

# DEL DISCURSO AL DISEÑO: HACIA UNA ESTRATEGIA DE MARCA SISTÉMICA, RELACIONAL Y PROSPECTIVA

PILAR BERMUDEZ NUÑEZ\*  
Marduk Diseño Estratégico

Recibido: 31 de mayo del 2025 / Aceptado 11 de septiembre del 2025

doi: <https://doi.org/10.26439/comunica360.2025.n3.7956>

**RESUMEN.** Este artículo analiza un caso real del sector de consumo masivo en el Perú, en el que una empresa líder en el sector de comida rápida enfrentó una situación común a las marcas maduras: la dificultad de sostener su relevancia simbólica y traducir su propósito en una dirección estratégica coherente. Desde la comunicación, el reto residía en reconstruir una narrativa identitaria que había perdido resonancia cultural y una estrategia fragmentada que ya era incapaz de articular la coherencia interna con la imagen externa de la empresa. Para abordar este desafío, se realizó una profunda investigación desde la perspectiva del diseño estratégico, que incorporó una diversidad de herramientas cualitativas de vanguardia. Tuvo como propósito develar las tensiones de los consumidores en diferentes contextos y escenarios. Además, se realizó un análisis cultural y de pensamiento de futuros que permitió construir un sistema de marca vivo, capaz de anticipar escenarios y activar vínculos simbólicos. La propuesta final abandona la lógica del *branding* como síntesis discursiva y plantea una marca que se configura desde las relaciones y el sentido compartido por los diferentes actores que intervienen en hacer realidad su promesa. En este enfoque, la comunicación deja de ser un desenlace para convertirse en una práctica que media entre la marca, la ambición de negocio, los consumidores y los futuros posibles.

**PALABRAS CLAVE:** estrategia de marca / comunicación relacional / diseño estratégico / *foresight* / usuario / sistema de sentido

---

\* Doctoranda en Filosofía por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, magíster en Pensamiento Estratégico y Prospectiva por la Universidad Internacional de Andalucía, politóloga por la Universidad Nacional de Colombia, economista *cum laude* por la Universidad Santo Tomás, Colombia, interesada en prospectiva latinoamericana y estrategia de marca. Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3785-3157>. Correo electrónico: [pilar@marduk-design.com](mailto:pilar@marduk-design.com)

## FROM DISCOURSE TO DESIGN: TOWARD A SYSTEMIC, RELATIONAL, AND FORWARD-LOOKING BRAND STRATEGY

**ABSTRACT.** This essay is based on a real case from the mass-consumption sector in Peru, where a leading fast-food company faced a challenge common to mature brands: difficulty sustaining its symbolic relevance and translating its purpose into a coherent strategic direction. From a communication standpoint, the challenge lay in an identity narrative that had lost cultural resonance and a fragmented strategy unable to connect internal coherence with external significance. A thorough investigation through strategic design—employing a range of cutting-edge qualitative tools—aimed to reveal consumer tensions across different contexts and scenarios. Cultural analysis and futures thinking were included to build a living brand system capable of anticipating scenarios and activating symbolic connections. The final proposal abandons the logic of branding as a mere discursive synthesis and instead envisions a brand configured through relationships and the shared meaning created by all actors who help make its promise real. Communication, in this approach, ceases to be a simple outcome and becomes a practice that mediates among the brand, business ambition, consumers, and possible futures.

