRE** POR LAS EVIDENCIAS FÍSICAS. **LOGRAR SOBRESALIR** EN LA MENTE DEL CLIENTE. DIFERENCIAR VENDER A CAUTIVOS DESDE C**RITERIO DE DIVERSIFICACIÓN** DE LA ATENCIÓN CONCOCER LOS **OBJETIVOS DEL CLIENTE FINAL** PARA ACERTAR DEJAR HABLAR, ID LA PERSONALIDAD Y PREGUNTAR PARA **ID LOS OBJETIVOS**. INCORPORAR LA **EXPERIENCIA DEL CLIENTE** EN LAS IDEAS. INTEGRAR.
PERSONAS	CLIENTE Y TAMAÑO DE LA MANCHA	LA **ADAPTACIÓN AL INTERMEDIO** COMO MÁXIMA CREATIVA. ATENDER **ICyC PRIORITARIAS** POR AFINIDAD AL PAR CONCRETO SÓLO CLIENTES PROFESIONALES VIABLES POR **CdV COMPLEMENTARIAS** DISTINGUIR ENTRE **ASISTIBLES** A CORTO, MEDIO Y LARGO PLAZO ID **QUIEN RIVALIZA POR LO MISMO** EN EL MISMO ESPACIO RAZONAR EL **VALOR DE USO** DE CADA UTILIDAD REALIZADA ENFOCAR EN PEQUEÑOS ESTUDIOS DE *BRANDING* E INDUSTRIAS MEDIANAS
	EXPECTATIVAS Y PERCEPCIONES	FIJAR **EXPECTATIVAS MÍNIMAS** PARA DELIMITAR ESFUERZOS **DESDE LO INTANGIBLE**, SOBRE TODO LA PERSONA, ACTITUD Y APOYO ID **METAS DEL CLIENTE,** TAMBIÉN LAS MÁS ASPIRACIONALES
	PARTICIPACIÓN Y COCREACIÓN	EVITAR ESPECIALMENTE **LAS SUBJETIVIDADES** AL COLABORAR AVALAR AL CLIENTE COMO **TASADOR ÚNICO** DEL RESULTADO. DEJARLE **COLABORAR EN LA CREACIÓN** SEGÚN SUS ESTRATEGIAS DE MARCA 2 ETAPAS DE IMPLICACIÓN: **PLATEAMIENTO E IMPLEMENTACIÓN**
	FIDELIZACIÓN	INTERÉS EN LOS **RESULTADOS CUALITATIVOS** SOBRE IMAGEN DE MARCA
PRESENCIA FÍSICA	EVIDENCIAS FÍSICAS Y MARCA	ORIENTACIÓN A **CREAR VALOR** DESDE LA UTILIDAD **POR ID DE MARCA** EL **VALOR MATERIAL** DE CADA IDEA DESDE LAS EVIDENCIAS FÍSICAS
	ADAPTACIÓN Y DISPOSICIÓN	MOSTRAR UNA VOLUNTAD POR **ADAPTAR, CONECTAR Y AYUDAR** A VENDER **EL GUSTO POR SATISFACER** COMO POLÍTICA DE INTERACCIÓN COMERCIAL **ESCUCHAR** AL ENTORNO DE REALIZACIÓN DEL PAR **PARA ACERTAR**
	CALIDAD	**DESDE LAS EVIDENCIAS**, MATERIALES E INMATERIALES LA **GESTIÓN DIRECTA** COMO VALOR POR CONTROL Y DISPOSICIÓN TOTAL ASIMILAR LA **DESPERSONALIZACIÓN NECESARIA** PARA FIDELIZAR LA **FORMACIÓN CONTÍNUA** COMO COSTUMBRE **ESTANDARIZAR** PARA TRASLADAR **CALIDAD HOMOGÉNEA**
	RIESGO	DESDE LA **NO DISPOSICIÓN** A LA CRÍTICA. ADMITIR LOS ERRORES DESDE LOS EGOCENTRISMOS VANOS IMAGEN , COMUNICACIÓN **Y EVIDENCIAS** PARA MODERAR EL RIESGO NO SABER **DELEGAR**, SI FACTIBLE
PROCESOS	MÉTODO Y ANÁLISIS DE LA GESTIÓN	**ANÁLISIS DE LAS 5Fs** PARA OPORTUNIDADES CON EL PAR CENTRAR EN **REALIZAR LA MISIÓN**: MANTENER LA VC SOSTENIBLE. PAREAR **CAPACIDAD** vs **OBJETIVOS** DEL CLIENTE INTERMEDIO PROFESIONAL VALORAR **LA INTUICIÓN** E INCORPORAR *MEJORES PRÁCTICAS* AJENAS
	PRESTACIÓN Y MSMC	POLÍTICA DE **TODOS DEBEN GANAR**. **NO INFRAVALORAR** NINGÚN TIPO DE RIESGO. CALCULAR EL **VIN** Y EL **POTENCIAL DE CRECIMIENTO** PARA ID **AFINES DE VALOR**
	COMPETENCIA Y MERCADO	**ID CLIENTES APÓSTOLES** PARA PRESCRIPCIÓN DESINTERESADA ELABORAR **ALTERNATIVAS FLEXIBLES**, SIN SUBJETIVIDAD ASOCIADA. EN EXTERNALIZACIÓN SE INGRESA POR **COSTES MÁS EVIDENCIAS**. **DAFO** PARA ACOTAR RIESGOS VS COMPETENCIA DIRECTA
		FOCO EN UN MERCADO, UN SEGMENTO Y **RANURAR PRODUCTO** EN CAUTIVOS **COLABORAR** PARA ALARGAR EL ALCANCE DEL PAR. ID **NEXOS VERTICALES** EMPEZAR POR LAS **INTERRELACIONES** PARA LLEGAR A ACUERDOS
	ESTANDARIZACIÓN	**AUTOMATIZAR LA UTILIDAD** SIN PERJUDICAR EL BINOMIO PRECIO + TRATO ESTANDARIZAR **DESDE EXPECTATIVAS** DE AMPLIA REPETICIÓN NORMALIZAR INTANGIBLES DESDE **CUALIDADES HUMANAS** PERCIBIDAS
	INNOVACIÓN	ASEGURAR EL **ESPACIO DE CARTERA** PARA LANZAR EL PAR NUEVO

Par 5B y 5C. Pintura de paisaje de técnica mixta

Estas dos *extensiones de línea* del par 5A, supondrán una actuación muy similar, tan sólo distanciadas por las diferentes necesidades entre segmentos de atención, en este caso, determinados por profesionales intermedios y canal especialista. El primer grupo de interés, con similitudes lógicas de enfoque con los pares 1B, 2B y 3, por plenamente coincidentes en la demanda y el segundo, único verdaderamente enfocado al punto de venta especialista, con cierta similitud de planteamiento con el par 2A o pequeños comercios. Establecida la similitud formal en materia estratégica y táctica de estos dos pares, tanto entre ellos como en relación a otros ya expuestos de la cartera, se ha decidido realizar un enfoque conjunto por no redundar en conceptos de aplicación común, obviando también la mayoría de acciones ya representadas en el resto de pares afines.

Así la dimensión estratégica de ambos, relativamente común al resto, se basará en sendos posicionamientos de calidad real percibida y precio adecuado al profesional para el par 5B y la configuración de un precio especial para el canal, considerando además acciones conjuntas de apoyo activo a la venta. Como se aprecia, en ambos casos el factor precio cobrará la importancia de permitir el margen de intermediación para sendos grupos de interés y, en el caso del punto de venta, se colaborará en las tareas de *empujar* la obra hacia el consumidor final —también conocidas como acciones *push* de canal—. Asumida esta premisa fundamental de *permitir ganar dinero con la obra* y de *ayudar a que la ganancia tenga lugar*, la segmentación se basará en una prospección de proveedores de servicios de orden especialista y afines —esto es, arquitectos, decoradores, interioristas, … y puntos de venta *ad hoc* o galeristas— que reciban la obra terminada, con mayor o menor adaptación a unas premisas estéticas.

Para la demanda profesional, se tratará de vender un nuevo servicio de creatividad a un nicho de interés identificado mediante prospección de potenciales, donde la obra en cuestión podrá ser terminada o adecuada a una estética acordada, como cualquier proyecto de diseño de orden intermedio. Por lo tanto, esta actuación no será susceptible de obra acumulada, por la casi segura condición de adecuación completa a la estética preeminente del profesional intermedio. En el caso del canal, las características particulares sí podrían avalar la adquisición o depósito de un *stock* acumulado, siempre que se localicen galeristas o marchantes afines a la estética predefinida por el autor. Con todo, será probable que en algún momento y desde estos canales de atención directa, se soliciten adaptaciones en función del gusto del respectivo consumidor final. Al final, será la notoriedad de marca de autor la que, con el tiempo y adquirida masa crítica, permita imponer o pactar sin mediar una completa acomodación. En ambos segmentos de atención, primará el requisito sostenible de alcanzar la condición de proveedor recurrente de obra terminada o en condición flexible de adaptación, de acuerdo a las correspondientes necesidades especiales de adecuación estética —dentro de un orden de dominio de la aptitud— de cada demanda.

Comercialmente, se asume la importancia de alcanzar en ambos casos la primera venta de obra terminada o contratación *ad hoc*. Para esta realidad, se tratará de buscar el apoyo de la comunidad de afines, como espacio de ayuda y opinión, identificando capacidad de prescripción entre los integrantes, sin despreciar la potencial labor de los clientes *apóstoles* cautivos de otros grupos de competitividad. En todos los casos de mercado

caliente, se considerará la integración de los flujos de opinión de los verdaderamente vinculados, además de no descuidar lo intangible alrededor de la obra que pueda favorecer la conexión emocional con el profesional intermedio o el canal. Porque, especialmente en estos segmentos y productos más sensibles, el éxito dependerá de conectar. Para ello, será primordial reinvertir la opinión de profesional y canal sobre la obra contratada o cedida, entendiendo la importancia de hacer propios los objetivos de estos, para poder ejercer desde un *todos ganan* y orientando el esfuerzo. Así, exhibir una voluntad activa de ayuda a la venta —junto a la adecuación—, con aportaciones de valor y experiencias asociadas si fuera pertinente, forjará una base para el entendimiento que será el sustrato adecuado para elaborar relaciones comerciales sostenibles a largo plazo.

En materia financiera, corresponderá adecuar el precio libre a la condición atributiva o singular que demande cada profesional o punto de venta. Si el encargo supusiera la contratación de un volumen, se podría valorar tarifar de manera más industrial en términos de coste por hora —coste más margen, por hora—, si el atributivo se confirmara como repetitivo o, alternativamente, pactar un precio de orden global. Si, por el contrario, el acuerdo representara el aspecto más personal de la creación, cediendo obra terminada en régimen de depósito, cabría valorar la completa libertad de precio de acuerdo a la calidad percibida, teniendo en consideración —incluso, primando— las ganancias asociadas a la intermediación. En todos los casos, será la relación de poder la que amerite la *dirección de la presión*, en materia de rentabilidad. Sea como fuere, la premisa de evitar *stocks* de producto infructuoso seguirá siendo una máxima, por su condición de esfuerzo baldío, lo mismo que promocionar o regalar obra sin criterio justificativo, o considerar atender a profesionales o canal que se hayan mostrado contraproducentes.

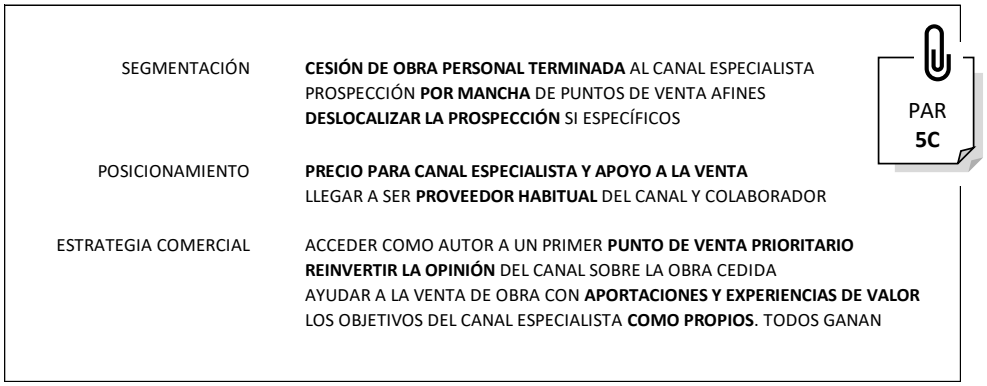
De acuerdo a lo cual, las premisas estratégicas asociadas a los pares 5B y 5C, se resumirán en:

PINTURA DE PAISAJE DE TÉCNICA MIXTA: **ESTRATEGIA** HASTA 5 AÑOS, **PROFESIONAL INTERMEDIO**

PAR **5B**

SEGMENTACIÓN	**NUEVO SERVICIO DE CREATIVIDAD** A OTROS PROVEEDORES DE Ss PROSPECCIÓN **POR MANCHA** DE PROFESIONALES POTENCIALES **DESLOCALIZAR LA PROSPECCIÓN** SI MEJORA EL ATRACTIVO
POSICIONAMIENTO	**CALIDAD REAL PERCIBIDA Y PRECIO ADECUADO AL PROFESIONAL** VENTA DIRECTA Y CREACIÓN AD HOC DE **OBRA PICTÓRICA** **ADECUACIÓN** A LA ESTÉTICA PARTICULAR DESDE LA PERSONAL DEL AUTOR LLEGAR A SER **PROVEEDOR HABITUAL** DEL PROFESIONAL Y COLABORADOR MEJORAR LA **MASA CRÍTICA** DE LA **MARCA DE AUTOR**. MAYOR VISIBILIDAD EXPLOTAR LAS **NECESIDADES ESPECIALES** COMO NICHO PARA LA OBRA
ESTRATEGIA COMERCIAL	LOGRAR LA **PRIMERA VENTA** COMO AUTOR Y PROVEEDOR EVALUAR **LO INTANGIBLE** ASOCIADO A LA OBRA, PARA GENERAR VÍNCULO LOGRAR LA PRESCRIPCIÓN DESDE LA **COMUNIDAD DE AFINES** POR AYUDA **REINVERTIR LA OPINIÓN** DEL PROFESIONAL SOBRE LA OBRA CONTRATADA BUSCAR LA **PRESCRIPCÓN** DESDE CLIENTES APÓSTOLES EN GENERAL, **INTEGRAR LOS FLUJOS DE OPINIÓN** DE LOS MÁS VINCULADOS
ESTRATEGIA FINANCIERA	**ADECUAR** LA CONDICIÓN DIFERENCIADORA DE **PRECIO LIBRE** PARA OBRA CONTRATADA, **COSTES MÁS MARGEN** PARA **PRECIO PACTADO** VALORAR UN **COSTE POR HORA ALTERNATIVO** SI VOLUMEN Y RECURRENTE EVITAR LOS **STOCKS INFRUCTUOSOS**, POR COSTES NO REPERCUTIDOS PROMOCIONAR **CON MODERACIÓN** Y EVITAR LA GRATUIDAD **PRESCINDIR DE OFERTAR** A LOS CLIENTES NO RENTABLES Y TRABAJAR EL **MERCADO CALIENTE** POR MENOR RIESGO FINANCIERO

PINTURA DE PAISAJE DE TÉCNICA MIXTA: **ESTRATEGIA** HASTA 5 AÑOS, **CANAL ESPECIALISTA**



En función de las cuales, la materialización mediante la táctica se concretaría en unas acciones casi comunes a los dos pares que, por esta condición, también serán valoradas de manera agrupada. Así, en cuestión de *offering*, el par 5B considerará producciones preferiblemente bajo demanda frente al par 5C, más susceptible de admitir *stock* acumulado como resultado de una apuesta personal del autor. En ambos casos, se establecerán alternativas flexibles para producir obra de menor carga subjetiva, en orden a su personalización y aún sin perder la capacidad para emocionar. Dentro de esta apuesta por lo singular, se tratará de responder a los deseos expresos del profesional o del canal, por contacto directo con el consumidor final. En función del grado de diferenciación cedido, determinar una magnitud de costes proporcional al nivel de atributos de la utilidad final. De hecho, este argumento, será el fundamento sobre el que moderar o acentuar el precio medio de cesión de estos pares, desde una perspectiva inicial de completa libertad de precio.

Una vez considerado este hecho de la adaptación según atributos singulares, el resto de premisas propias del factor precio incidirán sobre los mismos aspectos que los aplicados a los demás pares de cartera, esto es, los relativos a superar los costes netos de cada nuevo proyecto garantizando un margen, determinar objetivos realizables y aspiracionales sobre ambos pares, considerar cada interacción como una oportunidad para adquirir bienes no líquidos que permitan una escucha activa en concepto de lucro inmaterial, buscar posiciones de cuota cautiva defendibles en el tiempo, establecer sendos controles de coste para anticipar excesos y defectos, repercutir siempre los costes indirectos por mediación de la tasa de reparto y, con cada cliente, pactar el periodo medio de pago dentro de unos umbrales de tiempo razonables para poder soportar los gastos suplidos —en su defecto, verdadero motivo del cese de la actividad para muchos profesionales libres—.

Otros comúnmente aplicables, serán los referidos al comportamiento de compra o acciones del canal, en referencia directa a *explotar* la capacidad de prescripción de la cuota cautiva de cliente y desde la comunidad de afines como entorno de ayuda y solución, identificar nexos entre CdV con la obra como premisa útil y a la obligación de fomentar e intervenir en las acciones de *presión* del punto de venta, como una autoría

activa en materia de rentabilidad, mejorando la cuota de valor real percibido desde la misma cesión de la utilidad.

Desde la promoción, será menester contener la incertidumbre que rodea al producto más personal, esperando que las evidencias físicas se adecúen a lo esperado por aptitud cierta. En estos casos, la marca de autor será más amortiguadora que cualquier otra virtud, por la sinceridad que aporta al fomentar el atractivo sobre la producción. Lo cual no le exonerará de identificar los objetivos meta del profesional o del canal directo, en su apuesta por acertar con la solución creativa, en este caso, con la obra, tratando de focalizar, por eficiencia de recursos, en aquellos calificados como clientes oro por una combinación de necesidad y coste previsto. Junto a esta cualidad personal, determinante del interés por colaborar y acertar, estos dos pares requerirán otra facultad derivada de la gestión comercial, representada en la generación de experiencias multicanal adaptadas al punto de venta, destinadas a *atraer* al consumidor final por mejora de la percepción y coexistencia de expectativas de orden superior. Ya no bastará con la simple —y nunca sencilla— personalización de la obra ya que, los consumidores finales, buscarán ser parte sensible del resultado que incluirá adquirir, no sólo la utilidad de cesión, sino parte del conocimiento que motivó la obra final. Todo ello, en un claro ejercicio de generosidad por parte del autor, enfocado en un deseo de creación de valor de modo diferencial, procurando *entender para poder atender* con prodigalidad casi de orden académico.

Esta participación proactiva, sin grandes cuotas de subjetividad interpuesta, permitirá al profesional superar a la competencia dentro del grupo, por elaborar propuestas desde la autoría orientadas a mejorar la cuota de conciencia colectiva, con el objetivo final de promocionar la marca de autor. Siempre que los valores asociados se perciban como auténticos en cada interacción. Desde este nuevo cupo de notoriedad, el crecimiento por marca estará en condiciones de atender tanto a clientes prioritarios como estratégicos por masa crítica relativa, dando preferencia en función de la complementariedad natural entre CdV, pero sin tener que prescindir de ninguno por su peso. En cualquier caso y como en todos los pares, aun siendo viable la atención, el autor deberá fijar unas expectativas mínimas que limiten el esfuerzo invertido, como señal de eficiencia en la aplicación de los recursos y complementar su aportación no marginando la formación continua en términos holísticos. Además de saber delegar donde sea posible y nunca sobrevalorar, de manera unilateral, la utilidad en régimen de cesión, esto es, su propia obra.

Desde los procesos, tampoco se intuyen grandes diferencias entre estos dos pares y el resto de la cartera. Será premisa general valorar objetivos realizables y aspiracionales, parearlos con las propias capacidades y las viables por colaboración y determinar las estrategias más adecuadas para su realización táctica posterior. Lo mismo que adquirir la costumbre de integrar las *mejores prácticas* de la competencia, enfocar siempre en la sostenibilidad de cada par o eliminar los infructuosos para que no supongan un coste sin retorno. En lo que refiere a los clientes, su catalogación desde el VIN y el potencial de crecimiento para MSMC y así poder orientar la atención hacia *apóstoles y mariposas*, también será un habitual, como las interrelaciones para acuerdos más propios de una asociación, estandarizar las expectativas de condición recurrente, permitir superponer capas flexibles también en la obra y normalizar los intangibles percibidos desde la prestación.

Por último, para una marca que atesore cuota emocional de consumidor entre sus virtudes, poder anticipar cambios será la mayor cualidad por moderadora del riesgo derivado de una posible alteración en el consumo. Para ello, identificar *puntos ciegos* resultará tarea fundamental detectando, entre otros, lo que refiera a cualquier novedad estética de mercado, comprobando así la sostenibilidad de las propias creaciones —muchas veces, sobre las menos personales, pero las más rentables—, desde una perspectiva de competitividad a largo plazo.

En resumen, las premisas tácticas asociadas a los pares 5B y 5C, serán las siguientes:

PINTURA DE PAISAJE DE TÉCNICA MIXTA: **TÁCTICA** HASTA 5 AÑOS, **PROFESIONAL INTERMEDIO Y CANAL ESPECIALISTA**

PARES **5B** Y **5C**

PRODUCTO EN LA WEB	OFFERING	PRODUCCIONES **SIEMPRE BAJO DEMANDA** POR ADAPTACIÓN
		ESTABLECER **NIVELES DE PRODUCTO/PRESTACIÓN** PARA PROFESIONALES
		CREAR OBRA DE CIERTAS **ALTERNATIVAS FLEXIBLES** Y **BAJA SUBJETIVIDAD** ASOCIADA
PROPIA		**ID SUSTITUTIVOS** DENTRO DEL MISMO GRUPO DE PROFESIONALES Y EN EL CANAL
		COMPAGINAR LA PRODUCCIÓN DE OBRA CON LA DE *INPUTS* , AMBAS B2B
	ATRIBUTOS	SIEMPRE **ADAPTAR** Y AÚN **LOGRAR EMOCIONAR**, PORQUE DE ESO SE TRATA
		INCORPORAR EN LA OBRA CARACTERÍSTICAS QUE RESPONDAN A DESEOS
	SINGULARIDAD	**RELACIÓN** COSTES vs DIFERENCIACIÓN PARA VALOR PERCIBIDO.
PRECIO	OBJETIVOS DE RENTABILIDAD	SUPERAR CON **MARGEN** TODOS LOS COSTES ASUMIDOS.
		DETERMINAR UNOS **OBJETIVOS REALIZABLES** Y OTROS **ASPIRACIONALES**
		CONSTRUIR RELACIONES SÓLIDAS COMO **BIEN NO LÍQUIDO**
		ESCUCHAR AL CLIENTE POR LUCRO INMATERIAL
		MODERAR LOS **APLAZAMIENTOS DEL PAGO** POR COSTE EN SUPLIDOS
		BUSCAR EL LOGRO DE **POSICIONES DE MERCADO ESTABLES** PARA LA OBRA
	RECURSOS Y COSTES	VIGILAR EL INCREMENTO DEL **PRECIO PROMEDIO** POR COSTES, AÚN SIENDO LIBRE
		CADA PROFESIONAL O CANAL RELEVANTE CON SU **CONTROL DE COSTES**
		ID FACTORES DE COSTE DE INGRESO A CADA NUEVO GRUPO COMPETITIVO
		REPERCUTIR COSTES INDIRECTOS TAMBIÉN SOBRE LA OBRA DE AUTOR. TASA
CANAL	COMPORTAMIENTO DE COMPRA	**EXPLOTAR LA PRESCRIPCIÓN** ENTRE PROFESIONALES. LOGRAR **EMBAJADORES**
		ID NEXOS ENTRE CdV AFINES, A PARTIR DE LA OBRA COMO UTILIDAD
	PULL O PUSH	**APOYO** DIRECTO A LA VENTA. **PRESENCIA PROACTIVA** COMO AUTORÍA
PROMOCIÓN	COMUNICACIÓN Y VENTA	CONTENER **LA INCERTIDUMBRE** POR LAS EVIDENCIAS FÍSICAS. APTITUDES
		SINCERIDAD Y EMOCIÓN PARA **FOMENTAR EL ATRACTIVO** COMO MARCA
		BUSCAR **CANAL Y PROFESIONALES ORO**, POR NECESIDAD vs COSTE
		CONCOCER LOS **OBJETIVOS DEL CANAL Y DEL PROFESINAL** PARA ACERTAR.
		AÑADIR **EXPERIENCIAS OMNICANAL** AL VALOR DE LA UTILIDAD
		GENERAR **EXPERIENCIAS ADAPTADAS** AL CONSUMIDOR FINAL
		ACTIVAR EL MAYOR TRÁFICO **ORGÁNICO E INORGÁNICO** POSIBLE HACIA LA WEB
PERSONAS	CLIENTE Y TAMAÑO DE LA MANCHA	LA **ADAPTACIÓN AL INTERMEDIO** COMO MÁXIMA CREATIVA. TAMBIÉN AL CANAL
		ATENDER **A LOS PRIORITARIOS** POR AFINIDAD MANIFIESTA
		SÓLO PROFESIONALES Y CANALES VIABLES POR **CdV COMPLEMENTARIAS**
		DISTINGUIR ENTRE **ASISTIBLES** A CORTO, MEDIO Y LARGO PLAZO
		ID COMPETENCIA DIRECTA POR OBRA SIMILAR Y EN EL MISMO ESPACIO
	EXPECTATIVAS Y PERCEPCIONES	FIJAR **EXPECTATIVAS MÍNIMAS** PARA DELIMITAR ESFUERZOS EN EL B2B
	PARTICIPACIÓN Y COCREACIÓN	EVITAR ESPECIALMENTE **LAS SUBJETIVIDADES** AL COLABORAR CON AFINES
PRESENCIA FÍSICA	EVIDENCIAS FÍSICAS Y MARCA	ORIENTACIÓN A **CREAR VALOR** DESDE LA OBRA
		LA MARCA DE AUTOR **COMO ASPIRACIONAL**. LA CONCIENCIA COLECTIVA
		REVISAR LOS VALORES INTERNOS COMO AUTOR, **DESDE LO PERCIBIDO**
	ADAPTACIÓN Y DISPOSICIÓN	**LA RIVALIDAD** COMO OPORTUNIDAD. **ID AFINES** PARA INTERCAMBIAR
		ESCUCHAR AL ENTORNO DE REALIZACIÓN DEL PAR
		ENTENDER PARA ATENDER NECESIDADES ESPECÍFICAS Y DERIVADAS
	CALIDAD	ASIMILAR UNA **DESPERSONALIZACIÓN NECESARIA** PARA LA FIDELIDAD
		LA **FORMACIÓN CONTÍNUA** COMO COSTUMBRE, TAMBIÉN COMO AUTOR
		ESTANDARIZAR PARA TRASLADAR **CALIDAD HOMOGÉNEA** EN OBRA RECURRENTE
	RIESGO	NO SABER **DELEGAR**, SIENDO VIABLE
		SOBREVALORAR, UNILATERALMENTE, LA UTILIDAD DE ORDEN EMOCIONAL
PROCESOS	MÉTODO Y ANÁLISIS DE LA GESTIÓN	VALORAR **OBJETIVOS, CAPACIDADES Y ESTRATEGIAS** PARA PRFESIONALES Y CANAL
		INTEGRAR LAS MEJORES PRÁCTICAS DE OTROS AUTORES CONSOLIDADOS
		ENFOCAR EN LA SOSTENIBILIDAD ELIMINANDO LO INÚTIL O CUESTIONABLE
	PRESTACIÓN Y MSMC	CALCULAR EL **VIN** Y EL **POTENCIAL DE CRECIMIENTO** PARA MSMC
		ID CLIENTES TERRORISTAS, APÓSTOLES, REHENES Y MARIPOSAS
	COMPETENCIA Y MERCADO	EN EXTERNALIZACIÓN SE INGRESA POR **COSTES MÁS EVIDENCIAS**
		LAS **INTERRELACIONES** PARA ACUERDOS CON PROFESIONALES Y CANAL
	ESTANDARIZACIÓN	**AUTOMATIZAR LA UTILIDAD** SIN PERJUDICAR EL BINOMIO PRECIO + TRATO
		ESTANDARIZAR **DESDE EXPECTATIVAS** DE AMPLIA REPETICIÓN EN RECURRENTE
		BASE DE PRODUCTO COMÚN + **CAPAS FLEXIBLES** SUPERPUESTAS
		NORMALIZAR INTANGIBLES DESDE **CUALIDADES HUMANAS** PERCIBIDAS
	INNOVACIÓN	ASEGURAR EL **ESPACIO DE CARTERA** PARA LANZAR EL PAR NUEVO. FACTOR TIEMPO
		ID *PUNTOS CIEGOS* QUE **ANTICIPEN CAMBIOS** EN LOS GUSTOS DE CONSUMO

Al igual que en la etapa precedente, de acuerdo a estas disquisiciones en materia de estrategia y táctica sobre los pares de la etapa del medio plazo cabrá recordar que, estos cinco años, deberán ser testigos de un perfeccionamiento de los modelos de producción, en los contratos donde se asuma plenamente la responsabilidad desde la propia CdV y, en aquellos en delegación, de una consolidación de la interrelación. Al mismo tiempo, se valorará el atractivo de ingresar en lo nuevo en función de la facilidad y se establecerá una dinámica de análisis objetiva —tanto sobre la cartera de producto, como sobre la de cliente—, basada en las herramientas propuestas y considerando la calidad media percibida como aquella interna al producto base —el que corresponda— y susceptible de estandarización. Todo ello, desde la tarea constante de incrementar la notoriedad de marca, para una meta de libertad de precio y creación sostenible, aún en situaciones de alta subjetividad.

Como misión prioritaria asociada a estos cinco años, la de adquirir una verdadera profesionalización, con cuidado y dominio de los valores *soft* —solidarios a la marca personal— y estableciendo unas evidencias físicas reductoras de la incertidumbre, será categórica. Desde premisas de satisfacción de las necesidades de clientes y consumidores, de adquirir capacidad interna en términos de CdV y de acreditar cartera cautiva de cliente prescriptor, se dará lugar a un escenario de crecimiento con la calidad percibida como meta y la supervivencia pecuniaria como fin supremo. A posteriori, corresponderá atenuar la posible imitación dentro del grupo de competitividad, favoreciendo la interrelación para lograr la singularidad o para extender la actividad, preconizando así el *todos ganan*. Sólo desde esta dualidad, de favorecer la colaboración en lugar de *evitar copiar*, se podrá consolidar un perfil de prestador basado en la gestión y producción profesional —dentro de la creatividad como utilidad—, con competencia acumulada y estructura adaptada, que favorezca un crecimiento derivado de la actividad u orgánico, basado en relaciones comerciales rentables y reputación favorable a partir del tamaño de la mancha.

Además de un riesgo percibido desde la imitación, otros aspectos podrán ser motivo de prudencia, como la fuga de clientes sin motivo aparente, la propensión a cambios de consumo, grupos de poder que incidan sobre la bajada general de precios en los servicios profesionales, tendencias desatendidas, nichos de atención que fueron rentables pero que empiezan a allanar sus necesidades, perdiendo así la condición de micro segmentos o la simple sobreprotección de productos de cartera propia no rentables. Con todo, entre los riesgos más gravosos, los referentes a la no sostenibilidad de las interrelaciones estratégicas, no alcanzar cuotas mínimas sobre pares que permitan su sostenibilidad a medio plazo, errar en las evidencias, no soportar que los clientes participen en los procesos y desde las ideas, no innovar y, sobre todo, generar expectativas y no saber cumplirlas. Ya que, la marca como tal, deberá ser *reservorio* de certezas —manifestación de la riqueza inmaterial que avala al profesional—, para que fomente la disposición a pagar el sobre coste de la utilidad —el necesario, margen— en los procesos de cesión. Sólo así se podrá afirmar que, la marca personal, será verdadero instrumento de seducción comercial.

Aplicando finalmente las *esencias analíticas* propuestas como esfuerzo de control y para esta etapa hasta los 5 años, se preconcibe de nuevo una ruta de evolución probable de acuerdo a los pares —primigenios y nuevos—, que nos permita enlazar otra vez alternativas de negocio de la etapa siguiente, con las conclusiones emanadas de esta

intermedia, como contexto de crecimiento representado. Recordando que, estas alternativas, son mero ejercicio de la imaginación, como escenario de probatura del método propuesto para la normalización de la actividad creativa.

Por ello y basado en el gobierno que aportan las *evidencias analíticas* —estratégicas y tácticas—, vamos a considerar los siguientes resultados derivados de la actividad hasta los 5 años de existencia laboral independiente.

CONCLUSIONES COMERCIALES

RUTA FIGURADA HASTA 5 AÑOS

PAR 2B

SOPORTES BTL - PROFESIONALES INTERMEDIOS

CONDICIÓN LOGRADA - INTERROGANTE A ESTRELLA

POSITIVO

Extensión de línea desde 2A hacia la agencia de externalización y algún estudio potencial
Diversificación para ampliar el grado de interrelación con la agencia en externalización
Posible primera oportunidad para incorporar la producción por colaboración con terceros
La mejora de la percepción del cliente como profesional por mayor responsabilidad depositada

NEGATIVO

La complejidad de no tener contacto directo con el comercio final por la intermediación
Que la nueva actividad no derive en ingreso mayor por integrarse en la iguala pactada
Un aumento de la atención a la agencia que reduzca en exceso el tiempo para otros clientes

ACIERTOS

El esfuerzo por ampliar el éxito parcial de un producto/formato a partir de la demanda
Tratar de acaparar la mayor capacidad posible de externalización para dificultar otros ingresos

ERRORES

Demasiada actividad en externalización por el mismo valor de compra y riesgo de acaparar
Toda la producción plenamente adaptada a la agencia y pérdida del interés creativo
El tiempo de dedicación es siempre superior al pactado en la iguala y sin retribución promediada

ESENCIA ANALÍTICA - EVALUACIÓN

ESTRATÉGICA
Se ha buscado consolidar la marca personal con un cliente, asumiendo mayor responsabilidad
A partir de un precio pactado por horas aportadas, circunstancia poco rentable a medio plazo
Ha prevalecido la supervivencia económica, buena a corto, pero poco proclive permitir crecer
El *offering* ha mejorado desde la percepción por su apuesta por la adaptación a la necesidad
Mejora la curva de experiencia en términos de gestión de cliente cautivo
Podría ser motivo de interrelación con producción subcontratada
Lo improbable de que el cliente intermedio ejerza de prescriptor para otras oportunidades
Normalmente, una externalización resultará poco proclive a valorar innovaciones no solicitadas

TÁCTICA
Se ha liderado desde la oferta proactiva de nuevos productos a cliente cautivo
También se ha conservado el sistema de cobro, no resultando rentable a medio plazo
La dificultad impuesta de que los atributos singulares los determine la agencia intermedia
Se mantiene una cultura de siempre costes bajos, que permite dimensionar algo la iguala
Si el cliente se ha mantenido, ha sido por un nivel de personalización válido y poco subjetivo
No se ha logrado un reparto equitativo del beneficio, por relación comercial basada en iguala

---

ACCIONES A VALORAR

ESTRATÉGICAS
Tratar de ganar autonomía sobre los atributos singulares para mejorar la afinidad con la utilidad
Si confianza, acceder al comercio para identificar necesidades como una extensión de agencia
Si no mejora el factor precio de venta, abandonar la agencia por un desarrollo más aspiracional
Si se mantiene al cliente en este escenario, tratar de estandarizar al máximo la actividad

TÁCTICAS
Rentabilizar la iguala pactada, si no incremento, sobre premisa expectativas mínimas viables
Negociar el precio por punto óptimo de dedicación a medio plazo o abandonar para crecer
Comprobar el estado de los sustitutivos dentro del grupo para intuir competencia directa
Buscar la innovación desde otros aspectos de la creación, para generar alternativas más rentables
Seguir estableciendo otras alianzas estratégicas al margen de la agencia, para no depender

---

CONSECUENCIA PRECONCEBIDA DE LAS ACCIONES

ESTUDIO DE BRANDING
Se ofrece el producto BTL y es receptivo. Se establece la colaboración potencial en externalización
Subcontrata pactada de coste por proyecto, si el precio intermedio permite el margen del estudio
El estudio monopoliza la relación con el comercio final y se establece realizar *briefings* conjuntos
Se intuye un inicio de la relación basada entre iguales y proclive al *todos ganan*

AGENCIA DE COMUNICACIÓN
Son receptivos, pero no aceptan incrementos de coste por iguala.
Se valorará con comercios cautivos no estratégicos, pero siempre sin acceso a cliente final
Todo desarrollo se mantendrá dentro de la iguala pactada de coste/5 días/4horas
Se aprecia que, el tiempo, no ha generado conexión para un reparto equitativo del beneficio

La agencia sigue estableciendo una relación de poder sobre premisa de mercado muy competido

PAR 3

PACKAGING DE PRODUCTO - PROFESIONALES INTERMEDIOS

CONDICIÓN LOGRADA - INTERROGANTE A I+D

POSITIVO

Esta actividad respondía a un deseo personal que se vería cumplido desde la oferta
Sigue mejorando el grado de integración con la agencia y amplía oferta a estudios de marca
Supone diseño pero poca producción por delegada en cliente final, mejorando así el margen neto

NEGATIVO

Es una utilidad muy sensible para la industria, de difícil externalización sin contacto con cliente
Una industria que solicita estética de producto suele ser estratégica para las agencias especialistas
No suele ser un encargo que aborden las generalistas, sino estudios específicos de producto
En muchas ocasiones, se desarrolla la utilidad *in-company* o con implantes temporales de agencia
Como en todo nuevo producto, se necesitan evidencias físicas para avalar la aptitud percibida
Sin experiencia previa profesional, todo lo nuevo dependerá de la prescripción del *cliente apóstol*

ACIERTOS

El esfuerzo realizado por colaborar desde mercado frio, trabajando la afinidad con estudios
Seguir ampliando el espacio de interacción con otros profesionales que ofrezcan potencial
A mayor diversificación mejor perspectiva para la sostenibilidad por mayor venta media realizable
No perder la ilusión por despuntar en alguna actividad nueva que aporte notoriedad a medio plazo

ERRORES

Sobrevalorar la relación con la agencia en términos de crecimiento personal
Las agencias rara vez reconocen las horas extra realizadas y menos habiendo pactado una iguala
Aceptarán la oferta como parte del caudal de retribución pactado y desde una relación de poder

ESENCIA ANALÍTICA - EVALUACIÓN

ESTRATÉGICA
Dentro del tamaño de la mancha será difícil localizar oportunidad para esta actividad tan sensible
Para hacer valer la utilidad, serán necesarias evidencias materiales de calidad percibida
En principio, se podrá establecer una forma de cobro razonable dentro del traslado del beneficio
Pero la supervivencia económica si sólo este producto, parece complicada por especialista
Eso sí, aumenta el valor del *offering* percibido al mejorar el rango de actividades disponibles
La estandarización de atributos será muy difícil por el alto grado de personalización
Pero será un gran generador de curva de experiencia por el grado de colaboración

Una *cuasi* integración *in-company* en materia estratégica, que establecerá relaciones vinculativas

TÁCTICA
Si no hay evidencias físicas, difícilmente se podrá seducir con la aptitud sin acreditación formal
En la cartera previa, no hay precedentes que ayuden a vender este par, salvo por evidencias *soft*
Tampoco se podrá establecer una base común de producto que favorezca la normalización parcial
Innovar tampoco se presupone una posibilidad, por adaptación completa a atributos de producto
El ingreso se presume sólo por prescripción y desde premisa de valores *soft* … y poco más

---

ACCIONES A VALORAR

ESTRATÉGICAS
Obligada búsqueda deslocalizada de la primera oportunidad y siempre mejor si prescripción
Nunca descuidar los valores *soft*, motivo de conexión emocional
Vender desde premisa de colaboración con equipos internos específicos y desde utilidad
Valorar precio en función de costes netos y masa crítica de la industria en relación a su mercado
Establecer dinámica de colaborador desde el principio, si primera oportunidad
Atender a las necesidades del producto desde la objetividad de las ideas, evitando la subjetividad

TÁCTICAS
Generar evidencias físicas sin demanda concreta, como ejercicios de aptitud que sirvan de aval
El precio por proyecto, será del conveniente coste netos + margen según industria o relación previa
Mantener cultura de siempre costes bajos, que favorezcan el precio competitivo pero rentable
No destinar recursos excesivos hasta determinar el alcance de la sostenibilidad del par
Será fundamental identificar clientes oro por coste y necesidad, que permitan un *neófito* formal

---

CONSECUENCIA PRECONCEBIDA DE LAS ACCIONES

ESTUDIO DE BRANDING
Se ofrecerá este nuevo producto o alternativa de colaboración, si prospera la relación desde 2B
Se intuye una relación de colaboración de posibilidad mayor, pero aún por encauzar en su potencial

AGENCIA DE COMUNICACIÓN
Se ofrece también a la agencia, que afirma no poseer clientes que sólo demanden *pack* de producto
Los clientes que abordan, son tratados de manera integral y desde producto terminado
Afirma que, la mayoría de industrias, posee su propio departamento de diseño de producto integral

PAR 5B

PINTURA DE PAISAJE DE TÉCNICA MIXTA - PROFESIONALES INTERMEDIOS

CONDICIÓN LOGRADA - INTERROGANTE A ESTRELLA A VACA

POSITIVO

Extensión de línea desde par nuclear que aporta nueva demanda potencial
Muy positivo para abordar la notoriedad de la autoría fuera y dentro del entorno digital
Destinado a poder gestionar volumen de obra adaptada, en función de una necesidad
Permite establecer relaciones de verdaderas de complementariedad y *todos ganan*
Se complementa con la comunidad, por abordar otros profesionales también con potencial
Permitiría precio pactado o sobre valor percibido, en función del bolsillo medio del cliente final
Alcanzar venta por volumen avalaría la creación de obra doblemente desde rentabilidad y afición

NEGATIVO

Las condiciones, muchas veces, obligan a vender la utilidad sin el valor de la singularidad
La obra por volumen suele asociarse con baja calidad, aun no siendo acertada la apreciación
Adaptar obra singular al gusto de un profesional, conlleva una fuerte despersonalización del autor
En muchas ocasiones, es premisa impuesta el anonimato por colaboración con otro profesional

ACIERTOS

Llevar la obra más allá del consumidor final, ofreciendo la utilidad al profesional de los servicios
Asumir plenamente la industrialización de la producción, en escenarios de previsible volumen
Entender lo que separa y une a un consumidor de un cliente intermedio, cuando demandan utilidad
Saber separar la experiencia vinculante en comunidad, de esta pretensión afín a la sostenibilidad

ERRORES

Los profesionales intermedios que encargan volumen, contratan desde una posición de poder
Pretender realizarse con la obra plenamente adaptada es muy difícil y más si repetitiva
No gestionar bien el periodo medio de cobro o no aportar provisión de fondos para los suplidos
No evaluar bien los costes por obra si hay volumen, para coste medio correcto vs precio

ESENCIA ANALÍTICA - EVALUACIÓN

ESTRATÉGICA
Se ha asumido que debe primar la utilidad por encima de la espiritualidad
Se han logrado trasladar siempre los costes netos, realizando un margen aún en precio pactado
El par se empieza a avalar como producto de supervivencia económica
Cuando no es personal, la obra se ha adaptado a necesidades concretas del profesional intermedio

TÁCTICA
La marca ha seducido hasta justificar la colaboración con otras marcas afines del sector
Se ha liderado desde la interacción que ha llevado a la confianza por valores *soft*
Cuando volumen, se ha previsto el mínimo de atributos para una base de inicio normalizada
Aún desde premisa de costes adecuados y según recursos invertidos
La despersonalización del producto ha sido eficiente, con el beneficio mutuo como meta

ACCIONES A VALORAR

ESTRATÉGICAS
Desde la comunidad, buscar prescriptores para profesionales de servicios dentro de las ICyC
Comprobar el alcance estético de la obra, aportando evidencias físicas al mercado frío potencial
Mejorar el precio medio de cartera de producto con la obra adaptada
Incrementar la notoriedad de la marca de autor en su dualidad *online* y *offline* de comportamiento
Seguir estandarizando expectativas ampliamente aceptadas, también en *pintura de paisajes*
Como siempre, normalizar lo intangible y reiterar con cada nuevo potencial
Aumentar las experiencias de valor en comunidad, integrando a los profesionales intermedios

TÁCTICAS
Detectar aquellos atributos que deben estar en cualquier obra adaptada
Comprobar lo que resultará singular de la obra terminada, aun siendo seriada
Con cada nueva contratación, detectar expectativas mínimas para contener el esfuerzo creativo
Innovar para atrasar la imitación y ofrecer postventa para alzar barreras al ingreso de competencia
Reflejar todo nuevo éxito en las plataformas propias de RRSS y en las de los colaboradores
Consolidar la venta omnicanal

CONSECUENCIA PRECONCEBIDA DE LAS ACCIONES

PROFESIONALES INTERMEDIOS - DECORADOR
Un decorador ha contactado *offline* por prescripción de un miembro de la comunidad de afines
Requiere tres paisajes adaptados a gama cromática y formato, para la entrada de un hotel
Cierra un precio global por todas ellas y la urgencia le ha hecho probar al autor recomendado
Demanda unos apuntes previos para cerrar la estética y el motivo de todos ellos

PROFESIONALES INTERMEDIOS - ARQUITECTO
Por mediación del editor que, desde visibilidad del *influencer*, compró algún cuadro y encargó otro
Arquitecto solicita la pintura de un paisaje específico para una casa restaurada de un pueblo
Contrataría de acuerdo a un formato bastante grande y sobre premisa de una estética realista
Es una obra de alto contenido emocional para el cliente final y dueño de la casa
Requiere aprobación formal desde apunte previo

