



**Universidad del CEMA**

**Maestría en Dirección de Empresas**

**“Marcas Globales y Locales”**

**Autores: Lic. Amud María Laura  
Lic. Bonavita María Florencia  
Lic. Fafián Ariel  
Lic. Ozu Pablo**

**Profesor: Lic. Barbosa Carlos**

**Octubre 25, 2001**

**INDICE GENERAL**

<b>1. INTRODUCCION.....</b>	<b>3</b>
<b>2. RESEÑA SOBRE MARCAS .....</b>	<b>4</b>
<b>2.1. CONCEPTO DE MARCA .....</b>	<b>4</b>
<b>2.2. BRAND EQUITY .....</b>	<b>7</b>
<b>2.3. EL BRANDING Y SUS BENEFICIOS .....</b>	<b>16</b>
<b>2.4. VENTAJAS A LARGO PLAZO DE LA INVERSIÓN EN MARCAS .....</b>	<b>17</b>
<b>3. EL MARKETING GLOBAL .....</b>	<b>19</b>
<b>3.1. QUÉ ES UNA MARCA GLOBAL?.....</b>	<b>26</b>
<b>4. EL ABC PARA DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA GLOBAL .....</b>	<b>30</b>
<b>4.1. CÓMO INTRODUCIR EXITOSAMENTE UNA INICIATIVA GLOBAL EN UN MERCADO LOCAL? .....</b>	<b>33</b>
4.1.1. ENTENDIENDO LAS DIFERENCIAS CULTURALES DE LOS CONSUMIDORES LOCALES .....	34
4.1.2. CONSISTENCIA CON LOS EQUITY GLOBALES.....	36
4.1.3. ESTRATEGIAS INNOVADORAS DE COMUNICACIÓN.....	37
4.1.4. INTRODUCCIÓN DE TECNOLOGÍA GLOBAL.....	40
4.1.5. CREACIÓN DE NUEVAS CATEGORÍAS .....	41
4.1.6. DESARROLLO DE RELACIONES CON EL CONSUMIDOR A LARGO PLAZO .....	42
<b>4.2 FALTA DE VISIÓN Y ADAPTACIÓN EN LA CONQUISTA DE MERCADOS GLOBALES.....</b>	<b>42</b>
<b>5. LIDERAZGO DE MARCAS GLOBALES .....</b>	<b>44</b>
<b>6. INTERNET: POTENCIAL DE MARKETING GLOBAL.....</b>	<b>48</b>
<b>7. CONCLUSIONES.....</b>	<b>54</b>
<b>8. ANEXO.....</b>	<b>55</b>
<b>ANEXO 1: LAS DIEZ MARCAS CON MAYOR VALOR EN EL MUNDO.....</b>	<b>55</b>
<b>ANEXO 2: MODELO DEL COMPORTAMIENTO .....</b>	<b>55</b>
<b>9. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>60</b>

## 1. INTRODUCCION

La tan añorada globalización trajo como resultado una mayor competencia y consecuentemente una multiplicación de ofertas para los consumidores en todos los mercados. Pareciera que una revolución en el mercado ha llegado hasta las marcas. Desde todos lados, las marcas tradicionales parecen estar bajo ataque. Los costos están escalando, la lealtad de los consumidores se está diluyendo. Los retailers están compitiendo con las marcas privadas. Se están generando cada vez más nichos, aumenta el poder de negociación de quien compra y se reducen los presupuestos de publicidad.

En medio de un mercado mundial en constante y vertiginoso cambio, la inversión en marketing es tan cuidadosamente estudiada como cualquier otro ítem del presupuesto de las empresas. La clave es encontrar una respuesta a este nuevo cuadro de situación, en el que ya no es posible introducir una marca a cualquier costo. En este sentido, el desarrollo de un marketing local exitoso a través de marcas globales es uno de los mayores desafíos de los ejecutivos del siglo XXI.

Por lo general, los creadores de marcas definen como principal objetivo el logro de marcas globales, cuando en realidad sus esfuerzos deberían priorizar la creación de marcas fuertes en todos los mercados a través del *liderazgo* de marcas globales. Las Compañías exitosas han puesto en práctica una serie de estrategias para lograrlo, las que serán desarrolladas a lo largo de la tesina.

Así, los objetivos del presente trabajo apuntan a:

- Lograr un entendimiento del rol de las marcas y como han sido tradicionalmente creadas.
- Identificar los factores clave y características que contribuyen al desarrollo de marcas globales poderosas, sustentados sobre la base de que la integración local juega un papel decisivo en este proceso.
- Analizar como Internet está cambiando el entorno de la creación de marcas e identificar nuevas fuentes de valor, herramientas y estrategias utilizadas a través de este nuevo medio.

Para explorar estos temas se utilizo literatura académica y análisis de profesionales con dominio en las áreas de brand management, marketing, estrategia y economía, así como información secundaria proveniente de investigaciones llevadas a cabo por consultoras líderes.