**KEYWORDS:** brand strategy / relational communication / strategic design / foresight / user / meaning system

## DO DISCURSO AO DESIGN: RUMO A UMA ESTRATÉGIA DE MARCA SISTÊMICA, RELACIONAL E PROSPECTIVA

**RESUMO.** Este ensaio tem como base um caso real do setor de consumo de massa no Peru, em que uma empresa líder no segmento de fast-food enfrentava um desafio comum a marcas maduras: dificuldade em manter sua relevância simbólica e em traduzir seu propósito em uma direção estratégica coerente. Do ponto de vista da comunicação, o desafio estava em uma narrativa identitária que havia perdido ressonância cultural e em uma estratégia fragmentada, incapaz de articular coerência interna com significância externa. Uma investigação aprofundada por meio do design estratégico—com o uso de diversas ferramentas qualitativas de ponta—teve como objetivo revelar as tensões dos consumidores em diferentes contextos e cenários. Foram incluídas análise cultural e pensamento de futuros para construir um sistema de marca vivo, capaz de antecipar cenários e ativar vínculos simbólicos. A proposta final abandona a lógica do branding como mera síntese discursiva e propõe uma marca configurada a partir das relações e do sentido compartilhado pelos diferentes atores que tornam sua promessa realidade. A comunicação, nessa abordagem, deixa de ser um desfecho para tornar-se uma prática que media entre a marca, a ambição de negócio, os consumidores e os futuros possíveis.

**PALAVRAS-CHAVE:** estratégia de marca / comunicação relacional / design estratégico / *foresight* / usuário / sistema de sentido

## 1. INTRODUCCIÓN: EL DESFASE ESTRUCTURAL EN LA ESTRATEGIA DE MARCA

Durante décadas, la estrategia de marca se ha establecido a partir de la premisa de que una marca bien construida es aquella capaz que permite generar mensajes claros, memorables y consistentes. Esta concepción, respaldada por modelos publicitarios clásicos y aún arraigada en muchos manuales de *marketing*, privilegia la narrativa sobre la relación, el propósito sobre la práctica y el control simbólico sobre la adaptabilidad cultural. No obstante, en un entorno comunicacional saturado, fragmentado y volátil como el actual, estas premisas se enfrentan a límites evidentes.

En ese sentido, definir el propósito de marca se ha convertido en una práctica estandarizada, en la que diversos equipos estratégicos y creativos buscan condensar en una frase inspiradora la esencia del negocio, su diferenciación y su impacto social. Además, se espera que dicha frase tenga fuerza sonora, consistencia estratégica y atractivo comercial. A pesar de que muchos crean frases brillantes, pocas de estas se traducen en decisiones, acciones o experiencias tangibles que puedan sostenerse más allá de una campaña. El propósito, en su forma discursiva, ha sido domesticado por el *marketing*: aspiracional, pero no operativo; inspirador, pero no accionable.

Corregir este desfase entre lo que la marca dice ser y lo que efectivamente logra sostener simbólicamente en su ecosistema relacional es uno de los mayores desafíos contemporáneos para la estrategia de marca y las comunicaciones. A mayor sofisticación narrativa, mayor riesgo de desconexión con las realidades culturales y con las personas que se espera movilizar. Entonces, la marca se convierte en un artefacto simbólico encerrado, incluso secuestrado en su propio relato. De ahí que se hable de propósito, autenticidad, transformación y conexión, pero se actúe desde la repetición, la complacencia y, con frecuencia, desde el cliché construido detrás del escritorio de los equipos involucrados.

Frente a lo anterior, este artículo propone una relectura del trabajo estratégico de marca desde tres perspectivas que se articulan y retroalimentan entre sí. La primera es el pensamiento sistémico, que permite comprender la marca como un sistema vivo de relaciones que atraviesa lo cultural, lo tecnológico, lo funcional, lo emocional y lo operativo. La segunda es una perspectiva relacional, que desplaza la lógica emisiva de la comunicación y la reemplaza por una lógica de coconstrucción de sentido. Finalmente, una mirada prospectiva, que invita a romper con el presentismo funcional y a diseñar desde escenarios posibles y deseables que permitan a la marca actuar hoy con conciencia del mañana.

Estas tres dimensiones no se presentan como un marco teórico abstracto, sino como fundamentos prácticos y necesarios para abordar casos reales, como el que se

analiza en este artículo. A partir de una experiencia de rediseño estratégico, se examina cómo configurar la comunicación, no como el final o fin último de un proceso, sino como la expresión visible de un sistema estratégico más profundo, anclado en tensiones culturales, verdades humanas y futuros en construcción.

