



**Construcción de Marca Ejército: diseño estratégico para mejorar las comunicaciones estratégicas a través de técnicas de mediatización masiva.**

Mayor (EJC) Edwin Fernando Villamarin Santamaria

Capítulo de libro para optar al título profesional:

Magister en Estrategia y Geopolítica

Escuela Superior de Guerra "General Rafael Reyes Prieto"  
Bogotá D.C., Colombia  
2023

<b>DATOS GENERALES</b>	
<b>Nombre del estudiante</b>	: Mayor (EJC) Edwin Fernando Villamarin Santamaria
<b>Identificación</b>	: 80135397
<b>Programa académico</b>	: Maestría en Estrategia y Geopolítica
<b>Tutor metodológico</b>	: CR. Andrés Eduardo Fernández Osorio
<b>Tutor temático</b>	: Luis Alexander Montero Moncada
<b>Fecha de entrega</b>	: 8 de septiembre de 2023
<b>Extensión</b>	: 7.820 palabras

### **DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD Y CESIÓN DE DERECHOS**

El autor declara que este capítulo de libro fue escrito de acuerdo con la normatividad de la Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto” (ESDEG) y no existe ningún potencial conflicto de interés relacionado con este. Las posturas y aseveraciones presentadas son resultado de un ejercicio académico e investigativo que no representan la posición oficial ni institucional de la ESDEG, las Fuerzas Militares de Colombia o el Ministerio de Defensa Nacional.

Este capítulo es enteramente mi propio trabajo y no ha sido presentado para la obtención de un título en esta u otra Institución de Educación Superior. Se han referenciado todos los trabajos y puntos de vista de otros autores, así como los datos de otras fuentes utilizadas. No se emplearon herramientas de generación de contenido por Inteligencia Artificial para su elaboración.

El autor acepta ceder los derechos de publicación en favor de la ESDEG y su Sello Editorial de acuerdo con los términos de la licencia Creative Commons: Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas.

### **AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN**

El autor autoriza / no autoriza que este capítulo sea publicado por el Sello Editorial ESDEG en su repositorio institucional y esté disponible bajo una modalidad de acceso abierto.

**Construcción de Marca Ejército: diseño estratégico para mejorar las comunicaciones estratégicas a través de técnicas de mediatización masiva.**

**Army Brand Construction: Strategic design to improve strategic communications through mass media coverage techniques.**

**Edwin Fernando Villamarín Santamaría**<sup>1</sup>

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”

**Resumen:** El objetivo de esta investigación es mejorar el proceso de construcción de la marca Ejército a través de la perspectiva intersectorial de las Comunicaciones Estratégicas. Para alcanzar este objetivo general, se han establecido tres objetivos específicos que incluyen la revisión de la literatura, el análisis del proceso actual de construcción de marca del Ejército y la estructuración de líneas estratégicas de intervención. El enfoque metodológico es cualitativo y se utiliza un tipo de investigación transeccional que se desarrolla en cuatro fases. La primera fase implica una revisión de la literatura y una construcción teórica sobre los modelos para la construcción y posicionamiento de marca diseñados por el Ejército de Tierra español. En la segunda fase, se explorarán estos modelos para identificar lineamientos y procesos estratégicos adaptables. La tercera fase se centra en el análisis del proceso funcional para la construcción de la marca Ejército que se ha empleado entre los años 2018 y 2022. En esta fase se evaluarán las fortalezas y debilidades del proceso actual y se identificarán áreas de oportunidad para mejorar la construcción de marca. Finalmente, en la cuarta fase, se estructurarán las líneas estratégicas de intervención para mejorar el proceso de construcción y posicionamiento de marca Ejército, integrando la perspectiva intersectorial de las Comunicaciones Estratégicas. La importancia de esta investigación radica en que la construcción de la marca Ejército es un proceso clave para la seguridad y defensa nacional. Una marca sólida puede aumentar la confianza y credibilidad del Ejército, mejorando las percepciones colectivas asociadas a la institución y su contribución a la defensa nacional. Con la perspectiva intersectorial de las Comunicaciones Estratégicas, se espera lograr una construcción de marca más sólida y efectiva para el Ejército.

**Palabras clave:** construcción, marca, estrategia, percepción, comunicaciones

**Abstract:** The objective of this research is to improve the process of building the Army brand through the intersectoral perspective of Strategic Communications. To achieve this general objective, three specific objectives have been established that include a review of the literature, the analysis of the current process of building the Army's brand, and the structuring of strategic lines of intervention. The methodological approach is qualitative and a type of

---

<sup>1</sup> Mayor del Ejército Nacional de Colombia.

## **Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”**

Bogotá D.C., Colombia

cross-sectional research is used that is carried out in four phases. The first phase involves a review of the literature and a theoretical construction on the models for the construction and brand positioning designed by the Spanish Army. In the second phase, these models will be explored to identify adaptable strategic guidelines and processes. The third phase focuses on the analysis of the functional process for the construction of the Army brand that has been used between 2018 and 2022. In this phase, the strengths and weaknesses of the current process will be evaluated and areas of opportunity will be identified to improve the Brand building. Finally, in the fourth phase, the strategic lines of intervention will be structured to improve the process of construction and positioning of the Army brand, integrating the intersectoral perspective of Strategic Communications. The importance of this research lies in the fact that the construction of the Army brand is a key process for security and national defense. A strong brand can increase the trust and credibility of the Army, improving the collective perceptions associated with the institution and its contribution to national defense. With the intersectoral perspective of Strategic Communications, it is expected to achieve a stronger and more effective brand building for the Army.

**Keywords:** construction, brand, strategy, perception, communications.

## **Introducción**

La presente investigación se enfoca en mejorar el proceso de construcción de marca Ejército a través de la perspectiva intersectorial de las Comunicaciones Estratégicas. El objetivo general es diseñar una propuesta para mejorar el proceso de construcción de marca Ejército con esta perspectiva. Para lograr esto, se han establecido tres objetivos específicos.

En primer lugar, se llevará a cabo una construcción teórica y revisión de la literatura para explorar los modelos para la construcción y posicionamiento de marca diseñada por el Ejército de Tierra español, con el fin de identificar lineamientos y/o procesos estratégicos adaptables.

En segundo lugar, se analizará el proceso funcional para la construcción de marca Ejército que se empleó entre los años 2018 y 2022. Esta fase permitirá evaluar las fortalezas y debilidades del proceso actual y establecer áreas de oportunidad para mejorar la construcción de marca.

En tercer lugar, se estructurarán las líneas estratégicas de intervención para mejorar el proceso de construcción y posicionamiento de marca Ejército. Esta fase permitirá establecer una propuesta que integre la perspectiva intersectorial de las Comunicaciones Estratégicas.

La investigación se desarrollará con un enfoque cualitativo y se empleará un tipo de investigación transeccional. La investigación se lleva a cabo en cuatro fases, y el fin metodológico apunta a la concertación de los elementos que requiere la construcción de una marca institucional generadora de representación identitaria.

La importancia de esta investigación radica en que la construcción de marca Ejército es un proceso clave para la seguridad y defensa nacional. Una marca sólida puede aumentar la confianza y credibilidad del Ejército, lo que puede mejorar percepciones colectivas asociadas a la institución y su contribución a la defensa nacional. Con la perspectiva intersectorial de las Comunicaciones Estratégicas, se espera lograr una construcción de marca más sólida y efectiva para el Ejército.

La creación de marca es uno de los retos que mayor implicación tiene en los ambientes modernos, para la misma es necesario la concepción de estrategias claras que permitan el conocimiento escalado del público objetivo y del mercado que se busca impactar; en efecto, el caso del Ejército Nacional presenta una oportunidad para establecer

un posicionamiento en el actor poblacional que favorezca la inclusión de estrategias en aras de posicionar marca.

El presente documento cuenta con un diagnóstico realizado a la estrategia de comunicaciones estratégicas del Ejército Nacional, evocando las realidades de su impacto en la población civil, para ello se deben emplear métodos de análisis estratégico que permitan encontrar respuestas sobre la efectividad del modelo actual y, si es necesario el planteamiento de nuevas estrategias que puedan coadyuvar al fortalecimiento de la marca.

Durante la ejecución del análisis estratégico, se optará por la construcción de una nueva estrategia que permita traer un enfoque holístico que busque la integración, la innovación, sostenibilidad, adaptabilidad y penetración en el mercado; esta visión busca traer un enfoque diferencial que garantice la inclusión social como eje central para el desarrollo.

Uno de los aspectos más destacados de esta estrategia es su enfoque en la inclusión y la participación. Reconoce la importancia de involucrar a la comunidad local en la toma de decisiones y la ejecución de proyectos que mejoren su calidad de vida. Además, este proyecto se compromete con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, lo que demuestra su ambición de contribuir a metas globales importantes, como la erradicación de la pobreza y la promoción de la paz.

Por último, la sostenibilidad ambiental es otro pilar central de la estrategia, con un compromiso firme de conservar los recursos naturales y gestionar de manera responsable los impactos ambientales. Además, busca establecer alianzas estratégicas con una amplia gama de actores, desde el gobierno hasta la sociedad civil, para lograr un impacto significativo y sostenible.

## **Metodología**

La metodología aplicada en esta investigación y desarrollo de la "Estrategia de Transformación Digital y Participación Comunitaria del Ejército Nacional" se caracteriza por su enfoque multidisciplinario y rigurosidad analítica. Comenzando con un diagnóstico exhaustivo de la estrategia de comunicaciones existente, se realizó una revisión minuciosa de datos y documentos pertinentes. Adicionalmente, se llevaron a cabo entrevistas en profundidad con actores clave dentro de la organización para adquirir una comprensión completa de la situación actual.

La metodología incorporó un análisis PESTEL, evaluando factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que podrían impactar en la estrategia. Este análisis se combinó con el modelo de las 5 Fuerzas de Porter, permitiendo una comprensión detallada del entorno competitivo y las dinámicas de poder en el campo de la comunicación y la percepción pública.

Para comprender las dinámicas internas y externas, se realizó un análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas) meticuloso. Esto permitió identificar debilidades internas y oportunidades externas clave que podrían influir en la estrategia. Además, se llevó a cabo un mapeo exhaustivo de Stakeholders, identificando a los actores principales que podrían tener un impacto en la estrategia o ser afectados por ella. Se evaluaron sus intereses y expectativas para informar aún más la formulación de la estrategia.

Un elemento crucial de la metodología fue la evaluación de cómo la estrategia podría contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas. Esto proporcionó una dirección estratégica clara y subrayó el compromiso de alineación con metas globales importantes, como la erradicación de la pobreza y la promoción de la paz.

Cada estrategia se tradujo en objetivos medibles y específicos, y se definieron acciones estratégicas con plazos y responsables claramente establecidos. Se diseñaron indicadores cuantitativos y cualitativos para el seguimiento continuo del progreso y el impacto de la estrategia en todas sus áreas.

**Análisis de antecedentes: construcción de marca para instituciones públicas – militares.**

La creación de marcas en instituciones públicas es una tendencia de constante crecimiento. Cuando se analizan las características del proceso de creación de marca, diferentes puntos de vista entran a colación. Uno de ellos, quizá el más preponderante, es la relación dada entre los elementos de la percepción pública y las intenciones objetivas de la institución o corporación.

Un antecedente para hablar de creación de marca y sus utilidades se halla en el artículo “Diseñando marcas y administrando organizaciones políticas: estudio cualitativo acerca de la creación de marca”.

En el artículo, Mólk y Auer (2018) explican que la creación de marca es un proceso secuencial, y a la vez estructural. Ello significa que el diseño de los elementos que son parte de la marca se conecta con las intenciones institucionales principales, pero también a objetivos estratégicos insignias del actor: la institución.

Esa misma idea la comparten Pereira, Loureiro, y Sarmiento (2022). De acuerdo con estos autores, la creación de marca es un proceso que entrelaza “audiencias” y objetivos institucionales. Aunque su investigación conecta otros temas de interés social como equidad e igualdad, los resultados presentados por Pereira *et al* (2022) sirven para establecer dos ideas conexas a la construcción de marca.

Primero, integrar socialmente el objetivo de la marca con la audiencia es un método efectivo que conduce a la creación de representaciones identitarias. Segundo, al crear la marca, es fundamental entrelazar las condiciones psicosociales que producen emociones favorables y condiciones etnográficas diseñadas para el mensaje que retransmitirá la marca.

Esa misma idea, pero quizá más allegada a la construcción de marcas con identificación cultural, es expuesta por Voyer y Kastanakis (2017). De acuerdo con los investigadores, el ejercicio de creación de marca va más allá de los constituyentes básicos (productos, mensajes, intenciones, etc.).



Por el contrario, según Voyer y Kastanakis (2017), crear marca implica incluir componentes estratégicos al factor “identidad cultural y “perspectivas de audiencia”. Tanto identidad cultural como perspectivas de audiencia crean un concepto clave en el ejercicio de difusión de marca: identidad.