En primer lugar realizaremos una introducción general de las marcas y conceptos estrechamente ligados como el Brand Equity, el significado de Branding y ventajas de las empresas que lo han considerado en sus estrategias. De esta manera, luego de dejar sentadas las bases sobre las características propias de toda marca poderosa, continuaremos definiendo los inicios del Marketing Global.

Una vez desarrollado el marco conceptual sobre el cual se desprende el tema de la tesina, se describirá un esquema de pautas para la introducción exitosa de iniciativas globales en mercados locales.

Por último, en el contexto de la era digital, es fundamental una opinión sobre el potencial de Internet y su impacto sobre las marcas globales.

## 2. RESEÑA SOBRE MARCAS

### 2.1. Concepto de marca

Gran cantidad de altos ejecutivos de compañías globales, como Coca-Cola, Kraft Foods, Johnson & Johnson, Procter & Gamble, coinciden en que "Su marca es el activo más importante de la compañía"<sup>1</sup>

Philip Kotler define a la marca como un nombre, signo, símbolo, diseño o una combinación de estos con que se pretende identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de aquellos de los competidores.<sup>2</sup>

Para otros especialistas el concepto de *brand* gira entorno a "una identidad que diferencia una relevante, durable y creíble promesa de valor asociada a un producto, servicio u organización, e indica la fuente de esa promesa".

La marca es sin lugar a dudas identidad, tiene carácter, sexo, nivel socioeconómico. Es lo que determina en la mente del consumidor la esencia del posicionamiento, lo inigualable, y esa es la fuente de la riqueza empresarial.

De acuerdo con Rita Clifton, CEO de Interbrand Newell and Sorrel, consultora especialista en marcas, una marca es una mezcla de atributos tangibles e intangibles, simbolizados bajo un nombre de marca, y si la misma se encuentra correctamente gerenciada crea influencias y genera valor.<sup>3</sup> Esta definición captura la esencia de una marca y subraya la importancia del brand management.

### **Management total de marcas**

El concepto de la marca esta cambiando y con ella la forma de gerenciarla. La marca deja de ser solo un nombre en un producto. Las marcas son cuidadosamente diseñadas por sistemas de negocios, los que se conforman desde la selección de materias primas, hasta el servicio final brindado a los consumidores. Y es este sistema de negocios lo que un cliente compra, no solo el producto.

Cuando las marcas se vuelven sistemas de negocios, los gerenciadore de marcas se vuelven muy importantes en sus funciones, ya que requieren mayores decisiones y acciones en cada punto de la cadena de valor. Ya no es solo un management de marketing, se convierte en toda una estrategia de negocios de la compañía, y a eso se lo denomina *management total de marcas*.

El management total de marcas puede tomar una variedad de formas. En algunos casos, la marca se extiende más allá del producto actual para incluir a la infraestructura necesaria para soportarlo. Por ejemplo marcas como Lexus, Infiniti o incluso General Electric, han invertido en sistemas de información que den soporte a los servicios al cliente y sirvan como realizadores de los atributos del producto.

En otros casos marcas paraguas como Gillette o Levi's se extienden a través de muchos productos relacionados, permitiendo a sus dueños que sus productos sean más efectivos

---

<sup>1</sup> Arnold, D. (1992). *Manual de la Gerencia de Marca*, Colombia, Ed. Norma

<sup>2</sup> Philip Kotler : Dirección de la Mercadotecnia, Ed. Prentice Hall, 1993

beneficiándose de sus promociones al canal, inversiones en marketing, e innovación en materia prima utilizados.

Incluso en otras firmas, el sistema entero de retailing es la marca. Como The Body Shop, productos naturales, que se comercializan en boutiques Body Shop, lo cual favorece a su imagen de compañía.

Pero para que el management sea realmente efectivo, se debe asignar un mayor presupuesto a la inversión necesaria para que la marca logre su éxito. Esto significa mayor investigación en los requerimientos de los consumidores, en sus hábitos de consumo, en sus preferencias; en la red de distribución logística para satisfacer las demandas de los consumidores a un más bajo costo; en la información de los manejos de inventario; y en la velocidad a menor costo del desarrollo de nuevos productos.

Es fundamental lograr maximizar la sinergia en el gerenciamiento de las marcas, como así también la innovación continua que permita que el producto se adapte a los cambios en los gustos y preferencias de los clientes, a través del reposicionamiento, extensión de marca y transformación. Otra tarea consiste en dirigir los esfuerzos para asegurar una relación duradera con el canal, ya que este constituye para muchas marcas el cliente más importante, tratando de crear valor, sin reducir simplemente los márgenes de rentabilidad de la compañía.

### Una marca es más que un producto o servicio

El error de no distinguir entre producto o servicio y marca crea la trampa de fijación de producto-atributo en la cual la gestión estratégica y táctica de la marca se enfoca solo en los atributos.

Comprender que una marca es más que un producto tiene implicaciones significativas en el diseño de la política de precios, segmentación y estrategias de comunicación.