PAR 5C

PINTURA DE PAISAJE DE TÉCNICA MIXTA - CANAL ESPECIALISTA

CONDICIÓN LOGRADA - INTERROGANTE A PERRO

POSITIVO

Extensión de línea desde par nuclear que aporta nueva demanda potencial
Muy positivo para abordar la notoriedad de la autoría fuera y dentro del entorno digital
Destinado a dar salida a la obra personal, en principio sin voluntad de adaptación
Permite establecer relaciones de verdaderas de complementariedad y *todos ganan*
Se complementa con la comunidad, por perfeccionar la venta *online* con el punto de venta físico
Permitiría precio pactado o sobre valor percibido, en función del bolsillo medio del cliente final
Extiende el valor de la autoría por notoriedad, aportando diferenciación por venta multicanal

---

NEGATIVO

Las condiciones, muchas veces, obligan a vender la utilidad sin el valor de la singularidad
Creer que, el canal especialista, no exige adaptación en función del gusto de su comprador habitual
Esperar no tener que despersonalizar obra acabada, para cederla con éxito a un punto de venta
No colaborar con el canal directo, en el esfuerzo comercial que determine o no el éxito de la venta

---

ACIERTOS

Llevar más obra hacia el consumidor final con ayuda de la intermediación especializada
Potenciar la marca de autor, mientras la actividad se afianza en su sostenibilidad
Entender lo que el canal espera de un autor, cuando hay que emocionar para vender obra original
Trasladar estas pretensiones de venta *offline* a la comunidad *online*, por su natural de viralidad

---

ERRORES

Menospreciar la posición de poder de los canales directos, muy vinculante al valor de autor *offline*
La mayoría de los puntos de venta asumen obra en depósito, con el valor de venta compartido
No asumir la proporción del reparto del beneficio o no pactarlo con anterioridad a la colaboración
No gestionar bien el periodo medio de cobro en obra terminada y vendida
Obviar la ayuda de los 4 tangibles como avales del intercambio comercial
Acumular obra terminada infructuosa, por consumidora de coste no repercutido

---

ESENCIA ANALÍTICA - EVALUACIÓN

ESTRATÉGICA
Aunque en obra personal prima lo espiritual, se ha sabido alcanzar zona de acuerdo con el canal
Se han logrado trasladar siempre los costes netos, realizando el margen por precio pactado
El par es un esfuerzo de venta de stock acumulado de orden personal, sin avalar su sostenibilidad
Se han identificado los puntos de venta de proximidad con potencial de cesión de obra personal
Los valores *soft* siguen siendo baza fundamental para ingresar por seduccion personal
No se obvian las necesidades del canal, pero se prima ceder obra terminada y acumulada
se ha intentado llegar a la interrelación comercial, pero el canal ejerce desde condición de poder

TÁCTICA
No ha habido despersonalización porque se trata de vender la producción menos adaptada
Se ha tratado de liderar desde la interacción que ha llevado a la confianza por valores *soft*
Pero se ha logrado una colaboración relativa con el canal, a pesar de ofrecer ayuda a la venta

Localmente, se han valorado puntos de venta opcionales, aunque menos especialistas
El precio propuesto no ha resultado barrera al ingreso, desde percepción cualitativa
Algunos puntos de venta consideran la estética alejada del perfil de su comprador tipo

---

ACCIONES A VALORAR

ESTRATÉGICAS
Desde la comunidad, buscar prescriptores para puntos de venta y canal especialista
Comprobar el alcance estético de la obra, aportando evidencias físicas al mercado frío potencial
Como siempre, normalizar lo intangible y reiterar con cada nuevo potencial
Incrementar la notoriedad de la marca de autor en su dualidad *online* y *offline* de comportamiento
Integrar al punto de venta presencial, en las experiencias de valor de la comunidad
Recordar que las RRSS son espacio sólo de ayuda y experiencias desde la sinceridad

TÁCTICAS
Abordar el formato de concurso, que otorgue experiencia y aval, si se logra destacar
Identificar puntos de venta susceptibles de admitir la tipología de obra por afinidad de consumidor
Aunque se trata de sacar obra terminada, valorar cierta adaptación si confirma la colaboración
Reflejar todo nuevo éxito en las plataformas propias de RRSS y en las de los colaboradores
Consolidar la venta omnicanal, también con obra de orden personal para su debida rotación
Evitar los stocks improductivos por consumidores de costes fijos
Proponer formas de ayudar a la venta en el canal, mediante experiencias proactivas como autor
Seguir ampliando la presencia en RRSS y agrandando la masa crítica por contenidos de valor
Colaborar con los *influencers* en la notoriedad, cediendo obra personal para su visibilidad

---

CONSECUENCIA PRECONCEBIDA DE LAS ACCIONES

CANAL PROFESIONAL - GALERISTA
El canal de mayor afinidad demostrada, no tiene espacio para la obra para esta temporada
Propone esperar por si fallara algún autor desde la viabilidad formal de obra y sin tiempo previo
En ese caso, habilitaría un espacio polivalente para dos cuadros en exposición
Podría albergar algún espacio para la planificación del siguiente año de noveles compartida
Pero necesita ver más ejemplos de obra terminada para decidir, ya que el paisaje no está de moda

CANAL PROFESIONAL - TIENDA DE DECORACIÓN
Desde *la mancha*, punto de venta que estaría interesado en dejar un espacio en el escaparate
Sólo podría asumir tres obras medianas en depósito y durante el tiempo que dura la campaña
Tendrían que ser *paisajes de primavera* para que acompañen cerámica y porcelana de temporada
Es un acto que busca mayor pregnancia para el escaparate, como tienda con recuerdo de marca
La pintura la tiene y encaja en las características, quedando pendiente de fotografías de validación
Se pacta precio de venta que reparte el beneficio en una proporción que se valora adecuada

---

CONCLUSIONES PARA LA SOSTENIBILIDAD

RUTA FIGURADA HASTA 5 AÑOS

AÑO 5

CLASE MEDIA LABORAL = ENTRE 30-45Mil€ NETOS/AÑO

ESCENARIO DE COSTES FIJOS

Cuota mensual de autónomo y resto de obligaciones tributarias
Costes derivados del alquiler de un espacio propio o compartido
Cuota mensual de equipo en *renting* o a crédito
Cuota mensual de gestoría para obligaciones tributarias
Otros de mantenimiento de importe de orden repetitivo: actualizaciones, limpieza, conserjería…
Otros de consumo de importe de orden repetitivo: wifi, suscripciones, mobiliario, abonos…
Posible colaborador en régimen de iguala mensual y deslocalizado

ESCENARIO DE COSTES VARIABLES

Los relativos a los consumos de orden variable de un espacio propio o compartido, si lo hubiera
Los gastos suplidos derivados de la atención de clientes, directamente imputables a los proyectos
Las acciones específicas solicitadas al *influencer* local, para visibilidad de la autoría

APORTACIONES DE LOS PARES

2B = colaboración en subcontrata con voluntad de integración

Esperando la primera oportunidad

3 = poca probabilidad de prosperar

Muy difícil a través de grandes intermediarios, salvo oportunidad desde el mismo estudio del 2B
Se valora la prospección de pequeñas industrias de atención directa. Quizás incorporando tech. 3D

5B = posible colchón financiero si recurrencia anual

La sostenibilidad si recurrencia anual y por volumen de gestión más que obra puntual
El menudeo, aporta sobre todo notoriedad de marca de autor fuera del entorno digital

5C = dificultad por el desequilibrio de poder, posiblemente a eliminar

Espacios compartidos planificados anualmente y poca demanda de paisaje. Muy difícil alternativa
Probabilidad de otros puntos de venta susceptibles de exposición en cesión temporal
Hace falta mayor masa crítica de autoría *online* para poder despuntar *offline* en galeristas
Probar a ganar notoriedad y credibilidad por concursos de índole local y nacional

ESCENARIO DE PARTIDA PARA LA SOSTENIBILIDAD HASTA 10 AÑOS

HERENCIA ACUMULADA A PARTIR DEL AÑO 3
La agencia continúa ofreciendo la externalización en situación de iguala*, s*in mejoras obvias
El par 2A mantiene sus 10 comercios iniciales y ha incorporado 5 más, la mayoría de proximidad
Se ha atendido el diseño del stand y a la necesidad de soportes comerciales para sendos clientes
El profesional del stand comenta sobre la demanda de profesionales para el entorno de congresos
Se ha colaborado para producir los soportes comerciales en papel, así como los BTL de comercios
Se ha rechazado producir el corpóreo por falta de *know-how*, pero se regalado algún diseño
El profesional ha agradecido el detalle y se prevé cliente apóstol para otras alternativas de *offering*
Varios comercios siguen pidiendo apoyo *online* para dinamizar la atracción al punto de venta
Se pretende añadir la alternativa a los *packs* existentes, como gestión de contenidos y experiencias
El par 5A ha hecho su primera salida *pet/friendly* en comunidad y ha sido un éxito.
Planea normalizar tres por año, con coste asociado que asuma costes netos y margen mínimo
También ha aislado un sub grupo de afines a la pintura, para salidas de orden más académico
Se atendió al editor, tanto en su paisaje como en los apuntes para ilustración de un libro concreto
Además de haber sido comprador de un cuadro del stock acumulado desde el *website* del autor
A quedado contento y se prevé cliente apóstol para el entorno del par 5

DECISIONES A PARTIR DEL AÑO 5
A los 5 años se ha logrado alcanzar una cifra de venta bruta alrededor de los 35Mil €/año
Se tratará de incrementar esa cifra de negocio de los 5 a los 10 años, con el doble como realizable

PARA ELLO
Se han mantenido las visitas periódicas a contactos afines y a los satisfechos con la atención
Se ha realizado especial seguimiento por vinculación al profesional del corpóreo y al editor del libro
Se han integrado contenidos y experiencias *online* en los *packs*, aumentando el precio medio
Se han organizado algunas experiencias de consumo en tienda, para un 20% de comercios oro
De 15 comercios cautivos, 10 han solicitado ayuda *online* para atraer a sus puntos de venta
Y se han incorporado otros 5 comercios más de pack anual, siendo el IBMK un motivo nuclear
El par 2B ha encontrado afinidad con el estudio de *branding* y se ha consolidado la colaboración
Ha surgido la primera oportunidad con una máster franquicia y ha sido muy positiva su valoración
Ha contratado, a través del estudio, el pack VIP con el módulo *online* y experiencias de PdVta
Prevée animar al resto de sus franquiciados a que la contraten, este u otro *pack* de menor gestión
Sobre el par 3 no ha habido ninguna oportunidad, se planea su eliminación salvo oportunidad
El par 5B ha sido un éxito, por la recurrencia de cuadros solicitados para un hotel por el arquitecto
Se le atendió en su pintura de gran formato, que fue un éxito, y de resultas ha solicitado esta utilidad
El arquitecto se confirma como cliente apóstol, por *todos ganan* en el reparto de beneficio
El par 5C sigue sin despegar por diferencia de poder con el canal, aún con ayuda a la venta
Los tres cuadros cedidos al PdVta no se vendieron, aunque recibió visibilidad reflejada *online*
Se decide atender a concursos para mejorar la notoriedad de la autoría si se obtiene mérito
Sólo mejorando la masa crítica de autor se podrá equilibrar algo al poder con el canal especialista
De no ser así, abandonar el par 5C y seguir aumentando la notoriedad desde la comunidad *online*
Derivado de cliente apóstol, probar con el diseño y producción de espacios efímeros
Y, si se consolidara en mercado, la alternativa bastante afín de la señalética de espacios fijos
El par 5A se intuye como ocio, después de haber realizado 3 salidas de media al año
Los grupos de pintura alternativos, han funcionado, pero sin proliferar
En ambos casos se han recuperado costes netos, pero han dejado una ganancia marginal

PROPÓSITO ESTRUCTURAL HASTA 10 AÑOS

Seguir destinando recursos a visibilidad *online*, por *influencer* local para marca de autor
Mantener la iguala de la persona especializada en gestión de puntos de venta e IBMK
Si espacio propio para marca personal, contratar a la persona e integrarla, si válida
La realidad de un espacio adecuado en alquiler y con servicios compartidos, para estructura
Ampliar la estructura de la CdV para poder asumir otras utilidades desde la colaboración honesta
Realizar un programa de calidad en *marketing y publicidad digital*, para tendencias y contactos
Localizar un espacio polivalente y grande para desarrollar el par 5B, dado el éxito y la recurrencia
Buscar colaboradores autónomos para sacar adelante volumen de contratación de paisajes

Llegados a este punto, el profesional que ha logrado alcanzar la sostenibilidad sobre premisa de clase media laboral, se podrá considerar en situación de desempeño rentable desde producto creativo. Lo difícil será mantener esta curva ascendente, más o menos pronunciada y no involucionar.

En este estado cabrá preguntarse si, para el profesional de la creatividad, valdrá la pena progresar aún más o, por el contrario, elegirá la tranquilidad relativa de la situación actual. Esta valoración, propia de cada cual, tendrá mucho que ver con la disposición natural al factor riesgo según la personalidad. El profesional, desde su aptitud y actitud, ya ha adquirido cierta solvencia económica pasados estos cinco años de escenificación ideal, pudiendo optar a más, no sin la consecuente carga de incertidumbre o azar. Por eso, la dimensión estructural que separa el medio plazo del largo, considerando querer evolucionar, será un escenario de prescripción individual y enfoque muy subjetivo. En este estudio de aplicación, se ha decidido optar por un modelo de profesional de gran aspiracional, también por la apertura de alternativas dignas de imaginar y escenificar, pero considerando cualquier decisión real, a partir de esta sostenibilidad, merecedora de reconocimiento y respeto, por haber logrado acreditar la productividad rentable desde el esfuerzo creativo.

De acuerdo a este escenario elegido de aspiracional mayor, antes de abordar el largo plazo convendrá recordar las premisas básicas generadores de valor que, en esta fase, también supondrán la base el crecimiento. En primer lugar, los nuevos pares serán extensiones de gama de los iniciales, considerando por ello los mismos productos nucleares que, desde premisa de estandarización de las expectativas ampliamente demandadas, tratarán de progresar en dicha normalización para ampliar la calidad media consolidada. La misma cultura omnicanal, será garante de experiencias de consumo que añadan valor percibido a las utilidades y, así, poder acrecentar el precio medio de cartera de producto. Se mantendrá la misma política de *costes siempre bajos* en lo orbital a lo singular y se repartirán los costes fijos indirectos entre todos los productos para que, como *offering*, soporten todos los costes generados en la producción, mientras siguen aportando margen de negocio por utilidad del valor de cesión. Y, ante todo, se seguirán identificando necesidades especiales desatendidas, para configurar nuevos segmentos de consideración, en los que posicionarse a partir una estrategia general de diferenciación enfocada para la venta y contratación de productos y servicios de condición especialista.

4.3. HASTA 10 AÑOS

Con un horizonte temporal a 10 años desde el inicio de la actividad profesional y a partir del quinto año, se inicia esta etapa del largo plazo del desempeño habiendo ya adquirido la condición de clase media laboral y esperando lograr una condición que se aproxime a adquirir la condición de micro empresario dentro de las ICyC. Para esta gesta productiva, el escenario comercial heredado, se basará en una recurrencia de visitas a los contactos realizados más afines, acompañado de un seguimiento de los clientes satisfechos con la atención ya recibida, con especial interés por los consolidados como apóstoles o embajadores de marca. Desde esta premisa precursora de la prescripción, base del éxito por atención a mercado caliente, el par 2A seguirá en una senda de fuerte desarrollo, que le seguirá erigiendo como el producto de mayor éxito y más antiguo de la cartera de pares. De hecho, en esta etapa precedente, se habrá logrado asociar al par la opción de gestión de la atracción *online*, preconizando experiencias de valor en los puntos de venta comprometidos. De esta fórmula doble, se benefician 15 pequeños y medianos comercios, de 20 suscritos a algún formato de atención y, por añadidura, algunos clientes oro también han sido objeto de experimentos de consumo extra en el comercio. De esta visibilidad y fuente de evidencias, el par 2B ha encontrado oportunidad en el estudio de *branding* que, a partir de colaborar con los *packs* dando soporte a una máster franquicia, ha generado la adhesión de un buen número de sus franquiciados. La conclusión general ha sido la viabilidad de un pack VIP de *soportes BTL* con módulo de atención de IBMK y correlación con experiencias *in situ*, que asiste muy bien las carencias de atención de un segmento concreto del espectro de comercios de calle. De hecho, el estudio podría plantear en poco tiempo la asociación plena con la marca del profesional, volcando sendas carteras de cliente relativas a los pares 2A y 2B, sobre este último, por parte del estudio como canal intermedio.
A diferencia de estos, el par 3 no ha generado escenario de rentabilidad por no haber logrado una primera oportunidad. Se ha planificado su eliminación, pero por prudencia e ilusión interpuesta por parte del profesional, se mantiene en la esperanza de lograr canal bien por mediación de venta cruzada con el producto del estudio, bien por atención comercial directa a alguna pequeña industria en estadio preliminar. Tampoco consume recursos, por lo que se puede aguantar, algún tiempo más, como oferta de cartera.

El par 5B ha resultado ser un éxito por la mediación, más o menos interesada, de clientes apóstoles. De esta confianza, ha surgido un contrato para un volumen importante de obra, más o menos adaptada, para un hotel en proceso de reforma. De este trabajo, se intuye la posibilidad de otros a medio plazo, que van a permitir que este par, como los pares 2, se convierta en otro producto financiador. Sin embargo, su homólogo par 5C tampoco termina de visualizarse desde la sostenibilidad, por el desequilibrio formal de poder entre el profesional como marca de autor y el canal especialista como demanda, aun asegurando la ayuda a la venta por medio de acciones orientadas en la misma exposición. Será necesaria mayor masa crítica de autoría, para poder formalizar un cierto escenario de igualdad y poder asegurar el espacio necesario dentro de una planificación anual por parte del canal. Mientras, los concursos podrían ser fuente de notoriedad si resultan meritorios y, en concomitancia, toda acción de visibilidad de la aptitud a través del canal digital. Si no se llegara a aquilatar poder de negociación desde este par, se planificaría su

eliminación formal como alternativa a la rentabilidad o simple salida para la obra acumulada. Por último, el par 5A se ha consolidado en sus salidas anuales, pero se intuye poca rentabilidad formal, sugiriendo residir su mayor virtud en la generación de contenidos de valor y experiencias de calidad, dentro del entorno de la comunidad *online*, aportando gran valor y visibilidad a la marca de autor, pero poca realidad comercial para la obra personal o adaptada.

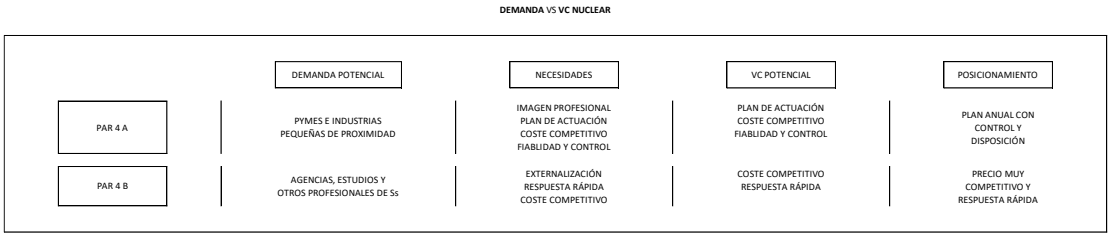
Así, desde el año seis, el escenario productivo del profesional con el que encarar el horizonte de los diez años, tendrá como fundamento sólido por solvencia líquida los pares 2A, 2B y 5B. Por la misma, aportará la mayor notoriedad para la marca de autor desde la comunidad de afines *online* y, aun a sabiendas de la dificultad, seguirá pretendiendo una primera oportunidad sobre el par 3, hoy infructuoso. Además, contará con varios apóstoles dispuestos a procurar prescripción.

En materia de estructura, en los cinco años del periodo medio se habrán seguido destinando recursos a la visibilidad aportada por plataformas ajenas y lideradas por *influencers* locales, además de haber contratado a un profesional en *gestión de puntos de venta e IBMK* para apoyo de los pares 2, en principio por iguala, pero con el tiempo, de prevista contratación. También se ha establecido la realidad de la colaboración con dos imprentas, para asumir cualquier tipo de producción gráfica de pequeño y gran formato, extendiendo con ello la capacidad de la propia CdV, en este caso, por subcontratación. Por todo ello, se hizo necesario establecer un espacio propio de gestión que permitiera, al menos, la interacción comercial, pasando al poco tiempo de un pequeño despacho con servicios compartidos, a un local polivalente que, por las características potenciales del par 5B, permitiera compartir toda la actividad. De hecho, se inicia esta fase con la necesidad de contratar MOD específica para atender el encargo formal sobre este par, por su volumen y estandarización parcial, para poder responder con la obra terminada dentro del tiempo comprometido.

Repasado el escenario de partida, corresponde precisar los dos últimos pares destinados a cerrar esta cartera preconcebida de actividades relacionadas con el desempeño como profesional de la creatividad. Estos dos —coincidentes en la actividad y divergentes en la segmentación—, fueron intuidos como viables a futuro desde la fase inicial y por mediación del par 1A —orientado a despachos profesionales y pequeñas empresas— quedando pendientes de adquirir la capacidad de atención desde la CdV, bien por realización plena de las actividades de manera autónoma, bien por extensión de la cobertura por mediación de nexos de colaboración entre CdV complementarias, para poder ser objeto de incorporación formal.

Así, el *diseño de espacios efímeros* como utilidad, en su desdoblamiento por una segmentación de la demanda desde las necesidades particulares, por un lado, de pymes e industrias medianas y pequeñas preferiblemente de proximidad y, por otro, de profesionales intermedios, se integra como realidad de cartera en la larga temporalidad por la dificultad prevista para lograr asumir, no sólo la actividad de diseño —circunstancia sencilla de asumir—, sino producción, instalación, almacenamiento y, en definitiva, la logística derivada que aportaría a la actividad potencial condición de *pack*, propio de un servicio global y demandante una extensión de la capacidad acorde con un estadio profesional más ambicioso.

Esta dualidad de demanda planteada —de acuerdo a necesidades intuidas ligeramente diferentes— determinará, por ende, unas VCs también levemente distintas según peculiaridades, para sendos posicionamientos casi parejos. Con todo y pese a la similitud, bajo propuesta de atención individualizada. En función de lo cual y una vez más, se asociarán VCs previamente consideradas a los nuevos pares de cartera en función de sus respectivos segmentos de atención, con objeto de centrar la comunicación de un posicionamiento en estas y poder implantar las acciones tácticas en consonancia. Así, la relación de VCs vs demanda específica de estos nuevos pares, se establecerá de la siguiente forma:



En esta fase de adquisición de la condición de pequeño empresario como proyecto personal, se considerará lograda la condición de clase media laboral en su progresión hacia situaciones de mayor riesgo laboral por mejora del volumen de contratación y estructura propia acreditada. En definitiva, en esta etapa el empresario/profesional, dirimirá si orientar el esfuerzo hacia una mayor visibilidad para incrementar la masa laboral o, en su defecto, optar por atesorar la cuota de valor adquirida y hacerla sostenible sin el aspiracional. Ambas circunstancias, perfectamente válidas, dejando la decisión a la propia peculiaridad, en su deseo de identificarse como empresario o seguir siendo un profesional de la creatividad de condición autónoma.

Como es precedente, con esta concreción de las VC y sus respectivos posicionamientos teóricos, se dará por iniciado el estudio objetivo de los pares de cartera 4A y 4B, pasando a iniciar la metodología desde su condición estratégica, para orientar la táctica. Así, a partir de los resultados expuestos de la fase anterior, se tendrán en cuenta los siguientes aspectos estratégicos y tácticos en referencia a estos dos últimos pares, objeto de ofrecimiento al mercado.

Par 4A y 4B. Diseño de espacios efímeros

Como se ha comentado, estos últimos pares propuestos responderán a un incremento objetivo de la capacidad instalada en la CdV, logrando adquirir por colaboración la amplitud máxima de eslabones primarios, pudiendo dar así respuesta a lo que fue una oportunidad parcialmente atendida en los inicios de la actividad profesional —la del despacho que solicitó un *stand ferial* para su presencia en congresos, logrando realizar sólo la atención desde el diseño—. Una cobertura global de probable formato *pack*, permitirá a pequeñas industrias y profesionales de servicios, solucionar las necesidades itinerantes en materia de presencia de marca, de una manera polivalente por adaptable según localización y circunstancias.

Como en el caso de los pares 5B y 5C, estos pares 4A y 4B, por su similitud en las acciones y aún diferentes en objetivo de atención, permitirán ser agrupados para su análisis evitando así, como ya se hizo con otros pares, redundar en aspectos comunes. Así, desde su vertiente estratégica, el posicionamiento en función de las VC del par 4A se resumirá en trasladar la capacidad para realizar, de manera personalizada, un plan de cobertura anual, con control y plena disposición, que avale la confianza incluso en la itinerancia de una estructura efímera. Y, en el caso del par 4B, la comunicación se centrará en el ya conocido precio muy competitivo y respuesta rápida, tan afín a grandes empresas de la comunicación y estudios de marca. Establecido el posicionamiento, corresponderá realizar la debida prospección de grupos de interés, priorizando los actuales cautivos, realizando la introducción a toda la cartera potencialmente afín a la utilidad. Además, se tratará de ingresar en alguna industria estratégica, preferiblemente desde prescripción, respetando el tamaño de la mancha o, en su defecto, deslocalizando geográficamente la posible atención si respondiera a mercado caliente, alternativa perfectamente aceptable tras 10 años de consecución local de la prospección comercial. Como siempre, a primera oportunidad construir cartera sobre el par, tratando de optar a la prescripción logrando la conversión del cliente a condición de *apóstol*.

Estos pares, abordados por ampliación del valor de la idea creativa, constituyen la vía de diferenciación para ejercer desde una mayor notoriedad por calidad percibida. Algo que se repite como máxima estratégica, lo mismo que la verdad sobre el posicionamiento, las evidencias materiales como síntoma, y la disposición del profesional/empresario que permita trasladar la debida confianza. La experiencia previa en el par 2A y 2B, será fuente de curva de experiencia en la interacción con grandes prestadores o industrias pequeñas a modo de comercios de acción autónoma, que permitirá extrapolar ciertas garantías como ilusionar con la planificación anual, identificar quién decide en cada cliente potencial o mostrar siempre una voluntad positiva hacia la personalización desde una base común de producto en creatividad y producción. La primera oportunidad, testará el potencial de la capacidad, tanto en materia de creación como, mayormente, el derivado de producir y trasladar la utilidad según una planificación de cobertura acordada.

Financieramente, será costumbre recomendar seis meses para lograr la primera contratación formal, planteando una posible tarifa plana por adecuación —normalizando diseño, producción y magnitud de la implantación— o por una propuesta global, estableciendo unos límites sobre el volumen de intervenciones y según su complejidad, siendo esta última una forma de actuar más probable a partir de comprobar el cliente el nivel esperable de responsabilidad. Como siempre, la tarea de repercutir los costes netos, evitando sobrecargar los estrictamente periféricos a la consecución de la singularidad, será de obligado cumplimiento, estableciendo sobre cada cliente/par la condición de unidades de negocio autónomas con el objetivo de visualizar y contabilizar adecuadamente cada factor de coste imputable a la utilidad final. Si el resultado de la prestación fuera rentable, será cuestión de tiempo que el par recupere la inversión realizada y empiece a ser, parcialmente, fuente de distribución de beneficios. Entre las circunstancias más favorables, como en toda la cartera orientada a otros profesionales, la de reclamar un periodo medio de cobro razonable para poder, entre otras cosas, catalogar al cliente y actuar en consonancia a su voluntad para ejercer desde una política de *todos ganan*.

En resumen, las premisas estratégicas que se adecuan a estos dos pares 4A y 4B, serán las siguientes:

DISEÑO DE ESPACIOS EFÍMEROS: **ESTRATEGIA** HASTA 10 AÑOS, **PYMES E INDUSTRIAS, PROFESIONALES INTERMEDIOS**

PARES **4A** Y **4B**

SEGMENTACIÓN	PROSPECCIÓN DE NUEVOS GRUPOS DE INTERÉS, **PRIORIZANDO** ACTUALES PRESENTACIÓN DE LA NUEVA ACTIVIDAD **A TODA LA CARTERA** DE CLIENTE TRATAR DE **INGRESAR** EN ALGUNA INDUSTRIA ESTRATÉGICA DE LAS ICyC **CONSTRUIR CARTERA** PARA EL PAR DESDE PRIMERA EXPERIENCIA POSITIVA CRECIMIENTO **POR MANCHA** Y, EN SU DEFECTO, DESDE AFINES AL PAR **DESLOCALIZAR LA PROSPECCIÓN** SI MEJORA EL ATRACTIVO
POSICIONAMIENTO	**PLAN DE COBERTURA ANUAL, CON CONTROL Y DISPOSICIÓN** (A) **PRECIO MUY COMPETITIVO Y RESPUESTA RÁPIDA** (B) EL VALOR DE LA **IDEA CREATIVA**. EVIDENCIAS PERCIBIDAS EL VALOR DE **AMPLIAR LOS SERVICIOS** COMO PROVEEDOR HABITUAL DIFERENCIACIÓN Y CALIDAD PERCIBIDA POR **NOTORIEDAD DE MARCA**
ESTRATEGIA COMERCIAL	LOGRAR **LA PRIMERA OPORTUNIDAD** PARA TESTAR LA UTILIDAD REAL PRIORIZAR EL **MERCADO CALIENTE** O DE LOS APÓSTOLES **COMUNICAR** EL POSICIONAMIENTO NUCLEAR. VENDER PROFESIONALISMO SOBRE LA **EXPERIENCIA PREVIA** EN BTL COMO SOPORTES PARA COMERCIOS **EVIDENCIAS MATERIALES** SOBRE LA CAPACIDAD CREATIVA **DISPOSICIÓN** COMO CUALIDAD HUMANA. PERSONALIZAR **TRANSMITIR** CONFIANZA POR CONTROL DE LA SITUACIÓN **REINVERTIR** LA EXPERIENCIA Y OPINIÓN DEL CLIENTE. INTEGRAR **ILUSIONAR** CON EL PLANNING Y SU POTENCIAL ID LOS **DECISORES INDUSTRIALES** COMO META DE LA COMUNICACIÓN
ESTRATEGIA FINANCIERA	**6 MESES** DE OPORTUNIDAD AL PAR PARA PRIMERA CONTRATACIÓN FORMAL **TARIFA PLANA** POR CONGRESO/PRESENCIA O **COSTE ANUAL**/PRESENCIAS PRECIO MEDIO POR **EVIDENCIAS** CUALITATIVAS REALES. POR SINGULARIDAD CUANTIFICAR LOS **COSTES DERIVADOS DE COLABORAR** EN LO PERIFÉRICO ESTABLECER EL PAR COMO **UNIDAD DE NEGOCIO** AUTÓNOMA, POR VISIBILIDAD **DISTRIBUCIÓN** PARCIAL DEL BENEFICIO SI SOSTENIBLE A LARGO VIGILAR EL **PERIODO DE PAGO MEDIO**, PARA CATALOGAR Y ACTUAR

En función de las cuales, la táctica de esta actividad presentada como *Diseño de espacios efímeros*, tendrá su concreción en un *offering* con voluntad de *pack*, en su previsión de una base de presentación para ambos pares, sobre un nivel de desarrollo acotado en diseño, producción, almacenamiento y distribución, dentro de unos límites previos a la personalización mediante atributos propios de valor. Desde lo nuclear, consistirá la aportación de valor en añadir aquellas capas de adaptación que mejor se adecuen a las demandas de imagen de la marca en particular. Esta virtud para agregar ganando diferenciación, será la *palanca* que incentive al cambio de proveedor en casos de desinterés dentro de un grupo competitivo. Una diferenciación material a la que se deberá unir la inmaterial, desde la mencionada disposición, trato e ilusión por solucionar, ayudando a lograr las metas ajenas.

Determinado el método de fijación del valor de cesión del *pack* de producto, contemplando los atributos propios como un incremental, se sopesará el impacto positivo de la utilidad sobre la CdV del cliente, como tercer componente a considerar dentro del

proceso de justificación del margen, aunque posteriormente, el discurso de venta atribuya la magnitud a cualquier otro argumento factible. Pero, internamente, habrá que valorar siempre los costes totales para establecer un margen desde precio mínimo o técnico que suponga el núcleo de la propuesta comercial y valorizar, después, las capas atributivas e impacto del insumo en la apreciación del valor monetario a trasladar con la cesión. Se podrá establecer un precio libre, siempre que funcione el argumento de negocio ya que esa será la clave, el convencer sobre los motivos más allá de las evidencias materiales. De hecho, la marca, supondrá parta activa del potencial probatorio.

Como siempre, todo acuerdo será confirmado desde los cuatro tangibles, dejando la gratuidad para servicios de orden periférico o de postventa —en este caso, los atribuibles a la retirada, almacenamiento y análisis posterior a la prestación—. Como toda nueva aportación a la cartera, los recursos a invertir en visibilidad y adecuación serán intensivos en comparación a los pares ya establecidos demandando, como todos los productos *interrogantes*, flujos de liquidez constantes para fomentar el canal de realización comercial. En este sentido, toda inversión de capacidad deberá cuantificarse con criterio rentable, esperando que los productos financiadores de estas actividades de nuevo lanzamiento, sean capaces de mantener su cuota de mercado para poder validar su capacidad dentro de la cartera. En su defecto, se recomendará no diversificar contra recursos ajenos, sin establecer garantías de retorno convincentes desde la capacidad instalada, aumentando con ello el apalancamiento sobre los pares sin principio de eficiencia. Y reinvertir, hasta que el mismo producto *migre* a posiciones más sostenibles desde la autonomía de su aportación.

Al final, toda nueva alternativa basa su éxito en la integración eficiente con otras CdV, asumiendo sus metas como propias y ayudando, por coherencia, a alcanzar las soluciones que encaminen a la consecución, logrando —de paso— la vinculación emocional. Para ello, además de calibrar la afinidad inherente, se darán por hecho constantes de actuación comercial sobre los pares, como son la claridad en la comunicación del posicionamiento nuclear, la gestión de la prescripción directa, reforzar las evidencias de toda condición para lograr sobresalir, escuchar para identificar objetivos no visibles e integrar, desde las ideas, la experiencia de industrias y profesionales, con la finalidad de acertar con la utilidad. Al mismo tiempo y como es habitual, se preconizará evaluar desde la razón el valor de uso para identificar lo más común en necesidad y estandarizar su percepción, dejando al cliente la facultad única para tasar, en función de unos objetivos específicos para cada colaboración. Mientras, el empresario/profesional, centrará su esfuerzo en ejercer desde la voluntad, esgrimiendo capacidad, seguridad y presencia análogas. Al final, la labor más humana consistirá en denotar *un gusto por satisfacer*, por cumplir las expectativas, tanto en atributos de producto como en disposición a un comercio cierto —con la marca propia como meta—, patente en la suma de evidencias. Estas últimas, seguirán siendo la base de evaluación cualitativa de la prestación, donde el precio será un primer criterio, pero convivirá con otros de orden subjetivo, apoyados en los valores *soft* del profesional.

Como siempre, entre los errores, la no disposición a la crítica, el egocentrismo fatuo, imponer como *modus operandi*, preconizar una rivalidad dañina dentro del grupo y no entender que, toda nueva contratación o venta, conllevará un umbral de azar impredecible e inevitable. En los procesos, este grado de incertidumbre innato se amortigua desde los

análisis de la gestión mediante las herramientas más adecuadas, entre las que destacan las extensamente mencionadas 5Fs, DAFO, BCG, GE/McKinsey, CdV, CVP, VIN y potencial de crecimiento, que serán de uso recurrente y extensivo a toda la cartera de pares y clientes, si volumen de gestión. Una sana costumbre que, junto con la premisa de perseguir siempre la especialización singular que acredite la marca y exhibir un deseo de *todos ganan* en colaboración, debería ser aval para el crecimiento desde características desatendidas detectadas en la interacción, sobre las que escindir objetivos alcanzables y otros en aspiración, para trasladar a las cuatro etapas —ya vistas— de la innovación. Y, desde este escenario de rutina para la novedad, a la estandarización de todo aquello que no suponga demanda de creatividad puntual —por base nuclear de producto o atributo comúnmente esperado—, para reducir errores y extender la percepción de una calidad media.

En definitiva, las acciones tácticas asociadas a los pares 4A y 4B, serán las siguientes:

PARES **4A** Y **4B**

PRODUCTO	OFFERING	**PAQUETIZAR** SI FUERA POSIBLE Y SEGÚN VOLUMEN DE PRESENCIAS
		ADAPTAR TODO A NECESIDADES DEL CLIENTE O PROFESIONAL
	ATRIBUTOS	LOGRAR **UNO NUCLEAR DE USO**. PUEDE SER DESDE LAS IDEAS O FORMATOS.
		PARA NUEVOS CLIENTES **AGREGAR SINGULARIDAD** QUE FOMENTE EL CAMBIO DE PROVEEDOR
	SINGULARIDAD	**DIFERENCIACIÓN MATERIAL** POR COMPLETA PERSONALIZACIÓN
		DISPOSICIÓN, TRATO E ILUSIONAR COMO DIFERENCIACIÓN INMATERIAL.
PRECIO	MÉTODO DE FIJACIÓN	DESDE EL **IMPACTO** DEL INSUMO O BIEN EN LA CdV DEL CLIENTE
		TARIFA PLANA POR PRESENCIA O ANUAL SEGÚN UN MÁXIMO, PARA IMPLANTACIÓN
		COSTE MÁS MARGEN O PACTADO, PARA DISEÑO PERSONALIZADO
		PRECIO LIBRE SEGÚN BOLSILLO MEDIO Y PERCEPCIÓN DE MARCA
		PRECIO **TÉCNICO O MÍNIMO** PARA ALGÚN CLIENTE ESTRATÉGICO
		APORTAR **LOS 4 TANGIBLES**: PPTO, DOCS, FACTURA Y PROVISIÓN (25%).
		LA GRATUIDAD DEL SEGUIMIENTO Y CONTROL, Y DE SU POSTERIOR EVALUACIÓN.
	OBJETIVOS DE RENTABILIDAD	SUPERAR CON **MARGEN** TODOS LOS COSTES ASUMIDOS, INCLUÍDOS LOS PERIFÉRICOS
		ESTABLECER UNOS **MÍNIMOS REALIZABLES** DESDE UN PRECIO MODERADO
		PROPONER OTROS OBJETIVOS **ASPIRACIONALES** SOBRE EL PAR Y PROBAR SU POTENCIAL
		ADQUIRIR *CURVA DE EXPERIENCIA* PARA LOGRAR **ESCALA MÍNIMA EFICIENTE** EN EL PAR
	RECURSOS Y COSTES	DESDE **RECURSOS GENERADOS** POR LA ACTIVIDAD. EL VALOR DE POSEER ALGUNA *VACA*
		CULTURA DE **COSTES SIEMPRE BAJOS** COMO CUALIDAD, SALVO ATRIBUTOS SINGULARES
		CUANTIFICAR BIEN LOS **RECURSOS INVERTIDOS** DIRECTOS E INDIRECTOS.
		REINVERTIR EN PROSPECCIÓN, VISIBILIDAD, ESTRUCTURA Y CALIDAD DE ATENCIÓN.
		NO OBVIAR LOS COSTES DE ATENCIÓN SEGÚN CLIENTE
CANAL	COMPORTAMIENTO DE COMPRA PULL O PUSH	BASADO EN LAS EVIDENCIAS MATERIALES E INMATERIALES. EN TRANSMITIR CONFIANZA
		PUSH DE PRODUCTO DESDE CANAL DIRECTO O INTERMEDIO, SEGÚN INDUSTRIA O PROFESIONAL
		MENTALIDAD PARA **LOGRAR EL VÍNCULO** CON CLIENTE.
		ADQUIRIR UN **NIVEL DE INTEGRACIÓN EFICIENTE** CON EL CANAL INTERMEDIO O PROFESIONAL
PROMOCIÓN	COMUNICACIÓN Y VENTA	**COMUNICAR** EL POSICIONAMIENTO NUCLEAR CON CLARIDAD.
		CONSTRUIR CARTERA PARA EL PAR DESDE PRIMERA PERCEPCIÓN POSITIVA
		BUSCAR **PRESCRIPCIÓN DIRECTA**, COMO REFUERZO DEL *OFFERING* EN CLIENTE CAUTIVO
		LOGRAR SOBRESALIR POR CEDER SIEMPRE VALOR CIERTO. CUOTA MENTAL ASEGURADA
		VENDER SIEMPRE DESDE CRITERIO DE **RENTABILIDAD**. GARANTIZAR UN MARGEN MEDIO
		REFORZAR LAS EVIDENCIAS DE LA APTITUD Y SINGULARIDAD DE LOS DISEÑOS AD HOC
		DEJAR HABLAR, ID LA PERSONALIDAD Y PREGUNTAR PARA **ID LOS OBJETIVOS** NO VISIBLES
		INCORPORAR LA **EXPERIENCIA DEL COMERCIO** EN LAS IDEAS. INTEGRAR.
PERSONAS	CLIENTE Y TAMAÑO DE LA MANCHA	DESDE CLIENTE *APÓSTOL* AFÍN AL PRODUCTO, EL RESTO **POR MISMA NECESIDAD**.
		ENFOCAR EN INDUSTRIAS PEQUEÑAS Y PYMES DESLOCALIZADAS, SI POTENCIALES NO ESCUCHADAS
		RAZONAR EL **VALOR DE USO** PARA ID LO MÁS DESEADO O NECESARIO POR COMÚN
	EXPECTATIVAS Y PERCEPCIONES	**DESDE LO INTANGIBLE**, SOBRE TODO POR VOLUNTAD, CAPACIDAD, SEGURIDAD Y PRESENCIA
		ID **METAS DEL CLIENTE** CON CADA COLABORACIÓN. TAMBIÉN LAS MÁS ASPIRACIONALES.
	PARTICIPACIÓN Y COCREACIÓN	AVALAR AL CLIENTE COMO **TASADOR ÚNICO** DEL RESULTADO.
		DEJARLE **COLABORAR** EN LA CREACIÓN DE SUS ESTRATEGIAS DE VENTA.
	FIDELIZACIÓN	**AYUDA POSTVENTA** A LA IMPLANTACIÓN, RETIRADA, ALMACENAMIENTO Y ANÁLISIS POSTERIOR.
PRESENCIA FÍSICA	EVIDENCIAS FÍSICAS Y MARCA	EL **VALOR MATERIAL** DE CADA IDEA POR LAS EVIDENCIAS FÍSICAS APORTADAS.
		GENERAR UN COMERCIO CIERTO DESDE EL DOMINIO DE LO INTANGIBLE. MARCA COMO META
	ADAPTACIÓN Y DISPOSICIÓN	MOSTRAR VOLUNTAD POR **ADAPTAR, CONECTAR Y AYUDAR** A VENDER POR IMAGEN ADECUADA
		EL GUSTO POR SATISFACER COMO POLÍTICA DE INTERACCIÓN COMERCIAL.
	CALIDAD	**DESDE LAS EVIDENCIAS**, MATERIALES E INMATERIALES.
		POR **CUMPLIR EXPECTATIVAS** EN ATRIBUTOS ESTANDARIZADOS DE UTILIDADES AD HOC
		LA **GESTIÓN DIRECTA Y RESPONSABLE** COMO VALOR PERCIBIDO. VOLUNTAD DE EJERCER
		CRITERIOS DE EVALUACIÓN **MÚLTIPLES**. PRECIO MÁS SUBJETIVOS
	RIESGO	DESDE LA NO DISPOSICIÓN A LA CRÍTICA. LA **INADMISIÓN** DE LOS ERRORES
		DESDE LOS EGOCENTRISMOS VANOS. LA **IMPOSICIÓN** COMO COSTUMBRE
		IMAGEN, COMUNICACIÓN Y EVIDENCIAS PARA **MODERAR** EL RIESGO.
		ASUMIR UN **CIERTO NIVEL DE AZAR** EN TODA INTERACCIÓN COMERCIAL
		EVITAR LA **RIVALIDAD INADECUADA**. SER UNA AMENAZA PARA EL GRUPO DE COMPETITIVIDAD
PROCESOS	MÉTODO Y ANÁLISIS DE LA GESTIÓN	**ANÁLISIS DE LAS 5Fs** PARA OPORTUNIDADES CON NUEVOS CLIENTES. DETECTAR DEBILIDADES
		ADAPTAR LA CdV DESDE TODAS LAS ACTIVIDADES PRIMARIAS. COLABORAR PARA CRECER
		LA **ESPECIALIZACIÓN SINGULAR** COMO LA MEJOR VC SOSTENIBLE
		ESTABLECER **PUNTOS FOCALES** PARA ID METAS. VALORAR COMPARTIR EN TODA LA CdV
		COMPARTIR CONOCIMIENTO **POR SEMEJANZAS** EN ESTRATEGIA, CLIENTES Y ACTIVIDADES
	PRESTACIÓN Y MSMC	POLÍTICA DE *TODOS DEBEN GANAR*. LOGRAR **ALIANZAS ESTRATÉGICAS**
		NO INFRAVALORAR NINGÚN TIPO DE RIESGO
		NORMALIZAR EL ANÁLISIS CUALITATIVO DE LOS CLIENTES. **VIN Y POTENCIAL** DE CRECIMEINTO
	COMPETENCIA Y MERCADO	DETECTAR **OTROS PROVEEDORES DE LO MISMO**, EN EL MISMO ESPACIO
		DAFO PARA ACOTAR RIESGOS VS COMPETENCIA DIRECTA
	ESTANDARIZACIÓN	**NORMALIZAR LOS PROCESOS** DONDE NO EXISTA DEMANDA DE CREATIVIDAD.
		HOMOGENEIZAR PARA REDUCIR ERRORES. EN INTANGIBLES, **DESCOMPONER EL TRATO**
	INNOVACIÓN	ATRIBUTOS **SEGÚN DEMANDA** POR PERSONALIZACIÓN TOTAL, SALVO PROCESOS PERIFÉRICOS
		DETECTAR **CARACTERÍSTICAS DESATENDIDAS** DESDE LA INTERACCION. ESCINDIR OBJETIVOS
		ID ELEMENTOS, ESTABLECER FLUJOS DE TRABAJO Y CONCURRIR. **PRODUCTO MÍNIMO VIABLE**
		4 ETAPAS DE DESARROLLO, TANTEO, COMERCIALIZACIÓN Y EVALUACIÓN POSTERIOR

En esta etapa final, el profesional será testigo —o debería ser testigo— de la adquisición de cierto derecho a tarifar desde una condición de precio libre, aunque derive mayormente en precio pactado, que avale el crecimiento en notoriedad de la marca personal, con seguridad en el ámbito local. Al mismo tiempo, habrá podido realizar una distribución parcial del beneficio, permitiendo una recurrencia líquida y llegando a experimentar un equilibrio entre recursos invertidos y resultados logrados, muestra de la mejoría en eficiencia gestora.