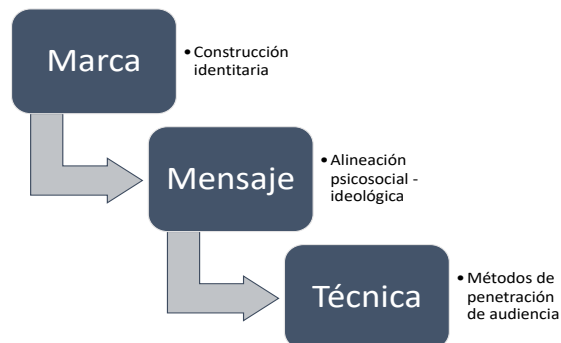
Construir representaciones identitarias resulta imperativo para constituir los elementos de una marca. Precisamente, la investigación de Van der Graaf y Nieborg (2003) que se titula “Juntos construimos marca: Ejército Americano”, expone como facto funcional en el proceso de creación una unión entre la construcción identitaria, alineación psicosocial y métodos de penetración de audiencia.

Los tres elementos pertenecen a su vez a tres categorías generales:

- La marca, como objeto identitario para crear afinidad entre la audiencia. La marca refiere al objeto gráfico que conceptúa un mensaje, al mismo tiempo que recrea valores institucionales y/o corporativos.
- Mensaje, como instrumento clave para difundir preceptos visuales o auditivos que construyen un valor adaptativo de tipología social: el favoritismo hacia el marco funcional de la institución o corporación.
- Técnica, como método de intervención y penetración de nuevas audiencias.

Mírese la figura 1 para continuar con la revisión de literatura.

**Figura 1** Elementos de comunicaciones estratégicas



Fuente: elaboración propia con información interpretada de Van der Graaf y Nieborg (2003).

Otra interpretación teórica acerca de creación de marca, también centrada en una institución militar, se analiza en la investigación de Bradford (2017). Tomando como punto de referencia el Ejército Norteamericano, Bradford (2017) estima que el proceso de construcción de marca para los Ejércitos debe someterse a un estudio experimental de antecedentes.

En tal sentido, estudiar las condiciones contextuales que construyen marca implica: i) entender qué elementos crean asociatividad entre marca e institución; ii) identificar factores entono gráficos que producen representación identitaria; iii) diseñar formas de intervención y penetración de audiencias.

De hecho, al respecto de estos puntos, Bradford (2017) eleva la orientación a una construcción identitaria que segmenta audiencias, a partir de sus interés colectivos e individuales.

Esa misma idea se denota en la proposición de marca del Ejército de Tierra español. Bajo el argumento de elemento representativos, el Ejército español diseñó un proceso de construcción de marca que tuvo como enfoques el realce de valores, la explicación de componentes funcionales y la explicación generalizada de enfoques geoestratégicos conexos a seguridad y defensa nacional.

El ejemplo de creación de marca para el Ejército español es adecuado en un debate acerca de los lineamientos que regulan este tipo de estrategias, y de los componentes institucionales por concertar.

Tal noción de lo estratégicamente funcional en la creación de marca permite debatir un punto de vista, que de hecho también se halla en la investigación de Kumar, Nivarthi y Koppa (2023). Ese punto corresponde a la estructuración de emociones colectivas afines a la organización o institución militar.

En su estudio, Kumar *et al* (2023) enfatizan la importancia que posee la construcción de marca; sobre todo, cuando la intención institucional es intervenir espacios públicos colectivos con percepciones psicosociales poco favorables para una fuerza militar.

Tal entendimiento de lo estratégico, conectado con la marca, se vuelve un eje transversal que recrea formas de interpretación direccionadas a la trasnmutación de lo perceptualmente negativo.

Es por eso por ejemplo, que autores como Keeter (2008) configuran un espectro geo-estratégico en el que existen diferentes fines y propósitos para crear marca: el reclutamiento de soldados es uno de ellos.

Las perspectivas expuestas hasta este punto empiezan a arrojar nuevos espectros de estudio. Sobre todo, en dimensiones conectadas con el concepto de lo psicológico y psicosocial.

Al respecto, y enfatizando la postura constructivista que plantean Park y Avery (2016), hay que concertar que la creación de marca, si bien tiene fines nacionales, se transversaliza por los institucionales. Mírese la siguiente tabla para continuar:

**Tabla 1** Elementos de la marca

<b>Factor - Marca</b>	<b>Propósito nacional</b>	<b>Propósito institucional</b>
Resiliencia de marca	Retransmitir el mensaje de marca Ejército en audiencias generacionales con constante crecimiento	Ganar audiencias jóvenes cuyo pensamiento se haya el constante cambio y transmutación
Difusión de marca	Dar a conocer la marca en escenarios nacional, a fin de consolidar nuevas audiencias	Difundir la marca basada en valores institucionales, construyendo percepciones nacionales favorables
Iconografía	Concertar un icono, emblema o prelación gráfica que identifique a la marca con la audiencia	Crear símbolos nacionales de impacto, conexos al uso de iconografía computarizada.
Propaganda	Diseño de procesos propagandísticos que tienen como fin la difusión mediática de la marca	Diseño de estrategias de difusión sujetas al concepto "hiper mediatización"

Fuente: elaboración propia con información interpretada de Kanji (2016) y Von Wallpach, Hemetsberger y Espersen (2017)

Otra investigación que también es conveniente, y que de hecho se puede analizar con la óptica de creación de marca es propuesta por Joachim, Martin, Lange, Schneiker y Dau

(2018). Para los autores, hay talentos y actores gestores de conocimiento que representan una ventaja estratégica en las instituciones militares.

Esas ventajas – interpretación propia- radican en la variedad de procesos institucionales que conllevan a la construcción de marca. En sí, la creación de representaciones socialmente identitarias, con las cuales forjar una especie de sujeción, se da a través de elementos múltiples con naturalezas diferentes.

Dichos elementos, identificados con un punto de vista estructural, conciben estrategias de retransmisión de marca. La marca, a su vez se halla compuesta por mensaje, objetivo e intención pública.

La versión de Joachim *et al* (2018) es conveniente para dar entrada a otra fuente de información, la guía de estilo y extensión de marca norteamericana, en la cual se trata el tema “branding” a partir de un elemento categórico: la creación de afinidad entre las partes.

De esta guía se interpreta que, como necesidad, las Fuerzas deben adecuar acciones estratégicas de impacto que conduzcan a una posible alieneación psicosocial entre el actor poblacional y la institución *per se*.

Tal alineación, que de hecho se ha visto en otras posturas pero asimilada con la estructuración de relaciones identitarias, se acerca a un concepto exploratorio que poco se ha asociado con el tema “construcción de marca”. Ese concepto tiene relación con la psicología del consumidor, y es pertinente examinar su funcionabilidad en el marco de las percepciones favorables y desfavorables.

De acuerdo con el documento “psicología del consumidor”, son las necesidades, factores que crean relacionamiento entre las partes involucradas. Las necesidades irrumpen la satisfacción de una de las partes, y crea oportunidades, no solo de naturaleza asociativa; sino también de convencimiento y ejercicio influyente frecuente.

**Figura 2** Necesidades de Maslow



Fuente: información recuperada de Mora (2016)

Las necesidades configuran y/o provocan en la parte interesada una especulación psicosocial que en muchas ocasiones lleva a la aceptación de marca y, por ende, favorabilidad en determinaciones y decisiones de consumo.

Si se traduce la explicación de necesidades con el paradigma dado a la creación de marca ejército, diferentes puntos de discusión saldrían a colación.

El primero tiene plena conexión con la fidelización. El segundo, advierte acerca de la autorepresentación y el tercero acerca de la identificación de la parte de interesada con la marca.

Lo tres puntos forman el debate conceptual acerca de la necesidad como génesis primaria para la relación, y satisfacción de esa necesidad con la conformación de marcas o factores tangibles que ideológicamente respondan al vacío psicosocial de la parte interesada.

De hecho, en la investigación que titula Diplomacia coercitiva en política exterior: evaluando la estrategia nigeriana, Adigbuo (2022), habla de la creación de percepciones exteriores a través de hechos o acciones violentas.

Eso significa que incluso hay acciones contraproducentes empleadas para construir imágenes o ideas colectivas de orden psicosocial.

## **Construcción conceptual del concepto “construcción de marca” para instituciones de tipología militar.**

La construcción de marca a nivel organizacional representa una destacada oportunidad para que empresas, tanto públicas como privadas, y organizaciones consoliden su presencia en el mercado y generen un impacto directo en los consumidores. En el siguiente análisis bibliográfico, se recopila información proveniente de autores de revistas y artículos científicos que se han centrado en la temática de la creación de marcas que establezcan afinidad entre la audiencia y sus interlocutores.

Inicialmente, la percepción de la construcción de marca según Salvador (2018) en su publicación "Implementación de Estrategias de Employer Branding para Mejorar la Atracción y Retención de Talento Humano mediante el Compromiso Organizacional" ofrece una concepción que busca determinar la eficacia con la cual los empleados contribuyen a construir la marca. Este enfoque mixto permite, a través de la investigación de procesos internos, encontrar una disyuntiva que posibilite la apropiación de la marca por parte de los propios empleados. De igual manera, el estudio concluye que el activo estratégico más valioso para lograr el posicionamiento de la marca surge de entre los propios empleados.

La correlación existente entre la transferencia de ideas a diferentes usuarios se erige como una herramienta útil para el posicionamiento, tal como lo indican Rodríguez et al. (2022) en su artículo titulado "Reconocimiento del Valor del Storytelling y la Co-creación en la Construcción de Micro segmentos a través de la Estrategia de Marketing Digital". La marca, siendo un concepto abstracto, se nutre de las habilidades para contar historias creíbles a los consumidores. Por ello, se requieren herramientas clave como la creación de enfoques de estudio que faciliten la percepción de la misma. En efecto, el estudio concluye que las marcas de gran impacto buscan personalizar los mensajes con el fin de alcanzar una mayor influencia en los usuarios finales del producto.

Para Solorzano y Parrales (2021) en el artículo “Branding: posicionamiento de marca en el mercado ecuatoriano” se denota como el tema de la creación de una marca implica que se conozcan las características propias del público consumidor, en este artículo

es importante destacar que los análisis a profundidad de factores externos e internos para cualquier organización pueden ayudar a la construcción de ventajas competitivas a corto, mediano y largo plazo.

Del mismo modo, para Sánchez *et al.* (2020) en el artículo “Estrategias comunicativas de social media influencers para creación de marca: el caso de Carlos Ríos y Café Secreto.”; se explica como el uso de las redes sociales en contextos modernos requiere de un conocimiento asertivo de las condiciones de cada individuo, los influenciadores llevan consigo un sello personal que les permite tener un mayor alcance sobre las personas que los observan, de ahí, que se vuelve imperativo conocer cómo se aplican estrategias de branding en conjunto con estas personas para alcanzar un mayor público objetivo.

Por otra parte, López (2017) menciona en el artículo “El gerente de marca como protagonista de las organizaciones en Colombia.” la importancia que tiene el cargo directivo que tiene responsabilidades en el marketing de toda organización, los procesos actuales no deben ser vistos desde perspectivas diferentes en la concepción de una marca, debido a que la correlación que existe entre la marca y la creación de valor implica una gran responsabilidad para la penetración en el mercado.

Para Hernández *et al.* (2018) quienes mencionan en su artículo “Reposicionamiento de marca: el camino hacia la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.”; la marca sin lugar a dudas no solo debe crearse, esta como cualquier proceso de la vida requiere de crecimiento y de constantes actualizaciones, que faciliten el consumo por parte de los interesados solo de esta manera se puede garantizar que la misma tenga un periodo de vida acorde a las necesidades de las organizaciones.

Por otra parte, para Villalba *et al.* (2017) quienes aseveran de igual manera en el artículo titulado “Responsabilidad social empresarial y construcción de la marca: una nueva mirada a las estrategias de gestión”; se establecen prácticas que incluyen el reconocimiento de la responsabilidad que deben tener las organizaciones en la construcción de marca; el nombre no puede crearse únicamente bajo campañas vacías de marketing, las exigencias modernas implican entonces que se creen marcas responsables, que entiendan a los consumidores y que tengan consciencia del impacto que generan en el medio ambiente.

Las organizaciones modernas buscan generar un impacto en los consumidores a través del branding, para Balanta *et al.* (2020) en el artículo “El posicionamiento de marca en universidades colombianas: un desafío para la educación o estrategia de mercadeo”; se menciona como este reconocimiento con el público implica no solamente actividades enfocadas al fortalecimiento de las mismas, en muchos casos las estrategias de mercadeo quedan cortas y se limitan únicamente a la captación de dinero; una marca poderosa tiene la capacidad de crear valor y posicionarse en el mercado a través de programas que demuestren el compromiso de la misma con la sostenibilidad y la protección el consumidor.

Sin embargo, entender las posturas de las marcas implica, como mencionan del Río et al. (2017) en su artículo titulado "Responsabilidad Social Empresarial y Construcción de la Marca: Una Nueva Mirada a las Estrategias de Gestión", comprender las tendencias de los tiempos modernos, las necesidades de los clientes y los principios de la sostenibilidad. Por ello, es necesario abordar temas que faciliten la aplicación de estrategias orientadas a impactar directamente en la responsabilidad social de las organizaciones y en la presentación de los principios de gestión de marcas inteligentes y comprometidas con sus consumidores.