## 2. CONTEXTO: UNA MARCA MADURA FRENTE AL AGOTAMIENTO SIMBÓLICO

La marca analizada es una empresa nacional de consumo masivo con más de tres décadas de presencia en el mercado. Se trata de una marca que, en su momento, logró una profunda conexión cultural con el consumidor peruano, tras construir un lugar simbólico fuerte en el imaginario urbano y una percepción de familiaridad que la distinguía de competidores internacionales.

No obstante, con el paso del tiempo, su discurso se volvió repetitivo y su propuesta de valor comenzó a diluirse. Esta situación se hizo más crítica en el contexto actual de la categoría, pues ha enfrentado una fuerte presión competitiva en dos frentes. Por un lado, el ingreso de marcas globales que operan con arquitecturas de marca sólidas e inversiones publicitarias constantes. Por otro lado, la proliferación de propuestas informales que, sin necesidad de una marca formal, logran generar experiencias atractivas para el consumidor —particularmente entre los más jóvenes— y alcanzar reconocimiento gracias a la viralidad que hoy permiten las plataformas de las redes sociales.

Este entorno puso en evidencia el problema de comunicación central que enfrentaba la marca: había quedado atrapada en una narrativa funcional y promocional, y desconectada de las nuevas sensibilidades culturales. Su posicionamiento ya no tenía resonancia emocional ni simbólica, a pesar de continuar ostentando el liderazgo en términos de participación de mercado. Definitivamente, aun con el buen desempeño de la marca, su dimensión afectiva se empezaba a erosionar de forma importante y, con ello, su capacidad de diferenciación profunda. El vínculo que antes era espontáneo y emocional se había convertido en una elección práctica, casi inercial. En un escenario donde las marcas deben generar significado para las personas, esta pérdida de densidad simbólica representaba un riesgo estratégico de fondo.

Más allá de los indicadores de *performance*, la preocupación residía en el vacío comunicacional en términos de sentido. El lenguaje de la marca había dejado de representar las conversaciones culturales contemporáneas y las tensiones reales del usuario, aquellas en las que aún podría participar o generar valor. El tono, los mensajes y los códigos seguían funcionando técnicamente, pero lo hacían desconectados de los deseos, aspiraciones y contradicciones emergentes, lo que sin duda erosionaba su relevancia en el mediano plazo.

Desde el interior de la organización, el diagnóstico fue igualmente claro, aunque se expresó en otros términos. Los equipos de marca, movilizados por el deseo de hacer las cosas mejor, eran conscientes de la necesidad de expresarse, en sus decisiones y en sus comunicaciones cotidianas, de forma alineada con su propósito marcario y su significado cultural. Sin embargo, carecían de mecanismos estratégicos para activar dicha necesidad de manera coherente y significativa.

Lejos de un equipo desanimado, lo que predominó fue una inquietud creativa: la necesidad urgente de encontrar un camino que permitiera evolucionar sin traicionarse, avanzar sin recurrir a fórmulas vacías y a proponer sin impostar. Se trataba, en términos comunicacionales, de recuperar una voz propia, con sentido y significado; no desde el artificio narrativo, sino desde una estrategia que permitiera rearticular lo que la marca era, lo que aspiraba a ser y lo que efectivamente lograba sostener en su relación con los demás.

El desafío no fue solamente técnico —rediseñar piezas, cambiar campañas o reformular mensajes—, sino profundamente cultural: reconstruir una estrategia de marca que devolviera sentido al quehacer cotidiano, claridad al propósito institucional y, sobre todo, potencia simbólica a la experiencia de marca. La comunicación no debía ser el maquillaje del cambio, sino el lugar donde el cambio comenzara a ser posible.