Desde la misión, le corresponderá responsabilizarse de detectar los límites de mercado de las VCs que fueron apuesta sobre sus respectivos pares y, mediante la innovación, tratar de mejorar la posición relativa, sosteniendo el atractivo por criterio de singularidad. Un ejercicio de resistencia y creatividad que tendrá como visión la realidad de un profesional que, desde una posición local —de objetivos bastante realizables—, habrá *logrado migrar* a otra más aspiracional, de condición mayormente empresarial por masa crítica de marca, creación relativamente liberalizada, *offering* de alto valor subjetivo, calidad percibida y, por lo tanto, sostenibilidad desde cartera de producto creativo. Esta adquisición, lejos de resultar motivo de relajación comercial, deberá ser crisol de nuevos grupos de interés para ejercer la actividad dentro del B2B y de una base para el entendimiento mutuo con el canal especialista, que le permita avalar también su obra más subjetiva. Sin despreciar el formato de los concursos como vía de adquisición de la reputación ya que, sin duda, una forma de coronar la autoría y la marca personal, será la credibilidad que aporta el reconocimiento social, siendo los premios una forma natural de tasarlo.

Al mismo tiempo, comenzarán a arreciar los inevitables factores de riesgo, algunos naturales a la rivalidad dentro de los grupos competitivos y unidos al crecimiento, destacando la proliferación de imitaciones o la realidad de una guerra de precios entre proveedores de servicios similares, coexistentes con otros derivados de la propia capacidad gestora, entre los más frecuentes el realizar una mala o inexistente gestión de cartera de productos y clientes, o no entender la marca personal como un espacio destinado a proporcionar experiencias de conexión convirtiendo por ello, al compromiso con la imagen percibida, en asunto clave para prosperar con garantías de continuidad y dentro de una tendencia general hacia la humanización de las marcas, también la de cualquier profesional.

En definitiva, diez años de existencia laboral desde la que, el profesional de la creatividad, habrá conseguido transitar de lo particular a lo general en cuestión de notoriedad, gracias a una cartera de producto que habrá sabido combinar la atención estandarizada con la singular, detectar sustitutivos de riesgo e identificar ventanas de oportunidad acordes a los cambios de ciclo de consumo.

Finalmente y como viene siendo habitual, se aplicarán las *esencias analíticas* como control a esta etapa de actividad profesional, estableciendo de nuevo una ruta de evolución probable que —de acuerdo a los pares que han resistido como rentables—, nos permita enlazar, por última vez, alternativas de negocio de la etapa siguiente con conclusiones emanadas de esta a largo plazo, para permitir un contexto de análisis meramente figurado y otorgar, derivado, un escenario de probatura del método, con el objetivo final de la normalización en los procesos creativos de orden comercial.

Por ello y basado en el susodicho gobierno de las *evidencias analíticas*, se considerarán las siguientes conclusiones derivadas de la actividad hasta los 10 años, en orden a trazar ese perfil de crecimiento supuesto.

CONCLUSIONES COMERCIALES

RUTA FIGURADA HASTA 10 AÑOS

PAR 4A

DISEÑO DE ESPACIOS EFÍMEROS - PYMES E INDUSTRIAS

CONDICIÓN LOGRADA - INTERROGANTE

POSITIVO

Forma de volver a contactar con despachos profesionales y pymes de los inicios, con afinidad cierta
Desde el conocimiento directo de cliente, serán fuente de oportunidad, como el profesional del *stand*
Como reflejo comercial del par 2A, nace con voluntad de invertir la curva de experiencia aquilatada
Mismo formato de *pack* con planificación anual, para mismas necesidades sobre distinta utilidad
Pretende emular la condición de colchón financiero del 2A, pero con mejor precio medio

NEGATIVO

La dificultad de depositar el valor estratégico en terceros como proveedores
La logística e implantación itinerante y su intrínseco riesgo como actividad y, además, delegada
Como utilidad de valor, depende para su aval del escenario de montaje y exposición del todo ajeno
Lo imposible de que no se solapen congresos entre clientes, obligando a perfeccionar la organización

ACIERTOS

Abordar la oportunidad desde una recomendación de hace años y ofrecerla al cliente que la intuyó
Entender dónde habría sinergias para nuevos productos desde pares ganadores
Acertar a ofrecer *packs* sobre coste vs beneficio que responda a la necesidad de manera razonable
Para barrera de ingreso suave, ofertar desde condición de precio competitivo para mitigar el riesgo
Ahora se poseen sobradas evidencias que acrediten la aptitud y el valor de la utilidad

ERRORES

Los despachos no suelen hacer publicidad por tener prohibida la competencia si colegiados
Las pymes si asisten a congresos, pero valoran poco el abordarlos desde la singularidad

ESENCIA ANALÍTICA - EVALUACIÓN

ESTRATÉGICA
Se ha diversificado el *offering* en respuesta a la generación de notoriedad de marca
Al considerar la propuesta de negocio atisbada por un cliente, se está escenificando el compromiso
La actividad se ha configurado competitiva e innovadora desde su formato de *pack* y precio cerrado
La utilidad se ha *comoditizado* en lo cualitativo, pero con capas singulares desde la personalización
Se han cerrado acuerdos de colaboración para extender la capacidad a bajo coste
Se ratifica la excepcionalidad del trabajo coral, siempre sobre un reparto coherente del benefio

TÁCTICA
Todo el esfuerzo de ampliación de la actividad se orienta a la marca personal como meta
Como producto, se han normalizado los atributos básicos en el formato de venta cerrado
Desde precio único, se cubren adecuadamente todos los costes generados por la utilidad
Esta nueva actividad ha sido posible por los pares financiadores o *vacas* dentro del *offering*
Y por la correspondiente eliminación de los productos *perro*, consumidores de recursos sin aval
Se ha estandarizado todo lo básico dentro de la oferta agrupada como *pack* como norma de calidad

---

ACCIONES A VALORAR

ESTRATÉGICAS
Especial atención a los clientes VIP u oro, por su bolsillo medio y necesidades desatendidas
Identificar características desatendidas y establecer objetivos realizables y aspiracionales
Asumir el nivel de azar de todo par de nuevo ingreso y no perder la voluntad ni el talento
Seguir estandarizando al máximo para reducir los errores sobre expectativas básicas y universales
Para nuevas oportunidades, seguir confiando en la prescripción de los apóstoles, de trato preferente
Valorar acciones propias de la integración vertical en los pares *estrella* o *vaca*, por competitividad
Expandir al máximo la CdV mediante interrelaciones, para extender la capacidad y el crecimiento

TÁCTICAS
Establecer la participación ideal por cada par rentable, para valorar su crecimiento potencial
Desde cartera de cliente, implantar MSMC catalogando a los clientes desde VIN y potencial
No descuidar la relación recursos invertidos vs margen, por ser la base de la rentabilidad
Todo par que se posicione en fase de vida 4, considerar la necesidad de su rediseño o eliminación
Establecer cuanta más colaboración mejor dentro del grupo de competencia, por rivalidad positiva
Valorar alianzas en los pares de mayor éxito, para ganar masa crítica por cuota y valor de marca
No olvidar la importancia de la participación del cliente, también en las ideas si fuera demanda

---

CONSECUENCIA PRECONCEBIDA DE LAS ACCIONES

PROFESIONAL 1
Se le visita para poner en su conocimiento el nuevo par y se le ofrece el producto *pack anual*
Es bien recibido y se emplazan a colaborar en el siguiente evento hábil, que será el último del año
Tienen un proveedor que les soluciona los congresos, pero no realiza esfuerzos por innovar o mejorar
Le interesa la idea de cerrar el año de eventos con un único proveedor y de establecer un plan anual
El *pack* incluiría un diseño por año y sucesivas adaptaciones según el espacio y premisas concretas
Sin olvidar su fabricación, logística y almacenamiento con toda la cartelería y desde precio cerrado
Los posibles extras, modificaciones o gráfica nueva, se valorarían desde coste + margen

PROFESIONAL 2
También se visita a este cliente apóstol para ofrecer el par, pero no asisten a congresos de entidad
Es miembro del Consejo de Admón. de una pequeña industria a la que le podría interesar

PAR 4B

DISEÑO DE ESPACIOS EFÍMEROS - PROFESIONALES INTERMEDIOS

CONDICIÓN LOGRADA - INTERROGANTE

POSITIVO

Forma de volver a contactar con la agencia, sobre la que se forjó una buena relación hasta el final
Permitir una forma de ofrecer más servicios integrados a los clientes, sin extender la CdV propia
Ofrecer diversificar a bajo coste y levantar mayores barreras al movimiento en el grupo

NEGATIVO

Mismas que el par 4A, más el carecer de contacto con el cliente final, en manos del intermedio

ACIERTOS

El querer ampliar el éxito de un formato de producto, lateralizando su utilidad sobre misma demanda
Buscar la contratación de canal intermedio, para acaparar cuota de externalización
Una marca personal que ahora está en condiciones de aproximar la relación con el canal intermedio

ERRORES

Pasado el tiempo y con mayor aval de marca, la adaptación al intermedio no resulta tan banal
Generar expectativas a los proveedores sin consolidar el volumen de contratación esperado
Recaer la responsabilidad gestora sobre el equipo del par 2A y 2B, mermando a estos la eficiencia

ESENCIA ANALÍTICA - EVALUACIÓN

ESTRATÉGICA
Se ha diversificado el *offering* en respuesta a la generación de notoriedad de marca
Las grandes agencias no entienden colaborar desde la igualdad y se desnivela el reparto del beneficio
El producto *pack* no vende bien la diferenciación entre iguales, por singularidad no percibida
Aunque la utilidad resulte cierta dentro de precio y con posible personalización por atributos

TÁCTICA
Se ha valorado la imagen formal de profesional, circunstancia muy positiva para la marca personal
Pero el producto *pack*, de precio adecuado, ofrece poco rango para un 3er margen de beneficio
Se duda, por parte de la agencia, de que sea viable la singularidad dentro de los costes previstos

ACCIONES A VALORAR

ESTRATÉGICAS
Ofrecer externalización para ampliar la capacidad como argumento básico para intermedios
Incidir en que, un cliente pluralmente atendido, es un cliente de fuga complicada
Medir la posibilidad de ofrecer esta *extensión de gama* desde la alianza con el estudio

TÁCTICAS
Tratar de buscar una relación de precio/atributos que, dentro de lo rentable, permita el 3er margen
Tratar de convencer a la agencia de esa primera oportunidad para colaborar y probar la rentabilidad
Retirar par 4B si no se concretara el interés o no se dieran las condiciones para un 3er margen

CONSECUENCIA PRECONCEBIDA DE LAS ACCIONES

ESTUDIO DE BRANDING
Con los pares 2A y 2B en desarrollo, consideran que es muy pronto para integrar otra actividad
La utilidad, debería de avanzar en solitario hasta alcanzar cierta masa crítica de credibilidad

AGENCIA DE COMUNICACIÓN
Son receptivos al profesional, pero dudan de la posibilidad del formato para su entorno
No creen posible mantener el precio del *pack* incorporando tres márgenes de negocio s/costes
No obstante, estarían dispuestos a probar y avalan un cliente que lleva demandando la actividad

CONCLUSIONES PARA LA SOSTENIBILIDAD

RUTA FIGURADA HASTA 10 AÑOS

AÑO 10

PROFESIONAL CON PROYECTO DE EMPRESARIO = A PARTIR DE 150Mil€ NETOS/AÑO

ESCENARIO DE COSTES FIJOS

Cuota mensual de autónomo y resto de obligaciones tributarias
Costes derivados del alquiler de un espacio propio para marca personal
Costes derivados del alquiler de un espacio polivalente grande para marca de autor
Cuota mensual de equipo en *renting* o a crédito
Cuota mensual de gestoría para obligaciones tributarias
Otros de mantenimiento de importe de orden repetitivo: actualizaciones, limpieza, conserjería, etc.

Otros de consumo de importe de orden repetitivo: wifi, suscripciones, mobiliario, abonos, etc.
Posible colaborador en régimen de iguala o contrato fijo, deslocalizado o en estructura para par 2
Posible colaborador en régimen de iguala o porcentaje de venta, en espacio polivalente para par 5B

ESCENARIO DE COSTES VARIABLES

Los derivados de consumos de orden variable de un espacio propio o compartido, si lo hubiera
Los gastos suplidos derivados de la atención de clientes, directamente imputables a los proyectos
Las acciones específicas solicitadas al *influencer* local, para visibilidad de la autoría

---

APORTACIONES DE LOS PARES

4A = posible colchón financiero si recurrencia anual

Necesidad de mayor prescripción y evidencias físicas de la utilidad
Trabajar más los Congresos como canal comercial natural del *pack*

4B = posible colchón financiero si se concreta la agencia, si no liquidar

Necesidad de primera oportunidad con la agencia para probar la colaboración y el mutuo beneficio
Reforzar la relación entre iguales para fomentar la confianza y promover el intercambio rentable
Se necesitan avalar, desde precio, tres márgenes sobre costes para poder colaborar

---

ESCENARIO DE PARTIDA PARA LA SOSTENIBILIDAD A MÁS DE 10 AÑOS

HERENCIA ACUMULADA A PARTIR DEL AÑO 6
Las visitas a clientes afines, especialmente a los clientes *apóstoles*, se han normalizado
Se ha establecido una relación de gran confianza con el editor y con el profesional del corpóreo
Sobre el par 2A se mantiene una percepción muy positiva de los comercios y genera recurrencia
De los 15 contratadores de pack VIP/IBMK, 5 han añadido alguna acción de PdVta de coste adicional
Sobre los 20 iniciales, ahora se contabilizan casi 60 pequeños comercios, muchos deslocalizados
Todos ellos consumidores de *pack* BTL y muchos con el módulo IBMK, a modo de red pequeña
El par 2A sigue siendo un producto estrella de inercia a vaca por financiador de otros por liquidez
El par 2B, ha mantenido la máster franquicia y ha integrado a la mayoría de sus franquiciados locales
El estudio pretende realizar una presentación a dos másteres franquicia más, por prescripción del 1º
El primer máster franquicia se prevé cliente apóstol del estudio, por beneficio compartido
El estudio propone al profesional integrar pares de cartera en una única oferta, en alianza estratégica
El par 3 se elimina por inactividad, siendo necesario un replanteamiento desde canal directo
El par 5B sigue su éxito adaptando paisajes, bajo prescripción del editor y del arquitecto
La gran producción de *marinas* encargadas para un hotel, se ha creado desde una estética concreta
Ha demandado espacio propio y colaboración, para poder asumir toda la producción en tiempo
Se pretende estandarizar una estética para el grupo hotelero y recurrir en su implantación
El par 5B se configura como vaca generadora de flujo líquido para otras utilidades en consideración
El par 5C, a la contra, no encuentra su espacio de canal y se decide eliminar hasta masa crítica de autor
Se considerará la opción de concursar para ganar notoriedad o seguir aquilatando valor desde *online*
Necesidad de vender la obra acumulada con anterioridad y de orden personal, aún sin canal
Los nuevos pares 4A y 4B se han concretado como respuesta al profesional que fue objeto de solicitud
Desde la colaboración de dos proveedores con capacidad de producción, se busca la 1ª oportunidad

Si realiza el diseño y la producción de todos los soportes de un stand dado para el profesional 1
Tras el éxito, contrata el *pack* para planificar el año siguiente completo en materia de congresos
A través del profesional 2, se realiza stand y gráficas para una industria farmacéutica en desarrollo
Se prevé la posible contratación del *pack* para plan anual, que todavía es de sólo 8 congresos al año
Si se prospera en la relación, la industria podría atender más de 20 congresos al año de orden nacional
Se rescindió la colaboración con la agencia en externalización, por relación abusiva y no rentable
Si bien, la agencia propone una nueva forma de relación desde par 4B, externalizando un stand singular
No estaría dentro del *pack*, pero servirá para colaborar y comprobar el grado de reparto del beneficio
Ahora, la sostenibilidad resultará de la convivencia del par 2A y 2B, y del Par 5B como autoría
El par 5A ha resultado ser un espacio de ocio muy viral de beneficio cero por asumir sus costes netos
Se han realizado unas tres salidas al año *petfriendly* con gran valor en comunidad y poca rentabilidad
El subgrupo de aficionados a la pintura se unió para dos salidas, con resultado demasiado complicado
El par 5A logra su valor desde los contenidos y experiencias de seducción de la marca de autor
Se da por asumida toda producción gráfica que surja, en papel y derivados, por colaboración

DECISIONES A PARTIR DEL AÑO 10
A los 10 años se ha logrado alcanzar una cifra de venta bruta alrededor de los 150Mil €/año
Se tratará de incrementar la cifra de negocio en años sucesivos, ampliando estructura vs utilidades

PARA ELLO
Se cuenta con la prescripción de 5 apóstoles = dos profesionales, el editor, el arquitecto y la franquicia
Más otras relaciones de colaboración activa como el estudio de *branding* y ciertos comercios locales
Se pretende explotar al máximo la prescripción para lograr expandir *la capilaridad* de los pares
Se ha generado una gran capacidad de evidencias físicas y se dominan las *soft* para acción comercial
Se plantea la posibilidad de orientar los pares rentables como unidades de negocio independientes
Se consideraría la marca personal como *marca paraguas*, otorgando imagen propia a las unidades
Con el estudio, podría ser viable una fusión bajo nueva imagen, integrando carteras de cliente 2A/2B
Se pretende atender a los franquiciados deslocalizados, por influencia de la máster y desde resultados
Posibilidad de orientar el esfuerzo comercial a colaboraciones con empresas intensivas en franquicias
Para el par 2A, beneficiar a los comercios más afines para que ejerzan de agentes comerciales
Para el par 5B, cabría lo mismo con el arquitecto y el editor, que planean aportar capital y oportunidad
El arquitecto menciona un hotel en Caribe de nueva construcción, demandante de obra a gran escala
Se plantea la producción dentro de la estética establecida para el grupo, esta vez muy aspiracional
El editor, ofrece un local temporal sobre el que probar la venta del stock acumulado para su salida final
El profesional no sabe si tendrá tiempo para concursos, pero intentará enviar obra según la temática
El par 3, podría ser relanzado desde el canal directo a industrias pequeñas, incorporando tecnología
Se abre la posibilidad de ofrecer el servicio a la industria en desarrollo que motivó un stand
El par 4A y 4B demandará mayor capilaridad de contratos para optimizar la colaboración por precio
Se necesita más prescripción desde cliente cautivo, sabiendo que el *pack* es rentable y útil
Se decide volver a visitar a la agencia para ofrecer alternativas más rentables por margen y cobertura
Se proponen los pares 2B y 4B de nuevo, desde evidencias y curva de experiencia, u otros bajo demanda
Podrían resultar más receptivos al 4B por la solución de mayor margen y su necesidad estratégica
El 2B no les interesa, ya que prefieren asumir la responsabilidad de los puntos de venta in-company

---

PROPÓSITO ESTRUCTURAL A MÁS DE 10 AÑOS

Se ha colaborado con dos imprentas alternativas, para atender toda producción gráfica
Se ha colaborado con dos empresas de estructuras efímeras, para atender los pares 4A y 4B
Contratada MOD, para desarrollar el par 5B en su dimensión de obra adecuada, normalizando procesos
Se ha integrado toda la estructura de CdV en el local polivalente, prescindiendo de la oficina pequeña
Desde este espacio presencial, se visibilizará la marca personal y la de autor en concomitancia y por sinergias
Se adecuará antes, estableciendo una zona para la marca personal y otra para la de autor bien diferenciadas
Incorporar al lugar toda la MOD externalizada en régimen *de* iguala y asumir su contratación, si válida
Crear una estructura de empleados mínima pero nuclear. El resto, en colaboración o subcontrata
Contratación de un comercial para los pares 4A y 4B que trabaje los congresos como canal natural
Posible incorporación de maquinaria de impresión 3D para potenciar la utilidad *packaging*

Completada esta tercera y última fase de análisis —considerando la cuarta, a *más de diez años*, un escenario de conclusión en alternativas—, corresponde concretar todo aquello que, alcanzada la teórica sostenibilidad, ha sido motivo concreto de su conquista. Entre lo principal, el hecho de haber ofrecido tanto insumos como bienes terminados a las demandas afines, trasladando el valor de la utilidad después de garantizar el margen de beneficio sobre costes totales —salvo excepciones de orden estratégico según cliente—. También la flexibilidad de las capas de atributos singulares que, a partir de una base teórica de producto, ha permitido la personalización diferenciadora. Cuando esta no ha sido viable, la innovación ha posibilitado la potencial reintroducción en el *offering* como un nuevo producto *interrogante*.

Desde los inicios, se ha propuesto una venta multicanal que ha permitido trasladar ampliamente la impresión de producto especialista asociado a la marca personal o a la marca de autor, según pares de cartera. De hecho, si fuera menester un *punto de venta* propio —o desde el mismo lugar del desempeño—, el momento de notoriedad de marca tras estos diez años de desempeño, coincidiría con una implantación de la imagen de orden sensorial —también llamado *marketing de grado cuatro*—, donde las evidencias externas, internas y materiales, ejercen su máximo efecto sobre la decisión de contratación o compra.

Es por ello que, en esta fase del largo plazo, el profesional de la creatividad —tanto si empresario como si no—, será capaz de proporcionar valor percibido de carácter continuo, cumpliendo con las expectativas sobre atributos estandarizados o singulares y de crear condiciones para alentar tanto la participación como la colaboración entre CdV complementarias. Desde esta dinámica de proactividad sincera, cabrá esperar la prescripción, especialmente desde las comunidades de afines y, por satisfacción de necesidades, también de los clientes que, en una posición competitiva de coste vs beneficio, entendieron que calidad y diseño era el mínimo esperable y depositaron sus expectativas sobre lo excepcional que pudiera aportar el profesional.

Así, llegados a este nivel de habilidades gestoras y curva de experiencia, para el profesional de la creatividad toda amenaza, dentro del grupo, será motivo de oportunidad, si logra establecer las alianzas debidas. Desde la integración vertical con proveedores o la fusión con el canal, para estas determinaciones, será imprescindible identificar

productos en condiciones de demandar un esfuerzo por potencial, circunstancia difícil de avalar si las métricas no han constatado antes su estatus de vida y posición competitiva, por mediación de las herramientas adecuadas. Siempre, con el horizonte de la participación ideal de cada par, en relación a la capacidad instalada. Al final, la supervivencia residirá en aquilatar embajadores de la marca, cuantos más mejor, y en saber conservar la virtud de su estima, más o menos desinteresada. Si se pierden estos clientes apóstoles, será el momento de *acertar* con la integración en estructura mayor y de *vaciar* la marca. Una alternativa que —desde su dimensión—, al menos acercará al profesional el objetivo de poder abordar mercados consolidados —hoy inaccesibles—, también dentro de las ICyC.

4.4. LA VISIÓN MÁS ASPIRACIONAL

Esta etapa final de la aplicación, pretende ser un espacio de conclusiones a partir de las tres fases previas, que escenifique los dos escenarios sostenibles más extrapolables, de acuerdo a la pretensión particular.
Antes, convendrá reseñar el marco comercial que avaló la etapa a largo plazo, por su aportación al resultado más empresarial. Así, a los diez años de desempeño profesional, esta idealización habrá concluido con una cifra de venta sobre los 150Mil. €/año, proyectando sobra la actividad un aspiracional de progresivo crecimiento para los años sucesivos. Para ello, habrá sido fundamental el haber aumentado la capacidad instalada, aportando así competitividad a la CdV mediante integraciones y colaboraciones de bajo coste y argumento de *todos ganan*. Algunas de estas colaboraciones más estratégicas, como la llevada a cabo con el estudio de *branding* o la derivada del editor y el arquitecto, habrán sido de especial relevancia.

Por otro lado, el histórico del desempeño habrá generado gran cantidad de evidencias físicas, acreditativas de la aptitud según pares y, además, la curva de experiencia habrá conseguido labrar un perfil de interacción relevante desde las cualidades intangibles. Tal será la notoriedad aquilatada que, como premisa lógica, se pretenderá hacer de los pares más rentables unidades de negocio autónomas o, incluso, marca propia. Esta viable fusión de marcas, en concreto entre el estudio y el profesional para los pares 2A y 2B, dará como resultado un nuevo negocio de mayor cuota cautiva y competencia, a partir del éxito de la actividad *soportes BTL*. Valorada y cerrada esta alianza para este escenario, el resultado empresarial tendrá como primera misión tratar de atraer a casi todos los franquiciados pendientes de atención, como satélites de la *máster* franquicia ya fidelizada, con la pretensión posterior de especializarse en asistir en las demandas de punto de venta a otras franquicias o a empresas intensivas en franquicias. Todo ello, sin despreciar a los pequeños comercios que, desde un crecimiento lento por tamaño de la mancha, han acabado generando gran liquidez y aún siguen confiando en recibir una asistencia anual desde los *packs*. En estos casos, se tendrá previsto extender la red de sinergias entre puntos de venta mediante el incentivo de beneficiar a los comerciantes que ejerzan de agentes comerciales, para acrecentar la masa crítica de atención. De esta forma, se estará trasladando el valor de la fuerza de ventas sobre los mismos clientes destinatarios del esfuerzo creativo, contra incentivos desde la prestación.

Para el par 5B, cabría la misma alianza rentable que en el par 2, esta vez con el arquitecto y el editor, en firme agrupación para integrar capacidad de contratación con producción, en una fusión muy rentable. En este caso, se prevé operar desde la marca de autor, por no afectar a los negocios propios ni del editor ni del estudio de arquitectura ya que, la nueva empresa, operará como *satélite* asistiendo también a las otras dos, aportadoras de capital y contratos. De hecho, se pretende acelerar esta nueva configuración para poder atender, desde esta nueva condición, un proyecto de gran volumen en relación a un hotel de nueva construcción y, a su vez, bajo dirección del estudio de arquitectura, ahora miembro del nuevo comité de dirección. En esta nueva responsabilidad, se pondrá a prueba la producción recurrente de obra adaptada, bajo premisa de estética identificativa de un estilo, en relación al grupo hotelero y como elemento decorativo de unificación.

Residualmente, y respondiendo a la larga demanda del profesional de rentabilizar un *stock* de pintura acumulado, el editor le propone un espacio de ocio de buen perfil de consumo que podría utilizar el autor para exponer *todo lo que tenga*, esperando la enajenación final. No es premisa necesaria, dada su actual condición de sostenibilidad sobre otras alternativas creativas, pero le parece adecuado *cerrar etapas* y, vender lo que tanto atesoraba, sería una buena forma de iniciarse en la nueva fase. Accede, porque además considera que dará algo de visibilidad a su marca de autoría, pero no alberga grandes esperanzas. Como tampoco necesita ya de competiciones para progresar, pero decide que, si le resulta sencillo por la temática, tratará de buscar méritos por lo concursal.

Sobre el par 3 el resultado ha seguido siendo poco favorable. No obstante, se pretende su relanzamiento esta vez desde canal corto mediante la prospección de pequeñas y medianas industrias e incorporando tecnología 3D que incentive la percepción de las evidencias materiales. La idea será tratar de prosperar sobre la misma dinámica que se llevó a cabo con el par 2A y que resultó tan favorecedora, esto es, desde la prospección de proximidad e ir aumentando, progresivamente, el rango de actuación si surge cliente con afinidad. En este sentido, será un par que el profesional lidere desde su voluntad y esperando lograr la primera oportunidad. De hecho, la estrategia versará en tratar de convencer de su capacidad a la industria farmacéutica en desarrollo que, desde el profesional *apóstol*, fue atendida en materia de *stand* ferial y hoy es asistida en más de 20 congresos al año. Esta industria, mantiene una teórica salida de nuevos productos que se intuye proclive a demandar *packaging*, siendo hoy un servicio de realización *in-company* de baja calidad formal.

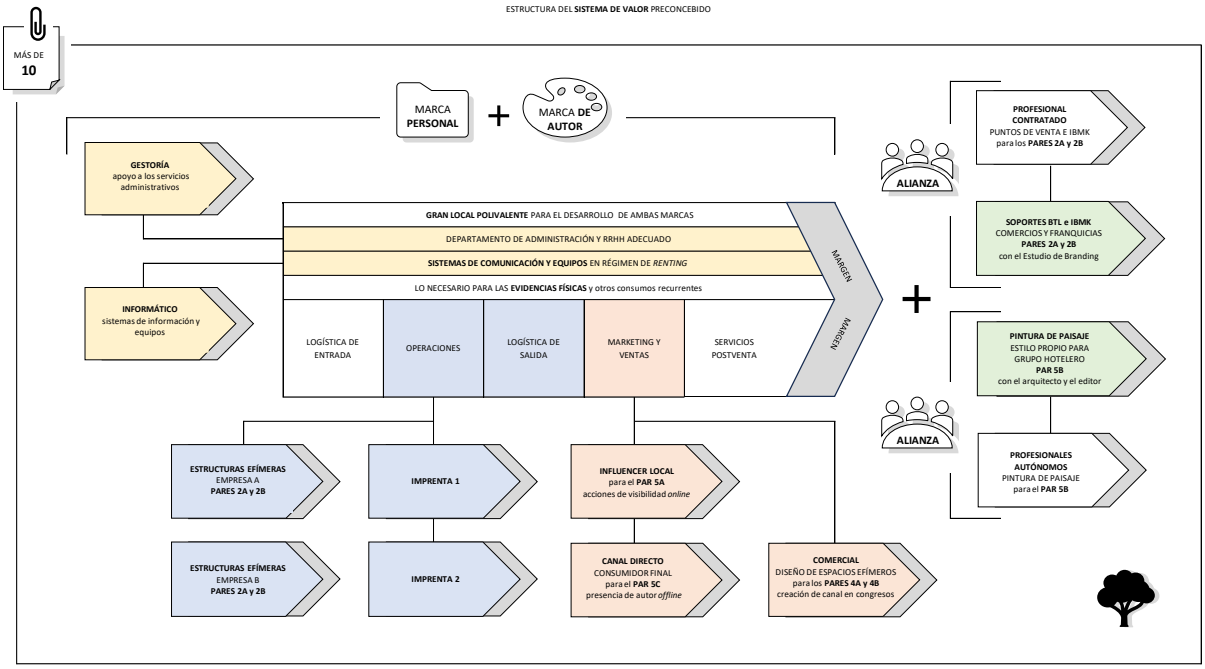
El par 4A, ha logrado cierta sostenibilidad por sinergias con el par 2 y, además, ha consolidado otros clientes de carácter propio que han resultado ser muy rentables por volumen. Tal es el caso de la farmacéutica mencionada, contratando el *pack* anual para planificación global y acumulando ya cuatro años de recurrencia. El problema reside en que, casi con exclusividad, esta industria es lo que justifica los costes de estructura de la actividad demandando por ello, este par, mayor masa crítica de cliente para respaldar el precio de cesión tan competitivo del *pack*. La agencia, que proporcionó un cliente propio para un *stand*, no ha resultado ser fuente de negocio por mantener la misma dinámica de poder que cuando externalizaba sus contratos de orden menor. Por ello, se ha prescindido de este cliente intermedio, para focalizar en atender a industrias y pymes desde la proximidad, de nuevo, emulando el sistema que dio resultado con el par 2A.

Estructuralmente, el profesional ha logrado acreditar por colaboración la capacidad para ofrecer impresión y para la creación, implantación y almacenamiento de estructuras efímeras, ha contratado la mano de obra necesaria para asumir la recurrencia y el volumen intrínsecos al par 5A y ha integrado también al autónomo —ahora asalariado— profesional especialista en gestión de puntos de venta e IBMK. En paralelo, ha consolidado su espacio de desarrollo de la actividad dentro del local polivalente, adjudicando zonas adecuadas según el par y ejerciendo su propio valor visual ambas marcas de autor y personal. Por último, acaba de contratar a un comercial específico para vender su par 4A, con objeto de que trabaje la actividad desde el canal natural de los mismos congresos y valora la incorporación de tecnología de impresión 3D, para potenciar la percepción de las evidencias del par 3.

En esta cuarta y última etapa, de difícil aproximación por ser la más aspiracional y abierta de todas las anticipadas cabrá recordar que, estratégicamente, será el *alter ego* el que afiance la evidencia, desde una premisa de cultura de servicio y con la satisfacción como objetivo. Además, será primordial lograr flujos de liquidez largos sobre los productos financiadores, para avalar aquellos en proceso de adquisición de la sostenibilidad y convencer sobre la viabilidad de una financiación ajena. Por otro lado, superados los diez años de existencia profesional, la marca habrá llegado a ser la empresa, atenta a las tendencias, invirtiendo en investigación y desarrollo y accediendo a la demanda de manera multicanal. Si el profesional, ha estas alturas, ha acertado con sus decisiones, el cliente será ya socio, compartirá sus objetivos y visionará el crecimiento desde un futuro en común.

Para que esto suceda, la marca personal —y la de autor en concomitancia— habrá conseguido producir, vender y entregar, desde la aportación de atributos diferenciados y generando *engagement* por autenticidad. Esta identidad social positiva habrá habilitado el sobreprecio y dificultado la imitación, identificado tendencias por detectar síntomas de cambio, establecido relaciones de valor con sus clientes por el conocimiento individualizado, definido métricas objetivas para planear la evolución y habrá concretado alianzas para orillar los límites internos a la producción. Así, el nuevo profesional de la creatividad, habiendo evolucionado a largo de estos diez años o más, se habrá convertido en asesor y líder empático, responsable y generoso que, desde la fidelidad a sus clientes, habrá adquirido la supervivencia económica real.

Esta etapa visionaria, acúmulo de —al menos— más de diez años, habrá configurado un esquema de atención como base de una estructura de competitividad que tendrá un aspecto similar al siguiente cuadro:



Este sistema de valor de un profesional con perspectiva de empresario, se compondrá de una serie de CdV interactuando juntas de acuerdo a una variada condición de interrelaciones que irán, desde el vínculo otorgado por la simple contratación de servicios, hasta alianzas expresadas mediante nuevas marcas para integrar, bajo su influencia, carteras complementarias. Estas marcas recién creadas en colaboración, unidas a las propias del profesional —la personal y la de autoría—, constituirán la fuente de notoriedad necesaria para la supervivencia pecuniaria, ejerciendo en el mercado mediante la capacidad de atención otorgada por sus propias estructuras fijas y los *nexos* con otras ajenas por afinidad.

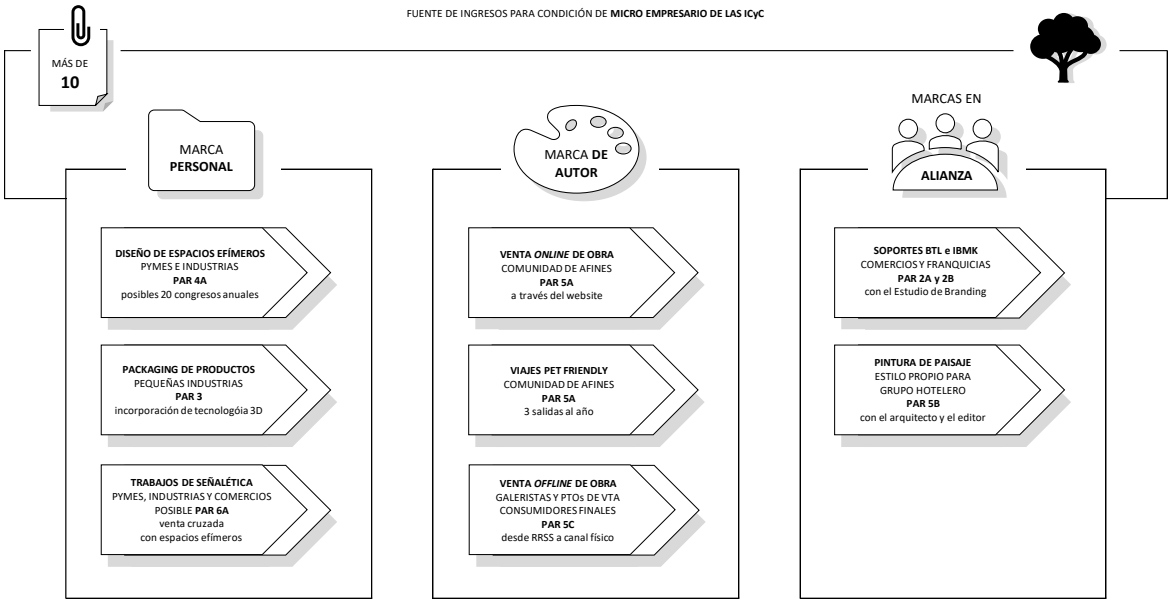
En concreto —y de acuerdo al esquema ideado—, la marca personal y la de autor lograrán la sostenibilidad mediante una CdV constituida, en su infraestructura, por un espacio polivalente de prestación destinado a la realidad presencial de sendas marcas, con servicios compartidos de administración y secundados por una gestoría de actividades adicionales y servicios jurídicos delegados. A este núcleo, se unirán un sistema tecnológico —de orden también común— con un responsable adecuado y una capacidad de compra fundamentalmente circunscrita a las necesidades derivadas de las evidencias materiales, a la que se sumará todo aquello recurrente y orbital para configurar, todo ello, las actividades de apoyo.

En lo que refiere a las primarias, desde las demandas de las operaciones, el profesional avalará la contratación de prestadores especializados según estrategias de crecimiento sobre pares, dando lugar, en este caso, a una capacidad para imprimir y para generar, trasladar y montar estructuras efímeras personalizadas. Todos ellos, desde sus propias estructuras de atención, dando servicio en condición de proveedores habituales y asumiendo tanto producción como distribución. En materia de *marketing* y ventas, esta

CdV mantendrá la relación con el *influencer* local —que demostró su acierto para favorecer la marca de autor *online*— incentivando aún más la visibilidad, hasta avalar mayor cuota de notoriedad digital para, desde posible extrapolación, tratar de equilibrar poderes con el canal *offline* y lograr la primera oportunidad en galerista. Complementará su capacidad comercial mediante la inclusión de un profesional asignado a los pares 4A y 4B, cuya misión residirá en acreditar la actividad generando canal desde los mismos lugares de prestación.

Como se comentó, a todo este sistema propio se le unirán los acreditados para conferir valor a las marcas por alianzas, resultado de *independizar* los pares de mayor éxito en unidades de negocio independientes por estructuras autónomas para, posteriormente, *pactar* su independencia comercial. Estos pares en concreto, serán los que referían a las utilidades *soportes BTL e IBMK* o pares 2A y 2B y la actividad *pintura de paisaje* en su variante más industrial, por volumen, formato y estética personalizada o par 5B. Derivado de lo cual, el profesional en su momento bajo iguala, ahora formará parte de la MOD propia de la primera marca desde alianza y, aquellos profesionales autónomos en la misma condición no contractual, también pasarán a formar parte de la segunda marca desde alianza, convertidos todos en parte integrante de sus respectivas estructuras fijas de RRHH.

Esta estructura de marcas orientadas a la rentabilidad será la que, desde el reparto de responsabilidades sobre pares, atenderá bien productos terminados bien intermedios en función de la demanda, estableciendo un crisol óptimo de ingresos que permita la sostenibilidad. En concreto, dicha *fuente de ingresos* asociada al sistema de valor descrito —y a más de 10 años, de acuerdo a este análisis—, tendrá la siguiente configuración según *estatus* de los pares:



Esta representación de la diversificación estratégica de una capacidad creativa, distribuirá el *peso específico* de la supervivencia económica entre varias fuentes de valor, acreditadas según idoneidad de la marca y sus valores intangibles. Así, en este contexto de objetividad, el profesional asumirá la vertiente de autoría más emocional, la de la obra de índole personal identificada como par 5A, para seguir interactuando con su comunidad y considerando ahora, aquellas salidas que se iniciaron desde la *auctoritas*, de interés sobre todo por ocio y notoriedad. Esto último, sobre deseo de motivar el valor de su obra acumulada y, básicamente, para trasladar dicha visibilidad al canal y poder ampliar la base de venta a consumidor final. Por lo tanto, la raíz de ingresos desde la autoría dependerá, primordialmente, de poder agrandar el valor de la marca permitiendo, de esta manera, igualar la relación con el punto de venta especialista y no sólo de índole local. El par 5A, en este sentido, resultará ser la vía de acceso al galerista por efecto prescriptor de la comunidad *online*, esta última, foco de detección temprana de la singularidad y de natural viralidad. Con ello, se entenderá que este par no será fuente de ingresos sencilla, pero cumplirá *su misión* si aborda positivamente la notoriedad *offline* de la marca de autor, para los intereses más emocionales del profesional de la creatividad.

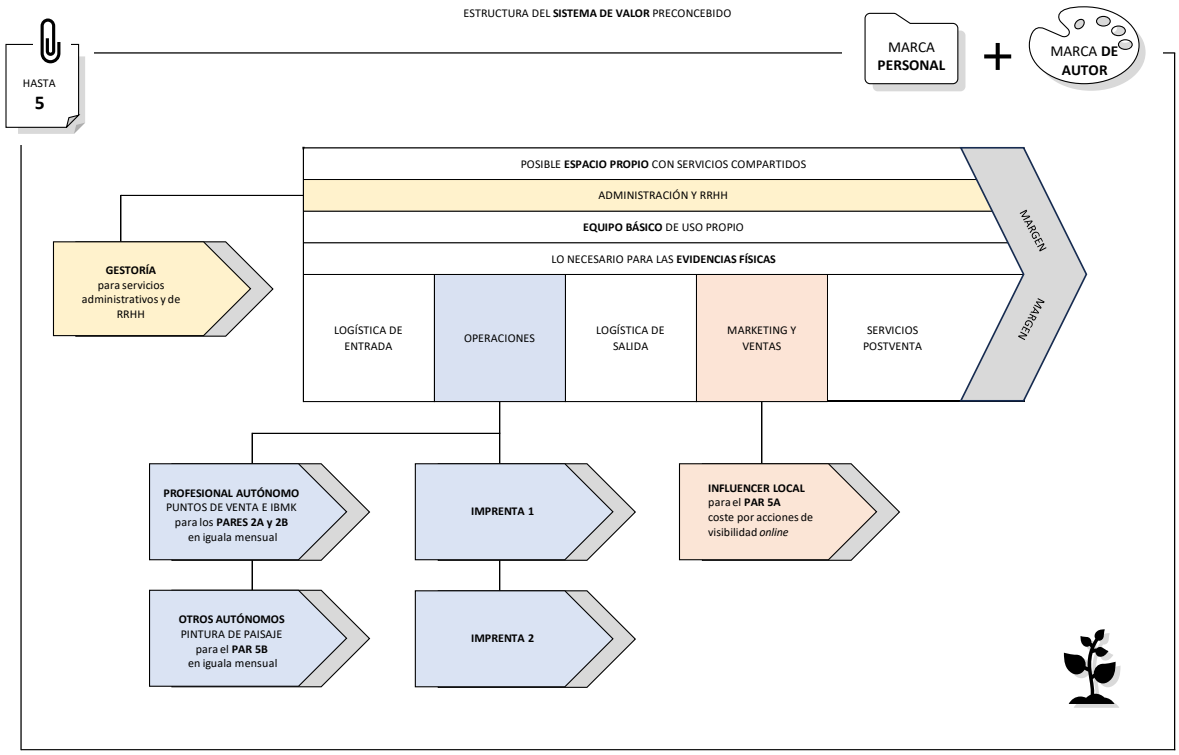
Sí serán depositarios de la responsabilidad sobre los ingresos recurrentes el resto de pares activos, con especial relevancia de aquellos independizados en marcas autónomas desde alianzas estratégicas. Así, los pares 2A, 2B y 5B, serán los *colchones financieros* que, desde su condición probable de productos financiadores, permitan atestiguar la condición de micro empresario de la creatividad. Los dos primeros, como base de la relación con el *estudio de branding* y el último, *con el arquitecto y el editor* que vieron canal para una estandarización estética enfocada y recurrencia en la implantación posterior, materializando su voluntad de invertir en capital y compromiso para la prescripción.

Por último y desde la marca personal, el resto de pares susceptibles de rentabilidad cierta y, de nuevo, bajo responsabilidad expresa del profesional que, desde su gestión, deberá *hacer crecer* estas utilidades *interrogantes* que aún son depositarias de la credibilidad. Entre estos pares en condición de probables, estará el deseado y muy complicado par 3 —referido a la utilidad *packaging de producto*—, a la espera de esa primera oportunidad que inicie un recorrido de rentabilidad, para la que se tratará de mejorar las evidencias físicas incorporando tecnología 3D que emule el continente potencial. A su vez, estará en esta condición el par 4A que, aunque avalado por cierta capacidad real, aún distará mucho de convertirse en generador de flujos de liquidez. Para ello se contratará al comercial que, desde el mismo escenario de prestación del servicio, tratará de captar mayor cuota de atención. Por último, la obligación estratégica de prestar servicios desde una situación de investigación y desarrollo en el ejercicio de sus funciones, hará que otro par susceptible de lanzamiento se sitúe en pretensión de salida al mercado. Será el par 6A basado en la utilidad *señalética*, dispuesto a realizarse desde una perspectiva intuida de venta cruzada con el par 4A, cuando este último se valide en su condición aspiracional y no antes, para evitar materializar otra situación de demanda de recursos en la misma cartera de pares, reduciendo con ello el valor efectivo de las aportaciones.