El concepto de branding es una de las facetas cruciales que deben ser consideradas para la consolidación de empresas y organizaciones en todos los niveles. En relación con esta premisa, Lara et al. (2017) en su artículo titulado "La Gestión de Marca, un Factor Estratégico de Competitividad en PYMES" mencionan y aclaran que el branding debe ser analizado desde tres perspectivas: el insight, la apropiación y el outsourcing. Esto permite una revisión de conceptos y tendencias con el objetivo de potenciar el crecimiento y posicionamiento de las pequeñas y medianas empresas.

Además de las perspectivas sobre el branding para las PYMES, Hernández et al. (2018) en su artículo titulado "Reposicionamiento de Marca: el Camino hacia la Competitividad de las Pequeñas y Medianas Empresas" enfatizan la necesidad de "re-pensar" las estrategias de mercado a través de propuestas de valor que logren desarrollar un posicionamiento efectivo en la percepción de los consumidores hacia un producto. Esto, a su vez, promueve la integración efectiva del marketing y las ventas.



Dentro de las numerosas concepciones desarrolladas en torno a la importancia del desarrollo de las marcas, los autores Salazar et al. (2021) en su artículo titulado "El Valor de Marca: Una Perspectiva Centrada en el Consumidor de Alojamiento" proporcionan claridad sobre las marcas a través de un enfoque centrado en el acercamiento a los Stakeholders, bajo el concepto de la psicología del consumidor. Abordan estrategias que hacen hincapié en el uso adecuado de las tendencias de los usuarios para establecer nichos de mercado eficientes que resulten en un branding efectivo.

La construcción de marcas es un ejercicio práctico y constructivista que debe surgir de las iniciativas propias de la organización. Los autores Navas et al. (2017) en su artículo titulado "Comunicación Integral en Construcción de Marcas Ciudad: Aportes, Tensiones y Desafíos" establecen condiciones en relación a la realidad que enfrentan las marcas para lograr la penetración en los mercados. Esto está influenciado por las percepciones que se generan sobre un concepto o idea. Además, detallan cómo se pueden aprovechar incluso las percepciones negativas para mejorar la imagen a través de la sectorización de los mercados.

Adicionalmente, las nuevas tendencias para el crecimiento de las marcas han impulsado contribuciones desde la perspectiva de la industria 4.0. Según Aguirre (2018) en su artículo titulado "Plan de Negocios para Emprendimiento en el Área de Análisis de Datos y Business Intelligence", se enfoca en la relevancia que han cobrado las tecnologías futuristas y destaca la necesidad de construir bases de datos sólidas que ayuden en la toma de decisiones estratégicas en el posicionamiento de la marca. Además, resalta las cualidades que debe tener una empresa para aprovechar al máximo su capital estadístico.

La postura presentada por los autores Ricra *et al.* (2022) en su publicación "La Gestión de Imagen Corporativa de la Oficina de Información del Ejército y su Impacto en la Lucha contra la Pandemia del COVID-19" se centra en la gestión de la imagen corporativa que debe llevar a cabo la Oficina de Información del Ejército del Perú. Dentro de los principios de esta gestión, establecen estrategias activas para mejorar la percepción tanto de las propias tropas como de los actores externos. Utilizan una metodología cuantitativa y recopilan información de diferentes grupos de interés. Finalmente, el estudio concluye que la relación entre la imagen del ejército tuvo un impacto positivo en la gestión de la fuerza durante la pandemia del COVID-19.

Al realizar un análisis exhaustivo de las fuentes previamente presentadas, se pueden extraer nociones claras que revelan la importancia del branding o posicionamiento de la marca como un proceso fundamental en la construcción de una imagen que tenga un impacto positivo y fomente la fidelización de los clientes. Este proceso se basa en acciones y estrategias bien definidas que contribuyen al fortalecimiento del reconocimiento de la marca.

Desde la perspectiva de Navas et al. (2017), se destaca la relevancia de comprender cómo las percepciones propias que se generan en torno a una marca pueden influir en su penetración en el mercado. Estos autores subrayan la necesidad de aprovechar incluso las percepciones negativas para mejorar la imagen de la marca mediante la sectorización de los mercados.

Por otro lado, Aguirre (2018) resalta la importancia de las tecnologías futuristas, específicamente en el ámbito de la industria 4.0, para la construcción de bases de datos sólidas que respalden la toma de decisiones estratégicas en el posicionamiento de la marca. Esto sugiere que la gestión de datos y el análisis de información desempeñan un papel esencial en la creación y el fortalecimiento de una marca sólida.

En efecto, el enfoque de Ricra et al. (2022) en la gestión de la imagen corporativa del Ejército del Perú durante la pandemia del COVID-19 destaca cómo una imagen positiva puede impactar directamente en la gestión de una entidad, incluso en situaciones de crisis. La mejora en la percepción de las tropas y de los actores externos demuestra cómo la imagen de una organización puede ser un activo valioso en la construcción de una marca sólida.

A partir de estas perspectivas, se puede concluir que la construcción de marcas exitosas implica una comprensión profunda de las percepciones, el uso efectivo de la tecnología y la gestión activa de la imagen corporativa. Estos elementos se combinan para forjar una marca que no solo sea reconocida, sino que también genere afinidad y fidelización entre los clientes y la audiencia en general.

### **Diagnóstico de la situación actual de la marca Ejercito**

Inicialmente, resulta esencial llevar a cabo un análisis minucioso de las capacidades de comunicación estratégica que están disponibles en el seno del Ejército Nacional. Con este propósito, se ha establecido la realización de un estudio estratégico respaldado por matrices empresariales con el fin de guiar el proceso de toma de decisiones. El objetivo primordial radica en asegurar que las decisiones adoptadas sean efectivas para abordar el problema que se está enfrentando. Por consiguiente, se busca identificar y aplicar las herramientas pertinentes que puedan respaldar las decisiones estratégicas que se requiere implementar.

**Figura 3** Análisis PESTEL para el Ejército Nacional en la estrategia de marca



Fuente: Elaboración propia basado en la metodología descrita por Kotler, (2015)

Como se aprecia en detalle en la Figura 1, el análisis de la estrategia de marca se despliega a través de un enfoque que involucra seis variables fundamentales. Estas variables son esenciales para comprender plenamente los factores del macroentorno que tienen el potencial de ejercer un impacto significativo en la concepción y ejecución de la estrategia de marca que se pretende implementar.

### **Factores Políticos:**

- **Política Gubernamental:**
  - Las políticas gubernamentales pueden influir en la dirección estratégica del Ejército y en su capacidad para llevar a cabo campañas de comunicación y marketing.
  - Cambios en el liderazgo político, la orientación política del gobierno y las decisiones de financiamiento pueden afectar la disponibilidad de recursos y la agenda de comunicación.
  
- **Relaciones Internacionales:**
  - Las relaciones internacionales pueden impactar la imagen del Ejército en la escena global; lo cual conlleva a que este sea un factor de relevancia para el correspondiente análisis de la misma
  - Las alianzas internacionales y las políticas exteriores pueden influir en la percepción internacional del Ejército y en su capacidad para atraer apoyo internacional.
  
- **Legislación de Comunicaciones:**
  - Las leyes y regulaciones relacionadas con la comunicación y la publicidad pueden imponer restricciones y requisitos específicos en las campañas del Ejército.
  - Es importante cumplir con estas regulaciones para evitar problemas legales y mantener una reputación sólida.

**Factores Económicos:**

- **Crecimiento Económico:**
  - El estado de la economía colombiana tiene un impacto directo en el presupuesto disponible para actividades de marketing y publicidad, esencialmente en el caso del Ejército colombiano en donde el presupuesto anual depende directamente de las decisiones en materia pública y gubernamental.

- En tiempos de recesión económica y de crisis mundial, es posible que se reduzcan los fondos disponibles. El momento actual que sufre el mundo con el conflicto ruso – ucraniano es un claro ejemplo que puede colocar en riesgo los recursos disponibles para los ministerios.
- Tipo de Cambio:
  - Las fluctuaciones en las tasas de cambio pueden afectar el costo de adquisición de recursos externos, como tecnología, publicidad en medios extranjeros o contratación de expertos en marketing internacional.
- Inflación:
  - La inflación puede aumentar los costos operativos, lo que podría requerir una gestión más eficiente de los recursos disponibles para las actividades de marketing y publicidad.

**Factores Sociales:**

- Cultura y Valores:
  - Colombia es una sociedad diversa con una amplia variedad de culturas y valores.
  - Las estrategias de comunicación y marketing deben ser sensibles a estas diferencias culturales y respetuosas con los valores locales para evitar ofender a la audiencia.
- Opinión Pública:
  - La percepción pública del Ejército puede ser volátil y está sujeta a cambios.
  - Eventos políticos, sociales o militares pueden influir en la opinión pública, lo que requiere una comunicación eficaz para mantener o mejorar la imagen del Ejército.
- Demografía:

- Cambios en la población, como el aumento de la población joven, pueden ser relevantes para la segmentación del mercado y las estrategias publicitarias.
- Identificar grupos demográficos clave y adaptar las estrategias a sus necesidades y preferencias es esencial.

**Factores Tecnológicos:**

- Avances Tecnológicos:
  - La adopción de tecnologías avanzadas, como plataformas digitales, análisis de datos y redes sociales, puede mejorar la eficacia de las estrategias de comunicación y marketing, permitiendo una mayor segmentación y personalización de los mensajes.
- Ciberseguridad:
  - La ciberseguridad es esencial para proteger la reputación del Ejército y sus datos confidenciales.
  - Cualquier brecha de seguridad podría comprometer la confianza del público y la efectividad de las estrategias de comunicación.

**Factores Ambientales:**

- Sostenibilidad:
  - La creciente conciencia ambiental en la sociedad colombiana puede influir en las estrategias de comunicación.
  - Destacar las prácticas sostenibles y el compromiso con el medio ambiente puede mejorar la imagen del Ejército.
- Impacto Ambiental:
  - Las actividades del Ejército, como las operaciones en áreas naturales, pueden tener un impacto en el medio ambiente.
  - La gestión ambiental adecuada y la comunicación transparente son esenciales para abordar estas preocupaciones.

### Factores Legales:

- Regulaciones de Publicidad:
  - El Ejército debe cumplir con las leyes y regulaciones relacionadas con la publicidad y el marketing.
  - La veracidad de los mensajes, la protección de la privacidad y el respeto de los derechos de autor, son elementos críticos que deben ser tenidos en cuenta en la elaboración de cualquier estrategia.
- Derechos Humanos:
  - El respeto a los derechos humanos es fundamental.
  - Cualquier violación de los derechos humanos por parte del Ejército puede tener un impacto devastador en su imagen pública y en la efectividad de sus estrategias de comunicación.

**Figura 4** Análisis 5 fuerzas de Porter para el Ejército Nacional en la estrategia de marca



Fuente: Elaboración propia con énfasis en la metodología de Porter (2008)

Como se puede apreciar en la figura 2, el análisis de las 5 fuerzas de Porter permite una apreciación desde el micro entorno en donde se pueden concebir aspectos particulares que deben ser tenidos en consideración para lograr conocer el sector sobre el que se necesita trabajar.

**Rivalidad entre competidores existentes:**

- Competencia moderada, aunque deben ser analizadas las capacidades de comunicaciones de las otras fuerzas.
- Diversidad de estrategias utilizadas por los competidores.

Al identificar las competencias que potencialmente podría poseer el Ejército Nacional, se vuelve evidente que otras fuerzas del Estado, que también requieren mantener una aprobación sólida por parte de la ciudadanía, se convierten en competidores directos. Estas entidades pueden estar implementando diversas estrategias para captar una mayor atención de la población. Por tanto, es de suma importancia considerar estas variables en el análisis actual junto con la evaluación de la competencia.

**Poder de negociación de los proveedores:**

- El Ejército tiene un poder de negociación relativamente alto debido a su posición gubernamental.
- Dependencia de proveedores para implementar estrategias de comunicación y marketing.

Las capacidades intrínsecas del Ejército Nacional representan una oportunidad latente en el contexto del reconocimiento de la marca. Esto abre la posibilidad de explorar diversos proveedores y adoptar una estrategia mixta que busque soluciones para potenciar el alcance de las campañas de marketing.

**Poder de negociación de los compradores (audiencia y sociedad en general):**

- Alta influencia de la opinión pública y la sociedad en la efectividad de las estrategias de comunicación.

Como en cualquier organismo gubernamental, las decisiones se ven directamente influenciadas por la opinión de la población. Por lo tanto, su perspectiva es de vital



importancia en las decisiones colaborativas que puedan ser tomadas. De aquí surge la necesidad imperante de identificar puntos de negociación que faciliten las relaciones con el público en general.

**Amenaza de productos o servicios sustitutos:**

- Medios de comunicación independientes representan una amenaza moderada como fuentes alternativas de información.
- Redes sociales y comunicación digital ofrecen opciones sustitutas para la información y la comunicación.

Entre los factores que deben ser meticulosamente considerados, se destacan los medios de comunicación independientes, los cuales pueden desempeñar un papel crítico en la ejecución de la estrategia. Su percepción y cobertura pueden proporcionar garantías que merecen ser tomadas en cuenta, por lo tanto, es imperativo aprovechar su potencial y participación. Del mismo modo, las redes sociales se convierten en un elemento esencial para asegurar el éxito de las campañas de marketing.