### 3. DESAFÍO: CONSTRUIR SENTIDO EN UN SISTEMA COMPLEJO

El encargo estratégico recibido por el equipo no se limitaba a reformular una campaña ni a encontrar un nuevo *claim* inspirador. El desafío era estructural y, por tanto, radicalmente distinto. Lo que estaba en juego no era solo qué decir, sino desde dónde se hablaba, con quiénes se dialogaba y cómo se sostenía simbólicamente la propia existencia de la marca. En lugar de preguntarse qué comunicar, la pregunta que originó todo este proceso fue la siguiente: ¿qué sistema de sentido necesitamos reconstruir para que la marca vuelva a tener relevancia y coherencia cultural en este tiempo?

Esto implicaba, en primer lugar, entender al consumidor no como un *target* transaccional, sino como un sujeto cultural inmerso en tensiones simbólicas, económicas, emocionales y generacionales. Es decir, el consumidor ya no podía ser analizado únicamente por sus decisiones de compra, sino por las narrativas que habitaba, las emociones que sentía y las contradicciones que movilizaban sus elecciones cotidianas. Su vínculo con la marca no se definía solamente por atributos, sino por cómo la marca encajaba en su mapa de sentido personal y colectivo.

En segundo lugar, una exigencia fue redefinir el rol de la marca en ese sistema cultural: no como emisor de verdades ni como protagonista de un relato unidireccional, sino como un actor relacional que interpreta, se adapta, dialoga y responde. En otros

términos, una marca que deja de hablar sobre sí misma y comienza a hablar desde su entorno y con este. Ello desplazó el centro de gravedad de la marca desde la identidad hacia la interacción.

Tercero, se requería diseñar una arquitectura estratégica flexible pero consistente, capaz de sostener decisiones en múltiples niveles: desde el producto hasta el servicio y desde el tono narrativo hasta la experiencia en cualquier punto de contacto. Esta estrategia no podía ser una suma de partes, sino un sistema vivo capaz de mantener su coherencia simbólica aun cuando se expresara de formas distintas en distintos canales.

Por último, fue fundamental activar ese sistema no con herramientas tradicionales de transmisión, sino con herramientas de construcción de vínculo. Esto implicaba que la comunicación debía dejar de ser vista como *output* para empezar a funcionar como un tejido relacional; es decir, como el espacio donde los significados se manifiestan e interactúan, y permiten experimentar el valor cultural de la marca.

Asumir este reto requería, además, un cambio metodológico profundo. Por ello, se optó por un enfoque que integrara herramientas de investigación cualitativa, análisis cultural, pensamiento de diseño y *foresight*. No se trataba de probar ideas preexistentes ni de validar hipótesis, sino de explorar activamente nuevas formas de habitar la categoría, con el fin de resignificar atributos estancados desde la voz de los consumidores y de imaginar futuros posibles para la marca. Dada esta premisa, el proceso no se concibió como lineal o estandarizado, sino como iterativo, sensible a los hallazgos y capaz de abrazar la incertidumbre o la nueva información.

Esta decisión metodológica no solo respondía a una convicción filosófica, sino también a una necesidad táctica: para reconstruir sentido, primero hay que desnaturalizar lo que se da por obvio. Y eso no se logra desde la linealidad del *brief*, sino desde el coraje de entrar en zonas grises, como las del no saber, las del no decir y las del no encajar.

En suma, el reto no era ajustar el discurso de la marca, sino reconstruir sus cimientos simbólicos desde una lógica relacional, cultural y prospectiva. Solo desde ahí podía volver a conectar con el presente y proyectarse hacia futuros posibles, sin perder su integridad ni su propósito.