Tanto el *sistema de valor* como la *fuente de ingresos* escenificada, supondrá asumir un nivel de riesgo que no todo profesional de la creatividad querrá considerar como parte integral de su día a día. De hecho, una propuesta de estas dimensiones supondría una involucración completa aun estableciendo estructuras de delegación fijas por cada marca

y par. Por ello convendrá recordar que, abordar el crecimiento de orden aspiracional, deberá ser una decisión tanto desde criterio objetivo como subjetivo, por lo que atañe al resto de aspectos personales a considerar.

En contraposición, el proyecto básico y aún viable en competitividad, correspondiente a la estructura alcanzada por el profesional a los cinco años de este análisis que, por otra parte, permitió lograr unos ingresos medios dentro de un rango admisible de sostenibilidad. Por la misma, dicho logro respondería a un esquema con la siguiente configuración:

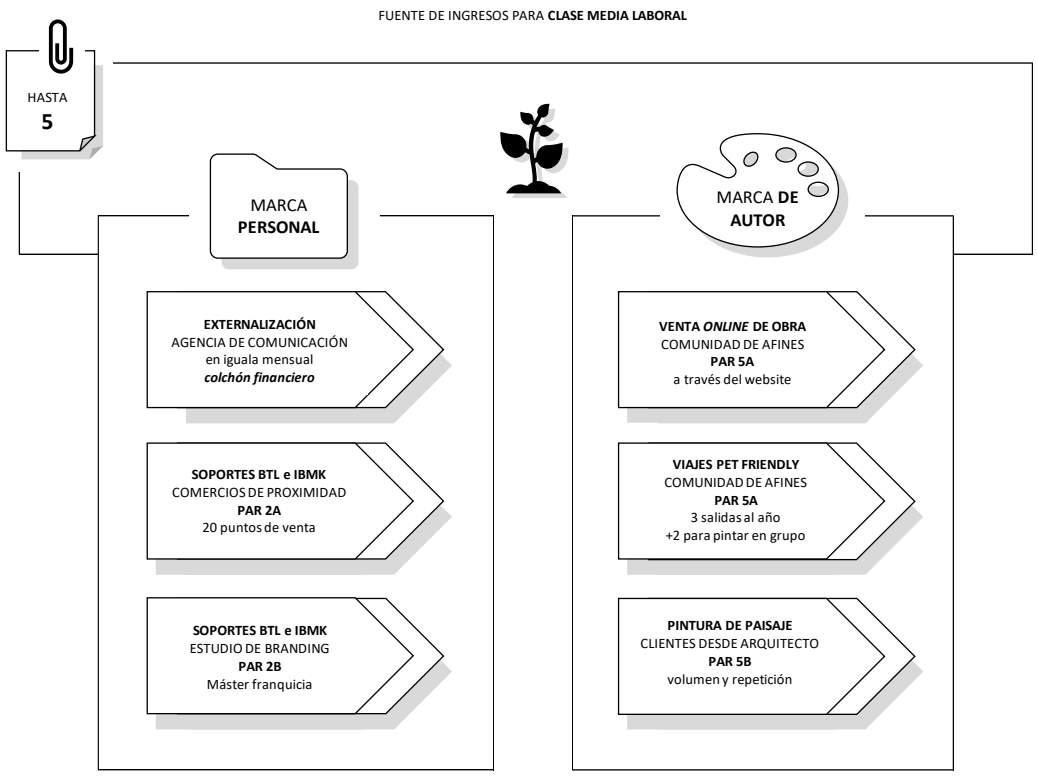


Esta estructura más realizable, corresponderá a un perfil de sostenibilidad perfectamente asumible desde la involucración que, además, avalará la supervivencia dentro de unos márgenes factibles para un amplio espectro de profesionales de la creatividad. Su nivel de diversificación, de orden moderado, permitirá realizar la prestación desde una estructura propia muy ligera, adecuada para realizar la mayoría de las utilidades en colaboración. En concreto, dicho *adelgazamiento* con respecto al sistema futurible será manifiesto en la no existencia de mayor número de marcas realizables, circunscribiendo la rentabilidad al valor percibido de la marca personal y de la de autor del profesional. Desde esta premisa, los pares que se vieron apreciados en estas nuevas marcas desde alianzas, en este esquema menor, retornan a su condición inicial como parte de la cartera propia y a sus posiciones originales bajo influencia, bien de la marca personal —pares 2A y 2B—, bien de la de autoría —par 5B—. A su vez, desde aquellas posiciones, los profesionales que fueron desplazados a las nuevas estructuras de crecimiento, también retornarán a su condición de autónomos en régimen de iguala, para dar apoyo a estas actividades de manera semipermanente, al mismo tiempo que se mantendrán, tanto la

responsabilidad de la capacidad de imprenta sobre los prestadores profesionales —estos u otros—, como el valor de las acciones digitales del *influencer* local, en su condición de colaborador habitual para la visibilidad *online*.

Por la misma, a nivel de actividades de apoyo, corresponderá reducir el valor fijo instalado en el sistema más aspiracional dejando en este, exclusivamente, la relación de colaboración habitual con la gestoría de servicios plenos y, de un espacio polivalente muy aspiracional, se involucionará a un local mínimo de atención, con servicios de orden común garantizados. En cuestión de equipos —y en coherencia con el *afinamiento* general—, se adaptará el sistema sin dispendios a la nueva capacidad y, en materia de compra, se mantendrá la dinámica de orientación a la calidad de las evidencias físicas.

Por la misma, este sistema de valor menos aspiracional pero perfectamente solvente, tendrá asociada una fuente de ingresos recurrentes acorde a la reducción de la ambición —y del riesgo— llevada a cabo. Por ello, la capacidad de retorno al finalizar la etapa media, tendrá una configuración de acuerdo al siguiente esquema:



En esta fórmula de supervivencia, será dominante la capacidad líquida recurrente derivada de la relación por iguala pactada con la agencia, garantizando al profesional unos ingresos seguros, que le permitirán arriesgar proyectando la capacidad de retorno sobre otros pares, esta vez por cesión de la utilidad a partir de precio sobre costes netos. En este escenario proyectivo se sitúan los *soportes BTL*, sobre todo en su versión de atención a pequeños y medianos comercios de proximidad que, desde la idealización establecida, llegarán a conformar una pequeña red de sinergias a partir de un producto paquetizado.

Por otro lado, desde la marca de autor, el par 5B también será garante de cierta capacidad financiadora por su volumen de contratación y recurrencia, derivando en esas relaciones de colaboración con autónomos que, desde la superficialidad de la relación en iguala, permitirán abordar proyectos de índole mayor sin sobrecargar la estructura principal. Se añadirán los aspectos más ociosos de la prestación coordinada, por improductivos desde la razón líquida, pero del todo vertebrales por su apoyo a la notoriedad de la marca de autor por la vía de la comunidad de afines —como prescriptores o compradores de obra acumulada—, en muchos casos determinantes en la contratación ajena por vinculación emocional desde la condición de relaciones sinceras. De hecho, serán los viajes p*etfriendly* los que, desde su utilidad, profundicen sobre la confianza y la capacidad de ayuda mutua, más que directamente financiar la actividad.

Esta organización de los ingresos, tendrá como gran diferenciación con su homóloga aspiracional el hecho de mantener o no la fórmula de la iguala que, en los comienzos dinamizará la vida laboral pero que, en su prolongación en el tiempo, la lastrarán por absorción excesiva y sin reflejo rentable, limitando sin solución el tiempo disponible para otros proyectos de mayor potencial de base. Reflejo de lo cual, en este análisis y a partir del quinto año, el profesional decidirá escindir la relación con la agencia —tras comprobar el límite real de la misma—, optando por iniciar una orientación estratégica hacia alternativas de mayor capacidad de retorno, con el riego implícito de esta decisión y la consiguiente decisión particular en función del nivel de ambición.

Como sucediera en las etapas anteriores, el método propuesto contempla un control formal de la gestión desde las llamadas *esencias analíticas* que, en su versión mnemotécnica, *comprimen* los factores clave para el éxito desde un estadio inicial hasta la proyección más ambiciosa de la actividad empresarial. De esta forma, se contemplan dos cuadros diferenciados que agrupan, el primero hasta los cinco años de vida laboral como profesional de la creatividad y, el segundo, a partir de estos y sin horizonte temporal. Con estas dos dinámicas de análisis se identifican sendos sistemas de valor propuestos y en base a la idealización descrita con la premisa de considerar que, desde el más viable de la etapa media, ya se podría afrontar una vida sostenible desde cartera profesional de producto creativo. Y, la segunda, del todo rentable por escenificar un sistema de valor más acorde con la forma de pensar de un micro empresario de la creatividad.

Concretando estos factores mnemotécnicos asociados a las dos etapas diferenciadas cabrá destacar que, en el sistema de valor aquilatado a los cinco años, se aprecia el valor de la objetividad sobre la subjetividad por su expresión correcta de la necesidad interna, así como por saber asumir el valor de un precio pactado en según qué momentos —aunque sea en un formato tan poco ajustado como el de las igualas—, producir mayormente bajo demanda y no malgastar los escasos recursos propios. Además de enfocar en las necesidades de cliente —aportando soluciones desde la misma configuración de los pares y sus utilidades—, desde una posición de costes bajos —normalizada en la escasa estructura fija— y saber ostentar motivos de compra o contratación desde las evidencias —fundamento principal de la capacidad de compra—

Todo ello, apreciando el factor trato y entendiendo que *todos deben ganar* para sobrevivir en el tiempo dentro del grupo de competitividad. Unos valores *soft* que avalarán la

cualidad de saber integrar e intercambiar valor, manteniendo en el tiempo las relaciones establecidas tanto desde la colaboración con autónomos, como las contratadas por capacidad de prestación ajena, ambas destinadas a extender la actividad a bajo coste. También se reconocerá coherencia en el hecho de cerrar un precio competitivo en las utilidades en formato *pack* —estandarizando unos atributos y valorando la recuperación de unos costes netos preestablecidos— y en la dinámica de reinversión del beneficio, visible en la tarea de mantener siempre pares en etapas iniciales del desarrollo —demandantes de prudencia financiera—. La personalización tendrá su reflejo cada vez que un cliente suscribe la demanda de un producto de deseo y el profesional orienta el esfuerzo a su introducción rentable. Esta forma de entender y atender la oportunidad, será la base del desarrollo como profesional, por reconocimiento de las necesidades no satisfechas de clientes afines cuando surge la pertinencia. A esta atención de lo diferente se añaden, dentro de una voluntad de adaptación, la virtud de las capas flexibles de atributos sobre productos de núcleo estandarizado como premisa dentro del *offering*, desde un criterio de normalización de la calidad sobre cualidades ampliamente reconocidas y diferenciación en lo particular.

En materia de participación, la sola apreciación estratégica de tener que crear una comunidad como plataforma de interacción regular, será en sí misma expresión de haber comprendido que, todo profesional, además de la obligación de atención multicanal, tendrá como valor subsidiario a su aptitud formal la capacidad para atraer desde la personalidad creando experiencias de valor *online* y *offline* asociadas a la marca o, simplemente, conversando en comunidad desde una posición de ayuda por autoridad. Un ejercicio de seducción que tendrá su materialidad en los contenidos de valor en condición de gratuidad y que determinará la viabilidad de la personalidad digital como creadora de interrelaciones de bajo coste.

En adición a todos estos factores de éxito, el sistema a más de diez años —y desde los cinco— realizará un *engrosamiento* de la CdV propia desde su estructura fija y en su relación con otras, que le permitirá unos flujos de rentabilidad verdaderamente sostenibles, mientras no se exacerbe el apalancamiento operativo derivado de la financiación ajena. Para un esquema similar al aspiracional propuesto, las marcas prestadoras ya podrán asegurar su notoriedad, aunque sea en local, favoreciendo la creación de una demanda inelástica que soporte bien un precio libre. Tal no será el caso, ya que la mayoría de utilidades propuestos han terminado por resultar de precio cerrado o pactado, idealizando un crecimiento por volumen más que por precio unitario. A este nivel, cada marca representará una vertiente creativa del profesional, explotada desde la adecuación y orientada a la sostenibilidad, salvo la excepción del par 5A que tendrá tendencia a la ociosidad, fuera ya de toda responsabilidad pecuniaria directa, sino de notoriedad y capacidad relacional. La creación personal, también se habrá constatado en autoría, eso sí, desde la recurrencia y el volumen, faltando subsanar el desequilibrio con el canal especialista —aún a la espera de mayor relevancia formal para su credibilidad— y así poder acreditar el valor de la obra personal fuera del entorno digital y la producción seriada, siendo quizás necesario cierto peso específico otorgado por el concepto *premio* desde el mérito concursal y pendiente de su consideración. En realidad, para alguien que ya ha alcanzado condición de socio con sus colaboradores habituales, compartiendo objetivos y visionando un futuro en alianza, no parece muy probable que, alcanzar la condición de autor reconocido *offline*, resultara en hecho primordial para la supervivencia

pecuniaria. Sin embargo, sí supondrá el argumento principal para fomentar el *alter ego* más espiritual circunstancia que, en este perfil, no se verá enfocado como necesidad dada su gran subjetividad, pero no se rechazará la posibilidad si se igualara el poder de negociación por amplio reconocimiento social de la marca de autor.

Dicho lo cual, esta escenificación no deja de ser una abstracción sobre supuestos inventados que sólo pretende ilustrar una posible vía de crecimiento. De hecho, las temporalidades consideradas de 1 a 2 años, hasta 5 años, hasta 10 años y a más de 10 años, son umbrales de tiempo que bien podrían ser otros, ya que sólo acotan intervalos que resulten factibles para intuir una evolución. Por eso, deben considerarse estas etapas como lo que son, parte de un ejemplo práctico ideado tanto desde las actividades, como desde los tiempos de prestación.

Los dos sistemas de valor y sus respectivos flujos de liquidez preconcebidos, sí responderían a configuraciones factibles en términos de aspiracional económico por cuanto, a más relaciones de colaboración, mayor capacidad instalada y mejor posicionamiento competitivo. Lo mismo que el hecho dudoso de mantener una prestación desde una iguala, que condicione el tiempo de atención destinado a otras causas, siendo favorable en los momentos iniciales, pero del todo limitativo a partir de ejemplarizarse un crecimiento en orden a adquirir mayores bonanzas, salvo replanteamiento de la relación laboral en su coste estandarizado. Por ello, sirvan ambos *sistemas* como muestra de sendas evoluciones, validando ambas estructuras para la supervivencia laboral, bien alcanzando condición de clase media laboral, bien preconizando la figura de empresario de la creatividad. Sea una o la otra, en ambos casos, escenarios de sostenibilidad igualmente loables, desde cartera de producto creativo. El más básico, originado desde la primera oportunidad por evidencias de calidad percibida y crecimiento por tamaño de la mancha preferiblemente de índole local. Y preconizando la notoriedad de marca como fin, desde un argumento de *ecoturismo* para generar contenido de valor y experiencias compartidas en comunidad de afines, con la meta del *engagement*. Y, el más ambicioso, sobre un patrón de prospección constante para nuevas oportunidades —con la prescripción sincera de los embajadores de marca—, análisis de la gestión desde la objetividad con delegación de la responsabilidad en activos adecuados y generación de alianzas de valor por afinidad y complementariedad de carteras, para seguir extendiendo la capacidad y mejorar el valor de la utilidad. En todos los casos, tanto si la sostenibilidad se acomoda sobre una clase media laboral, como si prospera hasta alcanzar cotas empresariales, el éxito se sustentará sobre el reconocimiento social —de alcance local o dimensión internacional—, para proporcionar precio y creación libre, diferenciación por calidad percibida —enfocada o generalizada—, asociación eficiente y, sobre todo, identidad apreciada por marca positiva, en la visión más aspiracional con la que *poder soñar* como profesional de la creatividad.

Finalmente, esta conceptualización por fases, no sería tal sin poner en valor ciertas cualidades del todo ciertas. En primer lugar, aquellas que definen al profesional, como son el poseer sobradas pruebas físicas de su aptitud, tener habilidad para ejecutar, exhibir disposición a atender, desterrar el riesgo y lograr alcanzar entendimiento mutuo. En segundo lugar, las que caracterizan al producto creativo, como son fluidez, flexibilidad, originalidad y elaboración. Y, por último y quizás las más significativas, las que avalan el reconocimiento social, esto es, el poseer las ideas, la aptitud, la suficiente profundidad

y la sutileza de los matices, que hagan del esfuerzo intelectual un ejemplo de valor colectivo.

5. PRINCIPALES CONCLUSIONES A ESTA TESIS

En relación a esta tesis, se pueden apreciar «dos vertientes de contenido» bien diferenciadas y destinadas a establecer un proceso continuo de vida laboral sostenible, a partir de la actividad creativa profesional.
Por un lado, la dimensión esencialmente estructural, basada en aspectos de orden contextual, científico, de carácter psicosocial y de adhesión a la supervivencia económica, vinculados a la «predisposición como persona» y constatables con independencia de la *praxis*. Esta cuestión es la considerada en este estudio «de análisis pragmático».
De otro, la específicamente destinada a «adquirir solvencia» desde una realización objetiva de la actividad, fundamentada en «conceptos estratégicos y tácticos» de origen industrial y a partir de asumir «la condición terciaria» de la actividad. Esta faceta, es la considerada «de inicio razonado». De esta última, se desprenden los criterios «convertidos en metodología» dentro de la normalización propuesta que servirán, *a posteriori*, de fundamento para ejemplificar una cartera de producto idealizada de un profesional de la creatividad cualquiera.
A partir de esta configuración podemos afirmar que, de la deriva pragmática, sobresalen una serie de «premisas de tipo orgánico» para, esencialmente, «definir» a la persona creativa en materia de disposición a la prestación desde la capacidad innata. De la fase «de inicio razonado», la más larga y objetiva, se distinguen también, entre muchos méritos, una serie de «criterios ineludibles» de índole estratégico y táctico, del todo desapasionados o «inorgánicos», destinados a «ordenar» la actividad del profesional de la creatividad, de cuya neutralidad emocional derivará «la meta pecuniaria».
Ambas tipologías y sus aportaciones más determinantes en concomitancia funcional, pretenden constituir un «marco de interacción más proclive al entendimiento» entre prestadores y mercado para permitir, de manera progresiva, abordar la supervivencia económica a partir de una cartera de producto creativo, sea cual sea la utilidad final.
Así, dentro de esta lógica de complementariedad de criterios, corresponde precisar las siguientes «conclusiones más determinantes a este análisis», a partir de ambos grupos de contenido.

5.1. PRINCIPALES CONCLUSIONES ORGÁNICAS.

• Todo ser humano dotado para la originalidad es un inventor de analogías.
Tanto si artesano, artista o creativo y con independencia de sus respectivas coyunturas particulares. La diferencia residirá en que, el creativo, ha concluido un proceso de emancipación formal dentro del mercado laboral, con un acceso definitivo formando parte de un gran grupo —la comunidad creativa—, mejor percibido, más próximo, económicamente integrado, exhibiendo una voluntad flexible y asumiendo el aislamiento social como inaceptable.

• La naturalidad para las asociaciones remotas provee para la abstracción.
Esta afirmación es posible gracias al estudio realizado por la neurociencia, que pone de manifiesto una hiperconectividad, mayormente de orden genético, que avala un incremento funcional de las áreas parietal, occipital y temporal, acreditando unos «prerrequisitos neurales para la creatividad» a partir de un óptimo grado de mielinización de las vías neuronales largas, un alto nivel en propiedades de mundo pequeño en las redes de conectividad neuronal, un buen desarrollo de la CPF y del HD, y un amplio rango de activación hiperfrontal e hipofrontal, indispensable en todo «proceso creativo» que concluya en alguna innovación de importancia. En referencia a dichos procesos, también afirman que, su expresión, tiene que ver con la novedad, en la que participan activamente los lóbulos del cerebro y el hemisferio derecho, sobre el beneficio de lo previamente acumulado en experiencia cognitiva, responsabilidad gestora del hemisferio izquierdo. Que es necesaria una guía desde lo relevante, tarea ineludible de la CPF y la dopamina como señalizadora, actividad que no debe verse frenada por la conformidad social, gracias a una corteza cingulada anterior afinada. Y que, todo proceso cognitivo complejo, debe de orientarse a una meta con esfuerzo sostenido, mediante el estado de hiperfrontalidad de la CPF y la red orientada a tareas. Por lo tanto, la neurociencia avala con sus descubrimientos que, la capacidad, *de facto* tiene un origen genético. Pero, con todo y con eso, no se debe sustentar todo resultado creativo desde cualquier verdad, sino que, sólo con un objetivo consciente y focalizando el esfuerzo, se pueden esperar utilidades de repercusión real. O lo que es lo mismo, en creatividad, *no todo vale*, como tampoco en la sociedad.

• La vista es el mayor de los canales.
Esta organización cerebral para la novedad dependerá del ingreso potencial de información que reciba la persona por mediación de los sentidos, con lo visual como principal vía de entrada, en orden a someter lo recibido a los rigores internos y generar conocimiento. De lo cual se puede afirmar que, a pesar de poseer una capacidad reseñable de origen por cualidades superlativas para la novedad, el almacén de la memoria a largo plazo, integrado por todo el umbral de conocimiento acumulado desde un filtro de carácter propio, es determinante para racionalizar cualquier alternativa novedosa desde la propia personalidad.

• A este cerebro de predisposición orgánica hay que añadir «lo que lo hace social».
Tiene que albergar las cualidades de autoconciencia, autocontrol, empatía y habilidad relacional, para lograr desarrollar la actividad creativa desde un clima de mutua confianza. Desde la capacidad de escucha y una memoria operativa adecuada —de nuevo, por mediación de la corteza prefrontal—, el creativo debe evidenciar la supremacía de su *vía superior*, analítica, en detrimento de la *inferior*, impulsiva por dominio del primitivo límbico en respuesta excesiva de la amígdala. Con todo, el cortisol y su cualidad de respuesta al estrés en su justa medida —segregado por las glándulas suprarrenales por mandato del hipotálamo y a través de la pituitaria—, será la única forma de afrontar tareas de orden complejo.

• Para sobrevivir hay que buscar la rentabilidad.
A este perfil de creativo, naturalmente dotado y predispuesto al liderazgo social, le corresponde abrazar la rentabilidad como parte de su esfuerzo para la novedad. Las ICyC,

generadoras constantes de procesos con origen en la imaginación y acostumbradas a conectar con la demanda, se han formado con el mercado para constituirse en potentes motores económicos de la sociedad. Esto significa que, todo creativo, desde su gran grupo de afines, tiene la necesidad de coaligarse con los mismos preceptos liderados por sus industrias de referencia, aunque sólo sea por adecuación formal.

• El desarrollo laboral depende de una doble facultad: crear y gestionar.
Ambas en concomitancia, en orden a desarrollar un pequeño negocio de base intelectual considerando además que, el tiempo invertido en cada esfuerzo para alcanzar una cota de originalidad, es inversamente proporcional a la rentabilidad que estará en condiciones de proporcionar la utilidad final. Porque, en este mercado de la novedad, mientras no se acredite cierta notoriedad sobre la marca, el tiempo es dinero.

• La utilidad final percibida es la motivación principal.
Para prosperar como marca en este mercado de la creatividad, hay que «vender o resultar contratado como profesional». Sólo puede haber «creatividad útil» si el resultado es sinónimo de prosperidad, mayormente económica, algunas veces espiritual y, en el mejor de los casos, de ambas. La única forma de hacer útil, por sostenible, el esfuerzo intelectual es por adaptación a la demanda y desde la interacción permanente de cliente o consumidor con la marca personal o de autor, en estado de mutua sinceridad. El resultado de esta producción desde premisa de utilidad es un esfuerzo que ha derivado en ingresos por margen, permitiendo largos ciclos productivos dentro de la capacidad.

Con este perfil consolidado, se tiene un fundamento para pensar que, abordando la inclusión laboral como administrador de un pequeño negocio de creatividad, puede haber esperanza de prosperar y sostener dicho triunfo en el tiempo, gracias a la emancipación comercial y por predisposición a la hiperconectividad, exhibiendo un cerebro eminentemente social, detectando lo relevante dentro la novedad, construyendo un histórico de experiencias moderado en tensiones, asegurando niveles de cortisol adecuados por liderazgo prefrontal y, además, obrando para lograr siempre una utilidad. A partir de aquí, el profesional, una vez solucionada su configuración particular, tiene que acomodar la actividad dentro de una realización objetiva que le permita una solvencia gradual para que, con el paso de los años, pueda acreditar su supervivencia económica y laboral a partir del análisis razonado de la actividad.

5.2. PRINCIPALES CONCLUSIONES INORGÁNICAS.

En cuestión de terciarización

• El espacio de desarrollo natural de la actividad es el sector terciario.
Para cualquier esfuerzo de carácter intelectual como son las ideas y desde su dimensión inmaterial, el sector de los servicios es el dominio económico que «cataliza» la actividad intangible para un mejor entendimiento económico entre mercado y grupos de creatividad según la utilidad. Pero todos bajo premisa de inclusión en el mundo laboral ampliamente

aceptado, es decir, dentro del umbral de afectación que acreditan los tres sectores económicos.

• La primera obligación es avalar la condición mediante garantía formativa.
Si no se posee la condición académica específica, no se puede escenificar la imagen de profesional, por intrusismo laboral. Con independencia de la habilidad natural, sólo es profesional el que acredita formalmente su condición como tal, desde la titulación específica. Este hecho, además, es evidencia física indefectible para no pocas profesiones de orden prestacional.

• En este sector «más humanizado», permitir participar es clave.
El cliente o consumidor tiene que poder opinar y sentir apreciada su opinión en el resultado final. Esto es axiomático para lograr la sostenibilidad en el tiempo. La generación de vínculo que termina por fraguar, tras sucesivas colaboraciones entre cliente y profesional, es la meta de cualquier esfuerzo de marca tras alcanzar cierta visibilidad. Una complementariedad funcional entre las partes, sobre todo con las industrias que, a modo de agente externo del terciario, tiene su razón de ser desde la misión delegada de anticipar cambios. Esta faceta agregada, es causa de notoriedad de marca en mercados fragmentados de relativa visibilidad por saturación y también de oportunidad. De ahí la importancia, por parte del profesional de la creatividad, de comprender y asumir la nueva situación de encaje laboral y orientar sus esfuerzos para poner en valor su conectividad personal.

• Y le corresponde una actuación desde la *bona fides.*
A este escenario de realización de la llamada «economía de la cultura», con las ICyC como anfitrionas en la prestación de valor, sólo cabe exhibir una deontología que amerite la mejor visión de la humanización, fundamento de este tercer sector económico de realización comercial. Para el profesional liberal, la integridad, percibida como sustrato de cada actividad desarrollada, es una evidencia cualitativa del todo insoslayable para destacar e ir depositando, sobre su marca, los fundamentos sobre los que *pilotar* una forma de entender la vida laboral, esto es, más comprometida con la sociedad.

Sobre generalidades de la estrategia competitiva

• Un profesional de la creatividad es, *de facto*, un empresario individual.
Es un emprendedor, con un poder adquisitivo al menos mínimo y capacidad para operar en el mercado, a partir de un proyecto personal que le pueda suponer la supervivencia laboral. Para lo cual, tiene que compatibilizar su ser creador, con la faceta de administrador de un negocio que consiste en producir para vender. Además, lo tiene que dotar de objetivos, a partir de una cartera de producto en combinación rentable con unos valores intangibles percibidos como son la cultura, la estrategia, el oficio, la imagen personal y la identidad profesional.

• Convierte el esfuerzo intelectual en valor económico.
Desde la igualdad tiempo = dinero. Porque, efectivamente, en un inicio de la prestación a partir de precios competitivos, el tiempo destinado a un cliente en detrimento de otro, en su prolongación innecesaria, es una pérdida económica por atención no rentable. Ergo, el tiempo, en cuestión de creación y plasmación de ideas sin una libertad de precio, es dinero por una imposibilidad para repercutir el exceso de esfuerzo. Teniendo esto en cuenta por fundamental, no queda más remedio que calibrar el grado de atención por cliente a partir del encuentro, concretando con objetividad la disposición al valor, intuyendo los apoyos necesarios para alcanzar los objetivos contratados y produciendo desde unos costes mínimos. En todos los casos, el cliente o consumidor final tiene que percibir una cesión de valor de carácter continuo, sin limitaciones, y sobre una premisa cualitativa de difícil imitación por originalidad

• Y alienta la participación activa y comparte los méritos de la cocreación.
Circunstancia que, en su reiteración, supone una importante barrera de ingreso garante de la sostenibilidad. Este hecho, es extrapolable tanto al mercado de los profesionales como al del particular, siendo ambos, objeto de interés y de convivencia en la cartera de cliente de cualquier profesional, también el de la creatividad. Una diversificación del riesgo para que, desde sus características específicas de producto intermedio o bienes de consumo, ambos mercados de atención establezcan alternativas complementarias de supervivencia pecuniaria.

En relación a la estrategia competitiva y las barreras de ingreso

• Para «vender o ser contratado» hay que ejercer desde la visibilidad.
Al final, todo esfuerzo estratégico para lograr presencia comercial, tiene como objetivo concluir en decisiones tácticas para alcanzar la denominada *brecha rentable* entre el precio de cesión y los costes derivados de la producción. Sin la realidad de este margen, no se puede hablar de negocio profesional.

• Para tener ventaja competitiva hay que discriminar las aptitudes.
Desde aportaciones primero subjetivas y anticipando después una gama de actividades alrededor de las mismas para que, en su concreción imaginada de posibles productos y demandas, configuren los pares de cartera, concretando por último lo singular de cada utilidad, para poder evaluar el alcance rentable de la propuesta en el mercado. A partir de aquí, es el momento de iniciar el análisis estratégico con objetividad, desde las ventajas competitivas preestablecidas por cada par y considerando siempre diversificar la oferta para mejorar el potencial y lograr la primera oportunidad. Hay que considerar dos tipos de bienes a partir de las ideas: las evidencias, como aval material de un servicio de creatividad y la obra, como ejemplo de bien de consumo, en ambos casos, expresión tangible de la cota de valor. Y dos alternativas viables para lograr la VC: liderar en costes o por diferenciación, además de una versión enfocada de cualquiera de las dos. En el caso del profesional de la creatividad, la primera no será ventajosa por ineficacia en contextos que no sean de consumo de masas y producto indiferenciado, sobre el valor de producir por mediación de las economías de escala

• Un generador de analogías es un profesional destinado a la diferenciación.
Por producto sobresaliente, de gran valor percibido y precio elevado. Si bien, algunas facetas de este segundo escenario son imposibles en una etapa de inicio de la prestación. Por ello, el profesional de la creatividad, tiene que considerar su posición desde una estrategia genérica de diferenciación, pero enfocada en un segmento o nicho de interés según par, permitiendo el coste de la singularidad donde resida la percepción atributiva de excepcionalidad y manteniendo una política de *siempre costes bajos* en todo lo demás de carácter orbital a la originalidad. Controlar los costes desde el principio, facilitará su ingreso en un grupo de competitividad, para que pueda concretar su primera oportunidad sobre unas capacidades distintivas y empezar a crecer por proximidad.

• Todos los pares de cartera tienen que tener su propia cadena de valor.
Que, en muchos casos, será muy similar si no igual, para acreditar las VCs desde la estrategia de enfoque. Primeramente, se tiene que identificar dónde reside la excepcionalidad en cada par, para determinar qué actividades son las más relevantes para la utilidad concreta. De esta manera, el profesional comprueba la propia capacidad para, en caso de suboptimización, dotar a la estructura de otros aportes y poder conformar su sistema de valor, fruto de la interrelación positiva de varias cadenas ajenas. Integraciones temporales lógicas, que extienden la efectividad global a partir de un criterio basado en *todos ganan*. Eso sí, no se puede salir al mercado sin un mínimo propio bajo control. Por ello, el profesional tiene que identificar las actividades que serán ineludibles de asumir, por estratégicas para su proyecto empresarial y, desde una consideración inicial mínima, compensar sus carencias en colaboración o subcontrata. Así, a partir de esta estructura exigua, constituida por actividades primarias de orden estratégico, se justifica la salida al mercado. Todo este sistema de valor, tiene como destino la CdV del cliente o consumidor, desde la que hay que entender la función del producto aportado, dentro de sus respectivos sistemas de valor. De especial importancia en los productos intermedios, para tasar adecuadamente el valor de cesión de la utilidad final.

• Los costes son responsables directos del precio de cesión.
De hecho, competir, es una labor que demanda un coste acumulado inferior al de los rivales, en las actividades generadoras del valor. Si hay que asociar cada par de cartera con su CdV, por ende, cada CdV tiene que ser asociada a su propia estructura de costes donde, la suma de costes netos por utilidad, aporta el valor de análisis del coste promedio de atención de la cartera de pares.

• La singularidad, en este aspecto, es intensiva en inversiones.
Por lo que, el profesional *de novo*, tiene que lograr una CdV propia que, desde lo estrictamente necesario, sea capaz de elaborar producto diferenciado a costes justificables, derivando la mayor responsabilidad sobre la inversión a otras CdV dentro de su sistema o, también, reconfigurando su CdV permitiendo sólo actividades orbitales de muy bajo coste funcional. Al final, tiene que tratar de crear la originalidad a partir de una aportación de recursos mínima, maximizando los atributos de valor del resultado final.

• Las ICyC son el entorno de referencia laboral del profesional de la creatividad.
Su espacio natural de desarrollo comercial y *sustrato* para que logre la sostenibilidad financiera. Amparando cultura, educación, arte y entretenimiento, estas industrias son reflejo del empoderamiento de lo inmaterial desde las experiencias como activo y ofrecen un crisol de oportunidades con independencia de la capacidad instalada.

• Realizar un análisis DAFO visibiliza oportunidades en relación a fortalezas.
En las zonas de posible realización comercial de cada par y para aportar conocimiento en materia de factores de éxito, muchas veces intuidos, que permitan abordar las barreras existentes para el ingreso factible en cada grupo de competitividad según la actividad del profesional. Una aproximación al mercado que puede ser «fría o caliente», siendo la «puerta fría» aquella que no predispone por una recomendación previa y, la «puerta caliente», a la contra, la forma más suave de introducción comercial por prescripción anticipada de cliente cautivo.

• Toda atención tiene que ser abordada desde cuatro premisas ganadoras: las evidencias de todo tipo, un precio adecuado al valor de la utilidad, una calidad de condición percibida y fomentando la participación activa de los clientes.
Esta *ecuación ganadora* es la clave de todo este estudio. Sobre la que se basa la estructura de análisis y el aspecto más regulador del método, para su posterior aplicación a una cartera de producto idealizada, como *pilares* que son de una disposición adecuada para el éxito. El profesional tiene que componer toda actuación a partir de estas señales percibidas y, a partir de su solvencia, localizar *compradores oro* que justifiquen su esfuerzo comercial.

• Identificar la figura de los «decisores de compra» rentabiliza la comunicación.
Tanto si industrias como particulares, es crucial para orientar correctamente la comunicación del posicionamiento competitivo. El decisor es la persona que, dentro de una organización empresarial o grupo familiar, asume la responsabilidad de ejercer la contratación o de adquirir el bien. Y no siempre coincide con la figura del interlocutor. De ahí la importancia de discriminar entre ambos perfiles, para concentrar las virtudes del trato directo y buscar esa química relacional tan efectiva

• Estructura mínima eficiente para atender de manera «local».
Creciendo progresivamente desde el «tamaño de la macha», hasta lograr una cuota mínima. El profesional de la creatividad, como proveedor de servicios, tiene que contemplar esta misma progresión paciente, basada en evolucionar por cuota sobre par, con la cualidad de lograr extender su área de influencia desde premisa de proximidad y a partir de la primera oportunidad. Hasta denotar cierta notoriedad de marca personal, todavía de proximidad, que le ayude a consolidar una imagen profesional de sí mismo que, antes le recompensará con la confianza de sus clientes que con la rentabilidad. Pero este es el camino para encontrar espacios de oportunidad, saber identificar una demanda afín y enfocar en solucionar su problema particular, desde la cartera de productos.

• Segmentar con criterio comercial.
Se trata de alcanzar la sostenibilidad desde bienes culturales con fines lucrativos. Competir es sinónimo de supervivencia pecuniaria. Para ello, hay que producir, vender y entregar a través de un sistema de valor, en condición de libre competencia dentro del ecosistema de una industria. Para que esto tenga lugar hay que concretar a quién, segmentando potenciales desde las diferencias y considerando tres dimensiones habituales: tipo de cliente, localización geográfica y canal habitual —en consumidores, añadir edad, capacidad adquisitiva, grupo familiar y decisor interno—, agregando a la tríada la utilidad de mayor potencial adjudicable, una vez establecido el enfoque. Que puede ser B2B o B2C, proporcionando *inputs* o bienes terminados, respectivamente. Para concretar, hay que identificar diferencias estructurales sobrepasando las evidentes, pero con los límites de la CdV. Hasta, como máximo, aislar dos segmentos objetivo que sean ciertamente viables, por interrelaciones que extiendan la capacidad y colaboraciones que permitan superar la estrategia inicial de enfoque. En fragmentadas, hay que concentrarse y compartir, siempre que haya complementariedad desde la estructura interna. En todos los casos resultantes, un segmento útil es aquel medible, representativo y accesible por la vía de la comunicación. Las comunidades de consumidores afines *online* son los nuevos segmentos de orden digital, conformados de manera natural, por transparencia en la interacción y con gran poder de decisión. Lograr el acceso a estos grupos de autoridad, significa adquirir un canal directo de conocimiento, de ingreso sólo por permiso expreso y clave para la predicción de futuras compras.

• La decisión sobre adquirir bienes culturales es sobre todo subjetiva.
Cualidad que alberga, la mayoría de las veces, escenarios de precio inespecífico, sobre todo si existe notoriedad de marca personal o de autor. Por lo tanto, los decisores de este tipo de bienes y servicios también presentarán motivaciones inconcretas y múltiples a la hora de contratar o comprar, máxime si su estructura funcional está configurada desde una estrategia genérica de liderazgo en costes haciéndole, como cliente potencial, grande y sensible al precio de cesión de la utilidad. Por ello, será más adecuado localizar clientes prioritarios menos elásticos al factor precio, como son los establecidos bajo una diferenciación competitiva, más proclives a adquirir productos singulares de bajo volumen de producción

• Para que un segmento sea atractivo, el sector tiene que resultar de interés.
Antes de tomar una decisión sobre la demanda objetivo para cada par, hay que tener una visión más precisa del *tono general* del sector en términos de rentabilidad y facilidad de acceso, circunstancia percibida a partir de las fuerzas que intervienen en él. La manera de visualizar estos factores estructurales que determinan el atractivo de un ingreso potencial, es mediante el análisis de las 5 fuerzas de Porter y la información que proporcionan. Basado en observar a los nuevos y actuales competidores, en aquilatar el poder de clientes y proveedores y en valorar el impacto de los productos sustitutivos, esta herramienta habitual sirve para definir a los integrantes de los distintos grupos de competitividad, en alguno de los cuales, competirá el profesional de la creatividad según el par y la oportunidad, definida a partir de un DAFO por actividad.

• Identificar el grupo competitivo por rentabilidad y sostenibilidad potencial.
Elegir un espacio de realización comercial es, sobre todo, una decisión a partir de fortalezas con cada par y oportunidades para estas en cada grupo de competitividad. Tomada la decisión, hay que precisar la estrategia genérica en particular y demás desde CdV propia, para abordar una posición rentable desde la debilidad percibida dentro del grupo de competitividad, considerando también los riesgos de las amenazas. Cartografiar dichos grupos dentro de las ICyC supone identificar y agrupar empresas similares. Sobre mismas características estructurales, se valora el nivel de competencia y las posibilidades reales para atender con eficacia, a partir del análisis de las fuerzas del grupo específico según par. Esta es la dinámica para elegir un espacio de negocio propio y apostar por la sostenibilidad. Como nuevo competidor, el profesional de la creatividad tiene que ingresar cediendo la utilidad a bajo precio y afrontar la escasa rentabilidad inicial. Con todo, la rivalidad es siempre una oportunidad de mejora, mientras se compita por aportar la mejor función genérica al menor precio de cesión. De ahí el poder que logran alcanzar los *commodities*, afectando a la elasticidad total de la demanda cuando se perciben todos los atributos del producto original a menor precio de adquisición. Por ello, el profesional recién ingresado dentro de un grupo de competitividad, tiene que estar seguro de que, los pares de su cartera objeto de comercialización, albergan margen de cesión que permita flexibilizar el precio con garantías de calidad.

• Al análisis del sector, hay que añadir el de la cartera de producto particular.
Las herramientas más adecuadas serán la matriz de la *Boston Consulting Group* y la de GE/McKinsey. La primera, es una propuesta de logros consecutivos para alcanzar un equilibrio de efectivo, identificando productos financiadores frente a consumidores de efectivo. La segunda, permite asegurar una distribución de los recursos monetarios correcta. Ambas visibilizan, no sólo necesidades de inversión directa, sino alternativas de colaboración a coste menor, dejando intuir la necesidad de interrelaciones o alianzas de mutuo beneficio por el valor añadido. También identifican aquellos productos que, desde una posición menor, están en condiciones de ser «cosechados» y reconsiderados desde su idoneidad, para decidir sobre su eliminación o rediseño formal. Desde las tres tipologías de producto de comportamiento sinérgico, esto es, desde generadores de efectivo, «cosechables» y en situación de I+D, se «balancean» los recursos líquidos disponibles por parte del profesional.

• Para sobrevivir en los mercados fragmentados hay que iniciar rivalidades.
Siempre que sean sostenibles como forma de hacer notar la presencia y poder evaluar la capacidad en situaciones de oportunidad. La colaboración estratégica entre iguales, permite que sendas situaciones de rivalidad denotada, se unan para complementar la capacidad, alargando tanto la vida útil de la actividad como su cobertura efectiva desde las garantías de un reparto mutuo del beneficio. Bien por nexos entre empresas independientes, bien por los alcanzados por subcontrata puntual o recurrente, todas han surgido a partir de diagnosticar una carencia formal en la propia CdV y sobre la voluntad de extender el alcance de una utilidad según par, probablemente por haber detectado demanda potencial y carecer de recursos propios para soportar en soledad el coste de la singularidad. Precisamente, las interrelaciones estratégicas son generadoras de ventaja competitiva si benefician por costes asumibles. Que, cuando intangibles, refieren al

intercambio sincero de conocimiento, transfiriendo capacidades y habilitando la mejora. Al final, siempre se trata de «hacerse notar» y mostrar capacidad profesional para la atención, colaborar para extender dicha capacidad y el umbral de rentabilidad y, además, defender cuota en orden a lograr la debida sostenibilidad. De ahí la importancia de establecer, junto con el resto de competidores, una cultura de «todos deben ganar» ya que, en entornos industriales fragmentados, se crece por colaboración mutuamente beneficiosa.

• **Para cada par de cartera establecer un posicionamiento estratégico específico.**
Esto es, un mensaje claro relacionado con la promesa de la utilidad, que es referencia explícita de la ventaja competitiva asociada. Este mensaje —que responde a un por qué—, tiene la obligación de hacer al valor de cesión único, preferido, determinante y percibido, además de acreditar la propuesta de ventas para adquirir una cuota razonable. Todo ello, a través de un *offering* que traslada el beneficio de la singularidad, por el valor de los atributos de cada par, desde premisa de utilidad real, asequible y rentable. Desde la táctica, esta comunicación comercial *pilotará* sobre un atributo nuclear por cada par que, en el caso del cliente industrial, se debe considerar aquello que mejor defina al profesional como proveedor solvente y desde razones tangibles. Para ello, lo primero es siempre tomar conciencia del valor real de la oferta, aislar los atributos nucleares —excluyendo al resto por complementarios— y comenzar a construir la comunicación en orden a competir desde un posicionamiento estratégico con potencial ganador.

Relativas al factor precio

• **El precio es el único instrumento generador de ingresos.**
Sinónimo de promesa de calidad, incrementa el valor de las evidencias materiales por diferenciación. Como instrumento de comunicación del beneficio, tiene la misión de reflejar el impacto del producto en la cadena de valor del cliente o consumidor, tanto si *input* como bien terminado. Este hecho, para la sociedad, se vincula al concepto de elasticidad de la demanda o, lo que es lo mismo, se asocia con las alteraciones en la inercia de compra ante variaciones de precio de los productos, siendo la inelástica la que no deriva en cambios, frente a la elástica que sí los manifiesta. En términos de contención de la duda generada en una contratación, el profesional se protege mediante cuatro tipologías de documentos, estos son, el presupuesto, la documentación asociada —o evidencias tangibles en el caso de la creatividad, a modo de exposición de las ideas de naturaleza intangible—, las facturas pertinentes y la necesaria provisión de fondos para soportar los gastos suplidos a cargo del cliente.