**Amenaza de nuevos competidores:**

- Regulaciones gubernamentales y requisitos de seguridad actúan como barreras significativas para la entrada de nuevos competidores.

En última instancia, es crucial señalar que la aparición de nuevos competidores se torna poco probable debido a la normativa legal vigente, que establece barreras significativas para la entrada de actores adicionales. Esta regulación dificulta la formación de alternativas en términos de marca institucional para el Ejército Nacional.

**Análisis estratégico del Entorno**

La organización ha optado por diseñar campañas de fortalecimiento de la marca en los últimos años. Sin embargo, el análisis realizado hasta el momento plantea interrogantes sobre la efectividad de estas iniciativas. Por esta razón, se ha vuelto imperativo llevar a cabo un análisis que abarque tanto factores internos (fortalezas y debilidades) como

factores externos (oportunidades y amenazas). Este análisis permitirá identificar el estado actual de la estrategia y desempeñará un papel crucial en el desarrollo de una estrategia orientada a mejorar la percepción de la marca.

El método de calificación de la matriz permite evaluar cada uno de los factores en un orden ponderado de 1.0 malo, 2.0 bajo, 3.0 medio, 4,0 bueno y 5.0 sobresaliente, estas ponderaciones ayudan a la imparcialidad del método de evaluación, permitiendo que se califique meramente en las condiciones propias que existen dentro del sector a considerar.

La matriz de análisis de factores internos proporciona una visión clara y un diagnóstico de la organización en términos de sus fortalezas y debilidades. Como se puede observar en la Figura 3, cada una de estas características está detallada, y el puntaje general obtenido es de 2,35 puntos. Esto sugiere que la organización cuenta con una estrategia que le brinda ventajas y la posiciona favorablemente en el mercado, pero que carece de un gran impacto en los escenarios que necesita posicionamiento.

**Figura 5** Análisis de factores internos del Ejército Nacional en su estrategia de comunicaciones estratégicas

IFAS – INTERNAL FACTOR ANALYSIS SUMMARY				
Factores Internos		Valor <sup>(1)</sup>	Calificación <sup>(2)</sup>	Calificación Ponderada
<b>Fortalezas</b>				
1	Presencia en todo el territorio Colombiano	0,1	4	0,4
2	Recursos y presupuesto disponibles para la estrategia de comunicación.	0,05	4	0,2
3	Acceso a expertos en seguridad y defensa.	0,05	3	0,15
4	Capacidad para generar contenido original.	0,05	4	0,2
5	Capacidades de intercomunicación con entidades públicas y privadas	0,05	3	0,15
6	Tiene programas de auto-capacitación	0,05	3	0,15
7	Amplias comunicación con entidades internacionales	0,05	3	0,15
8	Una base de audiencia existente.	0,05	4	0,2
9	Apoyo Gubernamental	0,05	3	0,15
<b>Debilidades</b>				
1	No captura audiencias de manera efectiva.	0,05	1	0,05
2	Baja visibilidad, lo que significa que pocas personas la ven.	0,05	1	0,05
3	Vulnerabilidad a la manipulación de piratas digitales y desinformación.	0,05	2	0,1
4	Falta de Innovación	0,05	1	0,05
5	Falta de aprovechamiento del talento joven y la hipermediatización.	0,05	2	0,1
6	Mensaje poco claro y confuso.	0,05	1	0,05
7	Falta de transparencia en la percepción de las ideas de los comandantes.	0,1	1	0,1
8	Falta de políticas para el uso eficiente de la información	0,1	1	0,1
<b>Calificación total</b>		<b>1</b>		<b>2,35</b>

Fuente: Elaboración propia a través de la metodología de David *et al.* (2017).

No obstante, se evidencian debilidades notables que han dificultado la cuantificación del éxito de la estrategia, principalmente en relación con la manipulación de datos y la desinformación. Esta problemática ha representado uno de los desafíos más significativos para la institución, ya que la falta de canales efectivos para el control de la información es evidente.

Además, la hiper mediatización ha desempeñado un papel crucial, pero en múltiples ocasiones no se ha aprovechado adecuadamente. La falta de incorporación de nuevos talentos en la gestión de la información ha llevado a desaprovechar oportunidades para ampliar la difusión de las comunicaciones. Sin lugar a dudas, esta decisión ha tenido un impacto negativo en la mejora de la efectividad de la estrategia.

En cuanto a las fortalezas, es importante destacar la existencia de una base de audiencia establecida. La presencia del Ejército a lo largo y ancho del territorio favorece su percepción positiva por parte de la población. Sin embargo, estas fortalezas no se aprovechan plenamente si no se dispone de un método efectivo que permita explotarlas al máximo para alcanzar el objetivo de posicionar la marca de manera efectiva.

**Figura 6** Análisis de factores externos del Ejército Nacional en su estrategia de comunicaciones

EFAS – EXTERNAL FACTOR ANALYSIS SUMMARY				
Factores Externos		Valor *	Calificación **	Calificación Ponderada
<b>Oportunidades</b>				
1	Aprovechar las plataformas digitales para llegar a una audiencia más amplia.	0,175	4	0,7
2	Colaborar con expertos en comunicación y marketing para mejorar la estrategia	0,175	4	0,7
3	Fomentar la transparencia y la autenticidad en la comunicación.	0,025	2	0,05
4	Involucrar activamente a jóvenes talentos y expertos en medios digitales para modernizar la estrategia.	0,025	2	0,05
5	Financiación nacional e internacional para poder vender productos de nombre "Marca Ejército Nacional"	0,1	2	0,2
<b>Amenazas</b>				
1	La creciente proliferación de desinformación y piratas digitales.	0,1	2	0,2
2	La falta de confianza del público en la institución.	0,175	2	0,35
3	La competencia de otras fuentes de información y entretenimiento en línea.	0,05	4	0,2
4	Cambios en las políticas Gubernamentales	0,125	2	0,25
5	La falta de adaptación a las cambiantes tendencias de comunicación y medios digitales.	0,05	2	0,1
<b>Calificación total</b>		<b>1</b>		<b>2,8</b>

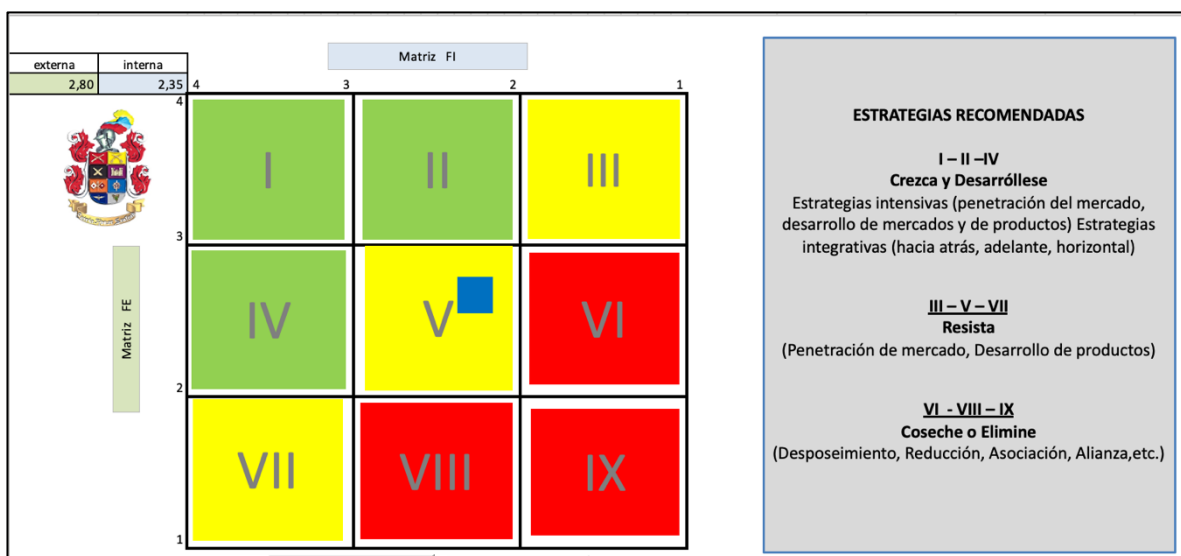
Fuente: Elaboración propia a través de la metodología de David *et al.* (2017).

En relación a la matriz de análisis de factores externos, es destacable que la calificación ponderada para las amenazas y oportunidades asciende a 2,8. Esto indica que las condiciones actuales pueden ser aprovechadas y explotadas para lograr un mayor impacto en los consumidores. Sin embargo, esto requerirá la implementación de metodologías orientadas a la explotación de las oportunidades previamente identificadas.

Una de estas metodologías consiste en el uso efectivo de las plataformas digitales. Para ello, es fundamental contar con la contribución de expertos que puedan ayudar en la interpretación de la psicología del consumidor, identificando afectos, necesidades y puntos críticos que pueden ser de vital importancia en el desarrollo de un modelo eficaz para promover la marca del Ejército.

Por otro lado, una de las amenazas más notorias que se ha manifestado es la creciente falta de confianza del público en la institución. Esta se convierte quizás en uno de los aspectos centrales que deben motivar una fundamentación y estructuración más sólida de los procesos. Esto permitirá que se alcance una percepción positiva en constante crecimiento y que se mitigue cualquier impacto negativo en la imagen de la institución.

**Figura 7** Análisis estrategias recomendadas a través de la matriz MIME



Fuente: Elaboración propia a través de la metodología de David *et al.* (2017).

Por último, en esta fase del análisis estratégico, a través de la utilización de la matriz MIME, se puede definir el marco en el que la institución debe enfocar sus estrategias en términos de creación de marca. En este contexto, el cuadrante V "Resista" indica que estas estrategias deben estar relacionadas con la penetración de mercado y el desarrollo de productos. En este caso particular, se podría contribuir a estas estrategias mediante la implementación de enfoques disruptivos en la comunicación a través de redes sociales y medios de comunicación masiva.

El análisis de una organización, implica que se puedan considerar factores críticos que garanticen el éxito de cualquier estrategia y, que estos a su vez puedan ser puestos en consideración respecto a otras organizaciones con condiciones similares, para lograr establecer puntos de referencia de cara a la mejora continua de los procesos; es por ello, que la matriz del perfil competitivo juega un rol fundamental que ayuda a determinar las ventajas que poseen las organizaciones respecto a otras.

El perfil competitivo es un ejercicio de reflexión e investigación, a través de este se propone establecer indicadores y factores clave para la organización en aras de determinar su posición respecto a otras (Restrepo, 2021). En el caso específico del Ejército Nacional se optó por realizar la comparación con 03 empresas del sector público que cumplen con funciones similares y que pueden servir como ejercicio de referenciación para analizar proyección de una estrategia sólida.

Para lograr realizar un análisis metódico que permita comparar las organizaciones en parámetros esenciales, se ha optado por hacerlo a la luz de algunos factores críticos de éxito, entre ellos se destacan, tener un mensaje claro y transparente. Los mensajes deben ser comprensibles y coherentes, con un enfoque en la transparencia para construir la confianza del público y contrarrestar la desinformación. La adaptación a los medios digitales y las redes sociales es crucial, ya que la mayoría de la audiencia actual consume información en línea. Además, la estrategia debe ser monitoreada y evaluada de manera constante para realizar ajustes y mejoras continuas.

La incorporación de jóvenes talentos y expertos en medios digitales puede inyectar ideas frescas e innovadoras en la estrategia, lo que puede ser un factor diferenciador. La colaboración efectiva entre diferentes departamentos dentro del Ejército es fundamental para una comunicación coherente y exitosa. Un plan sólido de gestión de crisis es necesario para abordar problemas de comunicación o incidentes adversos de manera eficaz y proteger la reputación de la institución.

La segmentación de la audiencia es esencial, ya que cada grupo puede tener diferentes necesidades y preocupaciones. Además, el personal de comunicación debe recibir capacitación continua para mantenerse al tanto de las últimas tendencias y mejores prácticas en marketing y comunicación digital. La colaboración con agencias de comunicación y expertos externos también puede aportar conocimientos especializados y enriquecer la estrategia.

Mantener altos estándares éticos y alinear la estrategia de comunicación con los valores y la misión del Ejército Nacional de Colombia es crucial para mantener la legitimidad y la confianza pública en todas las acciones de comunicación.

Estos elementos críticos de éxito proporcionan una guía sólida para el desarrollo y la ejecución de una estrategia de comunicación efectiva y exitosa. En consecuencia, la figura 6 permite apreciar una valoración de los mismos y compararlas respecto a organizaciones similares al Ejército Nacional y de gran envergadura en su proporción de impacto a la población civil con las comunicaciones estratégicas o campañas de marketing.

El ejercicio ejecutado contó con las siguientes condiciones:

- Ponderación de factores clave.
- Relación y correlación de porcentajes de importancia.
- Ponderación por factores porcentuales.
- Asignación de valores ponderables a través de un ejercicio colectivo. Para tal fin, el grupo investigador debe establecer valores designados aplicando la técnica Delphi.