## 4. ESTRATEGIAS APLICADAS: ESCUCHAR, ANALIZAR, DISEÑAR Y ANTICIPAR

### 4.1 Investigación con usuarios: escuchar más allá del producto

El proceso se inició con una investigación profunda basada en diarios digitales aplicados a una muestra diversa de consumidores. Durante varios días, los participantes compartieron, en sus propios términos, sus emociones, hábitos, frustraciones y deseos alrededor

del acto de comer, de compartir y de construir relaciones con significado. El objetivo no era preguntar por la marca, sino por la vida y, a partir de ello, establecer puentes estratégicos que construyan significado.

Estos diarios permitieron captar microrrelatos cotidianos que revelaron tensiones estructurales: el deseo de cuidarse frente al impulso de gratificarse, la aspiración de progreso frente a las limitaciones económicas, el orgullo nacional frente a la fatiga de los discursos patrióticos, entre otros. La diversidad de formatos (texto, audio, imagen y video) generó un corpus amplio, cargado de afectividad y espontaneidad.

#### **4.2 Herramientas antropológicas: observar desde el contexto**

Para complementar esta escucha íntima, se aplicaron técnicas inspiradas en la antropología que parten de la observación participante en puntos de consumo, interceptaciones en espacios públicos y mapeo de experiencias en competencia directa e indirecta. Estas observaciones revelaron comportamientos que no eran verbalizados: rituales personales, decisiones contradictorias y emociones emergentes. En vez de validar hipótesis de *marketing*, se buscó captar fricciones reales.

#### **4.3 Análisis estratégico colaborativo: decodificar con el cliente**

Toda esta información fue analizada en sesiones de trabajo abiertas, en las que participaron representantes de distintas áreas de la empresa: Marca, Operaciones, *Marketing*, Experiencia y Producto. El objetivo fue romper silos y construir un sentido compartido. Los hallazgos no se presentaron como un reporte cerrado, sino como una provocación destinada a generar conversación.

El análisis se organizó en capas: desde tensiones humanas amplias hasta oportunidades concretas de activación. Este enfoque permitió entender no solo lo que los usuarios decían, sino también lo que implicaban sus emociones, lo que estaba en juego simbólicamente y cómo eso podía ser traducido en una plataforma estratégica viva.

#### **4.4 Diseño de territorios y prototipos estratégicos**

Las tensiones detectadas fueron transformadas en territorios estratégicos y definidos como espacios de significación donde la marca podía actuar con coherencia y potencia simbólica. Cada territorio fue explorado mediante narrativas prototipo que estaban inspiradas en arquetipos, metáforas culturales y promesas relevantes.

Estos prototipos fueron discutidos en talleres de cocreación interna y luego iterados con consumidores, pero no como testeos tradicionales, sino como espacios de conversación en profundidad. El objetivo nunca fue que los usuarios eligieran la estrategia, sino que ayudaran a afinar su resonancia y detectar sus límites simbólicos.

#### 4.5 Arquitectura estratégica y activación futura

A partir del territorio elegido, se diseñó una arquitectura estratégica que articulaba el *insight* del consumidor, los atributos y beneficios de la marca, sus principios estratégicos de evolución y, por supuesto, su promesa y esencia. Entonces, la marca dejó de concebirse como una historia por contar para convertirse en un sistema de sentido que se manifiesta en acciones, experiencias, relatos y rituales.

Finalmente, se trabajaron escenarios de futuros con base en señales culturales emergentes: el agotamiento del relato nacionalista, la reconfiguración de la gastronomía, la informalización del lujo cotidiano, entre otros. Esta mirada permitió integrar herramientas de prospectiva en la estrategia, lo que aseguró una plataforma con capacidad de adaptación y proyección simbólica.

### 5. LA COMUNICACIÓN COMO ARQUITECTURA DE COHERENCIA

Desde una mirada contemporánea de la comunicación, la marca no puede reducirse a su identidad visual, a su narrativa publicitaria ni a sus campañas episódicas. Pensar la marca únicamente como un emisor de mensajes diseñados o como una estética reconocible en el mercado no solo es insuficiente, sino que también es contraproducente para su sostenibilidad simbólica. La marca, en tanto fenómeno comunicacional, es una práctica relacional continua entre una organización, sus públicos y el contexto sociocultural en el que se inscribe. Su sentido no está dado ni fijado de una vez para siempre: se produce, se disputa y se transforma en la interacción.