• **El criterio habitual de fijación reside en sumar a los costes generales un margen.**
Según valoración particular que, en su presentación formal, se asociará a las horas invertidas, un porcentaje, una iguala o un criterio mixto para la defensa del precio. En esta mecánica para la tasación del valor de cesión, aun existiendo tolerancia por parte del cliente o consumidor, hay que evitar la sobrevaloración subjetiva de la utilidad, especialmente en la apreciación formal del esfuerzo creativo, enfocando la cesión dentro de un umbral de precio cabal. Entre los más comunes, el establecer un precio medio de cartera de producto como punto de partida objetivo, donde los costes generales tengan

siempre repercusión sobre la utilidad y, a partir de estos, determinar un precio final específico según se perciba el esfuerzo sobre la media de esfuerzo de cartera y expresado en tiempo. Se trata de lograr una maximización del beneficio donde los costes totales, detraídos de los ingresos totales, den como resultado un margen de beneficio, tratando de buscar la mayor diferencia positiva, pero evitando tasar el valor desde la percepción subjetiva del precio óptimo, por muy mayormente aceptado que se considere, o según la reacción del cliente o consumidor, esto es, desde un precio psicológico. Por ello, lo más acertado es siempre encontrar una vía de imposición que sea lo más objetiva posible, para poder justificar su certeza con garantías delante del cliente y servir de apoyo a una imagen profesional. En este sentido, los costes fijos más variables específicos de la utilidad, representan el mínimo aceptable, sobre los que comenzar a valorar el criterio que justifique el margen.

• **Es la primera impresión para dos criterios de compra: de uso y basado en señales.** El primero, justificado en medidas concretas como fuente de valor real y objeto de rigor profesional y, el segundo, derivado de la actividad propia del marketing, como indicador del cumplimiento de las de uso y desde la perspectiva del consumidor o cliente industrial. El valor de uso es el que permite que el valor percibido y el valor real coincidan para que el precio sea realizable o, incluso, aspiracional.

• **Todo profesional tiene que saber comunicar y trasladar el valor creado.** Tendrá que hacerlo de manera eficiente y personalizada, para que el precio y su percepción emocional no condicione negativamente las expectativas generadas sobre la utilidad. De hecho, establecer unas expectativas mínimas por segmento de atención, acotará la tolerancia esperable al factor precio por cada par y, de paso, limitará el esfuerzo de atención.

Sobre calidad percibida

• **La calidad, es la esencia resultante entre lo esperado y lo recibido.** Esto es, entre la adquisición contra un precio y las expectativas que tal acción ha generado donde, la excelencia, supone *un desbordamiento* de la relación precio vs utilidad, siempre desde la subjetividad particular del usuario, como destinatario final del beneficio. En este sentido, las necesidades personales, las expectativas y la experiencia en el consumo, marcarán la diferencia de criterios cualitativos entre personas, como crisol generador de un fondo de confianza. De tal manera que, la calidad percibida o externa, dependerá de cinco cualidades de obligada atención por el profesional, como son las pruebas, la ejecución, la disposición, la ausencia de riesgos innecesarios y el entendimiento en la interacción. Frente a la calidad interna, circunscrita al producto base y responsable del umbral de calidad media.

• **La calidad media, es responsable de la satisfacción.** Como juicio de valor donde, a las percepciones, se le restan las expectativas generadas para un resultado positivo en retorno emocional y utilidad. El valor usable, verdadero propósito de todo bien o servicio comercializado, es el resultado de sumar a la calidad del producto base su utilidad real, para tasar su idoneidad desde clientes y consumidores.

Entendiendo que satisfacción no es sinónimo de calidad, por hacer referencia a un estado emocional de difícil generalización objetiva, pero, con seguridad, la vía más directa a la lealtad. Prever expectativas sobre atributos a partir de la opinión directa, permite normalizar ciertos mínimos para atesorar una calidad interna de orden medio, según el segmento de atención. Esta apreciación, como forma de medición y adaptación a un requerimiento de producto concreto, es la base de la estandarización.

• Dos tipos de estándares, inflexibles y flexibles.
Para cuantificar los objetivos del cliente con medidas de baja subjetividad o las que refieren a cuestiones de tipo subjetivo y opinativas, evaluadoras del servicio desde la percepción, respectivamente. Ambas, con la misión de testar la calidad del profesional a partir de sus normalizaciones combinadas, pero manteniendo las evidencias físicas como argumento clave para la contratación formal. A partir de este esfuerzo de interpretación y consolidación de una expectativa media normalizada, el *marketing* establece el vínculo y la producción la calidad técnica y funcional que avala la utilidad y su entrega final.

• Apostar por una marca propia reconoce el valor de lo intangible.
Asociado a la prestación y donde, el conocimiento y la cultura de empresa, acabarán de consolidar los tres aspectos de mayor subjetividad asociados a un profesional. A partir de un ejercicio de autoanálisis, de desarrollo preferible *online* y a largo plazo, este *mix* inmaterial llegará a ser el argumento principal de venta o contratación, si alcanza verdadera reputación, a partir de un *portfolio* de valores, atributos y deseos identificados con el mismo profesional. Esta definición subjetiva previa, tiene su versión objetiva en la expresión de un *naming* coherente, sobre el que pilotar todo ingreso para la primera oportunidad con cada par y de ahí su conveniencia para asumir la responsabilidad. Al final, una marca es una combinación de atributos tangibles e intangibles asociados a un *offering*, para avalar un sobreprecio por una combinación ventajosa de valor real y vinculación emocional que, desde un escenario de reputación notable, equilibra el poder de negociación y ejerce el derecho a evolucionar sin ver perjudicada su autenticidad. Para captar la atención, en el ecosistema de marcas actual, no queda más remedio que seducir por asociación a beneficios positivos, esperando un efecto difusión donde, el esfuerzo lo hagan otros. Este escenario, sólo puede darse en digital, epítome del éxito a costes asumibles, siempre que se ejerza desde la humanización, buscando la transparencia a partir de la escucha empática y la interacción sincera para toda narrativa.

• A partir de la marca como valor, la colaboración es el gran secreto.
La visión consiste en un largo plazo de prescripción a partir de «clientes embajadores por afinidad», resultado de permitir vivir la experiencia personal mediante la involucración, habilitando la personalización y adaptación de los resultados. Un equilibrio posible al permitir generar sus propias experiencias a partir de constituirse, cada cliente, en canal directo de deseos.

Referidas a la participación

• La participación activa es un acto de conexión sincera.
Como proceso que consiste en admitir la opinión e incluir las aportaciones en la utilidad final, si esto concluye en cierto, la venta o contratación será objeto de prescripción desinteresada, simplemente buscando la lúdica de la experiencia. La ventaja reside en que son los clientes los que ahora controlan su propio nivel de satisfacción, siempre dentro de unos márgenes que el profesional tiene que valorar como asumibles y creando las condiciones que guíen la cocreación, entendiendo previamente las necesidades, para acotar la aportación dentro del resultado. Un nuevo poder para los clientes dentro de las fuerzas estructurales del sector, que encumbra a las comunidades de consumidores como centros de influencia omnicanal, gestionando el valor alrededor de la confianza. Compaginar esfuerzo de creación con opinión ajena y no profesional, sólo puede llevarse a cabo desde el liderazgo, admitiendo el hecho participativo y comunicativo dentro de la normalidad y guiando el alcance de la inclusión para no verse afectada la propia capacidad.

• Hay que percibir la aportación promovida en la utilidad final.
Y verificar el resultado desde la CdV del cliente o consumidor final. Una coordinación de intereses mutuos que tendrá como misión unos objetivos asumibles, alcanzables mediante una serie de acciones producto de la aceptación previa de unos riesgos asociados. Para esta consecución, el profesional tiene que valorar, incluso, la formación puntual como parte de una «cultura del cambio» destinada a la diferenciación por la excelencia para que, a largo plazo, sea su marca personal la que avale la experiencia compartida y la lealtad solidaria. Mientras, su rutina laboral tiene que mantener una dinámica constante a partir del binomio «precio más trato».

Sobre generalidades de las acciones tácticas

• Todas las acciones operativas se orientan a la consecución del margen de beneficio.
Con cada cesión de la utilidad y a partir de un posicionamiento por par, trasladando la virtud de los atributos al mercado mediante las 7Ps y ponderando el valor de lo humano.

• Con la misión de anticipar espacios de oportunidad y riesgo.
Para el producto singular y, sobre todo, para convertir el esfuerzo creativo en liquidez. A partir de precio más trato —como premisa nuclear de la disposición—, hay que diferenciarse, incrementar la calidad percibida y explotar una productividad como obligaciones de cualquier profesional, cuya realidad del negocio —el que sea—, siempre es una oferta concreta para una demanda afín.

Relativas al *offering* y atributos de producto

• El *offering* es la apuesta única para lograr el margen.
Lo constituyen un conjunto de elementos tangibles e intangibles, integrados para componer un valor, que responden a un abanico de necesidades de cliente o consumidor para, finalmente, intercambiar beneficios por precio.

• Hay que establecer objetivos económicos por cada par de cartera.
A partir de un producto básico, medio y VIP, para una aspiración de cuota inicial de índole local. Procurar la paquetización de la oferta —sumando valor por la unión del núcleo, los atributos tangibles y las expectativas mínimas asociadas—, permite la adaptación según la realidad particular por desagregar, lo genérico del producto, de sus dimensiones esperada, aumentada y potencial, según se transite de un precio competitivo, al pactado o libre de un escenario aspiracional. De hecho, desde el producto base, da comienzo cualquier *offering* como fuente de beneficio central, para evolucionar en función de la personalización según umbral de singularidad deseado.

• Cada segmento o nicho de afines requiere de su propia adecuación.
En función de los atributos mínimos requeridos para alcanzar la diferenciación, escenificando una atención más sofisticada. Finalmente, esta aportación atributiva extraordinaria, de orden sucesivo sobre un producto base o nuclear, se corresponde con el perfil de una utilidad creativa que, a partir de desarrollos mentales ordinarios, ha dado como resultado algo extraordinario por determinante en la vida social. Las cualidades que acreditan esta dotación reconocida son las de fluidez, flexibilidad, originalidad y elaboración.

• Evaluar la longevidad de cada par en función de su realización particular.
Todo producto tiene cuatro fases vitales que determinan lo cierto de su «mortalidad comercial». Estas etapas —introducción, crecimiento, madurez y declive—, son una teorización que se suceden sin piedad, salvo *rejuvenecimiento* de los atributos periféricos. En función de la demanda potencial, cada fase supone atraer a una tipología distinta que van, desde los adoptadores iniciales de la primera, hasta los más residuales de la cuarta, pasando por una segunda etapa de vida, propia de estrategias de desarrollo masivo del público objetivo y otra tercera donde, a partir de los mismos, proliferan las imitaciones, motivo de precipitación hacia la eliminación o el rediseño en atributos singulares. En rentabilidad, sucederá un poco lo mismo. Desde los primeros compradores de la fase de introducción, inelásticos al factor precio, pero avales de una situación de baja rentabilidad por los costes asociados al desarrollo, a la cuarta, donde la incapacidad para generar capacidad líquida, hace de la actividad una consumidora de recursos sin posibilidad de retorno, salvo replanteamiento global de la utilidad. Siendo la fase de crecimiento verdadero artífice de la rentabilidad y, la de madurez, la que devengue en el estancamiento por producto indiferenciado, salvo rediseño integral o parcial.

• El tránsito entre fases es producto de la aparición de sustitutivos.
Tiene lugar por la manifestación de *puntos de inflexión* —bien en el crecimiento, bien en la cuota cautiva por cada par—, asumiendo que, todo producto, más tarde o más pronto,

acabará siendo un *commodity* de resultas de la imitación de calidad. En este escenario sólo cabe que, el profesional, se esfuerce por alargar la percepción del valor y la relación comercial entendiendo que, su *offering*, no podrá ser inmortal y acometiendo, por sistema, innovaciones previas a denotar el completo estancamiento funcional.

• El «valor de la creatividad» para abordar la pérdida de singularidad de un par.
La que sepa proporcionar la capacidad de dicho profesional, tanto por sus propios medios y estructura particular, como derivada de un sistema de valor basado en colaborar. En todas las circunstancias, dicha creatividad es la clave para la actualización rentable de cualquier utilidad en fase de involución comercial.

En materia de canal corto digital e *inbound marketing*

• Representa el empoderamiento del canal digital.
Para detectar tendencias y cambios de consumo, identificando movimientos en los procesos de compra. Cierto es que, este entorno de comunicación *online*, es propio de marcas y profesionales atendiendo a consumidores finales, pero, como proveedor de *inputs* industriales, el medio también descubre de cambios en necesidades y deseos, extrapolables al producto intermedio.

• El «embudo de ventas» es la representación del progreso de compra.
Que sucede *navegando* en el medio digital —en un *website*—, desde sus fases TOFU, MOFU y BOFU, donde tienen lugar la concienciación, la motivación y el convencimiento, respectivamente. Tres localizaciones para un recorrido en cinco fases denominadas 5Aes —atención, atracción, averiguación, acción y de apología—, desde las que redefinir el atractivo de marca para lograr prescriptores voluntarios o *embajadores*. Se trata de acompañar al consumidor potencial a lo largo del recorrido, averiguando lo que desea recibir en cada etapa para dárselo.

• Por mediación del *inbound marketing*, se atrae para convencer.
Como premisa comercial y desde la primera escucha activa, para generar *leads* a partir del tráfico de visitas. La *web* del profesional de la creatividad es el atractivo principal, apoyado en otras plataformas de consumo lento y rápido. La imagen perfecta del IBMK es una estructura de conversión desde el automatismo, cuyos avances sucesivos responden a una relación visitante-*lead*-cliente por compra, circunstancia posible a partir de una calidad progresiva del dato de uso expreso y en función de su identificación con el *buyer persona* o cliente ideal establecido por par. Las *landing pages*, ecosistema de formularios, son la base de recepción y administración de esos datos de uso autorizado, sobre los que recae la responsabilidad comercial.

• El objetivo final será la adquisición de información fiable de cliente potencial.
A partir de *leads,* para su catalogación posterior determinando la proximidad al perfil o grado de *hot leads* aquilatados, sobre los que incentivar el esfuerzo de compra. Para esta criba del dato recibido, el *mix* del IBMK se basa en preguntas orientadas a formalizar el *buyer* o perfil de cliente ideal por par, a partir de las visitas-*leads* generados por los distintos soportes de interacción *online* y gracias a contenido valioso. Quién, qué, por qué

y cómo, para identificar una tipología de cliente sobre la que determinar objetivos —o problemas intuidos, también llamados *puntos de dolor*—, ayuda y mensaje más adecuado para acompañar desde la captación hasta la fidelización, pasando por la conversión y la venta. La meta es siempre la repetición, para alcanzar condición de *embajador* de marca.

• Sin un buen contenido no hay estrategia de IBMK viable.
De hecho, construir la historia en función de necesidades y problemas observados —no necesariamente en relación al *offering* del profesional—, es la base de la atracción de visitantes potenciales desde las plataformas más adecuadas para tal efecto, como son la *web*, *blogs* y los espacios en RRSS. El *blog* en concreto, desde sus argumentos especializados, es un canal inmejorable de cesión, lo mismo que otros como *Instagram*, por el valor de sus imágenes como recomendación para creadores. Al final, hay que entender que, IBMK es un intercambio de datos por contenidos de valor, sobre los que evaluar la proximidad tipológica al comprador ideal —al *buyer* persona— según cada par de cartera del profesional y una vez concedida la autorización de uso formal por parte del consumidor potencial.

• Debe consolidar clientes nuevos y obtener un retorno positivo sobre los recursos.
Para lo cual, es mandatario definir el problema para asociar a su métrica objetivos concretos —uno primario y otros aspiracionales—, determinando, al menos, un coste inicial para visitas/mes a la *web*, frente a unas ventas establecidas de acuerdo a un criterio propio de negocio rentable. Con todo, es preferible destinar, los pocos activos líquidos iniciales que se tengan, a la creación de contenidos de valor para incentivar el recorrido de compra.

• La *web* es el centro de operaciones *online.*
Experimentando desde la relación con sus contenidos, siempre dentro de un umbral de riesgo asumible que impida descender de un número mínimo de visitas al mes.

Sobre presencia en redes sociales y actuación de los *influencers*

• Las RRSS proporcionan altas cotas de atracción natural.
A partir de la escucha activa y, también, por generación de contenidos de acceso a la *web* de venta. Las evidencias físicas y la comunicación personalizada son la base de la percepción cualitativa *online*, generando estándares para lo extraordinario a partir de las expectativas de cliente. Una descomposición de lo singular centrada, sobre todo, en las cualidades humanas, con los contenidos de valor como argumento de atracción, siempre que se pretenda ser útil y no importante, para crear una demanda de afines. A partir de una sola tipología de *buyer* persona, hay que identificar sus temores para construir la historia adecuada, hasta lograr la participación.

• El objetivo es lograr que el visitante revele su identidad.
Convirtiéndose en *lead* por datos mínimos de uso expreso. A partir de aquí, hay que acompañar a lo largo de las sucesivas descargas.

• En RRSS, no se vende.
Se atrae, se escucha, se soluciona, pero no se intercambia utilidad por margen, hecho destinado a *Google*. Las comunidades son un espacio de intercambio, mayoritariamente desde la gratuidad, en un ejercicio de recibir ayuda y proporcionarla donde, captar por contenidos, marca el inicio de la relación comercial. En definitiva, se canjean datos personales de cesión voluntaria por propuestas de valor, pareando necesidades vs soluciones.

• Las *landing pages* son «meta de llegada» de todas las herramientas de atracción.
Son una negociación que pretende convencer sobre la ganancia de la donación contra datos de cesión. De manera que, si las evidencias de dicho valor resultan efectivas, se habrá logrado convertir al visitante en *lead*, dando comienzo la construcción de un nicho de afines, una vez superadas las fases de atracción y captación de cliente potencial. A partir de *lead*, la fase de persuasión tendrá como objetivo hacer madurar a ese contacto afín, para predisponer al deseo de los productos por incremento de la confianza.

• La «automatización» es responsable de hacer transitar desde *lead* a *SQL lead.*
Momento de actuación, bien del contexto humano, bien de enlaces muy sutiles o descuentos sucesivos, ambos con la misión de cerrar la venta o contratación. Tres ratios de eficacia según intervalos: de creación de público, de maduración y de conversión final. Los tres, se encargan de evaluar la rentabilidad obtenida, sobre el esfuerzo de inversión realizado para la adquisición de nuevos clientes o para obtener un nicho de potenciales a partir de un grupo de herramientas específicas.

• Las comunidades de afines representan espacios de cocreación.
A partir de una implicación emocional muy poco objetiva, que se erige en ventaja competitiva del profesional. La proyección de valores que emocionan e involucran al cliente potencial, sobre todo por la escucha empática, proporcionan el escenario adecuado para generar experiencias que mejoren el valor de la cartera de pares, alcanzado cotas mayores de masa crítica para la marca personal, a partir de realizar un esfuerzo por conocer y entender a un público específico.

• Los *influencers* son las nuevas *celebrities* del medio digital.
Por ser herramientas de visibilidad y canal de prescripción. Como líderes de un espacio propio de interacción, depositan las marcas a su comunidad desde una opinión sincera, logrando traspasar la capa de adoptador inicial, para trasladar el interés a la de consumo masivo. Al fin y al cabo, el negocio de estos dinamizadores de las RRSS reside en «ganar dinero» incentivando el incremento de las ventas para las marcas.

• Pueden ser locales o en línea.
Según sean minoritarios o masivos y así mismo en coste. En ambos casos, el interés de contratación reside en una cocreación de la marca personal, ayudando a canalizar el nicho potencial adquirido de manera orgánica para que, inorgánicamente, aumente la masa crítica de visitas y completar la realidad de una comunidad de afines en el menor tiempo posible.

• Cuantos más medios sociales se aborden para la atracción por contenidos, mejor.
Al final, consiste en *volcar* todo el tráfico posible sobre el ecosistema de *landing pages* para incentivar la conversión por ventas, siendo las RRSS un reflejo de la personalidad y, la *web*, el lugar correcto para realizar el esfuerzo de venta.

Relativas a fidelización

• Existe a partir de la empatía, la responsabilidad y la generosidad en la prestación.
La empatía, enlace directo con las emociones del cliente, averigua problemas por la vía del entendimiento, a partir de saber escuchar y preconizando la lealtad, para descubrir necesidades no visibles. Como resultado, el profesional puede influir tras identificar la dificultad, a partir de una actitud mutua de cordialidad. Hay que tener presente que, sin vínculo emocional no puede haber relación comercial de largo recorrido. Para ello, saber preguntar será clave, sabiendo reflejar el asunto y lo agregado. Por otro lado, la responsabilidad es necesaria para responder de las acciones desde un «saber qué hacer» para poder guiar, aconsejar y enseñar. Y, por último, la generosidad, como escenificación del respeto hacia cualquier oportunidad comercial, a partir de un trato conveniente. Se trata de «hacer siempre lo mejor», compartiendo información de valor y pidiendo opinión.

• Para retener clientes adecuados hay que conocer el valor individual.
Y discriminar desde la objetividad. Este dato, más el valor de su satisfacción, son fundamentales para determinar la personalidad de cada cliente «terrorista, apóstol, rehén o mariposa» para poder actuar en consonancia. Acciones adaptadas para el más valioso, de orden emocional, con la meta de convertirlo en «embajador de marca» por personalización y atención especial, dentro de un círculo virtuoso de gestión profesional. Reconocer el valor individual es nuclear dentro de la gestión eficiente de una cartera de clientes.

• El sistema MSMC realiza una discriminación positiva.
Priorizando unos clientes frente a otros y estableciendo una dinámica de atención de acuerdo al cálculo del VIN —o *valor integral neto*—, averiguando la pérdida monetaria futura si se produjera hoy el abandono del cliente específico y, el crecimiento potencial, que divide la cartera en clientes A, B y C en función de su aportación al beneficio, evaluando el potencial relativo en relación a una media aritmética de ventas A+B. El objetivo, además de saber dónde reside la sostenibilidad a largo, es eliminar los contraindicados y orientar el esfuerzo de personalización hacia los más favorables para evolucionar.

Relativas a la innovación y riesgo

• Innovar es la manera más eficiente de renovar las experiencias.
Aquellas asociadas a la adquisición y uso de un bien, así como el camino más directo para la inelasticidad en el consumo. Innovar, mejora la singularidad permitiendo no competir en precio. A partir de una oferta básica, se agregan características secundarias que favorecen la visibilidad del producto. Esta optimización del *offering*, obliga a una

reflexión constante por parte del profesional, para la adquisición de sucesivas ventajas competitivas.

• Tiene que haber espacio natural en el seno de la cartera preexistente.
Para el desarrollo del ciclo de vida del nuevo producto, evitando canibalizarse los pares entre sí, erosionando la rentabilidad general.

• Será un fracaso si es fácil de imitar, mal valorada o si suscita limitaciones internas.
Dos etapas de desarrollo para un producto intangible: de planteamiento y de implementación, según el grado de innovación alcanzado. La primera es la base teórica y se compone de la estrategia, el desarrollo, la generación, el concepto y el análisis, evitando subjetividades. La implementación, resulta de la *praxis* de aproximar el producto al mercado en cuatro etapas: de desarrollo y prueba, test de mercado, comercialización y evaluación final.

• El hecho ineludible de un grado de azar en todas las relaciones de confianza.
Lo mismo que en aquellas vertebradas por la voluntad comercial. Cinco son los tipos de riesgos a valorar: físico, psicológico, social, funcional y financiero, para los que informar correctamente supone la mayor causa reductora del percibido, hasta lograr la necesaria credibilidad.

• Toda primera impresión es clave para el acercamiento inicial.
A partir de juicios rápidos de valor, importa lo objetivable para avalar la prestación, circunstancia que reside en la imagen, la comunicación y las evidencias tangibles. La intangibilidad, por su parte, se acredita desde lo subjetivo, siendo señales cualitativas las del entorno de prestación, las garantías, el aspecto personal, la tecnología evidente, los mensajes verbales y los no verbales. Por ello, toda estrategia de comunicación será el resultado de integrar evidencias tangibles más toda la información viable en condición de libre disposición.

5.3. GRANDES CONCLUSIONES A LA APLICACIÓN DEL MÉTODO

• Se supera cada fase por incremento de la capacidad de la cadena de valor.
Implantando mayor capacidad de respuesta y diversificando la actividad, también desde el neto del sistema de valor de un profesional, a medida que se constata, por demanda, la necesidad de incrementar la capacidad de atención. Así, en los inicios de existencia laboral, sólo convendrá asumir la actividad primaria mínima derivada de la producción, del marketing y de la postventa, esta última basada en la atención orientada a fidelizar. En estos años de búsqueda de una cuota de proximidad, se tratará de hacer visibles los pares de cartera más proclives a ejercer, desde el comienzo, en términos rentables, persiguiendo la primera oportunidad sobre la que crecer y a partir de la prescripción del primer cliente por par. Esta dinámica, basada en elegir bien la utilidad con la que empezar a buscar la liquidez, canalizando toda la energía y cualidad profesional que sea posible para no defraudar, será la de referencia con cada par. A largo plazo, la cadena de valor

del profesional de la creatividad ya estará completa y a pleno rendimiento, bien desde la propia estructura, bien por colaboración mediante nexos verticales u horizontales, interrelaciones profundas que determinarán una predisposición a la atención muy competitiva y con posibilidad de incorporar cualquier utilidad relacionada con el *offering* actual o colateral.

• Para el consumidor final el canal es digital y por creación de comunidad de afines. Donde los dinamizadores del medio —los *influencers*— serán clave para acelerar la visibilidad. Por medio de contenidos de valor y experiencias personalizadas, se mejora el valor percibido del bien y, por ende, de la marca de autor, donde la plataforma propia será la base de la interacción directa, sobre sustrato de sinceridad y ayuda mutua, hasta establecer el vínculo emocional.

• En este mercado de la creatividad, es imprescindible diversificar la actividad. Y sus públicos objetivos, para lograr, a medio plazo la supervivencia pecuniaria. Eso sí, eligiendo pocas actividades iniciales tanto para B2B y B2C, evitando así dilatar el riesgo de extender la atención sin poderla abordar con garantías. Hay que enfocar sobre poco, pero con objetividad y definiendo bien al público por cada utilidad, considerando siempre la primera voluntad desde la subjetividad, hasta que lo desapasionado decline la alternativa, si es que la rechaza. Hasta aquilatar clientes «embajadores de marca» para que, a modo de fuerza de ventas externalizada, sean canalizadores de la oportunidad para el profesional, por vinculación emocional y también por relación comercial cruzada.

• El profesional que compagina «marca personal» con «marca de autoría», por garantías de supervivencia económica, a su adquisición cierta, casi con seguridad elegirá refugiarse en la de autor, por una mayor carga subjetiva asociada. Liderando la marca personal desde la colaboración estratégica, pero delegando la gestión diaria sobre estructuras adecuadas que garanticen la rentabilidad a partir de la utilidad intermedia y, gracias a ello, permitiendo la consagración mayoritaria a su faceta más artística y de mayor recompensa emocional. De esta forma, asumirá lo más estratégico del B2B —los clientes más preeminentes y las alianzas— confiando a otros en estructura el resto normalizado, para poder decantarse por ese B2C o, incluso, por la labor fundacional.

• Todo incremento de la capacidad instalada será semejante al riesgo que se asume. Este profesional, ahora sí empresario de la creatividad, de trayectoria ganada desde el enfoque de cliente, la diversificación con criterio rentable, las interrelaciones estratégicas y la atención personalizada, habrá prosperado a partir de un ejercicio de control del riesgo dentro del proceso de crecimiento, cuya diversificación formal como tal comenzó con los distintos pares. Para lograr cada nueva capacidad, habrá tenido que ejercer la prestación «desde la mejora progresiva», única manera de afrontar la profesionalización, esto es, esperando crecer dificultando la atención.

• Las tendencias determinan los riesgos sobrevenidos. Por los cambios que suscita toda innovación**.** Las tendencias de mercado son el comienzo de casi todo lo reseñable, hoy en día, canalizando la petición a través de las RRSS y de variada condición según afecten a una u otra actividad primaria de la CdV. De ahí la

importancia de establecer «sistemas de escucha» para no perder umbral de valor sobre las propias utilidades, cometiendo el error de no asumir la necesaria actualización de los atributos en su singularidad o negando la existencia de imitación, en ambos casos, deflactando el valor percibido de la ventaja competitiva de cada par en cuestión.

• El valor de reinvertir la curva de experiencia lograda.
Precisamente por permitir la actualización de dichas ventajas sobre pares a muy bajo coste de adquisición, clave para sobrevivir en el tiempo. Las decisiones emanadas de una experiencia gestora acumulada que resultan ser siempre las más eficientes, son las que afectan a la producción, desde una cultura de distribución de la inversión a partir de la singularidad, siendo esta complementada por lo orbital a *costes siempre bajos*, para albergar una fuente de diferenciación muy controlada.

Para terminar señalar que, todas estas conclusiones acreditadas, pretenden ser una forma de asentar la confianza en materia de gestión estratégica y comercial del esfuerzo creativo, para poder afrontar un inicio de la actividad profesional con la certeza de ser capaces de ofertar una utilidad al mercado de referencia y lograr la primera oportunidad, cediendo finalmente valor real por beneficio comercial y así poder conquistar un umbral de ingresos al menos próximo a la condición de clase media laboral, dentro del contexto retributivo que sea referencia. En definitiva, este esfuerzo de análisis tiene como misión «reforzar la cualidad gestora de los profesionales de la creatividad».

6. SUS POSIBLES CONTINUACIONES

6.1. GRUPOS MULTIDISCIPLINARES. EL VALOR DE LA NOVEDAD

> Las empresas también aceptan ideas externas,
> pues está demostrado que la cooperación con el cliente
> y la colaboración con terceros, aceleran y mejoran
> la calidad de la innovación.
> Philip Kotler[471]

Esta afirmación es la llamada innovación abierta, convocada publicando las necesidades o retos y buscando el *outside-in* a través de redes de colaboradores externos, conectando las respectivas cadenas de valor donde mayor utilidad se acredite aportar. Una verdadera red de solucionadores orientada a necesidades de innovación, con la debida contraprestación económica.
Los grupos multidisciplinares de innovación, de muy probable encaje natural para cualquier profesional de la creatividad, son focos de costumbre colaboradora que, para los integrantes, puede derivar en un importante colchón financiero que soporte otros proyectos de menor orientación de mercado —aquellos más personales—. El verdadero reto residirá en lograr alinear equipos ágiles con socios de innovación —de acuerdo a Kotler—, teniendo en cuenta que este tipo de progreso colaborativo en su búsqueda de acceso a la experiencia mediante ideas, soluciones y talentos, es capaz de orientarse a una

[471] Kotler, Philip, Kartajaya, Hermawan, Setiawan, Iwan, *Marketing 5.0. Tecnología para la humanidad.*, 188.

comunidad mundial con tal de lograr enfoques novedosos *inside-out* y *outside-in*. Enfocados —por lo tanto— en lograr experiencias originales, estos grupos de mejora deberán aunar creatividad e innovación verdadera.

> […] donde lo artístico y emocional se combine con lo razonable y lo productivo.[472]

Provocar la novedad por la vía de los atributos singulares es, sin duda, un proceso largo de personas actuando desde el conocimiento y produciendo conocimiento.

Personas que demandarán aprender dentro del grupo, favoreciendo la interacción y convirtiendo a cada miembro en recurso para los otros, a modo de impulsores de la calidad. Personas que querrán liderar entre habilidades y talentos, aceptando la necesaria jerarquía con mentalidades holísticas que ayuden a superar barreras intelectuales y así poder descubrir nuevas perspectivas de observación y estudio de las soluciones desde la segmentación del problema. Personas con capacidad de memoria como disciplina interna, con empatía para aceptar la diversidad de los integrantes por un objetivo común, con deseo de contribuir en beneficio de otros y, como objetivo primigenio de la creatividad y su innovación donada, personas buscando también el autodesarrollo desde las aportaciones del resto de los participantes y mostrando respeto por la innovación desde su perspectiva más exigente de mejora social, educativa o empresarial.

En definitiva, personas estableciendo «un puente multidisciplinar»,

> […] con capacidad para trabajar con método científico, pero con motivación, respeto a la diversidad, visión integrada y superación de barreras subjetivas.[473]

Otra modalidad de colaboración activa entre no afines son los denominados «proyectos arte/empresa». Este tipo de agrupaciones se concretan en «actividades participativas» entre personal o directivos de una corporación, donde un profesional de la creatividad liderará las «tormentas de ideas» a modo de mediador, con el objetivo de impulsar cambios significativos en la empresa —relaciones con cliente o activación de grupos de trabajo—. En un entorno natural de proliferación de las estandarizaciones —como son las industrias, en general—, la creatividad representada en el profesional específico —orientando la discusión—, aportará la visión necesaria para superar barreras afrontando cambios significativos. Además de permitir visualizar el talento interno. Este escenario, supondrá la autorización explícita para tener ideas diferentes y la posibilidad de abordarlas mediante proyectos con otros creativos que dinamicen, junto con más especialistas. Todos unidos ejecutando una cadena de acciones dentro de una metodología aceptada.

En este sentido, la creatividad ejerce cierto efecto contagioso, ayudando a profesionales de otras disciplinas a encontrar —armonizados— respuestas innovadoras a una necesidad desde caminos inéditos, esto es, no investigados con anterioridad por falta de visión ajena, comenta Santiago Guillén (*Gente creativa*, Punto Rojo Libros SL, 2013). Esta creatividad socialmente útil liderando grupos de trabajo o participando con propuestas de valor desde

[472] Guillén, Santiago, *Gente creativa, gente innovadora. Arte, trabajo en grupo e innovación*, 39.
[473] Guillén, Santiago, 49.

los mismos, podrá ser considerada una «incubadora de ideas» a partir de la presentación de objetivos racionales y lógicos, base de trabajo de todo profesional de la creatividad. Un *modus operandi* del profesional creativo que se fundamentará, principalmente, en acumular múltiples datos primero inconexos para que, tras su análisis conexo, surjan respuestas a soluciones.

> […] recoger lo que pasa en el mundo con independencia del campo que sea, […] en observar y percibir los pequeños detalles.[474]

Resultados que tendrán que ser lógicos —reflejo de una hegemonía del área frontotemporal sobre el área POT, algo que ya se vio—, como respuesta final a todos esos datos conectados. La virtud creativa radicará —precisamente— en la capacidad natural para conectar constantemente datos aparentemente aislados, poniendo de manifiesto el talento innato de estas mentalidades para la innovación. Pero siempre con criterio y orientación, para que no derive el esfuerzo en resultado baldío. Además de lograrlo en tiempo —esto es—adaptándose al ritmo de las empresas —un factor tiempo que no suele ayudar a la creatividad, por otro lado—, evitando caer en conexiones infinitas sin criterio aplicable. Al menos, no en entornos empresariales.

En definitiva, la utilidad del creativo radicará en su aportación intelectual como crisol de ideas para que, a través de proyectos participativos multidisciplinares, se obtengan resultados aplicables a través del análisis de datos de apariencia inconexos. Mediación que se antoja altamente multiplicable como mecánica innovadora dentro de las empresas o ajenas a ellas y en régimen de colaboración. En el fondo, una forma de cocreación entre el pensamiento lineal y el lateral —o expertos en la materia y profesionales de la creatividad—, alejada de prejuicios y rutinas como forma en que produce la creatividad, hasta alcanzar «relaciones improbables» orientadas hacia una meta común. «Hibridando las diferencias» y desafiando «rutinas, mentalidades y procesos tradicionales», como afirma Guillén. Al final, el esfuerzo de integración para la búsqueda de sinergias por la vía de lo multidisciplinar, supondrá «establecer puentes entre la razón y la emoción» —entre lo científico y lo subjetivo— y tratar así de romper con «las visiones del mundo que aíslan arte y gestión».[475]

Un «puente» cuya principal virtud, motivadora a la acción, consistirá en interpelar por la vía de la pregunta desde la capacidad para formular cuestiones clave, como forma de conocimiento propia de la inteligencia humana. De la observación y la duda surgirán las propiedades emergentes desde las redes neuronales —de la REC a la RND y viceversa, ya definidas—, en verdadera metáfora de grupos cohesionados trabajando juntos hacia una misma solución —de la individualidad a la pluralidad o de la red superior hacia la inferior y viceversa—.

El capital intelectual, activo intangible

Se entiende como «capital intelectual» todo aquello «dirigido a innovar» logrando «masa crítica intangible». También, se concibe como «todo lo que debe ser protegido por la propiedad intelectual» como amparo jurídico desde los derechos propios de la propiedad

[474] Ibíd., 128.

[475] Guillén, Santiago, 165.

privada del inventor o creador. Como figura de ingenio, un profesional de la creatividad es, en sí mismo «un negocio potencial».[476]

Todos los bienes, tangibles e intangibles, poseen la misma importancia jurídica y pueden ser ofrecidos como garantía, además de ser enajenables o transmisibles —ambas características inseparables de la propiedad privada e intelectual, respectivamente—. Esta equiparación legal —entre lo privado y lo intelectual— en materia de ingenio humano, derivará en derechos industriales y derechos de autor.

Los derechos que protegen los bienes inmateriales —evidenciados en productos creativos, inventos y formas—[477], son aquellos que dan cobertura jurídica al esfuerzo intelectual —como el derivado de los grupos multidisciplinares—. Dichas figuras del derecho son las patentes —conceden un derecho exclusivo dentro de las invenciones, durante 20 años y para su aplicación industrial, sobre el germen de un invento nuevo y diferencial—, las marcas —como signos distintivos de un producto o servicio, que es reconocido por medio de una representación gráfica propia y su posterior difusión—, la identidad *on-line* —dominios y *web*s del *e-commerce*—, los diseños industriales —la apariencia de un futuro producto tangible, de acuerdo a líneas, colores, contornos, formas, texturas y materiales—, los derechos de autor —el *copyright*— y otros de propiedad intelectual —el *know-how* o el saber hacer de una empresa o profesional, generando curva de experiencia con ello frente a la competencia—.

En definitiva,

> Son objeto de propiedad intelectual todas las creaciones originales literarias, artísticas o científicas, expresadas por cualquier medio o soporte, tangible o intangible, actualmente conocido o que se invente en el futuro […] [478]

La obra —como bien— adquirirá su derecho desde el momento de su concepción. Legitimidad que corresponderá al autor por el hecho innegable de su creación. Circunstancia que constituirá protección inmediata —del tangible o intangible— sin necesidad de promediar registro expreso. El hito de crear se instituirá así en derecho de propiedad, durante la vida del autor y hasta 70 años después de su fallecimiento.

La nueva vida en comunidades de afines en el medio digital —y la tendencia a regalar obra para lograr cierta reputación de marca personal—, ha dado lugar a una relación de canal corto que implicará la necesidad de una autogestión al anular el medio toda intermediación, incluida la ofrecida por las entidades de gestión de los derechos de propiedad intelectual. Una agilización de la relación autor-consumidor a todos los niveles, que incentivará aspectos menos deseables como la facilidad para la reproducción y distribución de obra sin permiso expreso. Otro ejemplo de cómo, esta nueva jerarquía digital, pondera a los consumidores en aspectos no siempre loables.

Los secretos industriales —como activos intangibles que son— suponen en sí mismos ventaja competitiva potencial y de ahí su relevante protección comercial. Frente a los dominios públicos, también percibidos como ventaja, pero de acceso libre a cualquier

[476] Barrutieta, *Los activos intangibles y sus retos. Horizontes para los próximos modelos productivos.*, 16-17.
[477] Ibíd., 19.
[478] Barrutieta, 37.

persona, circunstancia que promueve valores democráticos. ¿Por qué la necesidad o voluntad de proteger la creación, pudiendo estar al alcance de todos? porque casi todos los bienes intangibles —y tangibles—,

> Tienen la vocación de ser un negocio.[479]

circunstancia que valoriza la protección del germen competitivo —y cuanto antes mejor—, ya que su misión será la obtención de rentabilidad, bien por enajenación bien por explotación autorizada de los bienes bajo copyright, de demostrada autoría y derecho exclusivo por titularidad. No obstante, si los fines no pretenden ser de tipo lucrativo, la figura legal de las licencias abiertas, permitirán compartir desde una perspectiva clara de uso y disfrute de la obra. Son las *creative commons* —que permiten intervenir en el contenido, pero el autor posee el control de la obra— y el *copyleft* —que permite cualquier modificación, mientras las copias y derivados mantengan la misma licencia—, orientadas a dar cierta protección a los nuevos modelos de negocio —sobre todo de índole digital—, encaminados a lograr buena reputación por la vía de repartir el valor creado sin esperar margen financiero, pero ofreciendo ciertas garantías sobre el posible abuso formal por parte de los consumidores. Tanto el *copyright*, como las licencias abiertas, tienen la misma función: proteger el acto creativo.[480]

En resumen, todo capital intelectual —incluido el configurado en los grupos de innovación—, tendrá un posicionamiento de atención al entorno empresarial como proveedor de servicios —de creatividad en el caso que nos ocupa—, y verá protegida su capacidad mediante la figura del *copyright* una vez elaborada la evidencia física —esto es, la obra—, como producto tangible resultado del esfuerzo. El *copyright* preservará el bien, no el proceso de reflexión que ha conducido al bien —circunstancia que hay que dejar aclarada—. Aun así, los activos englobados bajo cobertura de propiedad intelectual, se registrarán contablemente como inmovilizado intangible en el balance.

En general, los modelos de negocio con primacía de intangibles, son más sostenibles en circunstancias críticas de mercado, lo mismo que la supervivencia de los profesionales en régimen de autoempleo, por su capacidad para la reacción comercial sin arrastrar grandes estructuras de costes fijos. Este escenario de oportunidad, es el entorno natural del mundo de las ideas. Y por su natural flexible destinado a la mejora, el futuro rentable de los sectores por su incorporación o por mediación subcontratada de grupos multidisciplinares.

> Los activos intangibles pasan por ser todos los componentes no visibles de una estructura empresarial que aportan un valor añadido a través de una iniciativa intelectual.[481]

Algo que ya se está produciendo en el medio digital, por contenidos colaborativos a nivel global, de alto valor añadido por su especialización. En estos casos de canal directo, los productores/consumidores se recompensarán mutuamente por mediación del *feedback*, difundiendo una reputación a modo de recompensa pecuniaria sin serlo, estrictamente

[479] Ibíd., 45.
[480] Barrutieta, 18-50.
[481] Ibíd., 16.

hablando. En definitiva, son tiempos donde «el internauta manda», de acuerdo a Barrutieta (*Los activos intangibles y sus retos*, Gesbiblo SL, 2011) y tanto empresarios como profesionales, necesitarán de su mediación para lograr «masa crítica de marca por reputación positiva». De ahí el incremento de estrategias de enfoque en nichos, incluso desde las grandes empresas, como única vía de acceso a la unidad de consumidor, esperando dicha valoración. A sabiendas de que toda creación, obra o contenido, de difusión digital y valedora de notoriedad positiva o negativa, tendrá su salvaguarda, al menos, por la vía de cobertura de las «licencias abiertas».

6.2. COLEGIACIÓN DE LOS PROFESIONALES DE LA CREATIVIDAD

La gran singularidad de ciertas profesiones, amerita la necesidad de normas que restrinjan la libre competencia o que distingan la práctica sin aval académico. El valor de los colegios profesionales radica en poder defender, bajo un paraguas de credibilidad, unos intereses comunes para titulados universitarios —lo mismo que las asociaciones profesionales para aquellos no titulados—. Desde el punto de vista de la evidencia, estar colegiado supone una importante reducción del riesgo percibido por parte del cliente, desde la acreditación cualitativa de una formación mínima garantizada. Algo que, sin la oportuna pertenencia, queda plenamente supeditado al momento de la contratación y sus derivas particulares.

Poder garantizar —como parte integrante de un colegio profesional— unas normas deontológicas comunes será lo básico dentro de una agrupación que, para las industrias, será entendido como respaldo potencial de cualquier proceso de contratación y, para sus miembros, resultará en lugar de encuentro e intercambio de conocimiento y experiencias, testigo de un reciclaje constante. Todo ello mejor desde la no obligatoriedad de pertenencia, por compartir voluntariamente la responsabilidad plena de la representación.[482]

De hecho, cuando la colegiación se plantea obligatoria para la praxis, suele llevar implícito limitaciones en materia de precio, publicidad o estructura del negocio. En concreto, tiende a estimar tarifas fijas preceptivas de honorarios, en lugar de orientativas —más flexibles según valor del cliente—, también suele acordar establecer restricciones publicitarias que dificultan la comercialización inicial, en lugar de permitir liberar los canales de acceso al cliente —para poder bajar precios e incrementar la cuota potencial de contratación de servicios— y, por último, suele impedir la libre asociación, en lugar de incentivar la deslocalización geográfica que acompaña a la globalización —y así lograr transitar más fácilmente de profesional a empresa por crecimiento—.

En definitiva, la valiosa aportación como evidencia física de una posible colegiación de los profesionales de la creatividad que, desde la libre incorporación, permita avalar unas cualidades prestadoras desde la realidad académica que modere el riesgo percibido antes de la contratación y, al mismo tiempo, sirva de escenario constante de intercambio e innovación para los agrupados.

[482] Casado y Soriano, *Marketing de servicios profesionales*, 2006, 24.

7. BIBLIOGRAFÍA

Abraham, Anna, Alfonso Perote, Manuel Martín Loeches, Ingegerd Carlsson, Hipólito Collado Giraldo, Andreas Fink, Roberto Colom, et al. *Creatividad y neurociencia cognitiva*. Madrid: *International Marketing & Communication*, 2012.

André, Alex. *Seleccionando nichos de mercado rentables*, 2019.

Aristóteles. *Ética a Nicómano*. E-Bookarama Editions.

Barrutieta, Borja. *Los activos intangibles y sus retos. Horizontes para los próximos modelos productivos.* La Coruña: Netbiblo SL, 2011.

Bloom, Harold. *Shakespeare: La Invención De Lo Humano: 275*. Traducido por Tomás Segovia, 2006.

Carter, Rita. *El nuevo mapa del cerebro: guía ilustrada de los descubrimientos más recientes para comprender el funcionamiento de la mente.* Barcelona: RBA Ediciones de Librerías, S.A., 1999.

Casado, Juan Carlos Alcaide, y Claudio Soriano Soriano. *Marketing de servicios profesionales: Guía para un marketing eficaz en despachos y negocios profesionales*, 2008.ª ed. Pirámide- ESIC, 2006

Clark, Colin. *The Conditions of Economic Progress.* London: MacMillan & Co., 1960.