**Figura 8** Análisis Matriz del perfil Competitivo

**MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO MPC**

Factores Críticos de Éxito	Valor <sup>(1)</sup>	Empresa		Peer Group <sup>(3)</sup>						
		(Ejército Nacional)		Organización 1 (Armada Nacional)		Organización 2 (Fuerza Aeroespacial Colombiana)		Organización 3 (Policía Nacional)		
		Calificación <sup>(2)</sup>	Calificación Ponderada	Calificación <sup>(2)</sup>	Calificación Ponderada	Calificación <sup>(2)</sup>	Calificación Ponderada	Calificación <sup>(2)</sup>	Calificación Ponderada	
1	Claridad del Mensaje	0,1	3	0,3	4	0,4	5	0,5	5	0,5
2	Transparencia e innovación	0,1	2	0,2	3	0,3	4	0,4	4	0,4
3	Adaptación a Medios Digitales	0,1	5	0,5	4	0,4	3	0,3	3	0,3
4	Monitoreo y Evaluación Constante	0,1	4	0,4	4	0,4	5	0,5	5	0,5
5	Participación de Jóvenes Talentos	0,1	5	0,5	5	0,5	5	0,5	5	0,5
6	Coordinación Interdepartamental	0,1	3	0,3	3	0,3	5	0,5	5	0,5
7	Gestión de Crisis	0,05	5	0,5	4	0,4	3	0,3	3	0,3
8	Ética y Valores Institucionales	0,1	3	0,3	4	0,4	5	0,5	5	0,5
9	Segmentación de Audiencia	0,05	3	0,3	4	0,4	4	0,4	4	0,4
10	Capacitación Continua	0,1	2	0,2	3	0,3	5	0,5	4	0,4
11	Colaboración Externa	0,1	4	0,4	3	0,3	4	0,4	4	0,4
<b>Calificación total</b>		<b>1</b>	<b>3,9</b>		<b>4,1</b>		<b>4,8</b>		<b>4,7</b>	

Fuente: Elaboración propia a través de la metodología de David *et al.* (2017).

El método de calificación de la matriz de perfil competitivo posee un orden ponderado de 1.0 malo, 2.0 bajo, 3.0 medio, 4.0 bueno y 5.0 sobresaliente, estas calificaciones deben ser analizadas a la luz de los factores críticos de éxito que se han dispuesto para calificar la calidad de la estrategia de posicionamiento de marca de las organizaciones y sirven como una referencia en términos de comparación para establecer similitudes y diferencias que permitan la mejora de los procesos.

Los resultados obtenidos, permiten arrojar las siguientes conclusiones, primero, el Ejército Nacional es la organización con más bajo puntaje ponderado con 3,9 puntos, lo cual significa que la estrategia no está teniendo una buena aprobación con relación a los factores críticos de éxito, pues se nota una falta de innovación, de capacitación y bajos elementos de integración con las tecnologías modernas.

Por otra parte, organizaciones como la Fuerza Aeroespacial Colombiana o la Policía Nacional ambas con calificaciones de 4,8 y 4,7 respectivamente, muestran un mejor

comportamiento en la adaptabilidad hacia estos factores críticos de éxito, lo cual supone que sus campañas mediáticas han tenido una mejor aceptación y que han captado un mayor público objetivo a través del tiempo.

### Análisis y Selección de la estrategia

Siguiendo la secuencialidad de las herramientas estratégicas, se vuelve imperativo realizar un análisis DOFA, que permita evaluar estrategias nuevas en términos de innovación, sostenibilidad, adaptabilidad y penetración en el mercado que ayude a la disrupción de la cotidianidad y permita la creación de una marca fuerte.

Figura 9 Matriz DOFA para la creación de la marca Ejército Nacional



Fuente: Elaboración propia a través de la metodología de David *et al.* (2017).

Ahora bien, como se pudo apreciar en la Figura 7, el análisis de los factores externos e internos de la organización suponen una oportunidad de interpretación que lleva a la selección de estrategias que puedan solventar las debilidades de la organización y proyectar soluciones en el corto, mediano y largo plazo.

Las estrategias identificadas con el análisis DOFA son:



- F2, F3, F4; O1, O2 Aprovechar la tecnología y colaborar con expertos en comunicación para crear contenido atractivo en plataformas digitales que eduque al público sobre el Ejército. Esto puede incluir el desarrollo de aplicaciones móviles interactivas, juegos educativos y contenido multimedia atractivo que eduque al público sobre sus actividades y valores. Al adoptar tecnologías emergentes, como la realidad aumentada o la inteligencia artificial, puede ofrecer experiencias únicas y atractivas para el público.
- F7,F8, F9;O5 Colaborar con empresas para desarrollar productos bajo la marca "Ejército Nacional" y promoverlos a través de canales de financiamiento y comunicaciones internacionales. Estos productos podrían incluir ropa, accesorios, equipos de aventura u otros artículos relacionados con la seguridad y la defensa. Además, puede aprovechar su base de audiencia existente y las comunicaciones internacionales para promocionar estos productos y abrir nuevos canales de financiamiento. Esta estrategia no solo generaría ingresos adicionales, sino que también fortalecería la imagen de marca del Ejército.
- F5, F6; O3,O4 Ofrecer programas educativos en línea sobre seguridad, defensa y valores institucionales en colaboración con expertos en medios digitales para promover la transparencia y la autenticidad. Estos programas pueden ser desarrollados con la colaboración de jóvenes talentos y expertos en medios digitales para asegurarse de que sean atractivos y efectivos en línea. La transparencia y la autenticidad se pueden incorporar en estos programas para mejorar la percepción pública y la confianza. Además, pueden establecer colaboraciones con instituciones educativas y gubernamentales para ampliar el alcance de estos programas.
- D2, D5; O1,O2; Mejorar la presencia en redes sociales y crear contenido atractivo para llegar a más personas y atraer a una audiencia joven. Esto incluiría la creación de contenido atractivo, el uso de influencers digitales y la participación activa en conversaciones relevantes en línea.
- D3, D6, D7; O3; Establecer una comunicación abierta, honesta y auténtica para contrarrestar la desinformación y brindar claridad en los mensajes. Esto implica ser proactivo en la corrección de desinformación, proporcionar información clara y

comprensible, y abrir canales de comunicación directa con la audiencia para responder a preguntas y preocupaciones.

- D4, D5; O4,O5; Desarrollar procesos de transformación digital y participación comunitaria para la Marca Ejército Nacional. Esta estrategia se centra en superar las debilidades y aprovechar las oportunidades para transformar la institución, fomentar la inclusión de excombatientes y crear una marca fuerte que refleje los valores de paz, innovación y participación comunitaria.
- D8; O2; Implementar políticas claras para el manejo eficiente de la información y aprovechar la financiación para mejorar la estrategia de comunicación.
- F1,F2,F3,F7,F8,F9; A3,A4; Formar asociaciones con organizaciones locales e internacionales para expandir la influencia y acceder a recursos adicionales. Puede utilizar sus capacidades de intercomunicación para promover este contenido y colaborar con instituciones educativas para ofrecer programas de formación en línea. Esto ayudaría a contrarrestar la desinformación y a adaptarse a las nuevas tendencias digitales.
- F2, F8, F9; A2, A4, A5; Utilizar múltiples canales de comunicación, incluidos medios tradicionales y digitales, y adaptarse constantemente a cambios políticos y preferencias de la audiencia. Debe estar dispuesto a adaptarse continuamente a las cambiantes políticas gubernamentales y a las preferencias de la audiencia. Esto ayudaría a fortalecer la relación con el público, aumentar la confianza y mantenerse relevante en un entorno de información en constante evolución.
- D6, D7; A2, A3; Transmitir mensajes claros que reflejen los valores de la institución y construir la confianza del público, destacando la diferencia frente a otras fuentes en línea. Además, debe mantenerse al día con las políticas gubernamentales relacionadas con la comunicación en línea y adaptarse rápidamente a los cambios para cumplir con los requisitos legales.
- D3, D7, D8; A1; Mejorar la seguridad en línea para protegerse de ataques cibernéticos y desinformación, y mantenerse al día con las regulaciones gubernamentales.

Una vez presentadas las diferentes estrategias, se debe consolidar y cuantificar su ponderación para poder tomar una decisión que permita cumplir con las necesidades establecidas y que favorezcan a la creación de una marca sólida y fuerte que pueda mejorar la percepción en el actor poblacional, y logre fortalecer la imagen institucional en escenarios nacionales e internacionales.

Para ello, acorde a la metodología descrita por David *et al.* (2017), se ha optado por usar la matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE) herramienta esencial que puede brindar un valor numérico para ponderar y seleccionar una estrategia que pueda ayudar a superar las debilidades, contrarrestar amenazas, explotar las fortalezas y aprovechar las oportunidades.

Las estrategias, incluidas en la matriz deben ser consultadas y evaluadas de acuerdo a las características establecidas en el formato, en la figura 8 se puede apreciar el cruce entre los factores externos e internos para la creación de marca del ejército nacional.

Figura 10 Matriz MCPE para la estrategia de marca de Ejército Nacional

NOMBRE DE LA ESTRATEGIA	F2, F3, F4, O1, O2 Aprovechar la tecnología y colaborar con expertos en comunicación para crear contenido atractivo en plataformas digitales que llegue al público sobre el Ejército.		F7,F8, F9,O5 Colaborar con empresas para desarrollar productos bajo la marca “Ejército Nacional” y promoverlos a través de canales de financiamiento y comunicaciones internacionales.		F5, F6; O3,O4 Ofrecer programas educativos en línea sobre seguridad, defensa y valores institucionales en colaboración con expertos en medios digitales para promover la transparencia y la autenticidad.		D2, D5; O1,O2; Mejorar la presencia en redes sociales y crear contenido atractivo para llegar a más personas y crear a una audiencia joven.		D3, D6, D7; O3; Establecer una comunicación abierta, honesta y auténtica para contrarrestar la desinformación y brindar claridad en los mensajes.		D4, D5; O4,O5; Desarrollar procesos de transformación digital y participación comunitaria para la Marca Ejército Nacional.		D6; O2; Implementar políticas claras para el manejo eficiente de la información y aprovechar la financiación para mejorar la estrategia de comunicación.		F1,F2,F3,F7,F8,F9; A3,A4; Formar asociaciones con organizaciones locales e internacionales para expandir la influencia y acceder a recursos adicionales.		F2, F6, F8; A2, A4, A5; Utilizar múltiples canales de comunicación, incluidos medios tradicionales y digitales, y adaptarse constantemente a cambios políticos y preferencias de la audiencia.		D5, D7; D6; A1; Mejorar la seguridad en línea para protegerse de ataques cibernéticos y desinformación, y mantenerse al día con las regulaciones gubernamentales.		D6, D7; A2, A3; Transmitir mensajes claros que reflejen los valores de la institución y construir la confianza del público, destacando la diferencia frente a otras fuentes en línea.			
	Factores Estratégicos Clave		Valor (1)	Estrategia FO1	Estrategia FO2	Estrategia FO3	Estrategia DO1	Estrategia DO2	Estrategia DO3	Estrategia DO4	Estrategia FA1	Estrategia FA2	Estrategia DA1	Estrategia DA2										
Factores Externos			Calificación (1)	Calificación (1)	Calificación (1)	Calificación (1)	Calificación (1)	Calificación (1)	Calificación (1)	Calificación (1)	Calificación (1)	Calificación (1)	Calificación (1)											
<b>Oportunidades</b>																								
1	Aprovechar las plataformas digitales para llegar a una audiencia más amplia.	0,175	4	0,7	4	0,7	1	0,175	3	0,525	1	0,175	3	0,525	4	0,7	4	0,7	1	0,175	3	0,525	2	0,35
2	Colaborar con expertos en comunicación y marketing para mejorar la estrategia.	0,175	4	0,7	4	0,7	1	0,175	1	0,175	1	0,175	3	0,525	2	0,35	3	0,525	1	0,175	2	0,35	2	0,35
3	Fomentar la transparencia y la autenticidad en la comunicación.	0,025	1	0,025	1	0,025	3	0,075	1	0,025	1	0,025	2	0,05	2	0,05	1	0,025	2	0,05	1	0,025	1	0,025
4	Involucrar activamente a jóvenes talentos y expertos en medios digitales para modernizar la estrategia.	0,025	1	0,025	1	0,025	4	0,1	2	0,05	3	0,075	2	0,05	1	0,025	1	0,025	1	0,025	1	0,025	1	0,025
5	Financiar nacional e internacional para poder vender productos de nombre “Marca Ejército Nacional”	0,1	1	0,1	1	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3	4	0,4	1	0,1	1	0,1	2	0,2	1	0,1	1	0,1
<b>Amenazas</b>																								
6	La creciente proliferación de desinformación y piratas digitales.	0,1	2	0,2	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	4	0,4	2	0,2	4	0,4	1	0,1
7	La falta de confianza del público en la institución.	0,175	3	0,525	2	0,35	2	0,35	1	0,175	1	0,175	2	0,35	3	0,525	3	0,525	2	0,35	2	0,35	1	0,175
8	La competencia de otras fuentes de información y entretenimiento en línea.	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1	1	0,05	2	0,1	2	0,1	1	0,05	2	0,1
9	Cambios en las políticas Gubernamentales	0,125	1	0,125	1	0,125	1	0,125	1	0,125	1	0,125	1	0,125	1	0,125	2	0,25	4	0,5	1	0,125	2	0,25
10	La falta de adaptación a las cambiantes tendencias de comunicación y medios digitales.	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05	3	0,15	3	0,15
Subtotal Factores Externos		1	2,5		2,225		1,6		1,675		1,25		2,275		2,125		2,7		1,825		2,1		1,625	
<b>Factores Internos</b>																								
<b>Fortalezas</b>																								
1	Presencia en todo el territorio Colombiano	0,1	4	0,4	4	0,4	2	0,2	1	0,1	1	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2	2	0,2	3	0,3	3	0,3
2	Recursos y presupuesto disponibles para la estrategia de comunicación.	0,05	4	0,2	3	0,15	1	0,05	1	0,05	1	0,05	3	0,15	2	0,1	2	0,1	3	0,15	3	0,15	2	0,1
3	Acceso a expertos en seguridad y defensa.	0,05	2	0,1	2	0,1	1	0,05	1	0,05	4	0,2	2	0,1	4	0,2	3	0,15	3	0,15	2	0,1	2	0,1
4	Capacidad para generar contenido original.	0,05	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	2	0,2
5	Capacidades de intercomunicación con entidades públicas y privadas	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	3	0,15	1	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
6	Tiene programas de auto-capacitación	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	4	0,2	2	0,1	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
7	Amplias comunicación con entidades internacionales	0,05	1	0,1	1	0,1	3	0,3	1	0,1	2	0,2	4	0,4	1	0,1	1	0,1	1	0,1	2	0,2	1	0,1
8	Una base de audiencia existente.	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1	2	0,1	1	0,05	3	0,15	2	0,1	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
9	Apoyo Gubernamental	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
<b>Debilidades</b>																								
10	No captura audiencias de manera efectiva.	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
11	Baja visibilidad, lo que significa que pocas personas la ven.	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1	2	0,1	1	0,05	4	0,2	1	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	3	0,15
12	Vulnerabilidad a la manipulación de piratas digitales y desinformación.	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	4	0,2	1	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1	2	0,1
13	Falta de Innovación	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	4	0,2	2	0,1	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
14	Falta de aprovechamiento del talento joven y la hipermedialización.	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	4	0,2	3	0,15	1	0,05	1	0,05	2	0,1	4	0,2	2	0,1
15	Mensaje poco claro y confuso.	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05	4	0,2	1	0,05	1	0,05	1	0,05	3	0,15	1	0,05
16	Falta de transparencia en la percepción de las ideas de los comandantes.	0,1	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1	1	0,05	4	0,2	2	0,2	1	0,05	1	0,05	4	0,2	2	0,1
17	Falta de políticas para el uso eficiente de la información	0,1	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	4	0,4	1	0,05	1	0,05	1	0,05	4	0,2
Subtotal Factores Internos		1	1,5		1,45		1,5		1,4		1,55		2,65		1,9		1,3		1,4		1,95		1,8	
Calificación total			4		3,675		3,1		3,075		2,8		4,925		4,025		4		3,225		4,05		3,425	