Por eso, uno de los hallazgos más significativos de este proyecto fue la resignificación profunda del rol que cumple la comunicación en el ecosistema de marca. Tradicionalmente, y aún hoy en muchas organizaciones, la comunicación es concebida como un vehículo de difusión o amplificación, es decir, un canal por el que se transmite un mensaje ya definido a una audiencia supuestamente pasiva. Desde esta lógica, el valor de la comunicación reside en su capacidad de generar cobertura, recordación, *engagement* o conversión, lo que se mide casi con exclusividad por indicadores de *performance*.

No obstante, el proceso vivido en este proyecto reveló otra posibilidad: entender la comunicación no como una etapa final ni como una ejecución de algo previamente resuelto, sino como un dispositivo transversal de construcción de sentido. La comunicación aparece entonces no como última milla, sino como primera capa, es decir, como la interfaz viva donde se entrecruzan narrativa, experiencia, rituales, decisiones tácticas y visión estratégica.

Esta concepción permite entender la comunicación como una arquitectura de coherencia simbólica o como el espacio donde se comprueba si lo que la marca dice coincide con lo que hace, si lo que promete se materializa y si lo que defiende se traduce

en acción. La comunicación deja así de ser una instancia decorativa para convertirse en la manifestación tangible de la estrategia: su forma de hacerse presente y legible en el mundo.

En este sentido, comunicar es construir vínculo, activar interpretación y habilitar sentido compartido. La comunicación se convierte en el sistema operativo simbólico, cuya potencia ya no radica únicamente en la claridad del mensaje, sino en la capacidad de generar resonancia estructural entre el propósito, las experiencias del consumidor y las tensiones culturales del contexto.

Este enfoque exige, también, una transformación organizacional. En lugar de asumir que los equipos de comunicación entran al final del proceso para darle forma a lo estratégico, se plantea la necesidad de su participación temprana en los espacios donde se define el foco, la tensión y la ambición de la marca. Ya no se trata de traducir una estrategia en piezas, sino de coconstruir el marco simbólico desde el cual esa estrategia cobrará sentido y será interpretada.

Esto implica reconfigurar la pregunta base del trabajo comunicacional. Ya no basta con preguntarse cómo decimos algo de forma creativa, clara o impactante. Aunque, esa pregunta sigue siendo útil, es secundaria. La pregunta prioritaria sería: ¿qué vínculo queremos generar con este acto comunicacional? En lugar de optimizar la forma, se empieza por interrogar la intención relacional: ¿qué habilita esto?, ¿qué resignifica?, ¿qué disputa?, ¿qué provoca?, ¿qué confirma?

Por eso, cada uno de los actos de marca —como la estética del punto de venta, el diseño de promociones, el lenguaje gráfico y verbal, la atención presencial o digital, los menús, el *packaging*— fue abordado desde su potencia simbólica; por lo tanto, como un portador de sentido y una manifestación del relato de la marca. Así, en vez de construir primero una estrategia y luego comunicarla, se entendió que cada punto de contacto constituía en sí parte de esa estrategia. La línea entre comunicación y operación se borró: ya no había *backstage*.

Desde esta lógica, la comunicación no puede fragmentarse en campañas y contenidos. Necesita pensarse como sistema simbólico de relación. Un sistema que, en el caso trabajado, permitió reorganizar las decisiones tácticas bajo un marco coherente, definir límites a ciertos lenguajes —como el uso del humor tan relevante en la comunicación peruana—, resignificar el tono institucional y explorar nuevos formatos narrativos que nacen desde la escucha y no desde la imitación de tendencias.