Deresiewicz, William. *La muerte del artista: Cómo los creadores luchan por sobrevivir en la era de los bi*. Traducido por Mercedes Vaquero Granados. 2020.ª ed. Madrid: Capitán Swing, 2021.

Esteban, Ildefonso Grande. *Marketing de los servicios*. 1996.ª ed. Madrid: ESIC Editorial, 1996.

Fisher, Allan G.B. *The Clash of Progress and Security.* London: MacMillan & Co., 1935.

Florida, Richard. *La Clase Creativa: La Transformación de la Cultura del Trabajo y el Ocio en el Siglo XXI.* 2ª impresión, Julio 2020. Barcelona: Paidós Empresa. Editorial Planeta, S.A., 2010.

Fourastiè, Jean. *Le grand espoir du XXe siècle*. Paris: Presses Universitaires de France, 1949.

Gállego, Julián. *El pintor de artesano a artista*. Universidad de Granada, 1976.

Gardner, Howard. *Arte, mente y cerebro: una aproximación cognitiva a la creatividad.* Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, 1997.

Gardner, Howard. *Las estructuras de la mente. La teoría de las inteligencias múltiples.* México: Fondo de Cultura Económico, 2017.

Goldberg, Elkhonon. *Creatividad. El cerebro humano en la era de la innovación.* Barcelona: Editorial Crítica, 2019.

Golden, Matt. *Marca personal: Cómo venderse a sí mismo en línea usando el Mercadeo de Medios Sociales y el potencial oculto de los Influencers, Instagram, Publicidad en Facebook, Youtube, Twitter, Blogs y más*. 2020.ª ed. Polonia: Amazon, 2020.

Golden, Matt. *Marketing en Instagram: Cómo dominar su nicho en 2019 promocionando su pequeña empresa y marca personal en una red social súper popular y aprovechar a sus influencers*. 2019.ª ed. Italia: Amazon, s. f.

Goleman, Daniel. *Inteligencia emocional*. Traducido por David González Raga y Fernando Mora. Diciembre 2020. Barcelona: Kairós, S.A., 1996.

Goleman, Daniel. *Inteligencia social: La nueva ciencia de las relaciones humanas*. Traducido por David González Raga. Noviembre 2019. Barcelona: Kairós, S.A., 2006.
Guilford, J. P.: Creativity. American Psychologist 5 (9): 444-454. 1950
Guillén, Santiago. *Gente creativa, gente innovadora. Arte, trabajo en grupo e innovación*. 2013.ª ed. Sevilla: Punto Rojo Libros SL, 2013.
Hauser, Arnold. *Historia social de la literatura y el arte I: Desde la prehistoria hasta el barroco*. Sexta reimpresión: diciembre de 2020. Barcelona: Penguin Random House Grupo Editorial, 2016.
Hauser, Arnold. *Historia social de la literatura y el arte II: Desde el rococó hasta la época del cine*. Quinta reimpresión: enero de 2021. Barcelona: Penguin Random House Grupo Editorial, 2016.
Hyde, Lewis. *El don: El espíritu creativo frente al mercantilismo*. Traducido por Julio Hermoso. Primera. Mexico: Sexto Piso, 2021.
Ignacio Morgado, ©. *Emociones e inteligencia social* -. Febrero de 2017. Barcelona: Ariel. Planeta Libros., 2010.
Keleman, Stanley, González Llagostera, Juan M. *Anatomía emocional: la estructura de la experiencia somática*. 12ª. Bilbao: Desclée de Brouwer, 2018.
Kotler, Neil, Kotler, Philip. *Estrategias y marketing de museos*. 2001.ª ed. Barcelona: Ariel SA, 2001.
Kotler, Philip. *Direccion de marketing la edicion del milenio*. 2003.ª ed. Madrid: Pearson. Prentice Hall, 2000.
Kotler, Philip, Dionisio Cámara, Ildefonso Grande, y Ignacio Cruz. *Dirección de Marketing. Edición del Milenio.* 2000.ª ed. Pearson. Prentice Hall, 2003.
Kotler, Philip, Kartajaya, Hermawan, Setiawan, Iwan. *Marketing 5.0. Tecnología para la humanidad.* Enero de 2023. Córdoba: LID, 2021.
Kotler, Philip, Kartajaya, Hermawan, Setiawan, Iwan. *Marketing 4.0 (Lid Publishing)*. Febrero de 2022. LID, 2018.
Burckhardt, Jacob, *La cultura del Renacimiento en Italia* (1944). Librería Alonso Quijano.
Ledoux, Joseph. *The Emotional Brain*. London, 1999.
Maqueda Lafuente, Javier, Llaguno Musons, José I. *Marketing estratégico para empresas de servicios*. Díaz de Santos SA, 1995.
Moon, Sandy Rogers Leena Rinne y Shawn. *Fidelizar sin límites: Cómo ganarse la devoción de los clientes*. Traducido por Fernando Borrajo. Paidós, 2020.
Neil Revilla. *Marketing de contenidos. El arte de crear el público para tu producto o servicio*. Polonia: Bubok Publishing SL.
Normann, Richard. *La gestión en las empresas de servicios*. Ediciones Deusto. España, 1989.
Olga Cañizares, Carmen García de Leaniz (coords.). *Hazte experto en inteligencia emocional.* Noviembre 2015. Bilbao: Desclée De Brouwer, 2015.
Piquer, Jose. *Sin ventas no hay negocio: Los Tiempos han Cambiado y la Nueva Forma de Llegar a Nuestro Cliente, También*. 2021.ª ed. Italia: Lioc Editorial, 2021.
Porter, Michael: *Competitive Strategy: techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York, 1980.
Porter, Michael E. *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. 1996.ª ed. México: CECSA, 1982.
Porter, Michael E. *Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior.* 2010.ª ed. Madrid: Pirámide, 1987.

Prado Román, Alberto, Pascual Nebreda, Laura. *Marketing industrial y de servicios*. Madrid: ESIC Editorial, 2018.
Ramachandran, V.S. *Los laberintos del cerebro*. Traducido por Fernando Pardo Gella. Barcelona: La Liebre de Marzo S.L., 2012.
Sennett, Richard. *El artesano*. Traducido por Marco Galmarini. 2019.ª ed. Barcelona: Editorial Anagrama S.A., 2019.
Shakespeare, William. *Mr William Shakespeare´s Comedies, Histories & Tragedies.* London. Printed by Isaac Jaggard and Edward.
Shaw, John C. *Gestión de Servicios*. 1991.ª ed. Madrid: Díaz de Santos SA.
Titchener, Edward Bradford. *Lectures on the Experimental Psychology of the Thought-Processes*. Macmillan, 1909.
Tomas, David, Tanit de Pouplana, Laia Cardona, Marina Sala, Dany Ortiz, Helena Alcoverro, Shanon Roberts, y Oier Gil. *Inbound Marketing: La guía definitiva*. Octubre 2020. España: Cyberclick, 2020.
Wittkower, Rudolf y Margot. *Nacidos bajo el signo de Saturno: Genio y temperamento de los artistas desde la Antigüedad hasta la Revolución Francesa*. Traducido por Deborah Dietrick. Decimotercera edición, 2021. Madrid: Cátedra. Grandes Temas., 1982.

8. ADENDA

8.1. CONCEPTOS CLAVE DEL ANÁLISIS

CONCEPTOS CLAVE DEL ANÁLISIS PRAGMÁTICO

	ASPECTOS PROFESIONALES
Posicionamiento estratégico inicial	Emprendedor creativo. Amateur a profesional. Sector servicios. Producto intangible, la idea. El esfuerzo creativo. Sector industrial. Producto tangible, la obra original. La evidencia física.
Segmentación de la demanda	Creación de comunidad de afines. Intercambio de valores desde la sinceridad mutua.
Estrategias financieras a corto plazo	Inversión inicial desde capital propio. Pocos recursos ajenos. Gastos fijos y variables contenidos, en todo inicio empresarial. Adjudicación de salario consecuente. Reinversión mayoritaria de lo retornado, después de gastos fijos. Coste de intermediarios para visibilidad a medio plazo. Otras fuentes de ingresos, por la vía laboral colegiada, para solvencia.
Estrategias comerciales a corto plazo	Cartera adaptada y diversificada. Respeto estético a la comunidad creada. Producto *adhoc*. Retención por el regalo, descuentos, producto específico.
Estrategias comerciales a largo plazo	Creación de la marca personal. Visibilidad sobre competencia real. <5 años para solvencia orgánica ó crowdfunding. *Mix*to si necesario. < 10 años para masa crítica por marca, al menos localmente.
Misión	Dar el salto al profesionalismo Las ICyC[1] de precio más libre, como proveedor habitual. >10 años: ser rentable como profesional de la creatividad.
Visión	Marca personal SA Sostenibilidad financiera garantizada Crear desde posición consolidada. Obra original contemplativa avalada por el mercado.

	ASPECTOS EMOCIONALES
Desde la sociedad	Trabajador. Retorno por desempeño propio o por cuenta ajena. De amateur a profesional no se es, mercantilmente, un artista.

Desde la neurociencia	Dotado para las analogías. Detecta la novedad. La «chispa creativa», resultado de un trabajo previo consciente. El valor del almacén de las experiencias para cotejar. No todo vale. Sólo el resultado relevante.
Desde la sociología	Obligado a conectar. No avalar al misántropo del arte. Templanza. El cerebro social. Aspirar al líder natural como profesional.
	GESTIÓN DEL RIESGO
Desde lo ajeno	Éxito es efímero. Esfuerzo constante. La copia como práctica. En *internet* todo es de todos. La apropiación indebida. Derechos de autor como aval de la autoría.
Desde lo propio	Mantener la ilusión a largo plazo. Los otros desempeños colegiados, limitadores del tiempo creativo. la comprometida capacidad económica. >10 años sin sostenibilidad y realizando esfuerzo de inversión: *basta!*

[1] Industrias culturales y creativas.

CONCEPTOS CLAVE DE LA TERCIARIZACIÓN

	ASPECTOS PROFESIONALES
Posicionamiento estratégico	Profesional liberal de la creatividad. Con formación, buena fe y deontología. Terciarizado dentro del sector servicios. Vendedor de ideas con o sin plasmación física. Sobre la base de las personas, sus necesidades y deseos. Profesional o empresario de las ICyC[1] como aspiracional. Proveedor intermedio como mejor alternativa inicial.
Segmentación de la demanda	*Mix* de cartera inicial teórica: . Cliente B2B o industrial. Bienes intermedios o *inputs*. . Cliente B2C o particular. Bienes de consumo u obra original. Ecuación de pesos relativos para demanda sostenible: . Gestión de la evidencia. El valor de las certezas físicas. . El precio como limitador. Bolsillo medio de referencia. . Calidad media estable para acotar el riesgo al fracaso. . La participación del cliente. Compartir el proceso creativo. Del análisis de la demanda al *offering* y las 7Ps como táctica.
Estrategias financieras a corto plazo	La necesaria primera capacidad económica.

	Reinversión del beneficio en visibilidad. Asumir un comienzo en precios bajos. Poco dividendo. Costes bajos para precios bajos
Estrategias financieras a largo plazo	Desde *input*: posible estandarización e incremento de la producción.
Estrategias comerciales a corto plazo	La primera alternativa: resultado de la química social. Pocas evidencias. Desde la segunda: por recomendación. Evidencias físicas acumuladas. Apostar por un primer producto profesional. El pilotaje inicial. Calidad exportable por mezcla razonable de confianza y precio.
Estrategias comerciales a largo plazo	Crecimiento orgánico sobre producto con experiencias positivas. Incrementar la calidad media percibida de ese producto nuclear. Invertir en construir marca. Dominar el factor humano en la prestación. Valor subjetivo. Integrar los flujos de información con proveedores y clientes. Libertad de precio sólo si diferenciación objetiva en algún producto Incorporar las *mejores prácticas* de la competencia. Buscar referentes.
Misión	Convencer de lo intangible desde las evidencias físicas. Localizar la demanda potencial. Captarla y convertirla. Crear vínculo. Repetición de compra. Prescripción. Adquirir curva de experiencia para mantener una calidad media. Eliminar productos no rentables a pesar vinculación emocional. Construir una imagen. La marca personal con la que diferenciarse.
Visión	Actividad profesionalizada. Actitud y búsqueda de reputación. relaciones comerciales duraderas y rentables. Complementarias. La utilidad como premisa. Alto valor subjetivo del producto. Prestación elástica y adaptada. Profesional de confianza tasada y mantenida en el tiempo. Nombre de autor consolidado.
	ASPECTOS EMOCIONALES
Desde la sociedad	Capacidad formal y práctica para confiar en la delegación cualitativa Compromiso con la imagen profesional del sector. Procedimientos, trato y tiempos: saber hacer y saber entregar. Adecuación de la demanda por criterio de utilidad preeminente. Presencia, denominación y localización como valores intangibles. Integración económica y tributaria responsable.
Desde la neurociencia	Asumir cierta despersonalización, sobre todo en *inputs* del B2B.
Desde la sociología	Actitud, confianza, interés verdadero. Visión de uno mismo aspiracional.

	GESTIÓN DEL RIESGO
Desde lo ajeno	Riesgos de fuga a pesar de un precio más trato adecuado.
Desde lo propio	Compromiso con una gestión profesionalizada Evitar la falta de adecuación a necesidades concretas Flexibilidad para permitir la participación activa en los procesos. Innovar cuando sea posible, para CVP[2] cortos. Observar siempre las tendencias. Escuchar al entorno de realización. Confidencialidad a los productos comprados o contratados.

[1] Industrias culturales y creativas. [2] Ciclo de vida de producto.

CONCEPTOS CLAVE DEL PENSAMIENTO ANALÍTICO EN SU DERIVA ESTRATÉGICA

	ASPECTOS PROFESIONALES
Posicionamiento estratégico	Discernir entre las aportaciones creativas como ventajas competitivas. Llegar a gama de actividades, pares de producto-mercado. Comunicar por el posicionamiento el valor de dichas utilidades. Conocer la competencia según pares de cartera. Para ID la competencia del grupo-par = 5 fuerzas de Porter. Concretar un posicionamiento según la utilidad creativa. Liderar en diferenciación si atributos singulares de producto. Visualizar la cadena de valor como sostén de las ventajas competitivas. Analizar DAFO para ID factores clave del éxito vs estrategia de cada par. Valorar el atractivo vs facilidad de ingreso en el grupo de competencia. Parámetros: objetivos futuros, estrategia, supuestos y capacidades. Para mantener una posición = lograr una VC[1] sostenible en el tiempo. Los objetivos del posicionamiento = crear una marca propia. Dimensiones a considerar: especialización, marca, canal, calidad de producto, tech., integración vertical, costes, precio y apalancamiento. Matriz de la BCG = crecimiento vs participación relativa frente al líder.
Segmentación de la demanda	Analizar necesidades concretas y comunes para ID nicho potencial. Adaptar utilidades a necesidades concretas, flexibilizar la oferta. B2B = segmentación de las ICyC[2] por su condición de fragmentadas. Sobre dos grandes grupos = ICyC estratégicas y prioritarias por afines. Según necesidad, potencial, posición y coste de atención. B2B = industrias, comerciales o canal especialista y la admón. pública. Categorizadas desde variables firmográficas para un primer grupo. B2C = var. geográfica, demográfica, psicográfica y de comportamiento. La clase social = por valores, intereses, comportamientos = homogéneo Desde el comportamiento = grupos por actitud, uso, conocimiento.

4 etapas del consumidor: fundamental, vanguardia, fomento y final.
Atender a los cambios de consumo para ID nuevos grupos potenciales.
Focalizar en clientes menos sensibles a precio y bajo volumen.
Segmentar primero desde el concepto tamaño de la mancha.
ID comunidades de consumidores = segmentos naturales establecidos.
La singularidad en atributos define al nicho de valor.

Estrategias financieras a corto plazo

Interiorizar que el tiempo es dinero (en esfuerzo creativo).
Profesionalmente el precio = honorarios (valor monetario del esfuerzo).
los honorarios = relación precio-valor percibido.
El precio para consumidores finales = según valor de cesión.
Único instrumento generador de ingresos y desde evidencias físicas.
Para su fijación: máximo beneficio, costes, punto muerto o percepción.
Precio técnico = beneficio cero.
Precio mínimo, límite o umbral = coste variable unitario.
Precio óptimo percibido = el comúnmente aceptado.
Precio mínimo percibido = asociado con baja calidad.
Precio máximo percibido = umbral de no compra.
Precio de promoción = precio psicológico.
Por el precio se recuperan los costes totales (fijos más variables).
Criterio general de fijación + tiempo, dificultad, cualificación, suplidos, plazos en B2B, fijación basada en costes de producción + margen.
Desde la CdV visualizar costes y factores de diferenciación.
En diferenciación asumir costes menores en las actividades orbitales.
Controlar cada par desde sus recursos y costes (estructura propia).
La rentabilidad = trasladar al cliente el coste de los insumos.
Soportar una baja rentabilidad a corto para recuperarla a largo.
Lograr tener *productos estrella* que devenguen *en vaca* por cuota.

Estrategias financieras a largo plazo

Lograr un coste acumulado < a la competencia (en actividades de valor).
Cultivar los valores soft = cultura, estrategia, oficio e imagen + identidad.
Colocar productos en toda la matriz de la BCG (equilibrio de cartera).
Tener siempre algún producto *vaca* = flujo constante de efectivo.
Para precio incremental: valor percibido + real = coincidentes.

Estrategias comerciales a corto plazo

Desde los pares de cartera llegar a un *offering* o propuesta comercial.
Por cada estrategia establecer la táctica para cada par de cartera.
Diferenciar entre mercado frio y caliente (sin y con referencias).
Buscar compradores oro = necesidad, sólo utilidades y coste-beneficio.
La base comercial inicial = *offering* + comunicación de posicionamiento.
A las pymes y micros se las atrae por precio.
En principio: priorizar lo que se desea hacer vs lo que se debería hacer.
Canal corto = el medio para la personalización o segmentos de uno.
La producción de contenidos de valor a demanda = creación del vínculo.
La transparencia = medio de conexión y fidelización a largo (permiso).
De la conectividad = su capacidad para inducir a la conversación.
4Cs *mix* digital = cocreación, divisa, activación comunitaria y

comunicación (personalización temprana, moneda de cambio, canal entre iguales y diálogo).
Interacciones con otras CdV[3] = ampliar la cobertura competencial.
Captar variaciones y adaptar oferta para colocación idónea de producto.

Estrategias comerciales a largo plazo

La singularidad como posición para precio elevado.
La calidad = suma percibida de cartera y patrimonio intangible.
Evitar mantener stock de producto infructuoso por costes no estériles.
Cualquier canal de acceso al consumidor = potencialmente interesante.
Situación de marca omnicanal, con predominio digital.
El mejor marco comercial = barreras de ingreso altas y de salida bajas.
Matriz BCG para escenificar los logros consecutivos.
Cuadrícula GE-McKinsey para visualizar la distribución de recursos.
Producto *commodity* = precio competitivo y estandarización.
Albergar siempre productos en el I+D = de nueva creación o rediseño.
La innovación intangible de hoy = experiencias de consumo omnicanal.
Para mejorar cuota mejorar la satisfacción.
Alianzas estratégicas de mejora entre afines = CdV suboptimizadas.
En régimen de adquisición y de coalición (compra vs unión sin fusión)
Posible integración vertical con el canal.

Misión

Avalar comercialmente la existencia profesional.
Satisfacer necesidades de consumo para superar barreras de ingreso.
Procurar una sostenibilidad en el tiempo de las ventajas competitivas.
La calidad percibida como meta y los criterios como ingredientes.
Utilidad y valor como binomio indisoluble de mercado.
Diferenciación por marca para barrera de entrada sólida.
Implantar una capacidad interna adecuada para realización rentable.
Interrelaciones para una singularidad a costes más bajos.
Interrelaciones intangibles por transferencia de conocimiento.
Lograr las experiencias de cliente como objetivo estratégico.
Presentar cercanía y personalización para avalar el ingreso en un grupo.
Retroalimentación para una percepción de mejores valores.
Un *offering* a medida orientado a pequeños grupos homogéneos.
Trabajar la reputación para eliminar lo inútil y enfocar.

Visión

Profesional de la creatividad como empresario individual.
Hábil, con visión práctica y utilidad tecnológica.
Con personalidad laboral por competencias genéricas acumuladas.
Y tres cualidades: preservar, controlar y concebir.
Creativo, iniciador y arriesgado para progresar sobre margen.
Base aspiracional de estructura corporativa y planificación a largo.
Crecimiento orgánico desde la excelencia y liderazgo individual.
Marca personal centrada en las personas, reputada, creíble y vinculante.
Con calidad + rentabilidad, ambas interrelacionadas.
Ventas bajo pedido como realización completa de la cualidad creativa.
Las ICyC como ecosistema de productos y clientes afines.
Proyectando a futuro la máxima calidad posible sobre un beneficio.

El éxito como hecho participativo y de comunicación.

	ASPECTOS EMOCIONALES
Desde la sociedad	La marca como reservorio subjetivo de evidencias positivas. Crear un patrimonio de variables soft = imagen, reputación e identidad. Ventajas competitivas que sean observables desde el público objetivo. Necesidad de absorber los cambios de consumo. Comunicar y lograr ocupar el espacio mental necesario. Entre individuos jurídicos conectar para metas comunes. Los clientes entienden el valor real de un insumo dentro de su CdV. Desde la tolerancia al precio = percepción de la imagen. Calidad media real para nuevas contrataciones o compras. Los clientes = dispuestos a pagar el precio que supera el coste. Los decisores discriminan entre los valores concretos y percibidos. Productos con ambos criterios positivos = justificación de precio alto. Tasación del *offering* = por su capacidad para satisfacer necesidades. La calidad en intangibles = responsabilidad del profesional. Proyectar calidad desde el liderazgo personal. Online = perfil de escucha empática para conectar sin intermediación. Y presencia, intelecto, sociabilidad, madurez, personalidad y ética. El cliente como generador de sus propias experiencias. El nuevo fundamento contractual = participar en la creación.
Desde la neurociencia	Valorar lo periférico al proceso creativo por diferenciador. Asumir la singularidad como un valor por impacto. La excelencia como criterio cualitativo. Dirigir como proceso mental de reflexión de opciones. En productos de alta subjetividad las utilidades reales se desestiman. En los mismos, se perfecciona la diferenciación. El precio = valor entregado y las señales = lo fijan en la mente. Todos los precios son subjetivos en relación al valor. Un valor percibido impulsa la compra por la intuición. Una marca = seducir como atajo para la confianza. El cliente = canal directo de deseos. La contratación B2B = desde la percepción subjetiva del cliente.
Desde la sociología	La hegemonía actual de lo inmaterial vs lo material. La excepcionalidad es una deriva de las actuaciones corales. Establecer una dinámica positiva de todos ganan. La necesaria humanización de las marcas. Colaborar para afrontar retos mayores. De lo subjetivo a lo estratégico para llegar a lo táctico. Para atender tiene que haber una necesidad identificada. La rivalidad como oportunidad de mejora. La economía de la sustitución: precio, coste y propensión al cambio Los precios son decisivos para la toma de decisión según elasticidad. Y son la primera impresión valorizable de un producto o servicio.

En consultoría, las señales tangibilizan la capacidad y el conocimiento.
Sólo los criterios de uso se pueden considerar fuente de valor real.
Estimación del valor = accesibilidad, comunicación y participación.
Las expectativas = puntos de referencia.
Las percepciones = señales que condicionan las expectativas.
La calidad = diferencia entre adquisición y expectativas generada.
Calidad de una oferta = diferencia entre lo esperado y lo que se recibe.
Umbral de calidad = expectativas sobre percepciones del cliente.
Excelente = desborda la relación precio-utilidad desde expectativas.
Satisfacción = deducir las expectativas a las percepciones.
Lo primero que estima un cliente es lo tangible.
Las evidencias físicas = primera prueba de calidad de algo subjetivo.
La calidad percibida = utilidad + la entrega (Q técnica + funcional).
En lo intangible el precio = único valor asociado a la calidad percibida.
La calidad total supone la supremacía del usuario según deseos.
La marca = sustrato de atributos de manera permanente.
Para traspasar un círculo de seguridad = escuchar y saber preguntar.
Escuchar también al entorno de realización.
Confidencialidad a los productos comprados o contratados.

GESTIÓN DEL RIESGO

Desde lo ajeno

Toda oportunidad se acompaña de un umbral de riesgo por asumir.
La estrategia de enfoque está limitada en potencial de ventas.
El aplanamiento de las necesidades dentro de un nicho estandarizado.
Cliente propenso al cambio.
Situaciones de elasticidad total de la demanda por sustitutivos válidos.
Compradores que fuerzan la bajada general de precios.
Las grandes participaciones monopolistas (aún en fragmentadas).
Guerras de precios que destruyan el valor dentro una industria.
El empoderamiento excesivo de los clientes conectados.
Ausencia de sostenibilidad mutua en interrelaciones afines.
Entender que la CdV más importante será siempre la de los clientes.

Desde lo propio

Evitar producciones estériles, enfocando en utilidades demandadas.
No lograr el espacio adecuado para el trabajo de menudeo comercial.
Ingresar fragmentado y no consolidar cuota (<5 años, la que sea).
Situaciones de subida de precios o bajada de la calidad.
No realizar un autoanálisis correcto de la propia capacidad.
No encontrar una configuración óptima de grupo-par de cartera.
No lograr con la VC ser único, preferido, determinante y percibido.
Haber generado expectativas y no cumplirlas.
La no calidad por costes ahorrados.
Crear una marca sin mente abierta, crecimiento constante y objetivos.
No empatizar con necesidades de los consumidores por hedonismo.
Realizar falsas promesas.
No asumir que un negocio consiste en obtener y mantener clientes.

[1] Ventaja competitiva. [2] Industrias culturales y creativas. [3] Cadena de valor.

CONCEPTOS CLAVE DEL PENSAMIENTO ANALÍTICO EN SU DERIVA TÁCTICA

ASPECTOS PROFESIONALES

Posicionamiento estratégico

La oferta = conjunto de tangibles e intangibles integrados.
Estrategia, producto, sistema, encuentro, funciones, acceso y compra.
La oferta final = metas, funciones primarias y entrega.
Más retroalimentación.
4 fases de CVP[1] = introducción, crecimiento, madurez y declive.
Puntos de inflexión en la BCG = por introducción de sustitutivos.
El canal corto = contacto directo + aprendizaje del cliente.
RRSS = interacción directa para adaptación y atracción.
Los procesos de estandarización = diferencian puntos de peligro y establecen modelos de producción y comportamiento = unifican la Q[2]
Desde los estándares = se determinan las características de la cartera.
Desde los contenidos = se inicia la relación comercial en el embudo.
La marca personal = avala un producto diferenciado para atraer con contenido a atributos singulares.
Las RRSS = producto masivo en tiempo record y a veces efímero.
Los contenidos en RRSS = de consumo rápido.
Los *blog*s = de consumo lento.
Las RRSS = acreditan la personalidad atractiva.
La *website* = esfuerzos de atracción y maduración en ventas.

Segmentación de la demanda

Nuevo recorrido de compra del cliente = 5Aes del embudo de ventas.
5Aes = atención, atracción, averiguación, acción y de apología.
IBMK vs OBMK[3] = métodos contrapuestos para generar tráfico.
La imagen perfecta del IBMK = visitante-*lead*-cliente.
IBMK = personalización desde la escucha y automatización.
Lead scoring = coordinación y medición de resultados.
4 etapas acompañando = captación, conversión, venta y fidelización.
Los contenidos = para responder a una necesidad.
Descarga sucesiva de contenidos = progreso por el embudo a LP[4].
Toda estrategia online = IBMK + SEO (*keywords* + acciones on y off)
El contenido = adaptado al SEO con enlaces, título, meta tags, etc.
IBMK = juego de intercambio (datos por contenidos) = atraer LP-*Web*.
5Aes atención = puerta de acceso, exposición pasiva y procesamiento.
5Aes atracción = diálogo directo e información complementaria.
5Aes averiguación = integración multicanal de recomendación social.
5Aes acción = de compra efectiva y fidelización en el tiempo.
5Aes apología = defensa espontánea de la marca o embajadores.
Desde los soportes de atracción = visitas a *leads* por datos mínimos.

Cerrar sin presionar para lograr repetir la experiencia.
Se atrae desde el *blog* y se capta en las LPs de la *web* de productos.
2 fases de creación de nicho = de atracción y de captación (*blog* y *web*)
La relación comercial = desde datos mínimos = nicho de cliente tipo.
Fase de persuasión o *lead* ID = comunicación activa para la confianza.
Hashtags = herramienta de descubrimiento-localización de contenido.

Estrategias financieras a corto plazo

Se entregan beneficios contra necesidades = margen final.
El *offering* = sobrepasar lo necesario para merecer el margen.

Estrategias comerciales a corto plazo

Offering estructurado = producto+precio+distribución+comunicación.
Añadir las experiencias asociadas al *offering*.
Nuevas necesidades desde experiencias omnicanal = *on* y *offline*.
Online, secuencias del proceso a través del embudo de ventas del site.
Por las fases del embudo = navegando entre productos.
Hasta la conversión = fases TOFU, MOFU, BOFU.
TOFU y MOFU desde tecnología y BOFU de responsabilidad humana.
TOFU = concienciación, generación, cualificación y captación.
MOFU = motivación para convertir.
BOFU = convencimiento, negociación y venta.
Atracción orgánica o IBMK = por contenidos de valor y experiencias.
Activos IBMK = *web* site, *blog*, *email*, videos, Podcast, Social Media, …
Acciones IBMK R^5= plan de atracción, mapa de contenidos por fase, calendario de actuaciones, medir y analizar para visitas-venta.
Estandarizar intangibles = descomponer la secuencia de prestación y normalizar comportamientos.
Para un *blog* atractivo = desde el título y en 3" para *vender* la historia.
Distribución de contenidos = RRSS, plataformas de atracción masivas.
Se vende en *Google*.
Atracción inorgánica = los *influencers*, visibilizan y prescriben.
2 tipos de *influencers* = en línea o masivos y locales o personalizables.

Estrategias comerciales a largo plazo

En el producto o servicio base = reposa la Q interna.
F1 CVP[6] = baja R, de aprendizaje, concentrado de alta Q.
F2 CVP = desarrollo de la demanda, de aceptación, comienza la R, distribución y cuota.
F3 CVP = baja el crecimiento, imitaciones, bajada de precios, rebaja de la diferenciación y la distribución.
F4 CVP = crecimiento menor que PIB, oligopolio.
El crecimiento a largo vs posición en CVP = según sustitutivos.
Lead Nurturing = alimentaciones automatizadas de los *leads*.
Lead Scoring = fríos, templados y calientes según potencial de venta.

Misión

Actualizaciones de producto periódicas para mayor vida útil.
Productos en F4 = siempre a reflexión comercial.
Un cliente que busca consejo = una ventana de oportunidad.
En IBMK = progresar por contenidos válidos y automatización.
Lograr un primer nicho de afines = germen de crecimiento orgánico.

Crear un *blog* = progreso por datos voluntarios dentro del recorrido.
Datos por historias hasta nicho de potenciales para confianza
y comunicación directa = lograr vender o ser contratado.
Revelar la ID de un visitante con datos mínimos = *lead*.
Influencer local afín para masa crítica por marca más rápido.

Visión

Profesional innovador para sobrevivir en entornos saturados.
Clientes embajadores de la marca.
Contenidos de calidad = argumentos de atracción para engagement.
Marca personal avalando por diferenciación productos singulares.
Online = fidelizar y difundir marca.
Offline = relación calidad y precio que avala la promesa de producto.

ASPECTOS EMOCIONALES

Desde la sociedad

La Q interna se percibe tras el encuentro.
La riqueza en la sociedad del conocimiento = recursos intangibles.
La creatividad y la relevancia social = indisolubles.
Ningún producto es imperecedero.
Todo producto soporta un ciclo vital con independencia de su CVP.
Modelo híbrido de venta = multicanal *on* y *offline*.
Los consumidores = fuente de información por preeminencia *online*.
Para decisiones de compra de origen social más que personal.
Sistemas de valoración comunitarios = para elegir marcas.
Sin un buen contenido no hay estrategia de IBMK viable.
La prescripción desde las comunidades de afines.
Las RRSS y sus plataformas = espacios de ayuda mutua.
En RRSS no se vende.
Se comunican soluciones, ayuda y se escucha como profesional.
Las comunidades = espacios de cocreación y de intercambio voluntario
En RRSS = proyectar valores que emocionen, escuchando y
diferenciando el *offering*.
Los *influencers* = líderes de opinión que aglutinan tráfico.
Son *celebrities* y dinamizadores de las RRSS a través de las plataformas
Depositan la marca frente a su público por confianza.
Son generadores de opinión y prescriptores por ello.
Respaldan productos = ayudan a vender.
Sus comunidades fieles = cuota emocional conquistada por sinceridad.

Desde la neurociencia

Estandarizar = sinónimo de homogeneidad competente.
La creatividad = clave en la singularidad de nuevos atributos.
Lo repetitivo para la tecnología, lo crítico para los humanos.
Un estándar descompone singularidades según expectativas.
Las evidencias físicas = pistas tangibles de evaluación inmaterial.

Desde la sociología

Cualidades de bienes y servicios = de búsqueda, experiencia y credo,
para conocer antes, percibir después y de confianza previa.
En intangibles = las cualidades de experiencia por el factor humano.

Lo importante = ID[7] los comportamientos en los procesos de compra.
Proceso de decisión = información, alternativas, compra y evaluación.
La confianza = por boca-oreja de influencia personal.
A experiencia positiva = inicio de la lealtad como cliente.
La influencia de los otros = círculo próximo + SVC[8]
Valoración de la interacción = momentos de la verdad y estándares.
Momentos de la verdad = resultado, percepción e imagen.
Los estándares = definen lo cualitativo y ocasionan método.
Son expectativas convertidas en atributos percibidos.
Función de los estándares = definir objetivos de Q, medir nivel alcanzado y establecer medidas de control para unificar la interacción.
El MK sensorial = acciones a la decisión de compra más emocional.
3 tipos de evidencias = externas, internas y los materiales tangibles.

	GESTIÓN DEL RIESGO
Desde lo ajeno	Imitaciones que hagan perecer antes a los productos de la cartera. La falta de información = incrementa la ansiedad de la incertidumbre. *Influencers* del producto en riesgo de sinceridad desde su comunidad.
Desde lo propio	Productos en F3 CVP = eliminación o rediseño. Productos en F4 CVP = eliminar salvo complementariedad o ranura. No cuidar los aspectos tangibles = instalaciones, la marca, la persona. No cuidar los aspectos subjetivos = las emociones generadas, el trato. En RRSS no se promocionan commodities, sólo productos singulares.

[1] Ciclo de vida de producto. [2] Calidad. [3] *Inbound y Outbound marketing*. [4] *Landing page*. [5] Rentable.
[8] Sistemas de valoración comunitaria. [7] identificar. [6] Ciclo de vida de producto.

CONCEPTOS CLAVE DE LAS NOTAS SOBRE FIDELIZACIÓN, INNOVACION Y RIESGO

	ASPECTOS PROFESIONALES
Posicionamiento estratégico	Fidelizar *online* = el tono de voz y cumplir los compromisos. Fidelidad en los servicios = proceso de comunicación con el prestador. Cliente *de mariposa a apóstol* = por reconocimiento mutuo. MSMC = proceso de gestión para analizar perfiles y eliminar clientes. Matriz satisfacción-retención = estrategias enfocadas desde perfiles. A partir de los resultados de MSMC = orientar el MK personalizado. Innovar = por mercado, sustitución, complementariedad, exceso de capacidad instalada, defensa de la competencia, nicho alternativo, rentabilidad sostenible, por imagen, exigencias legales o tendencias. La innovación es un proceso en cascada de paso de nivel. La innovación hoy es un modelo concurrente de división del trabajo. Flujos de hitos cortos ID problemas antes del avance excesivo.

	La tecnología = potencial para la innovación por la automatización. Control del riesgo = MK *mix* comunicando un posicionamiento claro.
Estrategias financieras a corto plazo	El factor precio deberá validar la inversión de un lanzamiento.
Estrategias financieras a largo plazo	Evaluar cartera de clientes = calcular el VIN y el potencial de Δ^*. VIN = pérdida potencial monetaria en caso de perder hoy un cliente. Evalúa quién genera hoy los mayores beneficios = equilibrio entre recursos destinados y resultados obtenidos = eficiencia económica. Desde MSMC = segmentos afines de clientes, calcular el VIN respectivo y el potencial de Δ a largo desde media de ventas ideal. Cifra de venta ideal = media aritmética de A+B+2%.
Estrategias comerciales a corto plazo	Producto innovador = menor sensibilidad de la demanda al precio.
Estrategias comerciales a largo plazo	Producto nuevo = innovación total, combinación, ampliación o increm. Test de concepto = credibilidad y atractivo para aceptación.
Misión	Innovar para reciclar el patrimonio de producto. Rediseñar desde un comportamiento basado en máquinas + personas.
Visión	La comodidad de la innovación delegada en terceros desde un w2w. Vender lo intangible = por imagen, comunicación y evidencias físicas.
	ASPECTOS EMOCIONALES
Desde la sociedad	Un consumidor = asiduo a una marca por satisfacción sin disonancias. También por coherencia precio-calidad percibida, riesgos de cambio, inercia de consumo, conformidad, imitación o superioridad en imagen. Innovando = renovación de experiencias de adquisición y uso. La importancia de las experiencias transmitidas vía RRSS. Intercambio de intangibles desde aspectos netamente objetivos. La información es la mejor forma de amortiguar la incertidumbre.
Desde la neurociencia	La imaginación = detecta anomalías para adecuación novedosa. Pensamiento convergente -divergente: patrones de comportamiento desde datos no estructurados vs rol consultivo para contextualizar (máquinas vs. humanos o clasificación vs. interacción).
Desde la sociología	3 principios de la fidelidad = empatía, responsabilidad y generosidad. La empatía = emociones y toma de decisiones. El esfuerzo empático genera tendencia a la lealtad. Evidenciar empatía = interacciones auténticas para poder influir. Escuchar = conocimiento y acercamiento a los deseos no visibles. Principio de responsabilidad = obligación de responder de las acciones El seguimiento de las acciones = tiempo y esfuerzo sistemático.

	Las personas precursoras = comparten ideas y gestos, ilusionan. Lograr la fidelización dependerá del talento individual y de la voluntad. Secuencia del conocimiento *online* = ruido, datos, información, conocimiento, intuición y sabiduría + juicio subjetivo humano. El riesgo es tal si percibido. El nivel de azar = vertebra las relaciones de confianza cliente-marca. 5 tipos de riesgo = físico, psicológico, social, funcional y financiero. Afectan al riesgo = el conocimiento previo, el precio, las alternativas y los múltiples precios según proveedores. No evaluar el riesgo = negativo para la intención de compra.
	GESTIÓN DEL RIESGO
Desde lo ajeno	Toda innovación en servicios = expuesta a la imitación. En intangibles = proliferación de alternativas o sustitutivos.
Desde lo propio	Un exceso de ego que se interponga = contenidos sin emociones. No tratar a los clientes con respeto y como invitados. No lograr fidelizar por no conectar desde la confianza con los clientes. Sobreproteger la cartera de producto evitando cambios necesarios. Realizar un lanzamiento sin espacio dentro de la cartera para el CVP. Lanzar un producto y fracasar por fácil imitación, mala valoración y estrategia, limitaciones internas o respuesta imprevista = eliminar. No considerar alguno de los cinco tipos de riesgo existentes. Fallar en las evidencias físicas = clave para el control del riesgo.

[*] crecimiento.

8.2. CONCEPTOS APLICABLES AL MÉTODO

8.2.1. DE 1 A 2 AÑOS

VARIABLE ESTRATÉGICA
CONCEPTOS APLICABLES DE 1 a 2 AÑOS
SEGMENTACIÓN
Crear la demanda. *Inputs* para B2B y *obra personal* para B2C. B2B: las ICyC y resto de industrias. Crecimiento por tamaño de la mancha, local. B2C: consumidores en *comunidad de afines*. Crecimiento *online*, deslocalizado.

Analizar necesidades para *adaptar utilidades*, como norma.
Por cada singularidad: reconocimiento de un *nicho específico*.

POSICIONAMIENTO

Profesional de la creatividad, en proceso de terciarización.
Vendedor de ideas creativas, un *esfuerzo intelectual* como ventaja competitiva.
Su expresión tangible como aval técnico.
Produciendo sobre necesidades. Diferenciando lo singular del resultado.
El *offering* como conjunto de tangibles e intangibles, de difusión *omnicanal*.
Para una demanda sostenible por precio más trato.

ESTRATEGIA COMERCIAL

La visibilidad como *meta a corto plazo.*
La marca personal como *proyecto a largo plazo*.
Desde los *pares* = configurar un *offering.*
Por cada *par*, determinar una estrategia y su táctica.
Apostar por un *primer producto,* para la primera oportunidad real.
Desde la primera experiencia positiva = construir *cartera de cliente*.
Iniciar la *presencia online* para un primer *nicho de afines*.
Distribuir *contenidos de valor* desde RRSS e iniciar relaciones comerciales.
El valor de los *influencers,* para atracción masiva o local a los soportes propios.
Valorar un *inicio online regalando*, para atraer hacia el proyecto de marca.

ESTRATEGIA FINANCIERA

El mejor inicio = desde *capitales propios*. El menos arriesgado.
Política de gastos mínimos y *reinversión* del beneficio.
Sin salario recurrente.
El precio = honorarios *por evidencias físicas* resultado del esfuerzo creativo.
Lo orbital desde política de *costes siempre bajos*.
El margen bruto = *entrega de beneficios* contra necesidades de cliente.
Stock excesivo de obra personal = un lujo financiero.

MISIÓN

Profesionalización y solvencia económica. Rentabilidad.
ICyC y comunidad de afines como objetivo.
Construir marca personal. Reputación.
Dominio del factor humano. Trato.
Calidad percibida. Valor por precio.
Experiencias de cliente y retroalimentación.
Offering a pequeños grupos. Mantener las VC.
El primer *nicho de cliente* y vender. Ilusionar.

VISIÓN

Profesional de la creatividad.
Marca personal en proceso.
Margen por utilidad para valor sostenible desde recursos propios.
La obra personal como estímulo creativo.

ASPECTOS EMOCIONALES

A más evidencias más solvencia.
El precio = primera impresión. Siempre subjetivos.
Lo percibido lleva a la compra o contratación.
Satisfacer necesidades y relevancia social.
Contenidos de valor. Experiencias vía RRSS.
Cuota emocional por sinceridad.
Saber conectar. Líder natural. Transparencia.
El valor de la templanza y del esfuerzo.
El cliente como canal directo de deseos.
Los *criterios de uso* como valor real.
Valor subjetivo por accesibilidad, comunicación y participación.
Calidad = lo adquirido menos lo esperado.
La creatividad es un trabajo consciente.

RIESGO

El precio como primera impresión.
Posicionamiento mal interpretado.
No lograr un primer espacio comercial por las VC.
Errar en los pares de cartera.
Producciones estériles. Personales.
Evidencias poco estimativas y escasas.
Descuidar la calidad de los intangibles.
Marginar el factor trato.
Realizar falsas promesas.
Ego excesivo interpuesto.
No confidencialidad.
La copia como natural.
No mantener la ilusión constante.
Si se alcanza, lo efímero del éxito.

VARIABLE TÁCTICA

CONCEPTOS APLICABLES

DE 1 a 2 AÑOS

PRODUCTO

De *cartera de pares* al *offering*. Adaptación al cliente potencial.
Paquetizado: producto básico, medio, Vip.
Diferenciar entre B2B vs B2C o producto intermedio vs. terminado.
Diferenciación estratégica de lo singular.
ID la competencia. DAFO para acotar riesgo.
Acciones *de apoyo* al producto vendido, B2B o B2C.
Producciones mínimas sin demanda. Control de stocks improductivos.
Un *atributo nuclear* por utilidad. Comunicar posicionamiento.
Atributos *de uso* desde necesidades del cliente. No errar y seguimiento.
Nuevas ideas para nuevos atributos de valor.

PRECIO

Establecer método. Mantenerlo constante. Precio medio *de cartera*.
Recuperar costes fijos + variables. Precio mínimo = *precio técnico* (la estructura).
Criterio para trasladar costes netos + *margen* de la utilidad al cliente.
4 tangibles para la defensa de honorarios.
Rehuir los precios *subjetivos* = cesión de *valor vacío*.
Precios *promoción* para nuevos ingresos. Evitar vender < *punto muerto*.
Cultura de siempre costes bajos. Huir de los dispendios.
Distribuir costes fijos entre todos los *pares*.
Recursos financieros a publicidad, materiales, marca y comunidades (*online*).
Interrelaciones para *extender capacidades* a bajo coste.
Producir bajo demanda, mayormente.
Determinar objetivos realizables y aspiracionales.
Estrategia inicial = *baja rentabilidad por bajos precios*.
Compras subjetivas = *pactar* el precio.

DISTRIBUCIÓN O CANAL

Gestión de canal *pull o engagement,* para canal corto o directo. Sinceridad.
Gestión de canal *push o masivo,* para canal largo o intermediado. Precio de cesión.
Online, iniciar construcción de marca desde RRSS. Lograr masa crítica.
Se vende en Google. En RRSS *se ayuda y se escucha* para promover *lo singular*.
Nuevo recorrido de compra *online* = 5Aes del embudo de ventas en la web.
De visitante *a lead*. De *lead* a cliente = *persuasión* por contenido de valor incremental.
Es un *juego de intercambio* = *datos por contenidos* que solucionen problemas.
Estrategia = IBMK o *engagement* + SEO, adaptando dicho contenido (título + 3").
Blog = atracción, *Web/LPd* = captación, hasta creación de *nicho* en canal corto.
Convertir *sin presionar*, para vender y fidelizar.