Fuente: Elaboración propia a través de la metodología de David *et al.* (2017).

El método de medición incluye:

- Ponderación de factores clave.
- Relación y correlación de porcentajes de importancia.
- Ponderación de las variables acorde al análisis de factores internos y externos
- Correlación entre las estrategias
- Asignación de valores ponderables a través de un ejercicio colectivo. Para tal fin, el grupo investigador debe establecer valores designados aplicando la técnica Delphi.
- matriz de calificación o ponderación establecida donde 1.0 malo, 2.0 bajo, 3.0 medio, 4,0 bueno y 5.0 sobresaliente; para poder realizar la clasificación y selección de la mejor estrategia

Como resultado, se logró obtener un resultado de 4,9 puntos en la estrategia titulada “Desarrollar procesos de transformación digital y participación comunitaria para la Marca Ejército Nacional”, siendo esta la mejor calificada y la cual puede ser la solución que permita la integración de las capacidades para solventar las amenazas que enfrenta el Ejército Nacional en términos de marketing, y pueda ser una solución aplicable en el corto mediano y largo plazo.

### **Desarrollo de la Estrategia**

Una vez analizada y seleccionada la estrategia después de la aplicación de las matrices del pensamiento estratégico de David et al. (2017), se ha establecido la siguiente estrategia como eje central de la campaña para la marca Ejército Nacional.

#### ***“Estrategia de Transformación Digital y Participación Comunitaria del Ejército Nacional”***

Está, se centra en superar las debilidades y aprovechar las oportunidades para transformar la institución, fomentar la inclusión de excombatientes y crear una marca fuerte que refleje los valores de paz, innovación y participación comunitaria.

### **Objetivos Estratégicos:**

Las diferentes estrategias que existen requieren de una aproximación holística que busque centrar los esfuerzos con el propósito de alcanzar innovación, transformación, fidelización y sostenibilidad.

Con el propósito de establecer la hoja de ruta que permita dar cumplimiento a la estrategia se ha establecido centrar la misma en 5 objetivos claros que permitan ser materializados durante la ejecución de la misma, ver figura 9.

**Figura 11** Objetivos para la estrategia de transformación digital y participación comunitaria del Ejército Nacional



Fuente: Elaboración propia.

En relación a ello los objetivos son:

- **Reintegración Exitosa de Excombatientes:** Facilitar la reintegración de excombatientes en la sociedad mediante programas de capacitación y desarrollo, con el objetivo de mejorar sus oportunidades de empleo y bienestar.
- **Construir una Marca de Paz y Compromiso Social:** Posicionar al Ejército Nacional como una institución comprometida con la paz, la reconciliación y el desarrollo comunitario, fortaleciendo la imagen de la marca.

- **Promover la Sostenibilidad Ambiental y Comunitaria:** Implementar prácticas sostenibles en las áreas de operaciones del Ejército para beneficiar a las comunidades locales y reducir el impacto ambiental.
- **Aumentar la Participación y Compromiso de la Comunidad:** Fomentar la participación activa de la comunidad en proyectos conjuntos, fortaleciendo los lazos entre el Ejército y las comunidades donde este opera.
- **Mejorar la Comunicación y la Retroalimentación:** Establecer canales efectivos de comunicación y retroalimentación con la comunidad para adaptar continuamente las estrategias y acciones a sus necesidades y preocupaciones.

Ahora bien, al determinar cuáles son los objetivos, es preciso indicar y titular la estrategia con el propósito de darle interioridad a la estrategia, se hace necesario nombrarla para lograr la interiorización de la misma y la aplicación en los escenarios proyectados; en consecuencia, se ha determinado nombrar la estrategia “**Proyecto Renace: Transformación, Unión y Paz**” y este nombre se selecciona por las siguientes razones:

- **Renacimiento y Transformación:** La palabra "Renace" sugiere un nuevo comienzo, un proceso de cambio positivo y transformación. Refleja la intención de la estrategia de superar desafíos pasados y evolucionar hacia una institución más inclusiva y comprometida con la paz.
- **Unión y Comunidad:** La inclusión de "Unión" en el nombre destaca el enfoque en unir fuerzas con la comunidad, fomentando la participación y la colaboración. Resalta la importancia de trabajar juntos para lograr objetivos compartidos.
- **Paz y Compromiso:** La palabra "Paz" subraya el compromiso del Ejército Nacional con la construcción de la paz y la reconciliación. Es un recordatorio constante de la misión principal de la estrategia.

En conjunto, el nombre "Proyecto Renace" transmite la idea de un proceso de transformación positiva, centrado en la comunidad y orientado hacia la paz, lo que encapsula los objetivos fundamentales de la estrategia y permite que se pueda concebir la estrategia a profundidad, logrando que exista inclusión, innovación y sostenibilidad, tendencias que se encuentran presentes y que pueden captar una mayor fidelización de las audiencias modernas.

Ahora bien, la ejecución de cada uno de los objetivos estratégicos requiere de un control orientado que permita determinar cuáles son las acciones particulares que deben ser desarrolladas, así mismo, identificar cuáles son los indicadores de cumplimiento y el tiempo de ejecución que se requiere para lograr cumplir con los objetivos propuestos.

**Tabla 2** Acciones estratégicas para el objetivo “Reintegración Exitosa de Excombatientes”

<b>Acción estratégica</b>	<b>Descripción</b>	<b>Indicador</b>	<b>Seguimiento</b>
Programas de Capacitación y Desarrollo	Diseñar programas de formación en habilidades civiles, como educación, empleo y emprendimiento, adaptados a las necesidades de los excombatientes.	Tasa de finalización de programas de capacitación por parte de excombatientes.	Trimestral
Asesoramiento y Apoyo Psicológico	Proporcionar servicios de asesoramiento y apoyo psicológico para ayudar a los excombatientes a superar traumas y adaptarse a la vida civil.	Número de sesiones de asesoramiento y apoyo psicológico proporcionadas a excombatientes.	Semestral
Generación de Empleo	Facilitar oportunidades de empleo a través de programas de empleo temporal, entrenamiento en habilidades laborales y apoyo en la búsqueda de empleo.	Porcentaje de excombatientes que obtienen empleo a través de programas de empleo	Anual



		temporal o formación laboral.	
Colaboración con Organizaciones Externas	Establecer alianzas con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que se especialicen en la reintegración de excombatientes para acceder a recursos adicionales y experiencia.	Número de alianzas y acuerdos establecidos con organizaciones externas.	Anual
Emprendimiento y Microempresas	Brindar capacitación y financiamiento para emprendimientos y microempresas que los excombatientes puedan iniciar, fomentando su independencia económica.	Número de emprendimientos o microempresas creadas por excombatientes.	Anual
Educación Continua	Ofrecer oportunidades para la educación continua y el desarrollo profesional, permitiendo a los excombatientes mejorar sus habilidades y perspectivas de carrera.	Porcentaje de excombatientes que participan en programas de educación continua o capacitación profesional.	Semestral
Sensibilización Comunitaria	Realizar campañas de sensibilización en las comunidades locales para promover la aceptación y la reintegración positiva de excombatientes.	Nivel de aceptación y apoyo de la comunidad local hacia excombatientes, medido a través de encuestas y evaluaciones.	
Inclusión en Proyectos de Sostenibilidad	Integrar a excombatientes en proyectos de sostenibilidad ambiental y desarrollo comunitario	Número de excombatientes participando en	Semestral

	para fortalecer su conexión con la comunidad y promover un propósito compartido.	proyectos de sostenibilidad y desarrollo comunitario.	
--	--	---	--

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 3** Acciones estratégicas para el objetivo “Construir una Marca de Paz y Compromiso Social”

<b>Acción estratégica</b>	<b>Descripción</b>	<b>Indicador</b>	<b>Seguimiento</b>
Campañas de Comunicación de Paz	Lanzar campañas de comunicación que destaquen el compromiso del Ejército Nacional con la paz, la reconciliación y la construcción de un futuro mejor. Estas campañas pueden incluir anuncios en medios tradicionales y digitales, documentales, charlas en comunidades y contenido en redes sociales.	Nivel de reconocimiento de la marca como promotora de la paz en encuestas de opinión pública.	Trimestral
Participación en Proyectos Comunitarios:	Involucrar al Ejército Nacional en proyectos comunitarios que promuevan el bienestar y el desarrollo local. Esto puede incluir la construcción de infraestructura, programas de educación y salud, y proyectos medioambientales en colaboración con las comunidades.	Número de proyectos comunitarios en los que el Ejército Nacional ha participado.	Trimestral
Promoción de Valores de Paz	Desarrollar programas educativos que promuevan valores de paz,	Puntuación de evaluaciones de	Semestral

	tolerancia y resolución pacífica de conflictos. Estos programas pueden dirigirse a estudiantes, líderes comunitarios y miembros del Ejército Nacional.	programas educativos relacionados con valores de paz y tolerancia.	
Apertura y Transparencia:	Fomentar la transparencia en las operaciones del Ejército Nacional y en la toma de decisiones. Esto incluye compartir información relevante con la comunidad y mantener canales de comunicación abiertos para recibir retroalimentación y responder a preguntas.	Nivel de confianza de la comunidad en el Ejército Nacional, medido a través de encuestas de confianza institucional.	Trimestral
Alianzas con Organizaciones de Paz:	Colaborar con organizaciones dedicadas a la promoción de la paz y la reconciliación, tanto a nivel nacional como internacional. Estas alianzas pueden ayudar a fortalecer la credibilidad del Ejército Nacional como un agente de paz.	Número y calidad de alianzas establecidas con organizaciones de paz y reconciliación.	Anual

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 4** Acciones estratégicas para el objetivo “Promover la Sostenibilidad Ambiental y Comunitaria”

<b>Acción estratégica</b>	<b>Descripción</b>	<b>Indicador</b>	<b>Seguimiento</b>
---------------------------	--------------------	------------------	--------------------