Este cambio de paradigma, una vez consolidado, redefine también el rol de los profesionales de la comunicación. Ya no son intérpretes visuales o narrativos de una verdad estratégica previamente establecida, sino arquitectos del vínculo: curadores del sistema de relaciones simbólicas entre marca, cultura y consumidor. Y eso, lejos de reducir su campo de acción, lo expande de forma radical.

En este artículo se sostiene, por tanto, que el aporte más urgente de la comunicación de marca hoy no está en su creatividad estética ni en su eficiencia técnica, sino en su capacidad de generar sentido desde la relación. De ese reconocimiento, nace la posibilidad de que las marcas no solo se comuniquen mejor, sino que se comuniquen mejor con el mundo. Este enfoque no busca moralizar la estrategia de marca. No se trata de exigir a todas las marcas un posicionamiento político o una agenda transformadora, sino de reconocer que toda marca habita y construye mundo, y que, por lo tanto, no es inocua. Las marcas y sus comunicaciones producen imaginarios, legitiman hábitos, amplifican voces y silencian otras.

Este nivel de trabajo trasciende en el diseño de marca tradicional, que muchas veces se reduce a un manual gráfico o a un set de *claims* aspiracionales. En este caso, la comunicación se concibió como una práctica sostenida por una arquitectura de sentido coherente, en la que lo simbólico y lo operacional se pensaban de manera integrada.

Lo que este caso demuestra, y lo que este artículo busca defender, es que la comunicación de marca debe asumirse como un campo de diseño estructural y no como un departamento o una función aislada. Solo desde esta mirada ampliada es posible generar marcas verdaderamente relacionales, que no repitan fórmulas vacías, sino que generen sentidos pertinentes, deseables y culturalmente activos.

## **6. CONEXIONES CON EL CAMPO ACADÉMICO: UN APOORTE DESDE LA PRÁCTICA**

El enfoque desarrollado en este proyecto contribuye al campo de la comunicación de marcas por lo menos en tres planos.

### **6.1 Aporte epistemológico: repensar la marca como fenómeno comunicacional relacional**

Desde la tradición de los estudios de comunicación, especialmente aquellos influenciados por Eliseo Verón y Bruno Latour, este trabajo aporta una perspectiva que concibe la marca como una red de prácticas que produce sentido y no solo como un mensaje que será transmitido. De esta manera, la marca se convierte en un actor que participa de la construcción social de la realidad, cuya comunicación se define tanto por sus dichos como por sus hechos.

### **6.2 Aporte metodológico: integrar investigación, diseño y prospectiva**

El proceso evidenció cómo se puede articular una investigación cualitativa con metodologías de diseño estratégico y herramientas de *foresight*. Esta integración es clave para evolucionar hacia una práctica comunicacional más robusta, capaz no solo de limitarse

a reaccionar al presente, sino también a anticipar y generar sentido desde lo emergente. En ese sentido, este enfoque puede servir de modelo para proyectos en otras categorías que enfrentan contextos inciertos, tensiones culturales fuertes o saturación narrativa.

### **6.3 Aporte ético: comunicar es asumir una posición en el mundo**

Finalmente, este enfoque revela el potencial ético de la comunicación de marca. Lejos de ser neutra o meramente funcional, toda acción comunicacional implica una toma de posición. Este proyecto dejó en evidencia que las marcas no solo deben preguntarse qué quieren vender o decir, sino también qué formas de relación quieren habilitar, qué imaginarios quieren reforzar, qué narrativas quieren desarmar. Bajo esta lógica, el trabajo de comunicación se convierte en una práctica situada, sensible al contexto y con impacto en los vínculos sociales. Comunicar no es solo seducir: es participar en la configuración de sentidos colectivos. Eso exige responsabilidad simbólica.