PROMOCIÓN

Las ICyC = industria natural. Foco de empresas para *escindir* nicho de oportunidad.
Transmitir *criterios de uso* desde canal adecuado.
Posicionarse *para sobresalir* en la mente del cliente o consumidor.
Comunicar *atributos de valor* con claridad. Elegir uno *nuclear.*
Adquirir cuota por *offering* + comunicación *por par*, según beneficios para la demanda.
La estrategia según par/*atributo nuclear* asociado + *mix*.
Crecer desde cliente cautivo de proximidad. Prescriptor.
Para B2B vender funcionalidad, calidad y motivos tangibles. Reforzar la evidencia.
Para B2C conquistar por *vínculo subjetivo*. Comunidades de afines. Consejo y opinión.
Toda información adquirida = un beneficio. Escuchar, ID la personalidad y preguntar.
Ciclo de relación 20/80 = saber preguntar vs. saber guardar silencio. Ergo, *dejar hablar*.
Online, lo recurrente y tecnológico. *Offline,* lo humano y contextualizar.
Información de producto disponible = contener la incentidumbre vía evidencias.
El mercado dicta y el profesional comercializa. El peso probatorio de las sociedades.
Acciones y *medios* para lograr objetivos racionales.
Atraer *online* = persona, historia y brevedad. Una sola frase para *denotar* afinidad.
Definir al *buyer* persona para modelo e ID visitantes. Plataforma y herramientas.
Solicitar permiso expreso para interactuar. El valor del dato permitido.
IBMK = personalizar contenidos. Escuchar y automatizar. Acompañar.
Datos por historias hasta comunicación 1to1 = centralidad humana. Microsegmento.
La relación comercial desde datos mínimos o *lead* = afín. Temperatura de los *leads*.
Para ayudar a la conversión = técnicas de *nurturing* o *de nutrición*.
En IBMK, la imagen ideal = visitante-*lead*-cliente. Activos = *Web* y *blog* vs. *LPs*.
Adaptar el SEO a los SE para visibilidad de productos *en website*. *Google* y *Youtube*.
Nuevo recorrido del consumidor = 5Aes. ID *lo que se espera recibir* en cada etapa.
Embudo de venta = fases TOFU, MOFU y BOFU. De *visitante a cliente* como logro.
Las dos primeras = repetitivas y tecnológicas. La tercera = humana. Equilibrio.
Ecosistema de *landing pages* según perfil de los pares. Formularios de conversión ok.
Toda LP = negociación para *pedir y dar*, *solucionando algo valioso* para el consumidor.
El tráfico se conduce *por seducción* al *buyer* persona, centralizando en su importancia.
Combinar *tráfico orgánico* con *inorgánico* y *de pago* = de 3 a 6 meses atraer y captar.
Google Analytics para analizar todo el proceso desde LPs. Nº visitas a la web/ventas.
Estrategia IBMK = *blog*, personalización a lo largo del embudo con contenido, web/Lps y formularios *adhoc*, *emailing* breve, SEO por *link building*, RRSS para difusión y conocimiento de marca y *paid-media* para combinar tráfico orgánico e inorgánico.
El nuevo consumidor = las comunidades y sus *influencers*. Realimentación.
ID comunidades afines al *offering* y *escuchar*. Permiso y participación.
Originar un *sentido de comunidad* desde la marca. Sentimiento de afinidad.
Por Google y RRSS = ID *influencer local* para *cocreación* con la marca personal, que aceleren la obtención de masa crítica por *leads*. *Todos ganan* como premisa.
Acceder a *sistemas de valoración comunitarios* = *community manager*.
Los contenidos deben ser valiosos. Responder a una necesidad. *La base del nicho*.
Primer contenido = *punto de partida* comercial para conversar.
ID necesidades desde palabras clave para orientar el tema. *Google*.
Hashtags para descubrimeinto y localización de temas tendencia.

Misión = atraer *al buyer* para datos por contenidos. Mensajes auténticos. Confianza.
Contenidos progresivos en RRSS, de formato video, podcast, imagen, ebook,…
El *blog* = plataforma inicial de distribución de contenido. *Puerta de entrada* = el título.
Enlazar con las LPs desde el relato y estructura, a la web, SEO *friendly* para *leads*.
Progreso *por el embudo* por descargas progresivas contra datos más específicos.
La mayoría de propuestas desde la gratuidad hasta la venta.
Pinterest = catálogo estático. Instagram = 3 espacios de destino audiovisual.
En la atracción por contenidos = el offering es secundario. No necesariamente afín.
Lo relevante = *ser autoridad en algo* y trasladarlo al contenido.
Crear *experiencias de cocreación* para conectar. Asociadas a la labor creativa.
Participación *online* para introducción personal = vínculo emocional y repetición.

PERSONAS

Mercado 20/80 frio y caliente. De macro a microsegmento, por ID variables.
Desde micro = empresas de atención según características. Enfoque.
Industrias vs. canal comercial como B2B. Más el Estado y sus demandas o *concursos*.
Delimitar las ICyC: tipo, localización y canal de acceso.
B2C = edad, capacidad, familia y decisor interno. Quién, qué, por qué y cómo.
Demanda desde cero por *valor de uso*. Necesidades y comportamientos de compra.
Adaptar el *offering* a un grupo o *nicho* específico. Excluir al resto.
Primera alternativa por disconformidades. Imaginar para solucionar desde la novedad.
Crecer por el tamaño de la mancha. Código postal. Censo.
Para impresión inicial favorable = expectativas de lo intangible. Señales cualitativas.
ID los obstáculos en la relación = perspectiva del cliente, sus metas para el éxito.
Los clientes y consumidores = poder de decisión final. Postventa para seguimiento.
Las comunidades = principal espacio de co-creación. Permiso. Sinceridad.
Colaborar para sobrevir comercialmente. Es un *derecho adquirido* de la demanda.
Capacitar en los productos de cartera, como *intercambio intangible* de valor.
Todo cliente = tasador de la calidad y fuente de conocimiento.
Interactuar con otros profesionales. Evitar subjetividades al colaborar.

PRESENCIA FÍSICA

Establecer una imagen. Creación material de la marca. Normas de uso.
Asociar a beneficios y expectativas. Seducir. Extensión sincera *de uno mismo*.
Partir de *valores personales* para un objetivo primario = 2 valores centrales, máximo.
Establecer un *naming* que ID al profesional. Potenciar lo humano.
Online, construir *nombre* y *reputación* positiva. RRSS + marca = venta en la web.
La calidad de las evidencias = el *valor material* de la aportación creativa.
Asumir la importancia del profesionalismo y de una voluntad de adaptación.
Normalizar *el gusto por satisfacer* como cultura. La calidad como fin.
Ayudar al cliente a alcanzar sus objetivos. Personalización. Conexión y empatía.
Comunicar para ocupar *espacio mental*. Para compartir ideas e influir.
Escuchar para necesidades no visibles. Saber preguntar. Entendimiento cierto.
Lograr la primera colaboración. Disposición a aprender y a la crítica. Congeniar.

Admitir *la comisión de errores* como algo ineludible. Centralizar en lo importante.
Albergar una mentalidad *dispuesta a lo favorable*, a ilusionar. Sin egocentrismos.
Ser responsable = *averiguar lo que hay que hacer …* y realizarlo = *lealtad* de cliente.
Imagen, comunicación y evidencias, como *tridente* moderador del riesgo percibido.
Imaginar el futuro. El éxito *recae sobre uno mismo*. Creador vs. administrador.

PROCESOS

5Fs = estructura y fuerzas. Espacios de oportunidad.
Crear posiciones defendibles vs capacidades.
Adaptar las CdV de profesional y cliente.
Interactuar *todos con todos*, en el grupo de competitividad.
La importancia de que *todos ganen*.
La excelencia como criterio nuclear de procesos.
No infravalorar ningún tipo de riesgo.
Todo proceso = generación + participación.
Para superar barreras = coste + evidencias.
Por cada *par* = posicionamiento + CdV a optimizar sólo para un segmento.
A estimar: situación crítica vs. *pares* vs. rentabilidad probable.
Parear capacidades y objetivos de cliente. Valorar la subcontrata para ampliación.
Contratos de gestión directa. Calidad percibida.
Innovar desde *base de producto estable.* Añadir *atributos* de mejora del valor.
Prototipo sin subjetividades. Flexible. Si resultado banal, *pivotar*.
Cierta *automatización formal* del esfuerzo creativo. Según clientes y utilidades.
Enfoque nuclear de los procesos = adquirir lo primario, *la misión*.

8.2.2. HASTA 5 AÑOS

VARIABLE ESTRATÉGICA

CONCEPTOS APLICABLES

HASTA 5 AÑOS

SEGMENTACIÓN

Atender a las ICyC estratégicas. Sin perder las prioritarias.
Id cambios de comportamiento de consumo.
Crear vínculo en comunidad. Prescriptora.
Valorar atractivo y facilidad de ingreso en lo nuevo.

POSICIONAMIENTO

Proveedor intermedio B2B.
De costes a diferenciación por singularidad. Consolidar marca personal.
Crecer desde el producto nuclear. Defender las posiciones de cuota.
Estandarizar para unificar la calidad. ID *puntos de peligro*.
Perfeccionar los modelos de producción.

ESTRATEGIA COMERCIAL

Masa crítica por *marca local*. Valor omnicanal.
Crecer desde tamaño de la mancha y experiencias de valor.
Posible estandarización de algunos pares.
Posicionamiento claro desde el MK *mix*.
La calidad por *offering* + *intangibles* asociados.
Calidad interna en el producto *base*.
IBMK = progreso por contenidos gratuitos.
Matriz de la BCG para visualizar los logros de cartera.
Análisis MSMC para *personalizar* según perfil de cliente.
La web = atraer y madurar para vender.

ESTRATEGIA FINANCIERA

Adjudicación de salario de mercado.
Traslado de los costes netos al cliente por precio.
Reinversión del beneficio.
Control de costes en actividades orbitales a la singularidad.
Notoriedad de marca para mayor precio medio.
Libertad de precio para productos de alta subjetividad.
Precios *promoción* con moderación.
Desde resultados MSMC = eliminar los clientes no rentables.
Control *de* pares desde recursos invertidos. ROI.
Matriz de la BCG para relación recursos vs cuota de mercado.
Lograr *flujos de efectivo*. Eliminar pares no rentables.
Impulsar la innovación. El *precio potencial* trasladable como valor.

MISIÓN

Profesionalización.
Capacidad interna y de cartera.
Seguir construyendo marca personal.
Dominar las evidencias físicas.
Cuidar y cultivar los valores *soft*.
Reinvertir la curva de experiencia.
Integrar los *flujos de información*.
Satisfacer necesidades *para traspasar barreras*.
La calidad percibida = meta.
Interrelaciones para la singularidad.

La supervivencia económica = fin supremo.
Ser difícil de imitar.

VISIÓN

Gestión y producción profesional.
La *utilidad* como *premisa creativa* clave.
Con competencias acumuladas y relativa estructura.
Crecimiento orgánico desde la excelencia.
Relaciones comerciales rentables.
Reputación positiva en el tamaño de la mancha. Cartera cautiva.

ASPECTOS EMOCIONALES

La riqueza de lo inmaterial. Hegemonía absoluta.
Los consumidores como fuente de información.
Las RRSS como espacios de ayuda mutua.
Los estándares = expectativas en atributos.
La calidad desde expectativas sobre percepciones.
El cliente como generador de experiencias.
La marca = *reservorio* de evidencias.
VC por criterio de utilidad. Atención de las necesidades.
Para producir = disposición real a pagar el margen sobre costes.
La necesidad de *conectar* B2B y B2C.
Alcanzar *nivel de seducción* para lograr el interés.

RIESGO

Vértigo al profesionalismo.
No obtener, ni mantener clientes. La *fuga* de clientes.
Fallar en las *evidencias físicas.* El traslado de la aptitud.
Tolerancia insuficiente a la participación.
La propensión a los cambios de consumo.
La supremacía del usuario y sus deseos. *Tasadores*.
Los grupos con *poder de compra* = precios *a la baja*.
Los *decisores* industriales = valor *real* de uso.
Los nichos *allanando* sus necesidades. Conclusión normal.
Sobreproteger los productos de cartera. No eliminar los fracasos.
No innovar. Los sustitutivos. Lanzamientos sin espacio. Negar la imitación.
Desatender las tendencias. No escuchar el entorno de realización.
No lograr una cuota mínima sobre pares.
Generar expectativas incumplidas.
Minusvalorar el factor riesgo. Cualquiera de los cinco.
La *no sostenibilidad* en las interrelaciones.

VARIABLE TÁCTICA

CONCEPTOS APLICABLES

HASTA 5 AÑOS

PRODUCTO

Compaginar la producción de *inputs* con obra de carácter subjetivo. Diversificar.
Analizar producto desde el CVP, matriz de la BCG y de GE/McKinsey. *Colocar* producto.
Discriminar entre generadores de efectivo, *cosechables* y en situación de renovación.
Lograr *estrellas* que puedan devenir en *vaca*. ID sustitutivos asociados.
Explotar las *necesidades especiales* como nicho de oportunidad.
Estrategia de producto = alta costura, sastre y *prêt-a-porter*. Estrategia genérica *ad hoc*.
Evitar *stocks* infructuosos, por costes sin repercutir a cliente.
ID compradores oro = necesidad vs coste/beneficio.

PRECIO

Según el *punto óptimo de dedicación* = por complejidad, cualificación y especialidad.
Automatización de honorarios según elasticidad.
Cultura de *costes siempre bajos* como cualidad operativa.
Cada actividad relevante con su control de costes.
Precio *mínimo operativo* = costes generales.
Vigilar el incremento del *precio promedio*, sobre todo por costes en insumos.
Repercutir *costes indirectos* desde tasa de reparto entre todos los pares.
Valorar el *coste promedio de atención* vs precio de repercusión.
ID *factores de coste* de acceso al canal.
Relación eficiente *costes vs diferenciación* para atributos singulares.
Balancear recursos financieros entre *interrogantes, estrellas y vacas* de la BCG.
ID objetivos a lograr y *barreras al ingreso* por cada par.
Eliminar productos considerando los daños colaterales.
Construir *interrelaciones* como bienes no monetarios. El mutuo beneficio.
Escuchar como lucro inmaterial.
ID clientes *útiles por rentables*. Evitar aplazamientos del pago.
Lograr *margen sostenible* por posicionamiento estable.

DISTRIBUCIÓN O CANAL

Vender por sistema multicanal. *Online* y *offline*.
ID comportamientos de compra/pares.
Explotar el *mercado caliente* desde prescripción. Recompensar al cliente.
ID todos los canales viables/par y explotar *nexos*.
El poder de negociación para lograr integrar esfuerzos.
En RRSS = emocionar y *ser sinceros* para ID de marca atractiva.

PROMOCIÓN

Dónde, con quién, cómo, con qué fortalezas *y qué hacer* para las VC.
Crecer en cuota por prescripción desde tamaño de la mancha.
Avalar tratos para relaciones a largo = embajadores de marca.
Añadir *experiencias omnicanal* para mejorar el valor de la utilidad.
Automatizar utilidades sin dañar precio + trato.
En RRSS = *experiencias adaptadas* a productos emocionales.
Para atraer = marca + contenido de valor. Visibilidad.
Activar todos los *medios sociales* posibles para tráfico orgánico a LP del *website*.
Emplear *plataformas ajenas* = *link building*.
Desarrollar la propia, con tráfico orgánico desde *influencers* = interacción directa.
Medir *ratios* de *creación, maduración* y *conversión* de público. De visitante a cliente.
Realizar acciones de *lead nurturing* y *lead scoring* = alimentación y catalogación.
En el *funnel*, fases TOFU/MOFU por tecnología y BOFU de atención humana.

PERSONAS

ID diferencias estructurales por encima de las evidentes. B2B y B2C.
ICyC = atender a las *prioritarias* por afines al *offering*.
Seleccionar clientes viables vs CdV propia. 3 tiempos de atención = corto, medio y largo.
ID los grupos que *rivalizan por lo mismo* y en el mismo espacio.
Analizar grupo/par desde *5Fs de Porter*. Barreras de ingreso y movilidad. Poder.
Acertar con la ID del cliente oro según pares. Retener al favorable.
Realizar *prospección de cliente* para ID grupos nuevos, por caducidad.
Entender para *atender realidades* y concretar la *utilidad* demandada.
Fijar *expectativas mínimas* para delimitar esfuerzos. Satisfacción vs cuota/par.
ID clientes *objetivo* y *secundarios* según riesgo, costes, pago, imagen, trato, etc.
La rivalidad = *oportunidad de mejora*. ID afines para *intercambio positivo*.
Escuchar al entorno de realización.

PRESENCIA FÍSICA

Visión aspiracional de la marca. Conciencia colectiva. Orientación a crear valor.
Revisar la expresión de los valores por *retroalimentación* desde percibido.
Mostrar actitud, confianza e interés y actuar en consecuencia.
Asimilar *cierta despersonalización* en el proceso creativo. Calidad + utilidad = fidelidad.
Mostrar capacidad formal *para delegar* responsabilidad.
Formarse como costumbre de mejora. En gestión o aptitudes.

PROCESOS

Centrarse en un mercado, un segmento y *ranurar* utilidades.
ID fortalezas y debilidades propias vs amenazas y oportunidades de grupo.
Desde la CdV, valorar objetivos, estrategia, capacidades y supuestos.
Plantear *objetivos* sobre oportunidades y *métodos* para barreras.

Para MSMC = calcular el VIN y el *potencial de crecimiento* de cliente. Dónde prosperar.
Desde matriz *satisfacción/retención* = ID terroristas, apóstoles, rehenes y mariposas.
Detectar *clones retrospectivos* de *apóstoles o mariposas* hoy. Anticipar conductas.
Delimitar los verdaderos competidores. Análisis desde 5Fs.
Colaborar entre CdV para alargar el alcance de las actividades.
Gestionar los *nexos verticales* entre CdV autónomas.
Las interrelaciones = *puntos de partida* para la colaboración.
Compartir *por alianzas* desde *todos ganan* = éxito. El reparto mutuo del beneficio.
Integrar las *mejores prácticas* de la competencia. El valor de la intuición.
Estandarizar para *percibir y trasladar* homogeneidad cualitativa.
Las expectativas = *puntos de referencia* normalizables.
Eliminar lo inútil para *enfocar en lo observable*.
Establecer *bases de producto comunes* y *superponer otras flexibles* = personalización.
Estandarizar intangibles desde *cualidades humanas percibidas*.
Liderar desde la *innovación continua*. Considerar lo periférico. Eludir la imitación.
ID *puntos ciegos* = tendencias, sucesos, cambios de consumo, etc.
En lanzamientos, asegurar el *espacio de cartera* para crecer desde CVP.
Detectar productos *perro* y reemplazarlos. Atributos vs deseos.
2 etapas de creación = planteamiento e implementación, para una participación activa.
Desde *generación de ideas*, validación y concepto. Tras lanzamiento, ajuste y adecuación.

8.2.3. HASTA 10 AÑOS

VARIABLE ESTRATÉGICA

CONCEPTOS APLICABLES

HASTA 10 AÑOS

SEGMENTACIÓN

Nuevos grupos de interés B2B.
Canal especialista en B2C. Obra subjetiva.
Concursos para reputación. La credibilidad de ser premiado.

POSICIONAMIENTO

Diferenciación y calidad percibida por *cuota de marca*.

ESTRATEGIA COMERCIAL

Incrementar cuota de venta. Superar el *localismo* como marca.
Convivencia de producto estandarizado y singular.

Poseer algún *commodity* por precio y normalización.
Detectar sustitutivos de riesgo. Cambios de ciclo.
ID *ventanas de oportunidad* en deseos o consejo.

ESTRATEGIA FINANCIERA

Precio liberalizado o previamente pactado. Mayor precio medio.
Distribución parcial del beneficio. Salario aspiracional.
Utilidades *a coste menor* que la competencia.
Rentabilidad = productos financiadores a largo *o vacas lecheras.*
Equilibrio entre recursos aplicados y resultados obtenidos.
Asociación para compensar la suboptimización. *Cobranding* efectivo.

MISIÓN

Innovar para *pasar de nivel* en mercado.
Innovación *intangible* por experiencias de consumo omnicanal.
Detectar el *límite comercial* de las VC.
Defensa activa por diferenciación. Singularidad.

VISIÓN

Profesional, pequeño empresario.
Masa crítica por notoriedad de marca.
Creación liberalizada.
Proveedor habitual de algún grupo de empresas dentro de las ICyC.
Acertar segmentando por necesidades comunes.
Alto valor subjetivo del *offering*, para mejorar precio medio.
Calidad percibida estandarizada.
Alianzas estratégicas para extender capacidades a coste asumible.
Sostenibilidad plena por producto creativo.

ASPECTOS EMOCIONALES

Compromiso con la imagen percibida.
Todo producto tiene un *ciclo vital*. No hay imperecederos.
Los estándares = lo cualitativo de un proceso. Método.
Marcas vs *sistemas de valoración comunitarios*.
Los *influencers* = *celebrities* precursoras de *tráfico online*.
Lo excepcional resulta de la actuación coral.
La *humanización* de las marcas.
La marca personal = sustrato de atributos del profesional. *Alter ego*.
Creatividad para singularidad.
Estandarizar = *descomponer* la singularidad por expectativas.

RIESGO

Las *guerras de precios*.
Las imitaciones tempranas.
Marca personal *sin voluntad aperturista*.
Mala gestión de cartera de productos.
Ninguna gestión de cartera de productos.

VARIABLE TÁCTICA

CONCEPTOS APLICABLES

HASTA 10 AÑOS

PRODUCTO

Ofrecer insumos y bienes terminados.
Sólo productos susceptibles de traslado con margen. Detentar financiadores *o vaca*.
Trasladar productos a I+D para reintroducción. Productos en F4 por caducidad.
La *base teórica del producto* como planteamiento. Superponer *capas flexibles*.
Para nuevos clientes = *agregar atributos* para incentivar al cambio.
La mejor VC = la especialización singular.

PRECIO

Evaluar *desde el impacto del insumo o bien*, en la CdV del cliente.
Imposición inicial desde percepción por marca.
Precio libre según *bolsillo medio*.
Cuantificar los *recursos invertidos* vs *margen por valor*.
Producir sólo bienes factibles para el *bolsillo* objetivo.
Establecer *costes de atención*/cliente.
Lograr curva de experiencia para mejorar costes de producción. *Escala mínima eficiente*.
A ventas *saturadas* = ampliar *volumen de atributos* reconocidos.
Normalizar la valoración cualitativa de la cartera de clientes. ROI de cliente.

DISTRIBUCIÓN O CANAL

Interrelaciones horizontales entre CdV. *Integración* con el canal.

PROMOCIÓN

Vender multicanal. Cada vez más clientes VIP.
Lograr *cuota de marca* por producto especialista.
Implantar un *MK sensorial* = *evidencia*s externas, internas y materiales.

PERSONAS

Detectar segmentos de cliente no escuchados.
Proporcionar *valor percibido* de carácter continuo.
Cumplir expectativas en *atributos estandarizados* de bienes *ad hoc*.
Educar a los clientes *creando condiciones* para la participación.
Llegar a *acuerdos de colaboración* con otros del grupo. *Todos ganan* como premisa.
Trabajar la *prescripción* desde las comunidades de afines.

PRESENCIA FÍSICA

Generar un *comercio cierto*. La marca como meta. Dominar lo intangible.
Mostrar talento y voluntad de ejercer. Empatía para lealtad.
Política de calidad *objetiva*, con criterios de evaluación *múltiples* = precio + *subjetivos*.
Cumplir las *5 cualidades* de un profesional = pruebas físicas, habilidad de ejecución, disposición a la atención, ausencia de riesgos y entendimiento mutuo.
Saber atender y lograr entender. Anticipar y asumir los cambios.
Para vender, calidad y diseño *es un mínimo*.

PROCESOS

ID características estructurales del mercado potencial.
Localizar debilidad de las 5Fs para rentabilizar fortalezas.
ID competidores de cada grupo estratégico/par.
Alcanzar *alianzas* = amenaza en oportunidad.
El *sistema de valor* del profesional = ejercicio de *integración por nexos*.
Desde la interacción = características desatendidas y escindir objetivos.
Las *interrelaciones tangibles* = desarrollos internos de bajo coste.
La oportunidad desde la *integración vertical* hacia proveedores o canal.
ID *posición de los productos* dentro de sus CVP. Matriz de la BCG = tipologías.
Superponer CVP + BCG para decisiones sobre objetivos. Mejoras desde métricas.
Los productos *perro* = cosechar y eliminar *o rediseñar*. Lo rutinario como novedoso.
Lograr capacidad para alcanzar *nivel de participación ideal*/par.
Migrar clientes *mariposa a apóstol* o embajadores de marca.
Integración en estructura mayor, para acceso a mercados consolidados.
Valores de un producto creativo = fluidez, flexibilidad, originalidad y elaboración.
El valor de alcanzar *reconocimiento social* por ideas, aptitud, profundidad y matices.
Calcular el VIN + *potencial de crecimiento* desde media de ventas ideal = MSMC.
Asumir un *cierto nivel de azar* en toda relación comercial.
Evitar *ser una amenaza* = rivalidad adecuada. Erradicar *puntos ciegos* para ID movimientos.
valorar *similitudes* entre afines = *nexos e interrelaciones. Puntos focales* para metas.
Cómo compartir = en producción, mercado, compras, tecnología o infraestructura.
Para compartir conocimiento = semejanzas en estrategia, clientes y actividades.
Reducir errores mediante *estándares*. Intangibles = descomponer y normalizar *el trato*.
Para innovar = ID elementos clave, establecer flujos y concurrir.
La *praxis* en 4 etapas = desarrollo, tanteo, comercialización formal y evaluación posterior.

Tantear sobre *producto mínimo viable* = lotes pequeños de fabricación.

8.2.4. MÁS 10 AÑOS

VARIABLE ESTRATÉGICA

CONCEPTOS APLICABLES

MÁS DE 10 AÑOS

SEGMENTACIÓN

Prospección de mercado para nuevas oportunidades.

POSICIONAMIENTO

Diferenciación con control de costes sobre recurrentes.
La marca personal = empresa.

ESTRATEGIA COMERCIAL

Diversificar productos según tendencias.
Producir bajo marca reconocida.
Cartera de *commodities* y singulares.
Siempre productos en I+D.
Crecimiento *fuera del* tamaño de la mancha.

ESTRATEGIA FINANCIERA

Precio libre *según* pares.
beneficio a reinversión y dividendos. Sin necesidad de salario fijo.
Cultivar la innovación para demanda inelástica.
Actualizar productos para *alargar* los *flujos de liquidez*.

MISIÓN

Condición de *proveedor líder* para algún grupo B2B.
Cliente *cautivo* = socio.
Obligación sobre valores *soft*.
Rediseñar desde máquinas + personas. El factor humano.
El cliente = *prioridad número uno*. Su satisfacción = *la meta*.

VISIÓN

Sostenibilidad financiera.
Profesional con cultura de servicio.
La empresa = *sus valores soft*. Le representan B2B.
La creación libre, el nombre de autor = la versión B2C.
La *supervivencia pecuniaria* desde bienes culturales rentables.

ASPECTOS EMOCIONALES

Consumidor asiduo a la marca *por armonía emocional*. Coherente.

RIESGO

El éxito efímero.
La inevitable imitación.
El cansancio de crear según necesidades de otros.
Acomodarse a cierto nivel de sostenibilidad. Conformarse.
El vértigo a gestionar capital humano.
Asumir *el apalancamiento* sobre capitales ajenos.
Otros imprevistos no anticipados, que acompañen al crecimiento.

VARIABLE TÁCTICA

CONCEPTOS APLICABLES
MÁS DE 10 AÑOS

PRODUCTO

Todos los productos acaban *indiferenciados* = las alternativas.

PRECIO

Poder de negociación vs. *sensibilidad* al factor precio.
Defender la sostenibilidad = rentabilidad a largo.
Lograr *estrategias de retención* por beneficios financieros por contrato.

DISTRIBUCIÓN O CANAL

Predecir la compra desde un conocimiento individualizado.
Generar *engagement de cliente* con la marca personal.

PROMOCIÓN

Evitar que el crecimiento *erosione* los logros.

PERSONAS

Establecer *compromisos a largo* con los mejores clientes.
Retener por ventajas financieras, de personalización y por relaciones de valor.
El profesional como asesor que guía, aconseja y enseña.

PRESENCIA FÍSICA

Exhibir una marca bien construida = aval del *sobreprecio*. Reputación positiva.
Clientes *embajadores.* Defensa por ID social. Lealtad mutua.
Para la fidelidad = empatía, responsabilidad y generosidad.
Liderar para *proponer, definir* y *avalar* un compromiso con la calidad.
La *satisfacción* desde cliente interno y externo.
la *calidad* desde medidas subjetivas y objetivas.
El derecho a *evolucionar* = *autenticidad* como activo de marca.

PROCESOS

Buscar *síntomas de cambio* en las fronteras del grupo.
Posible *integración vertical* con canal o proveedor. Dificultar la imitación.
Ofrecer un *círculo virtuoso de gestión* a clientes apóstoles.
Dar *trato preferente* al 10-25% de la cartera.
La realización entre oportunidades y amenazas. Límite = *el interno subjetivo*.
Madurez por curva de experiencia = diferenciación por excelencia.
Cumplir objetivos de visibilidad y margen.
Conocer *perfiles de cliente* para MSMC. ID desde matriz *satisfacción/retención*.
Determinar VIN y *crecimiento potencial* = posicionamiento + MK enfocado.
Cumplir con los mercados = producir, vender y entregar.
Denotar presencia por visibilidad y rivalidad en un espacio concreto.
Para *seguir al líder* = dividir la *participación libre* entre todos los restantes.
Posibles *alianzas* por compra o fusión.
Percepciones en expectativas y estas, *en estándares*. Normalización.
Analizar *prototipos* desde cualitativos y cuantitativos. Según coste.
Innovar para *renovar experiencias* de compra y uso.

8.3. LISTADO COMPLETO DE CONCLUSIONES

CONCLUSIONES ORGÁNICAS
DEFINEN A LA PERSONA CREATIVA

A PARTIR DE GENERALIDADES

Es un inventor de analogías, emancipado y formando parte de un grupo
De acceso definitivo al mercado, por proximidad e integración
Originales y enfocados en resultar útiles por voluntad flexible

---

DE CONDICIÓN CIENTÍFICA

Dotados para la abstracción por generación de asociaciones remotas
Definidos por una hiper conectividad del área POT cerebral
La novedad por interacción de lóbulos + HD vs almacén de memoria del HI
La CPF + DOPA para detectar lo relevante y la corteza cingulada para la voluntad
Enfocando en una meta y por hiper frontalidad = puntos de anclaje
Desde la hipofrontalidad = fase divagatoria = área POT libre de la CPF para la *chispa*
La divagación dirigida = el enfoque útil de la capacidad creativa
La mielina = causa de inteligencia, proporcional a su recubrimiento neuronal
Aprendemos sobre construcción subjetiva de lo recibido por los estímulos
Lo visual = canal de acceso preferente, luego somos lo que vemos

---

DE CARÁCTER PSICOSOCIAL

El cerebro social = autoconciencia y autocontrol + empatía y habilidad relacional
Control de la vía superior, pensante y analítica, sobre la inferior impulsiva
Evitando la sobreactuación límbica por exceso de la amígdala
Los niveles de cortisol = de orden medio para tareas complejas
Neuroplasticidad y neurogénesis para afrontar cambios desde la confianza
Liderar supone capacidad para el contagio anímico por resonancia emocional

---

DE NATURALEZA ECONÓMICA

Las ICyC = poseen un don para la conexión
Los creativos = afines cuando se alejan de la obra de autoconsumo
Dividen el esfuerzo entre capacidad creativa y gestión de un negocio
Les guía la relación tiempo vs ingresos, para maximizar recursos líquidos
La marca personal o de autor, será la forma de comunicación primaria
Aspiran a relaciones de mutuo beneficio a partir de un pequeño nicho

Para una imagen solvente = vender con un margen para ciclos productivos largos
La utilidad final percibida = motivo de contratación o venta
El esfuerzo intelectual se percibe útil por adaptación e interacción de las partes
El profesionalismo ensancha las relaciones intercambiando valor real

---

CONCLUSIONES INORGÁNICAS

ORDENAN AL PROFESIONAL DE LA CREATIVIDAD

DE LA TERCIARIZACIÓN ECONÓMICA

Profesionales de condición acreditable por formación específica
Inclusión natural en el sector de los intangibles = el terciario
En complementariedad funcional con las industrias en general
Generan ideas de dimensión inmaterial a partir de un esfuerzo intelectual
Evidencias físicas previas para avalar la calidad percibida y contener la incertidumbre
Desde la faceta de la conexión humana y anticipando cambios sociales
Buscando la adaptación de los productos al mercado de destino, tanto B2B como B2C
Y las ICyC como clientes preferentes, desde producto intermedio y *bona fides*
Con la propia marca como meta dentro de una economía de la cultura

---

DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

La misión residirá en conquistar el mercado desde la visibilidad
Saber elegir lo más adecuado como aportación de valor vs necesidades
Lograr ventaja competitiva como razón para el emprendimiento
De la deducción estratégica derivarán las acciones tácticas
Se comienza imaginando para terminar concretando
Hay que lograr *brecha rentable* entre el precio vs costes netos

---

DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

DEL ESTILO DE DIRECCIÓN
Es un empresario individual, con capacidad adquisitiva mínima y de operar
Dotando de objetivos un proyecto de supervivencia personal
Compatibilizando el ser creador con el ser administrador para vender o ser contratado
Para una cartera de producto + patrimonio intangible o valores *soft*
Intuir los apoyos mínimos necesarios para los objetivos propuestos
Producir dentro de unos márgenes temporales que resulten rentables
Solucionando necesidades de clientes y consumidores, liderando desde la participación
Prevaleciendo un sentido de utilidad y compartiendo méritos con el sistema de valor

DE LA VENTAJA COMPETITIVA
Discriminación emocional e inteligente de las aptitudes personales
Gama de actividades desde aportaciones creativas subjetivas
Configuración de cartera = pares de producto vs mercado
Diversificar la oferta para mayor potencial de *primera oportunidad*
Atender tanto B2B desde intermedios, como B2C desde obra adaptada
Dos tipos de bienes a partir de las ideas = evidencias y obra
Evidencias = aval material de un servicio de creatividad y la obra = bien terminado
Concretar lo verdaderamente distinto para concretar la VC por cada par

DE LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS
Estrategia de control de costes por defecto para la utilidad en rango competitivo
Diferenciación estratégica si producto sobresaliente por atributos singulares
Todo lo orbital a la singularidad = control de costes por defecto
Ambas estrategias genéricas enfocadas en un nicho, para acotar esfuerzos
En diferenciación enfocada se crece por factor precio, nunca por volumen
La meta = crear valor que supere los costes con resultado de margen

DE LA CADENA DE VALOR
Cada par de cartera con su propia cadena de valor para garantizar la VC
Evaluar, desde las actividades, dónde reside la singularidad vs par
Crear un *sistema de valor* por interrelación, con destino a la CdV del cliente
El éxito = capacidad ampliada para mayor atención por alianzas *todos ganan*
Las actividades primarias propias = estructura básica desde la que crecer
Los nexos horizontales o entre actividades = fuente de VC, por optimización
Los nexos verticales o entre CdV dentro de un sistema = fuente oportunidad
Desde la CdV de clientes industriales, entender la función del producto intermedio

DE LOS FACTORES DE COSTE
Son responsables del precio de cesión de la utilidad
Cada CdV con su propia estructura de costes vs nicho, para un coste promedio
Aportación máxima de recursos a mantener la singularidad

DE LA ESTRUCTURA DEL SECTOR
Las ICyC como entorno más adecuado por empoderamiento de lo inmaterial
Actividades agremiadas = crisol de oportunidad desde las evidencias físicas
Detallar las características básicas del público objetivo vs par y segmentar
Posicionarse por cada binomio de actividad + DAFO para factores de éxito
Concretar un *offering* o propuesta real = cesión del valor con margen
Identificar el grupo de competitividad vs par y sus barreras al ingreso

DEL MERCADO DE ATENCIÓN
Frío y caliente = sin y con prescripción, como grupos de aproximación
Se atiende por deseo o necesidad del producto intermedio o terminado
Desde evidencias, precio adecuado, calidad percibida y participación activa
ID a los decisores de la compra en clientes y consumidores oro
El trato directo será fundamental, por la química relacional
Para ingresar = adaptación a características comunes de nicho, B2B y B2C *online*

Enfocar = un mercado + un segmento + atender necesidades de unos pocos

DE LA FRAGMENTACIÓN
Sin un líder evidente, barreras débiles, sin economía de escala y a favor de tendencias
Se comienza de manera local, por contratación desde el tamaño de la mancha
Crecimiento por visibilidad de proximidad y pequeñas aportaciones
Con resultado de notoriedad de marca personal de carácter local
Enfocado en recompensar la confianza vs obtener rentabilidad a corto plazo
Desde una imagen muy profesional y estructura mínima eficiente a costes fijos bajos
Espacios de oportunidad = saber encontrar un público afín y enfocar en su atención

DE LA SEGMENTACIÓN
Dónde y cómo competir, produciendo bienes culturales con fines lucrativos
Segmentar desde las diferencias, con tres obligadas = tipo, localización y canal
Para el producto de mayor potencial adjudicable para B2B o B2C
Para los primeros, *inputs* o intermedios y, para los segundos, bienes terminados
Consumidores por edad, capacidad adquisitiva, familia y decisor interno
Concluir con 1 o 2 segmentos, por competencia suboptimizada
Colaborar para superar la capacidad, concentrarse y compartir en fragmentadas

DE LA SEGMENTACIÓN DE *MARKETING*
De la estrategia de nicho y de uno = la personalización según peculiaridades
Variables clásicas = geográfica, demográfica, psicográfica y de comportamiento
Las comunidades de consumidores = segmentos conectados, con poder y transparencia
Bajo solicitud de permiso expreso para interactuar en micro segmento
Cliente en RRSS = fuente directa de conocimiento para predecir la compra futura

DE LA SEGMENTACIÓN INDUSTRIAL
ID macrosegmentos para descender a micro o empresas deseo de atención
Aplicar criterios para determinar características comunes
De lo común a lo particular = concretar estrategias comerciales sobre pares

DEL CLIENTE OBJETIVO
ID los clientes buenos por necesidad, potencial, posición y coste de atención
La sensibilidad al precio = determinante para la catalogación de cliente
Las compras muy subjetivas = umbral de precio inespecífico y motivaciones múltiples
Para mayor base de cliente = nuevos atributos y redefinición de la función de valor

DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS
5Fs = nuevos y actuales competidores, sustitutivos, poder de clientes y proveedores
Definen los integrantes de los diferentes grupos estratégicos competitivos
DAFO vs grupo estratégico vs par, para ID el atractivo para ingresar
Estrategia genérica + análisis de fuerzas = estrategia competitiva vs par
Cartografiar los grupos en las ICyC = empresas similares + características estructurales
Los nuevos competidores, ingresan por bajos precios y escasa rentabilidad
La diferenciación = por notoriedad de marca, basada en la mutua lealtad
Los canales demandan capacidad de persuasión por poder de negociación
La rivalidad = oportunidad de mejora por precios, publicidad, nuevos productos, …etc

Los sustitutivos limitan los precios = función genérica con más valor por menor precio
Centrar el esfuerzo en los pares con garantías de calidad y margen de cesión

DE LAS TÉCNICAS DE ANÁLISIS
Las 5Fs delimitan los verdaderos rivales vs pares de cartera
Desde objetivos futuros, estrategia actual, supuestos y capacidades = autoanálisis
Análisis de cartera de producto = matrices de la BCG y la GE/McKinsey
La matriz de la BCG = propuesta de logros para un equilibrio de efectivo
La de GE/McKinsey = distribución adecuada de los recursos monetarios
Discriminar entre negocios generadores de efectivo, cosechables y para el I+D
Considerar los *puntos ciegos* del entorno, por posibles tendencias no ID

DE LAS INTERRELACIONES
Puntos de partida para la colaboración = complementar el valor y repartir el beneficio
El éxito = compartir actividades mediante alianzas verticales y horizontales
Verticales = nexos con empresas independientes en alianza o asociación
Horizontales = nexos por subcontrata puntual o recurrente
ID las interrelaciones probables para extender la utilidad vs pares
Mejorando una actividad por capacidad para atender y coste de la singularidad
Las intangibles = cooperación por transferencia de conocimiento entre CdV
Comenzando siempre por las tangibles, para diversificar desde la CdV propia
Estableciendo una dinámica de *todos ganan*, que no erosione la rentabilidad

DEL POSICIONAMIENTO
Posicionar = comunicar una ventaja competitiva sobre unas utilidades
Para la mayor participación posible = propuesta de ventas y posicionamiento
Hay que comunicar atributos de valor por par, para lograr cuota mental
Acertando a trasladar la singularidad desde su beneficio real, asequible y rentable
ID un atributo nuclear por par, para pilotar la comunicación desde la táctica
Al B2B = trasladar razones tangibles para convencer de la contratación
A partir de la transmisión del posicionamiento, la percepción según cliente
ID las causas de la singularidad y aislar atributos vs par, para comunicar el valor
Adaptar a unos pocos y excluir al resto para empezar a competir

---

DEL FACTOR PRECIO

El precio = *honorarios* como tarifa de contratación de los profesionales
Instrumento generador de ingresos y promesa de calidad desde evidencias tangibles
Vinculado a la elasticidad de la demanda para la decisión de compra
Los costes generales tendrán obligada repercusión en el precio final de cesión
Para la contención de la duda = presupuesto, documentación, facturas y provisión
Deberá reflejar el valor del impacto del *input* en la CdV del cliente o B2B

DE LOS CRITERIOS
Costes generales + margen, según criterio de valoración
Observar la reacción para determinar si hay tolerancia
En creatividad, evitar la sobrevaloración de la cesión, usando un criterio cabal

Valorar implantar un precio medio de cartera de producto

DE LA CREACIÓN DE VALOR
El intercambio de utilidad vs precio = ejercicio de valor percibido
El precio = primera impresión de valor de un bien
Dos criterios de compra = valor de uso y basado en señales
Sólo los criterios de uso son fuente de valor real y objeto de rigor profesional
Los productos se tasan desde su capacidad para satisfacer alguna necesidad
El valor = beneficios - esfuerzo de compra

DE LAS EXPECTATIVAS
Esperanzas y deseos de los consumidores hacia los productos por adquirir
La importancia de comunicar con eficiencia y de manera personalizada el valor

DE LAS PERCEPCIONES
Condicionan las expectativas, siendo el precio una de las más emocionales
ID segmentos con misma percepción atributiva y establecer expectativas mínimas
Toda declaración de expectativa = efecto de obligatoriedad en su cumplimiento

---

DE LA CALIDAD

Calidad = la adquisición - expectativas generadas
Calidad excelente = desbordamiento de la relación precio vs utilidad
La subjetividad del cliente determina la dimensión cualitativa de la excelencia
A partir de pruebas, ejecución, disposición, ausencia de riesgos y entendimiento
Calidad externa percibida vs interna o del producto base = calidad media

DE LA SATISFACCIÓN
Satisfacción = percepciones - expectativas generadas
La satisfacción no es sinónimo de calidad, sino un estado emocional del cliente
Se comercializa valor usable = calidad + utilidad

DE LOS ESTÁNDARES
Expectativas normalizadas para dos tipos de estándares = inflexibles y flexibles
Inflexibles = cuantifican los objetivos del cliente. Medidas de baja subjetividad
Flexibles = evalúan aspectos del servicio desde la percepción. Subjetivas y opinativas
La calidad de un profesional = a partir de sus estándares flexibles e inflexibles
Las evidencias físicas seguirán siendo clave para la valoración material

DE LA ESTRATEGIA DE MÁRKETING
El *marketing* crea el vínculo y la producción la calidad
Calidad percibida = utilidad + entrega o calidad técnica + funcional
Confirmar la satisfacción desde las comunidades de consumidores en RRSS
Prestación satisfactoria = percepción - expectativas > 0 + retroalimentación
Toda compra = desde una obtención segura del valor subjetivo, avalando el precio
Estas realidades mentales = imagen asociada a la marca personal

DE LA MARCA

Mix intangible del valor = marca, conocimiento y cultura de empresa
Una marca = combinación de atributos tangibles e intangibles asociados a una oferta
Una buena marca personal = *naming* coherente, reputación positiva y credibilidad
Generarán vínculo, crearán valor real y avalarán el posible sobreprecio
Desde la notoriedad = reputación para mejorar el poder de negociación y *seducir*
Camino ideal de marca = dos valores nucleares como mensaje + la misión
Punto de partida = los valores personales fundamentales
Online, el esfuerzo de difusión de la imagen *lo hacen los otros* = costes muy bajos
la visión = clientes prescriptores, embajadores de la marca por afinidad
La narrativa de la marca desde la faceta humana, con la transparencia como vía
Una marca apreciada = depósito de valor estratégico, con la colaboración como base

---

DE LA PARTICIPACIÓN

Permitir vivir la experiencia por la involucración directa = acto de conexión sincera
Equilibrio entre personalización y adaptación de la utilidad
Proceso de admisión de la opinión e inclusión en el resultado para acertar
La venta o contratación = desde la prescripción por la lúdica de la experiencia
La intervención de los clientes = controlar su propio nivel de satisfacción
Dentro de unos márgenes asumibles y creando las condiciones que la guíen
El nuevo cliente = las comunidades afines al *offering,* destinadas a lograr conversar

---

DEL LIDERAZGO

Mix del liderazgo = VC sostenible, evidencias físicas de calidad y precio según valor
Admitiendo un grado de vinculación con el cliente, para formar parte de la utilidad
Fijando unos objetivos asumibles y eligiendo las acciones para lograrlos
Asumiendo un perfil de aceptación de los riesgos y en constante formación
Para detectar necesidades y destinado a la diferenciación por excelencia operativa
Liderazgo = relaciones de participación y comunicación, sobre precio + trato