Programas de Conservación Ambiental	Diseñar y ejecutar programas de conservación ambiental en las áreas donde opera el Ejército Nacional. Esto puede incluir la protección de ecosistemas vulnerables, la reforestación de áreas degradadas y la gestión de residuos.	Porcentaje de áreas de conservación establecidas en comparación con el objetivo establecido.	Semestral
Uso Responsable de Recursos	Implementar prácticas de uso responsable de recursos, como la gestión eficiente del agua y la energía en las instalaciones militares. Establecer medidas de ahorro energético y reducción de la huella de carbono.	Consumo energético y de agua por unidad militar en comparación con los niveles de referencia.	Trimestral
Proyectos de Desarrollo Comunitario Sostenible	Colaborar con las comunidades locales en proyectos de desarrollo sostenible, como la agricultura orgánica, la pesca sostenible o la producción de energía renovable. Estos proyectos pueden mejorar la calidad de vida de las comunidades y fortalecer los lazos con el Ejército Nacional.	Número de proyectos de desarrollo sostenible implementados y su impacto medido en términos de mejora del bienestar comunitario.	Anual
Educación Ambiental	Implementar programas de educación ambiental dirigidos tanto a personal militar como a la comunidad local. Estos programas pueden incluir talleres, charlas y actividades educativas para concienciar sobre la importancia de la sostenibilidad.	Participación y satisfacción de personal militar y comunidad local en programas de educación ambiental, medidos a través de encuestas y evaluaciones.	Trimestral

Monitoreo y Evaluación Ambiental	Establecer un sistema de monitoreo ambiental para evaluar el impacto de las operaciones militares en el entorno natural y tomar medidas correctivas cuando sea necesario. Publicar informes periódicos sobre el estado ambiental de las áreas de operación.	Número de informes de monitoreo ambiental publicados y acciones correctivas implementadas en respuesta a los hallazgos.	Anual
----------------------------------	---	---	-------

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 5** Acciones estratégicas para el objetivo “Aumentar la Participación y Compromiso de la Comunidad”

<b>Acción estratégica</b>	<b>Descripción</b>	<b>Indicador</b>	<b>Seguimiento</b>
Creación de Comités Comunitarios	Establecer comités comunitarios en áreas donde opera el Ejército Nacional. Estos comités actuarán como enlaces entre la comunidad y las autoridades militares, facilitando la comunicación y la colaboración en proyectos y actividades conjuntas.	Número de comités comunitarios establecidos y su nivel de actividad y participación en proyectos conjuntos.	Semestral
Eventos y Actividades de Participación	Organizar eventos y actividades periódicas abiertas a la comunidad, como ferias, jornadas de limpieza, talleres educativos y actividades deportivas. Estos eventos fomentarán la participación activa de la comunidad y fortalecerán los lazos con el Ejército Nacional.	Número de eventos y actividades realizados, así como la asistencia y participación de la comunidad en cada uno de ellos.	Trimestral

Programas de Voluntariado	Establecer programas de voluntariado que permitan a los miembros de la comunidad participar en proyectos de servicio comunitario en colaboración con el Ejército. Reconocer y premiar el compromiso de los voluntarios.	Número de voluntarios y horas de servicio comunitario realizadas en proyectos colaborativos.	Anual
Foros de Participación y Consultas Públicas	Realizar foros de participación y consultas públicas para involucrar a la comunidad en la toma de decisiones relacionadas con proyectos militares y actividades en áreas locales. Recoger opiniones y retroalimentación de la comunidad.	Nivel de participación y satisfacción de la comunidad en foros y consultas públicas, medido a través de encuestas y evaluaciones.	Bimestral
Plataforma Digital de Participación	Crear una plataforma en línea donde los miembros de la comunidad puedan participar, compartir ideas y hacer preguntas. Utilizar redes sociales y sitios web para promover la participación y la interacción en línea.	Número de participantes y contribuciones en la plataforma en línea, así como el nivel de interacción y discusión en línea.	Mensual

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 6** Acciones estratégicas para el objetivo “Mejorar la Comunicación y la Retroalimentación”

<b>Acción estratégica</b>	<b>Descripción</b>	<b>Indicador</b>	<b>Seguimiento</b>
Plataforma de Comunicación Interactiva	Implementar una plataforma en línea que permita a la comunidad y al personal militar interactuar de manera	Número de interacciones y participantes activos	Mensual

	regular. Esta plataforma podría incluir un sitio web, redes sociales dedicadas y un sistema de mensajería que facilite la comunicación bidireccional. Fomentar la participación activa y responder rápidamente a preguntas y comentarios.	en la plataforma en línea (por ejemplo, cantidad de comentarios, preguntas respondidas y publicaciones compartidas).	
Encuestas y Evaluaciones Periódicas	Realizar encuestas y evaluaciones periódicas tanto en la comunidad como entre el personal militar para recopilar opiniones y retroalimentación sobre la efectividad de la estrategia y las áreas de mejora. Utilizar los resultados para ajustar la estrategia y tomar decisiones informadas.	Puntuación de satisfacción de la comunidad y del personal militar en las encuestas periódicas (medido en una escala predefinida) y número de áreas de mejora identificadas y abordadas.	Mensual
Sesiones de Diálogo y Reuniones Comunitarias:	Organizar sesiones de diálogo y reuniones regulares con la comunidad local. Estas reuniones permitirán discutir temas importantes, recibir comentarios directos y construir relaciones más sólidas. Fomentar un ambiente de escucha activa y empatía.	Número de sesiones de diálogo y reuniones realizadas, así como el nivel de asistencia y participación de la comunidad y el personal militar.	Trimestral

Fuente: Elaboración propia.

Como se ha evidenciado en las tablas previas, cada objetivo está respaldado por acciones estratégicas enfocadas en el desarrollo de campañas de integración con las comunidades en áreas cruciales como el medio ambiente, el desarrollo sostenible, la

participación ciudadana y la promoción de la paz para el fortalecimiento del tejido social. En consecuencia, los resultados esperados tienen como objetivo principal la creación de una marca sólida que aspire a respaldar el concepto de paz e integridad en los territorios, mejorando la percepción del público en general y garantizando, de esta manera, una mayor aprobación por parte de la población.

## **Stakeholders**

Para el desarrollo de esta estrategia es importante mencionar los actores que están involucrados y que tienen responsabilidades en el desarrollo de esta estrategia, para ello se ha optado por desarrollar el siguiente cuadro donde se explican las funciones que desarrollarían durante la ejecución de la estrategia.

**Tabla 7**

Actores con incidencia directa en el desarrollo de la estrategia “Proyecto Renace”

<b>Stakeholders</b>	<b>Funciones</b>
Ministerio de Defensa Nacional	<ul style="list-style-type: none"><li>• Supervisar y apoyar las operaciones y actividades del Ejército Nacional en el cumplimiento de su misión.</li><li>• Proporcionar recursos y financiación para proyectos comunitarios y de desarrollo sostenible en áreas de influencia del Ejército.</li><li>• Colaborar en la planificación y ejecución de proyectos conjuntos que involucren a la comunidad.</li><li>• Coordinar la implementación de políticas de seguridad y defensa en áreas de influencia del Ejército.</li><li>• Facilitar la colaboración entre el Ejército Nacional y otros organismos gubernamentales.</li></ul>
Ministerio de Medio Ambiente y	<ul style="list-style-type: none"><li>• Supervisar la gestión ambiental de las operaciones militares y proyectos en áreas naturales.</li></ul>



<p>Desarrollo Sostenible</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar en proyectos de conservación ambiental y restauración ecológica.</li> <li>• Proporcionar orientación técnica en asuntos relacionados con el medio ambiente y la sostenibilidad.</li> <li>• Evaluar el impacto ambiental de las actividades militares y asesorar sobre medidas de mitigación.</li> <li>• Promover la educación ambiental y la concienciación en la comunidad.</li> </ul>
<p>Departamento de Prosperidad Social</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar en programas de desarrollo comunitario y lucha contra la pobreza en áreas de influencia del Ejército.</li> <li>• Facilitar el acceso a servicios sociales, como salud, educación y vivienda, para la comunidad local.</li> <li>• Coordinar esfuerzos para promover la inclusión social y económica de grupos vulnerables.</li> <li>• Apoyar la creación de empleo y oportunidades económicas en la comunidad.</li> <li>• Evaluar y monitorear el progreso de los proyectos de desarrollo social.</li> </ul>
<p>Ministerio de Educación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar en programas de educación y capacitación para la comunidad y el personal militar.</li> <li>• Proporcionar recursos y asesoramiento en proyectos educativos y de formación.</li> <li>• Promover la educación ambiental y la concienciación en las escuelas locales.</li> <li>• Facilitar el acceso a la educación para grupos vulnerables en áreas de influencia del Ejército.</li> <li>• Evaluar y mejorar la calidad de la educación en la comunidad.</li> </ul>
<p>Ministerio de Comunicaciones o Ministerio de Tecnologías de la Información</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar la implementación de la estrategia digital, incluyendo la infraestructura de comunicaciones.</li> <li>• Colaborar en la promoción de la participación en línea y el acceso a la información.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar la conectividad en áreas rurales y remotas donde opera el Ejército.</li> <li>• Proporcionar asesoramiento técnico en cuestiones relacionadas con la tecnología y la ciberseguridad.</li> <li>• Supervisar la implementación de políticas de tecnología y comunicaciones en proyectos conjuntos.</li> </ul>
Comunidades Locales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar retroalimentación sobre la implementación de proyectos comunitarios.</li> <li>• Participar activamente en actividades comunitarias y proyectos conjuntos.</li> <li>• Beneficiarse de proyectos de desarrollo sostenible y oportunidades generadas por la estrategia.</li> </ul>
Miembros de la institución Militar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar proyectos y actividades en colaboración con la comunidad.</li> <li>• Proporcionar retroalimentación sobre la efectividad de la estrategia en el terreno.</li> <li>• Facilitar la comunicación y el diálogo entre el Ejército y la comunidad local.</li> </ul>
Alcaldías y Gobernaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar en la planificación y ejecución de proyectos comunitarios.</li> <li>• Proporcionar apoyo logístico y recursos para actividades conjuntas.</li> <li>• Garantizar el cumplimiento de regulaciones y políticas locales relacionadas con la estrategia.</li> </ul>
Organizaciones de la Sociedad Civil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar en proyectos de desarrollo sostenible y conservación ambiental.</li> <li>• Proporcionar asesoramiento técnico y experto en áreas de interés común.</li> <li>• Promover la participación ciudadana y la sostenibilidad ambiental en la comunidad.</li> </ul>
Medios de Comunicación locales y nacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difundir información sobre la estrategia y sus actividades a nivel nacional e internacional.</li> <li>• Servir como canal de comunicación para llegar a un público más amplio.</li> <li>• Informar sobre los impactos positivos de la estrategia en la comunidad.</li> </ul>

Empresas del Sector Privado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar en proyectos de desarrollo comunitario y sostenibilidad.</li> <li>• Proporcionar recursos, financiación y apoyo en especie.</li> <li>• Contribuir a la generación de empleo y el crecimiento económico local.</li> </ul>
Universidades y Centros de investigación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar investigaciones relacionadas con la estrategia y sus impactos.</li> <li>• Proporcionar asesoramiento técnico y experto en áreas específicas.</li> <li>• Colaborar en programas de educación y capacitación.</li> </ul>
Lideres Comunitarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar los intereses de la comunidad ante las autoridades militares y gubernamentales.</li> <li>• Proporcionar retroalimentación sobre las necesidades y preocupaciones de la comunidad.</li> <li>• Apoyar la implementación de proyectos locales.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

En efecto, la interacción de los Stakeholders con la ejecución de la estrategia tiene una relación directa en términos de coordinación Inter agencial y de interacción con los medios, convertir la estrategia de marca en un éxito depende en gran medida de las capacidades, condiciones e intenciones de estos actores quienes pueden realizar a través de un trabajo conjunto un aporte significativo en la construcción de paz e integridad en los territorios a través de la marca Ejército Nacional.

### **Enfoque de sostenibilidad**

El enfoque de sostenibilidad del proyecto trae consigo una relación directa con el cumplimiento de los ODS, toda vez que se pueden vincular en una gran variedad de las acciones estratégicas particulares para el cumplimiento del objetivo final deseado del proyecto, ver figura 10.

## Figura 12

ODS impactados por la estrategia de marca



Fuente: Elaboración propia con información recuperada de (ONU, 2022)

- ODS 1 - Fin de la pobreza:  
La estrategia podría incluir proyectos de desarrollo comunitario que contribuyan a reducir la pobreza en las áreas de influencia del Ejército Nacional, proporcionando oportunidades económicas y acceso a servicios básicos.
- ODS 4 - Educación de calidad:  
Mediante programas de educación y capacitación, la estrategia podría mejorar la calidad de la educación en la comunidad y garantizar el acceso a oportunidades educativas para todos, incluyendo a grupos vulnerables.
- ODS 8 - Trabajo decente y crecimiento económico:  
La estrategia podría promover la creación de empleo y el crecimiento económico en

áreas locales a través de proyectos que generen oportunidades de trabajo sostenibles.