## **7. CONCLUSIÓN: UNA INVITACIÓN CRÍTICA A REPENSAR LA COMUNICACIÓN DE MARCAS**

Este artículo ha buscado mostrar, desde la práctica, cómo el trabajo comunicacional de las marcas puede y debe transformarse si se desea que estas conserven su relevancia en una cultura en constante mutación. El caso analizado permitió identificar con claridad un problema de comunicación estructural: una marca reconocida que, si bien conservaba su notoriedad y liderazgo en términos de presencia de mercado, había perdido su capacidad de generar un vínculo simbólico profundo con sus usuarios. Su posicionamiento, anclado en claves funcionales y promocionales, había dejado de operar como promesa cultural, por lo que quedó desfasado frente a las nuevas sensibilidades sociales, culturales y emocionales.

Frente a este desajuste, la solución no fue puramente narrativa, sino profundamente estratégica. No se trataba simplemente de encontrar un nuevo mensaje ni de renovar las campañas con mayor emotividad o creatividad, sino de repensar el sistema de relaciones que permite a una marca habitar culturalmente su categoría. El proceso permitió construir una arquitectura relacional viva: una estructura estratégica que no solo reflejaba las aspiraciones de la marca, sino capaz de interactuar con las tensiones de los consumidores, anticipar transformaciones del entorno y sostener decisiones comunicacionales con coherencia simbólica.

Uno de los aprendizajes más poderosos de esta experiencia fue entender que la comunicación no se puede seguir concibiendo como un resultado final, es decir, como una serie de piezas, campañas o mensajes que traducen una estrategia ya definida. La comunicación, en este modelo ampliado, opera como el sistema operativo de la marca:

es el conjunto de procesos, decisiones y expresiones que le permite estar en el mundo, generar sentido, construir vínculos sostenibles, anticipar futuros deseables y activar su promesa más allá de las palabras.

En este sentido, quienes trabajan en el ámbito de la comunicación deben reformular su aproximación a las marcas. En lugar de percibir las como identidades fijas que necesitan ser contadas con mayor efectividad, es necesario comprenderlas como redes vivas de relaciones. Esta lectura relacional exige dejar atrás los enfoques cerrados y adoptar una mirada más abierta, flexible y dialógica.

Asimismo, es fundamental diseñar plataformas estratégicas que integren el análisis cultural como insumo estructural, que incorporen la escucha activa como método de aprendizaje continuo y que se sirvan del pensamiento de futuros para trazar horizontes de posibilidad más allá del presente inmediato. Estas plataformas no deben concebirse como herramientas estáticas, sino como marcos adaptativos que evolucionan junto con la marca y su ecosistema.

A lo largo del proyecto quedó también en evidencia que la consistencia narrativa, aunque valiosa, no puede ser el único criterio rector. En un mundo cambiante, resulta más importante asegurar que haya coherencia cultural entre lo que la marca dice, lo que hace y lo que representa, que limitarse a repetir los mismos relatos. La obsesión por la uniformidad puede volver rígida a una marca, impidiéndole evolucionar con su tiempo. Por el contrario, una marca coherente culturalmente es aquella que se permite adaptarse sin perder su eje simbólico.

Finalmente, comunicar no es únicamente transmitir un mensaje, sino asumir una postura en un campo simbólicamente cargado. Toda comunicación interviene en el tejido cultural, reproduce o desafía imaginarios, activa o silencia voces. Por eso, las decisiones comunicacionales deben leerse como actos de responsabilidad simbólica y no como simples operaciones de *marketing*.

La comunicación de marcas enfrenta hoy un desafío decisivo: dejar atrás fórmulas gastadas, automatismos narrativos y repeticiones, para dar paso a una práctica más consciente, situada y comprometida con la producción de nuevos sentidos. Esta tarea no nace del miedo a lo que se deja atrás, sino de la convicción de que es posible construir relaciones más honestas y relevantes con los públicos. En última instancia, esa es la propuesta que deja este artículo: no basta con decir mejor; es necesario diseñar mejor lo que decimos, desde el entendimiento profundo de lo que somos, lo que representamos y lo que podemos llegar a ser.