---

DEL ANÁLISIS TÁCTICO

Actuar mediante acciones específicas para lograr el margen = creatividad rentable
A partir de un posicionamiento por par, resultado de lo estratégico
Traslada los atributos de producto al mercado, mediante las 7Ps
Acciones responsables de la consolidación, protección y mejora de las VCs
Para anticipar espacios de oportunidad y riesgo para la singularidad

---

DEL *OFFERING*

Conjunto de elementos tangibles e intangibles, integrados para el mercado

Cubre un espectro de necesidades y añadiendo precio, distribución y comunicación
Tres pilares de producto = básico, medio y VIP, con este último como fin de compra
Desde un producto base se comienza todo el *offering*, como beneficio central
Desde este = la adaptación formal de la oferta para una atención más sofisticada
Orientar la oferta dependerá del segmento objetivo y sus atributos mínimos
El producto será una utilidad creativa cuando sea fluido, flexible, original y elaborado
Además de socialmente valorado, por determinante para problemas emergentes
Desarrollos mentalmente ordinarios con resultados extraordinarios

DEL CICLO DE VIDA DE PRODUCTO
4 fases vitales = introducción, crecimiento, madurez y declive
Teorización que determina la mortalidad, salvo rejuvenecimiento de atributos
ID factores que afectan a cada fase y al tránsito entre ellas
Fase 1 = baja rentabilidad por altos costes iniciales
Fase 2 = desarrollo de la demanda y comienzo de la rentabilidad
Fase 3 = ralentización del crecimiento y aumento de las imitaciones
Fase 4 = crecimiento menor que el PIB. Eliminación o rediseño
Superponer CVP + Matriz de la BCG para la toma de decisiones
El CVP = método de representación de la vida comercial de un producto
Asumir su condición perecedera por las imitaciones y la obligación de innovar
El valor de la creatividad = clave para la singularidad por nuevos atributos

---

DEL CANAL CORTO

La aproximación a los clientes = ID los movimientos en los procesos de compra
Online = secuencias por el embudo de ventas navegando por un *website*
Fases = TOFU, MOFU y BOFU o procesos superiores, medios e inferiores

DEL NUEVO RECORRIDO DIGITAL
5Aes = atención, atracción, averiguación, acción y de apología
Desde las 5Aes = redefinir el atractivo de marca, para lograr *embajadores*
El éxito = desde las comunidades y por interacción directa para consejo y opinión
Acompañar al consumidor potencial = qué desea recibir en cada etapa
Fase de atención = puerta de acceso y de procesamiento del mensaje
Fase de atracción = información complementaria y construcción de la investigación
Fase de averiguación = el cliente se deja aconsejar multicanal
Para las transiciones sucesivas = el *marketing* por influencia de la zona POE
Estar en situación de buscar consejo = fuente de oportunidad comercial

DEL *INBOUND MARKETING*
Inbound = atraer de manera orgánica y amigable hacia la marca personal
El modo = contenidos de valor y experiencias personalizadas, no intrusivas
El activo principal es el *website*, apoyado en otros como *blogs, emails, …*
La meta = atraer para convencer, desde la primera escucha, para generar *leads*
Automatizar para avalar la imagen perfecta por compra = visitante-*lead*-cliente
Las *landing pages* y su ecosistema de formularios = determinantes para datos de uso
El objetivo = generar *hot leads o* datos fiables afines al *buyer* persona

ETAPAS
Quién, qué, por qué y cómo = ID una tipología para objetivos, ayuda y mensaje
Los objetivos = *puntos de dolor* o problemas del cliente ideal
4 etapas de acompañamiento = captación, conversión, venta y fidelización
Para lograr visitas a los soportes, conseguir *leads* por contenidos y evaluar su calidad
Preguntas orientadas al *buyer* potencial, para acabar cerrando la transacción
Por último, la meta de la repetición, para convertir al cliente en embajador de marca
La *web*, el *blog* y las RRSS = plataformas para atraer y conducir el tráfico hacia los pares
Las descargas sucesivas = evolución a lo largo del embudo de ventas
IBMK es un intercambio de datos por contenido de valor

MÉTRICAS
Según la fase del embudo donde se encuentre el *buyer* persona
Todo gasto inicial = a la creación de contenidos de valor para incentivar el recorrido
La doble misión del IBMK = consolidar clientes nuevos + rentabilidad de lo invertido
A partir de la distancia visitante-*lead*-MQL-SQL-*hot lead*-Cliente
Establecer un objetivo primario y otros aspiracionales + alguno visionario
La *website* = centro de operaciones *online*. No bajar de un número de visitas mínimo

---

DE LAS RRSS

Foco de interacción directa = altas cotas de adaptación y atracción
Por la escucha activa y por generación de contenidos para atraer a la *web* de productos

DEL CONTENIDO DE VALOR
Hay que tratar de ser útil, nunca importante, para atraer de manera orgánica
Desde lo útil = crear una demanda desde cero, para nicho vs pares
Plantear el *buyer* persona = una tipología de público para ID sus temores
Estrategia de atracción = un perfil + historia *ad hoc* + ser breve, hasta la participación
El título del *blog* = *puerta de entrada* a promesas de obligado cumplimiento
Lograr que el visitante revele su identidad para *lead* y sucesivas interacciones
Progresión originada por el *blog* como plataforma de atracción y captación
En RRSS, se atrae, se escucha, se soluciona = se intercambian propuestas vs datos
Meta de llegada de todas las herramientas de atracción = las *landing pages*
Toda LP es una negociación = recibir más valor que la donación de datos para *leads*
Atracción + captación = configurado el nicho de afines para persuasión desde *lead*
De visitante a cliente = intensificación de la voluntad de compra + contenidos
La automatización = estrategia de maduración para acelerar la conversión
El cierre = por enlaces muy sutiles o por adquisición autónoma vía descuentos
Ratios de eficacia = de creación de público, de maduración y de conversión final
El objetivo de un *blog* = nicho de potenciales para interacción de uno + contenido de valor

DE EXPERIENCIAS CON LA MARCA
Las comunidades en RRSS = espacios de cocreación
La implicación emocional en VC como alejamiento de la objetividad

El objetivo = proporcionar experiencias que mejoren el valor de la cartera de producto
Se construyen por mediación de las RRSS y conociendo al público y sus expectativas

DE LOS DINAMIZADORES
Los *influencers* = dinamizadores de las RRSS y prescriptores desde sus plataformas
Dos tipos de *influencers*: en línea y locales, para depositar las marcas vs su comunidad
Son las nuevas *celebrities* del medio digital = herramienta de visibilidad y canal
Razón laboral = vender más las marcas por su mediación vs retribución pactada
Sus plataformas = para *canalizar* el nicho potencial adquirido de forma orgánica
Aumentando la masa crítica de visitas de manera inorgánica para complementar
De 3 a 6 meses para la visibilidad y el contenido necesarios para atraer y captar
La cocreación con *influencer* = la mejor alternativa comercial para acelerar el proceso
Mantener la atracción orgánica desde todos los medios sociales posibles
Se trata de *volcar* todo el tráfico posible sobre el ecosistema de *landig pages*
Para convertir *online* = el *website*, como lugar para realizar el esfuerzo en venta

OTRAS CONCLUSIONES **PARA LA SOSTENIBILIDAD**

DE LA FIDELIZACIÓN

Tres principios básicos = empatía, responsabilidad y generosidad
Empatía para *enlazar* con las emociones, averiguar problemas y entenderse
Saber escuchar = clave para conectar, encontrar la necesidad y solucionarla
La clave del éxito = la actitud de ambos, eligiendo sentimientos que resulten cordiales
Sin vínculo emocional no puede haber vínculo comercial de largo recorrido
Responsabilidad, para responder de las acciones = guiar, aconsejar y enseñar
Generosidad, para respetar y tratar de *hacer siempre lo mejor*

DE LA DISCRIMINACIÓN POSITIVA DE CLIENTES
Para retener clientes = conocer su valor individual para poder discriminar
Dato de negocio + satisfacción particular = la personalidad vs cliente
Terrorista, apóstol, rehén o mariposa/mercenario, para la actuación comercial
Sobre el más valioso = realizar acciones de comunicación especiales
El objetivo = convertir en *apóstoles* por marca, personalización y atención especial

DE UN SISTEMA MSMC
Priorizar a unos clientes frente a otros = discriminación positiva
Para establecer una dinámica de atención de *mejor servicio para el mejor cliente*
Se calcula el VIN o valor integral neto y el crecimiento potencial
La meta = eliminar los malos clientes y orientar la personalización vs potencial

DEL CÁCULO DEL VIN
Averiguar hoy, la pérdida monetaria futura si abandono de cliente
Enfocar para equilibrio entre recursos vs resultados

DEL CRECIMIENTO POTENCIAL

Se divide a los clientes en A, B y C en función de su aportación al beneficio
Potencial relativo desde una media aritmética de ventas A+B = consumo ideal
Se suele crecer por los clientes B con potencial

DE LA INNOVACIÓN

Renueva las experiencias asociadas a la adquisición y uso = menor sensibilidad a precio
A una oferta básica se agregan características secundarias para visibilizar
Obliga a la reflexión constante para lograr sucesivas VCs

DE LAS FASES DE CREACIÓN
El primer paso = generación de ideas, precisando información o intuidas
La selección = en función del valor de los beneficios de uso
Test de concepto = descripción de lo nuevo a una muestra representativa
Tras el lanzamiento, dos ajustes = desde la misión y necesidades de mercado
Será primordial que haya espacio natural de desarrollo para el CVP
Fracaso por fácil imitación, mala valoración y por limitaciones internas

DE LAS ETAPAS DE DESARROLLO
Dos etapas = planteamiento e implementación
Planteamiento o base teórica = estrategia, desarrollo, generación, concepto y análisis
La implementación = *praxis* de aproximar producto a mercado

DE CONVERGER FRENTE A DIVERGER
En la innovación concurrente = el trabajo se divide en pequeños flujos
Lo más significativo confluye al principio, para su integración posterior
Un desarrollo simultáneo, que permitirá lotes pequeños de producto o mínimo viable
Permitiendo *pivotar* para reorientar el esfuerzo, en caso de resultados banales
En alternancia y coexistencia entre automatización y el valor de lo humano

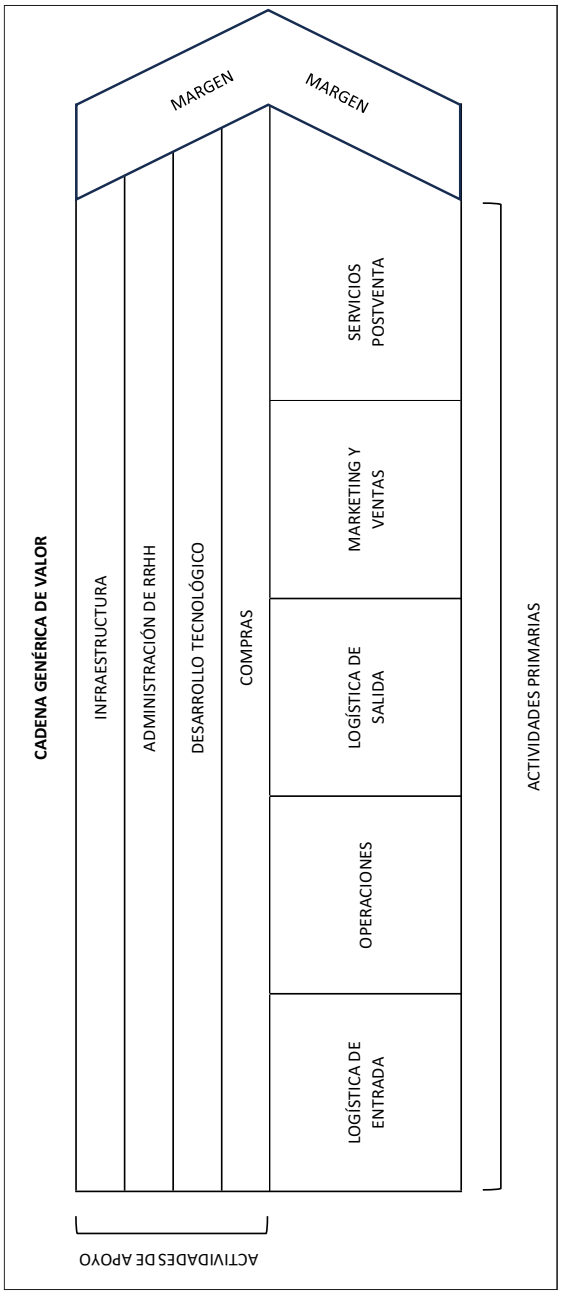
---

DE CONTROLAR EL RIESGO

Un grado de azar vertebra todas las relaciones de confianza
5 tipos de riesgo = físico, psicológico, social, funcional y financiero
Informar = principal causa reductora del riesgo percibido hasta la confianza
La primera impresión = clave para el acercamiento inicial por juicios rápidos
Se busca lo objetivable = imagen, comunicación y evidencias, para avalar la prestación
La estrategia de comunicación = evidencias tangibles + información de libre disposición

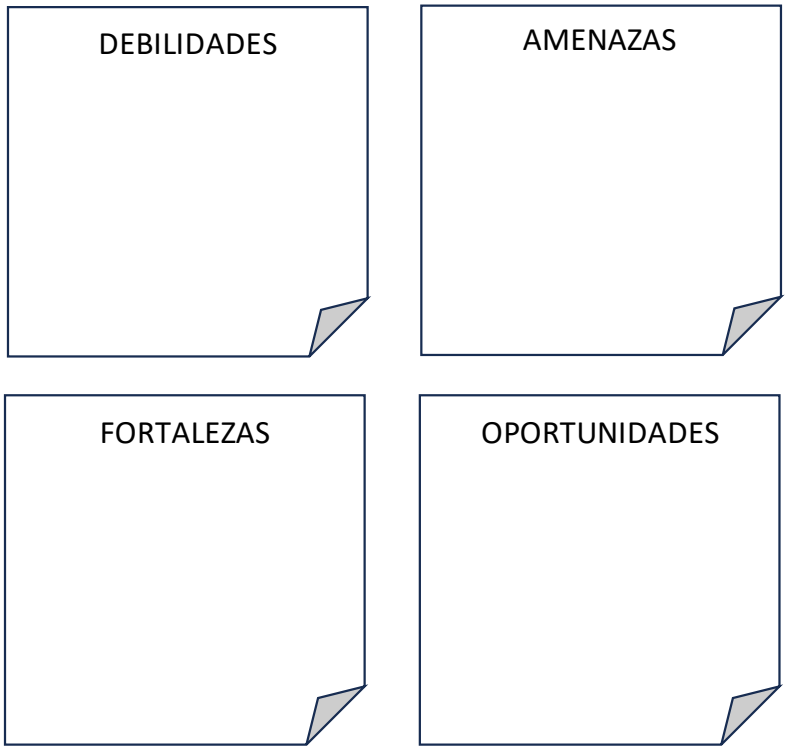
---

8.4. ALGUNAS HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN PROFESIONALIZADA



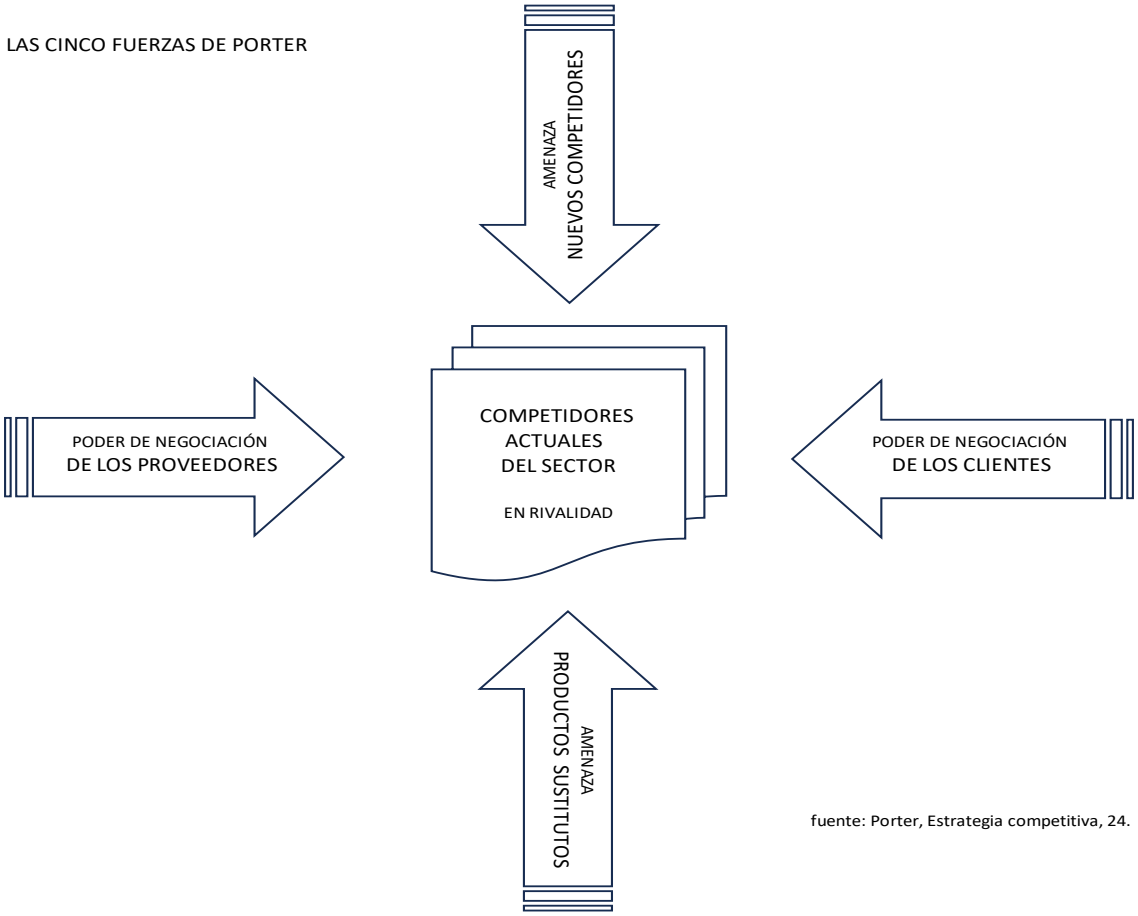
fuente: Porter, *Ventaja competitiva*, 67.

ANÁLISIS DAFO/SWOT



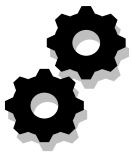
fuente: Albert S. Humphrey, Stanford, 1960s.

LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



fuente: Porter, Estrategia competitiva, 24.

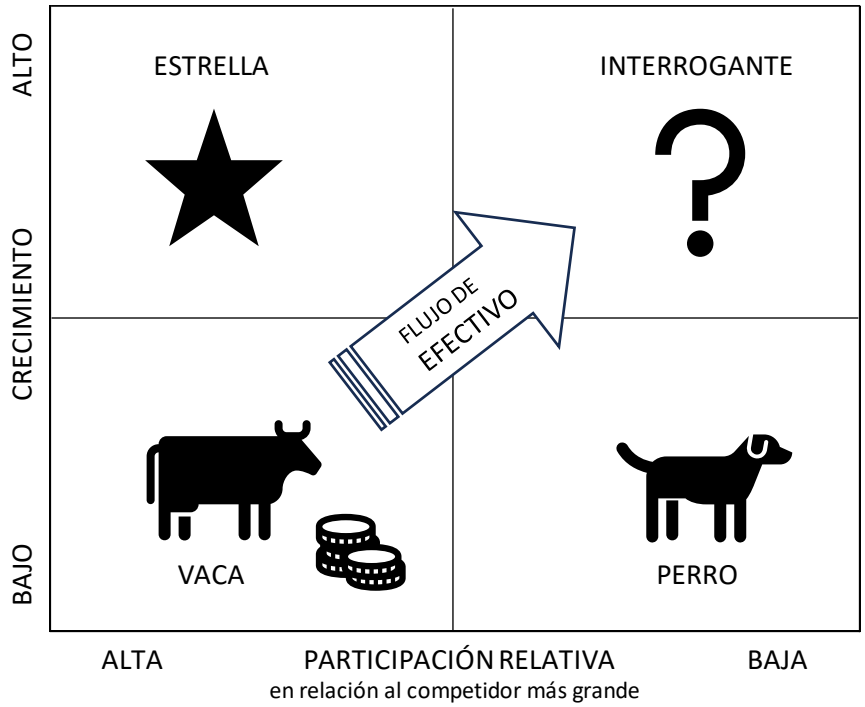
MATRIZ DE POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO



ESTRATEGIA **DE MERCADO**	ESTRATEGIA **GENÉRICA**	
	DIFERENCIACIÓN	COSTES BAJOS
GLOBAL	IMAGEN DE MARCA PRECIO MEDIO/ALTO STOCKS ELEVADOS ESPECIALISTA GRANDES SUPERFICIES RED DE COMERCIOS PROPIA	IMAGEN DE MARCA PRECIO COMPETITIVO STOCKS ELEVADOS COMMODITIES GRANDES SUPERFICIES DE HARD DISCOUNT
ENFOCADA	IMAGEN DE MARCA MUY ADAPTADA POR ENCARGO SIN STOCKS CANAL CORTO PROPIO COMERCIO ESPECIALISTA	MARCA EN PROCESO DE AMBITO LOCAL COMPITE POR PRECIO STOCKS MÍNIMOS PEQUEÑOS ESPECIALISTAS SERVICIOS PROFESIONALES

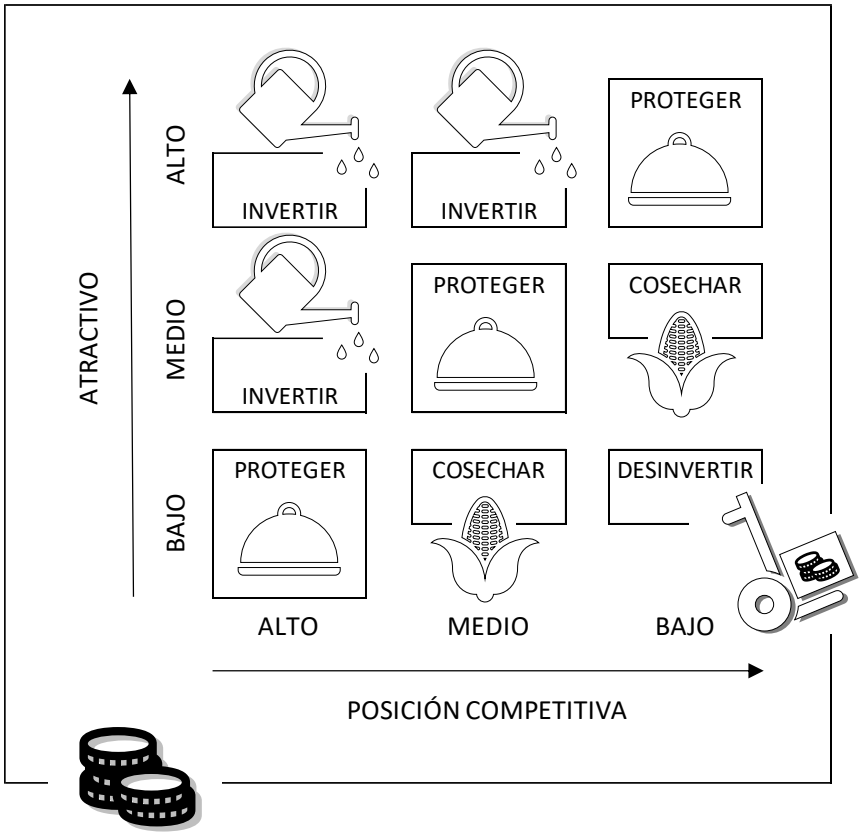
fuente: Maqueda & Llaguno, Marketing estratégico para empresas de servicios, Ed. Díaz de Santos.

MATRIZ CRECIMIENTO/PARTICIPACIÓN o de la BCG

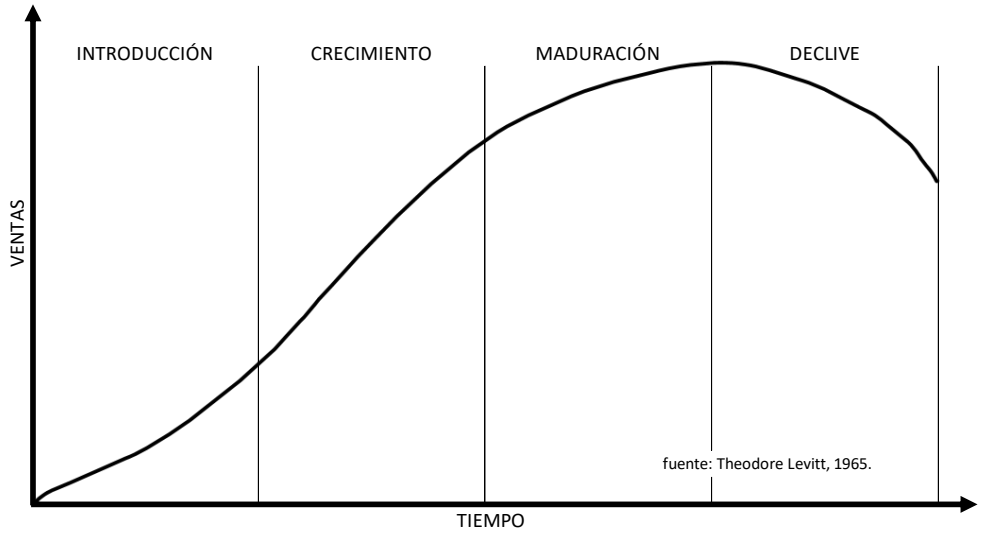


fuente: Porter, Estrategia competitiva, 372 Apéndice A.

MATRIZ GE/McKINSEY

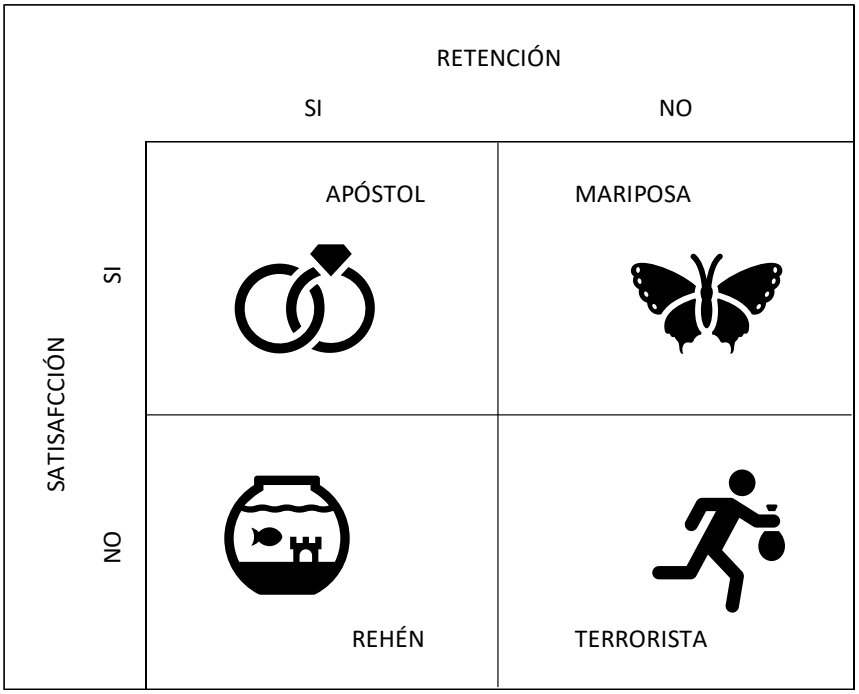


CICLO DE VIDA DE LOS PRODUCTOS



fuente: Theodore Levitt, 1965.

MATRIZ SATISFACCIÓN/RETENCIÓN

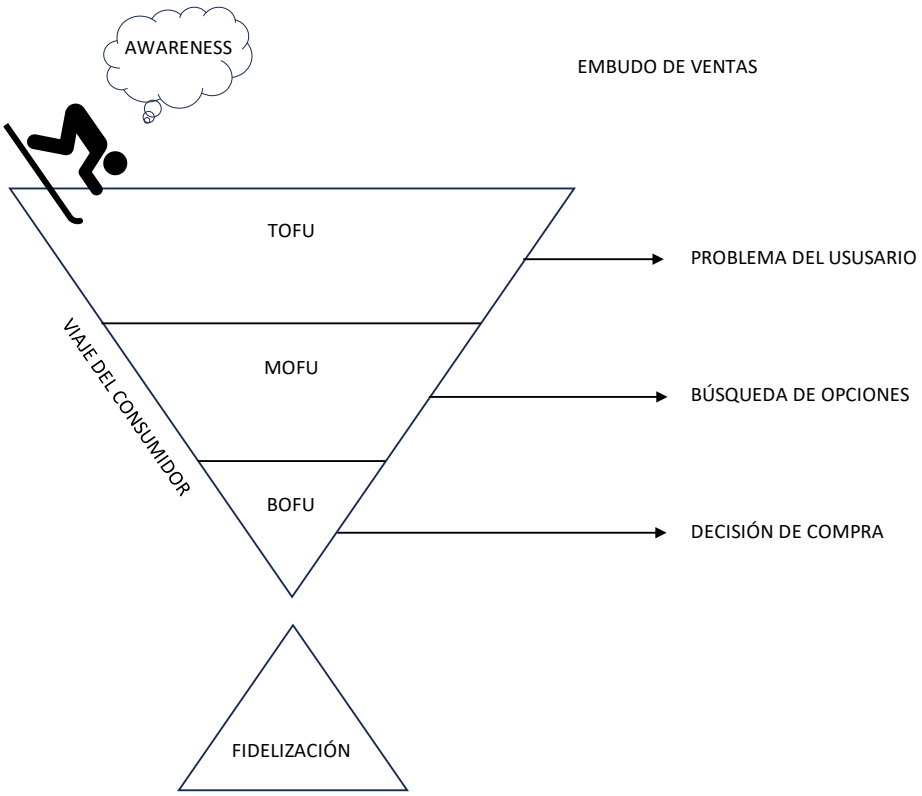


fuente: Huete, L.M., Servicios y beneficios, Ed. Deusto, Bilbao, 1997.

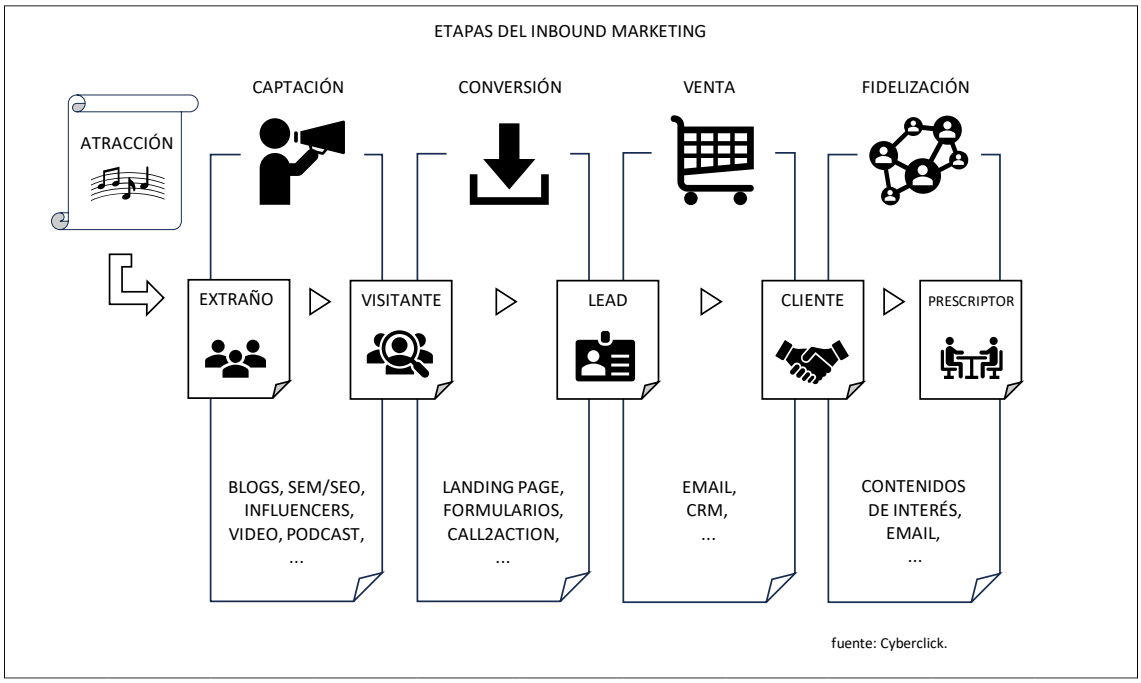
ESTRATEGIAS PRODUCTO / MERCADO

PRODUCTOS	MERCADOS: ACTUALES	MERCADOS: NUEVOS
ACTUALES	**PENETRACIÓN** CUOTA, BARRERAS, VCs COSTES/DIFERENCIACIÓN	**EXPANSIÓN** ECONOMÍAS DE ESCALA Y CURVA EXPERIENCIA CREC. ORGÁNICO / INORGÁNICO
NUEVOS	**AMPLIACIÓN OFERTA** TECH, SERVICIOS, PORTFOLIO EQULIBRADO NUEVAS TECHS, KH, CAPACIDAD	**DIVERSIFICACIÓN** DESARROLLO MULTIDIRECCIONAL ADQUISIC., FUSIONES, COLABOR.

fuente: Maqueda & Llaguno, Marketing estratégico para empresas de servicios, Ed. Díaz de Santos.

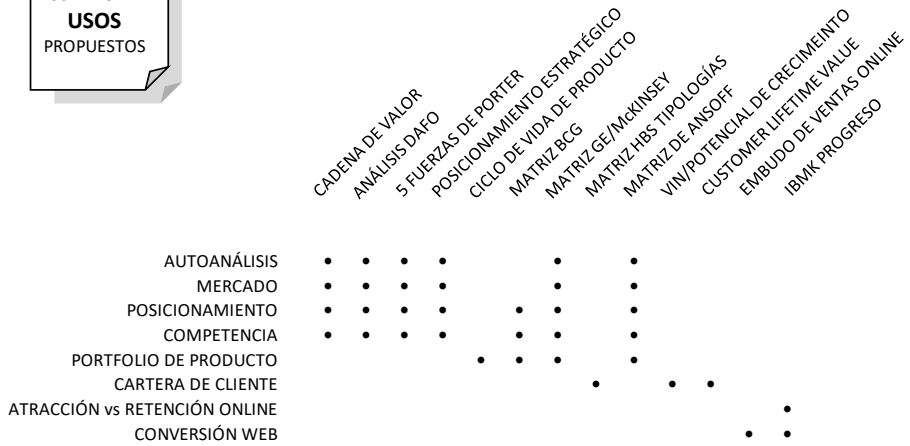


fuente: Cyberclick.


ETAPAS DEL INBOUND MARKETING
CAPTACIÓN
CONVERSIÓN
VENTA
FIDELIZACIÓN
ATRACCIÓN
EXTRAÑO
VISITANTE
LEAD
CLIENTE
PRESCRIPTOR
BLOGS, SEM/SEO, INFLUENCERS, VIDEO, PODCAST, ...
LANDING PAGE, FORMULARIOS, CALL2ACTION, ...
EMAIL, CRM, ...
CONTENIDOS DE INTERÉS, EMAIL, ...
fuente: Cyberclick.

8.5. CUADRO DE USOS DE LAS HERRAMIENTAS PROPUESTAS

CUADRO DE **USOS** PROPUESTOS



A MODO DE RECUERDO	RELACIÓN DE USOS NORMALIZADOS
CADENA DE VALOR	Evaluación de la **capacidad para producir y atende**r, propia y ajena.
ANÁLISIS DAFO	Evaluación de la **competitividad** propia y ajena.
5 FUERZAS DE PORTER	Análisis de las **fuerzas integrantes** del grupo competitivo y de otros ajenos.
POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Evaluación estratégica del **posicionamiento por par** de cartera y de otros ajenos.
CICLO DE VIDA DE LOS PRODUCTOS	Identificación del **momento de vida rentable** de los productos de cartera.
MATRZI BCG	Identificación de **oportunidades de negocio** vs posiciones actuales propias y ajenas.
MATRIZ GE/McKINSEY	Evaluación estratégica **del negocio** desde pares o unidades propias y ajenas.
MATRIZ HSB TIPOLOGÍAS	Evaluación estratégica de la **cartera de clientes** clasificando según personalidades.
MATRIZ DE ANSOFF	Toma de decisiones estratégicas **de mercado** desde cartera propia y ajena.
VIN/POTENCIAL DE CRECIMIENTO	Análisis de **rentabilidad de cliente** para atención coherente desde MSC.
CUSTOMER LIFETIME VALUE	Evaluación del **valor de vida** de los clientes.
EMBUDO DE VENTAS ONLINE	Identificación del **nuevo recorrido del consumidor** *online* hasta la fidelización.
IBMK PROGRESO	Planificación e identificación de la **transición visitante-*lead* -cliente** hasta prescriptor.

La aplicación de las herramientas de gestión suele ser amplia y de acuerdo a las necesidades particulares del negocio. Por ello, su empleo particular se podrá hacer extensivo más allá del estándar.

8.6. BREVE RESEÑA SOBRE INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN RELACIÓN AL MÉTODO

Resulta conveniente ultimar esta tesis realizando una aproximación al concepto de inteligencia artificial —en adelante IA—, en su relación con el método propuesto.

En principio, se podría considerar la IA exclusivamente desde una perspectiva virtuosa en términos de automatización de las acciones. De hecho, en materia de generación de un espacio comercial para la realización personal, todo proceso de atracción y captación *online* tendría depositado el éxito de estas fases iniciales sobre la capacidad de esta poderosa herramienta —algo ya comentado—, en referencia a las distintas etapas del *inbound marketing* previas a la conversión, siendo esta última de responsabilidad mayormente humana y consolidando, con ello, un escenario de alternancia de fuerzas. Así, sendas potencialidades estarían representadas por las capacidades asistidas mediante la tecnología que supone la IA a las que se sumarían, oportunamente, las intervenciones cualitativas y puntuales de los seres humanos, habiendo sido reconocida esta virtuosa relación en multitud de sectores de amplio interés social y empresarial.

Estos logros, como ejemplo de diálogo entre precisión, crecimiento y velocidad de adquisición propia de las máquinas vs intuición, sentimiento y subjetividad intrínseca a los seres humanos, han supuesto sin duda el hallazgo de nuevas formas de exploración de los límites que, en el caso que nos refiere, esto es, para el profesional de la creatividad, avalan la posibilidad de una segmentación *ad hoc* muy enfocada, entre otros escenarios.

Estas automatizaciones, por lo tanto, no sólo suponen un ecosistema de resultados a partir del análisis complejo de un universo de datos para la toma de decisiones si no que, en su simbiosis con los seres humanos antes, durante o después de su función mecánica, otorgan un marco más adecuado para la ejecución de tareas y procesos complejos y repetitivos donde, además, la IA es capaz de aprender y tomar decisiones a partir de dicha intervención y como resultado de los momentos de control explícito, dando lugar a soluciones de orden colaborativo y transformadoras. A partir de esta premisa, la IA supone la apertura hacia nuevos horizontes en un sinfín de campos de realización propiamente humanos, siendo el sector de la creatividad uno de los más controvertidos a partir de su condición netamente intelectual.

¿Será la IA capaz de substituir con eficiencia al intelecto humano en cuestión de reconocimiento y generación de la novedad? La inteligencia artificial es, sobre todo, una potente herramienta. Más que potente es paradigmática sin duda. El tiempo ya lo está confirmando. Pero el intelecto humano, quizás a partir de su condición inconformista por naturaleza —o por una corteza cingulada anterior de orden pequeño, como se propone desde la neurociencia—, mantiene una constante hacia la innovación si predispone de la aptitud necesaria, liberando a las personas creativas de la complacencia social. Ello supone que, aún aprendiendo a partir de la intervención humana, la IA como herramienta que aprende por patrones todavía deriva, esto es, no se anticipa en cuestiones de creatividad. Si bien, y dados los esfuerzos generalizados, podría llegar a alterarse el orden a medio plazo. Así, a día de hoy, la virtud innovadora de la IA en orden a colaborar con los profesionales de la creatividad, reside en complementar y potenciar la virtud humana por mediación, no sólo de herramientas específicas —muchas y al alcance—, sino desde el enfoque y las ideas a partir del universo de datos que pulverizan los límites de la imaginación para que, a modo de guía o intérprete de lo aportado, el creativo logre

desafiar sus aspiraciones sin comprometer, desde la autoría, su capacidad. Al final, la IA proporciona un universo de nuevos horizontes estéticos como profesional de la creatividad que permiten el reto de la reinvención personal, aunque también genere cierta controversia en materia de autoría o valor estético formal. De hecho, hay quien ve en esta colaboración una oportunidad para la revitalización del concepto de belleza contemporánea frente a otros que, formalmente, no consideran el resultado como creación.

Al final, este debate enfrentado resulta, en sí mismo, prueba cierta de que la tecnología que proporciona la IA ha llegado para quedarse y *capilarizar*, avalando al ser humano en sus aspectos más diferenciadores y relegándolos de su posición en aquellos repetitivos o menos contextuales, obligando a la reinvención de un buen número de profesiones y desempeños. Esta realidad, no es algo insólito. Cada cierto número de años el ser humano es obligado a buscar nuevas metas para su realización laboral de resultas de una u otra tecnología disruptiva que hoy, sin duda, se ejemplariza por medio de la IA. Como no puede ser de otra forma, la sociedad en general encuentra la manera de simpatizar y se adapta incorporando el nuevo medio y, de paso, expandiendo sus aspiraciones a partir de tecnologías que primero resultan inflacionistas para, con el tiempo, consolidarse con naturalidad.

En relación a este estudio, circunscrito al universo de realización de los profesionales de la creatividad y considerando la IA como lo que es, una herramienta de gran valor en segmentación enfocada y un enorme potencial para experimentar con sensibilidades estéticas y su expresión material se puede afirmar que, su intervención en los procesos creativos, tendría un efecto claro sobre el peso específico de cada una de las esencias analíticas propuestas dentro de la interacción comercial. En concreto, la generalización en el uso de esta potente herramienta de creación o inspiración, a través de las distintas plataformas ofertadas, tendría un manifiesto reflejo sobre las evidencias tangibles que, en su universalización como medio, deflactaría el valor competitivo de la prueba material. Por la misma, y siendo el efecto moderador de los costes generados durante la prestación una de las grandes bazas de emplear IA para un sinfín de procesos productivos, el precio adecuado también sufriría un descenso medio significativo como consecuencia del uso de estas tecnologías facilitadoras. Así, evidencias tangibles y precios medios, quedarían más alejados de valores competitivos por la extensión del uso de dichas aplicaciones, trasladando el valor percibido aún más hacia la calidad aquilatada y la participación.

Es decir, esto supondría que, un teórico desequilibrio de los pesos específicos —a recordar, entre evidencias, precio adecuado, calidad media y participación—, como resultado de ese mayor valor percibido medio de todas las evidencias que se presenten, acompañadas de la lógica reducción generalizada de los precios de cesión por la contención de los costes generados para la tangibilización de las ideas originales —ambos como resultado del uso de la IA—, delegarían la responsabilidad de la decisión por parte de clientes y consumidores sobre los dos parámetros restantes, esto es, sobre la calidad media y la participación. Así, los valores *soft* o intangibles —como la marca personal o de autoría y la imagen personal, entre otros— y la capacidad para integrar la voluntad del cliente o consumidor —por mediación de la química generada durante la interacción, mayoritariamente—, cobrarían aún mayor determinación sobre la decisión de la contratación.

Lo mismo que las ideas como cuota de innovación estética por las que, previo al uso extendido de la IA, generaban una dependencia para su eficacia comercial del modo de expresión material y la aptitud de cada uno en particular para trascender hoy, a partir del acceso a las distintas plataformas destinadas a generar inspiración y lograr la plasmación, hacia la unificación de los criterios artísticos, dejando asociado al concepto de base el conjunto de la responsabilidad y *atado* a la intervención humana.

Porque todo lo demás, esto es, capacidad para la diferenciación, ejecución y aceleración de los procesos de plasmación, dependen hoy, mayormente, de la IA, ejerciendo de fuente de complementariedad y potencialidad de la capacidad humana y redundando en el poder de la solución a partir de la idea conceptual, las evidencias no tangibles y el valor de dejar opinar al cliente o consumidor final. De hecho, lo intermedio hasta la solución se está consolidando como una automatización cuyo nivel medio de ejecución es tan alto que la competitividad, otrora ligada a estas fases críticas de la creación, está actualmente en vías de extinción y empoderando el valor de saber trascender la personalidad en cada intercambio comercial.

En definitiva, parece evidente que la versatilidad de la IA es tal que aún están por comprobar sus efectos sobre el neto de la sociedad, con todo lo bueno y lo malo que conlleva cualquier revolución tecnológica. Y, en términos de creatividad, se podría decir que actúa, hasta donde se empieza a apreciar, como un catalizador de la capacidad, abriendo horizontes estéticos, empujando límites, acelerando los procesos de plasmación a costes asumibles, pero sin reemplazar la intervención humana en términos de emoción. Todavía no. Hoy por hoy, la IA en su versión verdaderamente eficiente, aporta soluciones que son el resultado de una hibridación de esfuerzos de distinta naturaleza, el de una máquina cuya automatización simplifica y, al mismo tiempo, aprende a partir de la colaboración con un ser humano que le aporta contexto, siendo esta la cuestión diferenciadora.

Si bien, parece no ser descabellado que llegue un día en el que la IA liberalice su información contextual para llegar a comprender a partir de los matices y alejada de los patrones de conocimiento, circunstancia que la convertiría, entonces sí, en algo próximo a un ser pensante autónomo. Pero esta facultad, propia de los humanos y garante de la ética, todavía es ajena a la IA impidiéndole, de paso, competir verdaderamente en creatividad. Y menos mal.