- **ODS 11 - Ciudades y comunidades sostenibles:**  
Al impulsar el desarrollo comunitario y la participación local, la estrategia podría contribuir a la creación de comunidades más sostenibles y resilientes.
- **ODS 15 - Vida de ecosistemas terrestres:**  
La conservación ambiental y la gestión sostenible de los recursos naturales podrían contribuir a la protección de los ecosistemas terrestres en las áreas donde opera el Ejército.
- **ODS 16 - Paz, justicia e instituciones sólidas:**  
La estrategia podría promover la paz y la reconciliación en áreas afectadas por conflictos, fortaleciendo las instituciones locales y promoviendo el acceso a la justicia.
- **ODS 17 - Alianzas para lograr los objetivos:**  
Colaborar con organizaciones de la sociedad civil, gobiernos locales y otros actores clave fortalecería la capacidad del proyecto para lograr un impacto sostenible y amplio.

## **Conclusiones**

El desarrollo de esta investigación fue fundamental desde la concepción de un diagnóstico en donde se determinaron las diferentes variables sobre las cuales se pudo tener una percepción del estado actual de la estrategia de comunicaciones del Ejército Nacional, a partir de este concepto se logró ahondar en temáticas que partieron de un análisis del macro y el micro entorno de la organización.

Como resultado se pudieron interiorizar algunas estrategias enfocadas en la percepción superficial que demostraban que la campaña actual no estaba logrando mejorar la imagen de la institución y que, por el contrario, eventos como la hiper mediatización y la fuga de información estaban ocasionando problemas de gran envergadura en la institución.

Para lograr mitigar esto, se llevó a cabo un análisis estratégico partiendo de las características internas y externas del Ejército, partiendo de escenarios en donde se podrían establecer estrategias que superaran las debilidades, potencializaran las fortalezas, y ayudaran a proyectar las oportunidades para lograr una marca robusta.

Gracias a esto, surge la "Estrategia de Transformación Digital y Participación Comunitaria del Ejército Nacional" bajo el nombre de “Proyecto Renace: Transformación, Unión y Paz” es un ambicioso proyecto que busca trascender los límites tradicionales de la defensa y la seguridad para abordar de manera integral las necesidades de las comunidades locales y promover la sostenibilidad ambiental. A lo largo de esta colaboración, se han explorado diversos aspectos clave de esta estrategia que la hacen única y prometedora.

Uno de los puntos destacados de esta estrategia es su enfoque integral. Desde el principio, se ha concebido como un esfuerzo que no solo busca modernizar las operaciones militares a través de la transformación digital, sino también involucrar activamente a la comunidad local en la toma de decisiones y la ejecución de proyectos que mejoren su calidad de vida. Esto refleja un compromiso genuino con la inclusión y la participación, lo que fortalece la relación entre el Ejército Nacional y la comunidad.

Otro aspecto fundamental es la alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas. Esta estrategia no solo busca el éxito a nivel

local, sino que también reconoce su lugar en el contexto global. A través de sus acciones, se compromete a contribuir a metas globales importantes, como la erradicación de la pobreza, la promoción de la paz y la protección del medio ambiente.

La sostenibilidad ambiental es una preocupación central en esta estrategia. La conservación de los recursos naturales y la gestión responsable de los impactos ambientales se consideran esenciales. Esto demuestra un compromiso con la preservación de los ecosistemas locales y la promoción de prácticas responsables en las operaciones militares.

En efecto, la colaboración estratégica se erige como un pilar fundamental. La estrategia reconoce que no puede lograr sus objetivos por sí sola y busca alianzas con una amplia gama de actores, desde el gobierno y las organizaciones internacionales hasta las empresas locales y las organizaciones de la sociedad civil. Esta colaboración fortalece su capacidad para lograr resultados significativos y sostenibles.

Un aspecto destacado adicional es el enfoque en la paz y la reconciliación. No se trata solo de mejorar la imagen del Ejército Nacional, sino de promover activamente la paz y la reconciliación en áreas afectadas por conflictos. Esto demuestra una visión a largo plazo que va más allá de la misión militar tradicional.

Así mismo, la estrategia representa un enfoque innovador y sostenible para abordar los desafíos actuales y futuros. Su compromiso con la inclusión, la sostenibilidad, la paz y la colaboración con una amplia gama de Stakeholders la convierten en una iniciativa que busca impactar de manera positiva en la sociedad y el medio ambiente, en línea con su misión principal de defensa y seguridad. Finalmente, con una medición y evaluación continua de su progreso y su impacto, se busca conocer la efectividad de la misma en el corto, mediano y largo plazo, herramienta esencial para poder adaptar la estrategia a través del tiempo.

## Referencias

- Ricra Sanchez, C. I., Masias Iparraguirre, L. V., Ostos Vidal, A. M., & Vasquez Rodriguez, G. A. (2022). La gestión de imagen corporativa de la Oficina de Información del Ejército y su impacto en la lucha contra la pandemia del COVID 19. . San Borja 2020.
- Salvador, K. (2018). Implementación de estrategias de Employer Branding para mejorar la atracción y retención de talento humano mediante el compromiso organizacional . *Master's thesis*.
- Rodríguez-Caro, O., Montoya-Restrepo, L. A., & Montoya-Restrepo, I. A. (2022). Reconocimiento del valor storytelling y la cocreación en la construcción de microsegmentos a través de la estrategia de marketing digital. *I+ D Revista de Investigaciones*, , 17(2), 71-87.
- del Rio Cortina, J. A. (2017). Responsabilidad social empresarial y construcción de la marca: una nueva mirada a las estrategias de gestión. *Revista de Investigación Desarrollo e Innovación: RIDI*, 8(1), 49-60.
- Lara-Flores, E. A.-C.-D.-L.-G. (2017). La gestión de marca, un factor estratégico de competitividad en PYMES. . *CienciAmérica*, , 6(1), 64-84.
- Hernández-Gil, C. F.-R.-C. (2018). Reposicionamiento de marca: el camino hacia la competitividad de las pequeñas y medianas empresas. . *Revista de investigación, desarrollo e innovación*, 9(1), 33-46.
- Salazar-Duque, D. A.-Y. (2021). El Valor de Marca. Una Perspectiva Centrada en el Consumidor de Alojamiento. . *Economía y Negocios*, 12(1), 36-50.
- Navas, J. S. (2017). Comunicación integral en construcción de marcas ciudad: aportes, tensiones y desafíos. . *Revista Prisma Social*, (19), 368-387.



Aguirre Toledo, C. A. (2018). Plan de negocios para emprendimiento en el área de análisis de datos y Business Intelligence.

David, F. R. (2017). *Strategic management: concepts and cases: A competitive advantage approach* (p. 127). New York, NY, USA:: Pearson.

Porter, M. E. (2008). Harvard Business Review América Latina. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, . 8.

kotler, p. (2015). *marketing management*. washington: oveja negra.

Restrepo, D. (2021). Herramientas metodológicas para identificar perfiles competitivos. . *Sociedad y Administración de empresas*, 10-22.

ONU. (29 de 04 de 2022). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Solorzano, J., & Parrales, M. (2021). Branding: posicionamiento de marca en el mercado ecuatoriano. . *Espacios*, 42(12), 27-39.

Sánchez-Amboage, E., Membiela-Pollán, M., & Rodríguez-Vázquez, C. (2020). Estrategias comunicativas de social media influencers para creación de marca: el caso de Carlos Ríos y Café Secreto. *consejo de Comunicación*.

López Rodríguez, C. E. (2017). El gerente de marca como protagonista de las organizaciones en Colombia. . *Equidad Y Desarrollo*, 1(28), 259-278.

Hernández-Gil, C., Figueroa-Ramírez, E. F., & Correa-Corrales, L. E. (2018). Reposicionamiento de marca: el camino hacia la competitividad de las pequeñas y medianas empresas. . *Revista de investigación, desarrollo e innovación*, , 9(1), 33-46.

Villalba, A. G., & J., A. D. (2017). Responsabilidad social empresarial y construcción de la marca: una nueva mirada a las estrategias de gestión. . *Revista de Investigación Desarrollo e Innovación:* , RIDI, 8(1), 49-60.

- Balanta, N. P. (2020). El posicionamiento de marca en universidades colombianas: un desafío para la educación o estrategia de mercadeo. . *Revista Boletín Redipe*, , 9(4 (2020)), 225-231.
- Torres, K. B. (2017). Gerencia y gestión de marcas propias en Colombia: notoriedad de marca, factores de comercialización y posicionamiento en el canal tradicional. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, , 13(24), 27-39.
- Cudriz, E. C. (2020). El marketing digital como un elemento de apoyo estratégico a las organizaciones. . *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, , 16(30).
- Rivera Porras, D. A. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Universidad Simon Bolivar*.
- Canales, H. J. (2021). Construcción de marcas verdes: Preocupación de las organizaciones por el cuidado y protección ambiental. . *Revista de ciencias sociales*, , 27(3), 415-427.
- Acosta Barerra, S. (2018). La influencia de la social media como herramienta para el incremento de recordación de marca de las empresas colombianas. *UDCA*.
- Paul, J. (2019). Masstige model and measure for brand management. . *European Management Journal*, 37(3), 299-312.
- Keller, K. L. (2019). Strategic brand management process. . *Handbuch Markenführung*, 155-175.
- Mills, A. J. (2020). Brand management in the era of fake news: narrative response as a strategy to insulate brand value. . *Journal of Product & Brand Management*, , 29(2), 159-167.
- Anagnostopoulos, C. P. (2018). Branding in pictures: using Instagram as a brand management tool in professional team sport organisations. . *European Sport Management Quarterly*, , 18(4), 413-438.

- Mogaji, E. &. (2021). Contemporary issues in brand management. . *Brand Management: An Introduction through Storytelling*, , 241-255.
- van der Westhuizen, L. M. (2018). Brand loyalty: exploring self-brand connection and brand experience. . *Journal of Product & Brand Management*.
- Grubor, A. &. (2017). Brand strategies in the era of sustainability. . *Interdisciplinary Description of Complex Systems*: , INDECS, 15(1), 78-88.
- Fernandes, T. &. (2019). Consumer brand engagement, satisfaction and brand loyalty: a comparative study between functional and emotional brand relationships. . *Journal of Product & Brand Management*.
- France, C. G. (2020). Exploring the interplay between customer perceived brand value and customer brand co-creation behaviour dimensions. . *Journal of brand Management*, , 27, 466-480.
- Mölk, A., & Auer, M. (2018). Designing brands and managing organizational politics: A qualitative case study of employer brand creation. . *European Management Journal*, 485-496.
- Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. . Free Press.
- Adigbuo, E. (2022). Diplomacia coercitiva en política exterior: evaluando la estrategia nigeriana. *African Renaissance*, 53-71.
- Bradford, J. G. (2017). Branding the Army. ARMY COMMAND AND GENERAL STAFF COLLEGE FORT LEAVENWORTH KS FORT LEAVENWORTH United States., 1-14.
- Cull, N. J. (2008). *The Cold War and the United States Information Agency: American Propaganda and Public Diplomacy, 1945-1989*. . Cambridge University Press.
- Cull, N. J. (2018). *Public Diplomacy: Global Engagement in the Era of Social Media*. Polity Press.

- Joachim, J., Martin, M., Lange, H., Schneiker, A., & Dau, M. (2018). Twittering for talent: Private military and security companies between business and military branding. *Contemporary Security Policy*, 298-316.
- Kanji, L. (2016). Illustrations and influence: soft diplomacy and nation branding through popular culture. . *Harvard International Review*, 40-52.
- Kapferer, J. N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking*. . Kogan Page.
- Keeter, J. M. (2008). Branding: A Strategy for Manning an All-Volunteer Army. *ARMY WAR COLL CARLISLE BARRACKS PA.*, 20-34.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. Pearson Education.
- kotler, p. (2015). *marketing management*. washington: oveja negra.
- Kumar, S., Nivarthi, S., & Koppa, K. (2023). Establishing Literature Review Of Military Based Products For Civilians Use; And Promote These Brands To Influence Self-Image Of Potential Candidate’s Recruitment In The Armed Forces. . *Journal of Pharmaceutic*, 1-12.
- Mora, M. (2016). *Psicología del consumidor*. Obtenido de [http://148.202.167.116:8080/jspui/bitstream/123456789/3768/1/Psicologia\\_Consumidor\\_Presentacion\\_LMD.pdf](http://148.202.167.116:8080/jspui/bitstream/123456789/3768/1/Psicologia_Consumidor_Presentacion_LMD.pdf)
- Park, S., & Avery, E. (2016). Effects of patriotism and celebrity endorsement in military advertising. . *Journal of Promotion Management*, 605-619.
- Pereira, T., Loureiro, S., & Sarmiento, E. (2022). Achieving Brand Engagement and Brand Equity Through Co-creation Process. . *Journal of Creative Communications*, 303-318.
- Ries, A. &. (2001). *Positioning: The battle for your mind*. . McGraw Hill Professional.
- Van der Graaf, S., & Nieborg, D. B. (2003). Together we brand: America's Army. *DiGRA Conference.*, 1-12.

**Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”**  
Bogotá D.C., Colombia

Von Wallpach, S., Hemetsberger, A., & Espersen, P. (2017). Performing identities: Processes of brand and stakeholder identity co-construction. . *Journal of Business Research*, 443-452.

Voyer, B., Kastanakis, M., & Rhode, A. (2017). Co-creating stakeholder and brand identities: A cross-cultural consumer perspective. . *Journal of Business Research*, 399-410.