#### Una Marca es más que un Producto o Servicio



A continuación se exponen las limitaciones de las identidades basadas en producto-atributo:

- ***Fracasan para diferenciar***: un atributo del producto puede ser extremadamente importante para los clientes, pero si todas las marcas son percibidas como adecuadas a esa dimensión, nada diferenciará a las mismas.

El negocio de la hostelería, la higiene es uno de los atributos más importantes para el cliente, por lo tanto es apropiado que forme parte de la identidad del *Hilton*. Ya que todos los hoteles se esperan sean limpios no constituirá un diferenciador.

- ***Son fáciles de copiar***: una marca que confía en el rendimiento superior de un atributo clave será eventualmente atacada en ese atributo, aun cuando este inmersa en la mejora continua del producto.

- ***Asumen la racionalidad del cliente*** la investigación sobre atributos del producto y las estrategias resultantes asumen que el cliente sigue un modelo de toma de decisiones racional. La realidad indica que los clientes descreen, confunden o se impacientan en numerosos contextos y no realizan búsqueda y proceso de información objetiva sobre las marcas de la categoría.

- ***Limita las estrategias de extensión de marca***: una identidad de marca basada en asociaciones intangibles o personalidad de marca suministra a la marca la posibilidad de una mejor perspectiva estratégica.

- ***Reduce la flexibilidad estratégica*** Reducen la capacidad de la marca para responder ante los cambios del mercado.

### **Características de las marcas fuertes**

Aaker presenta los diez mandamientos de las marcas fuertes, con el objeto de reforzar la cadena de valor en cada una de las marcas que se manejen.

**1. Identidad.** Si la empresa tiene varias marcas, debe procurar que cada una de ellas tenga su propia identidad. Otra de las tareas implica reconocer y tener en cuenta todos sus perfiles: “marca-producto”, “marca-persona”, “marca-símbolo”, además de flexibilizar la identidad de acuerdo con los diferentes productos y segmentos del mercado. Es fundamental recordar que la imagen está determinada por la percepción de los clientes, mientras que la identidad es la manera en que las firmas quieren que la perciban.

La identidad de la marca debe contribuir a establecer relaciones entre la marca y el cliente mediante la generación de una proposición de valor que involucre beneficios funcionales, emocionales o de auto-expresión.

**2. Propuesta de valor.** Debe jugar un papel impulsor. En este sentido se consideraran los beneficios emocionales y los funcionales. Las marcas soporte brindan credibilidad. La clave radica en entender la relación marca-cliente.

**3. Posición.** Cada marca debe tener una posición que ofrezca lineamientos claros a quienes implementan el programa de comunicación. La posición es parte de la identidad y de la propuesta de valor, por lo cual debe ser activamente comunicada.

**4. Ejecución.** El programa de comunicación no sólo debe responder a la identidad y a la posición. Tiene que lograr, además brillo y durabilidad. Más allá de los medios masivos, considerar todas las opciones disponibles.

**5. Consistencia en el tiempo.** Para que una marca perdure, se debe realizar especial hincapié en los símbolos, las imágenes y las metáforas. Cuando sea necesario, comprender, pero a la vez resistir, los prejuicios ante el cambio de identidad, de posición y de ejecución.

**6. Sistema.** Las Compañías deben asegurarse de que las marcas del portafolio sean consistentes y posean sinergia. Para ello es esencial conocer el papel que juega cada una, trabajar con submarcas cuando se quiera clarificar y modificar el mensaje y tener presente cuáles son las marcas estratégicas.

**7. Respaldo e impulso.** En el juego de marcas, el apalancamiento es fundamental. La consigna es desarrollar programas de co-branding sólo cuando la propia identidad se vea reforzada. Asimismo, identificar marcas que funcionen para distintas clases de productos, y desarrollar una identidad para cada una.

**8. Seguimiento del valor.** Es importante monitorear la evolución del valor de la marca, incluyendo el nivel de reconocimiento, la calidad percibida, la lealtad y, especialmente, las asociaciones. Los objetivos de comunicación deben ser claros y específicos, por lo tanto, será primordial la consideración de las áreas en las que se observa que la identidad y posición de la marca no se reflejen en la imagen.

**9. Responsabilidad.** Otra de las actividades que incluye el desarrollo de marcas fuertes es la designación de un responsable de marca que trabaje en la creación de su identidad y posición, y que además coordine la participación de las distintas unidades organizacionales, medios y mercados en la ejecución de la estrategia. El mismo deberá estar atento a cualquier uso de la marca en un negocio en el que no sea la piedra fundamental.

**10. Inversión.** Por ultimo, es necesaria una continua inversión en las marcas, aun cuando no se cumplan los objetivos financieros.

## **2.2. Brand Equity**

A fines de los años '80 surgió el concepto de brand equity, que David Aaker definió como "el conjunto de activos y pasivos vinculados con una marca, su nombre y su símbolo, que se suman o restan del valor objetivo de un producto o servicio, para una firma y para sus clientes"

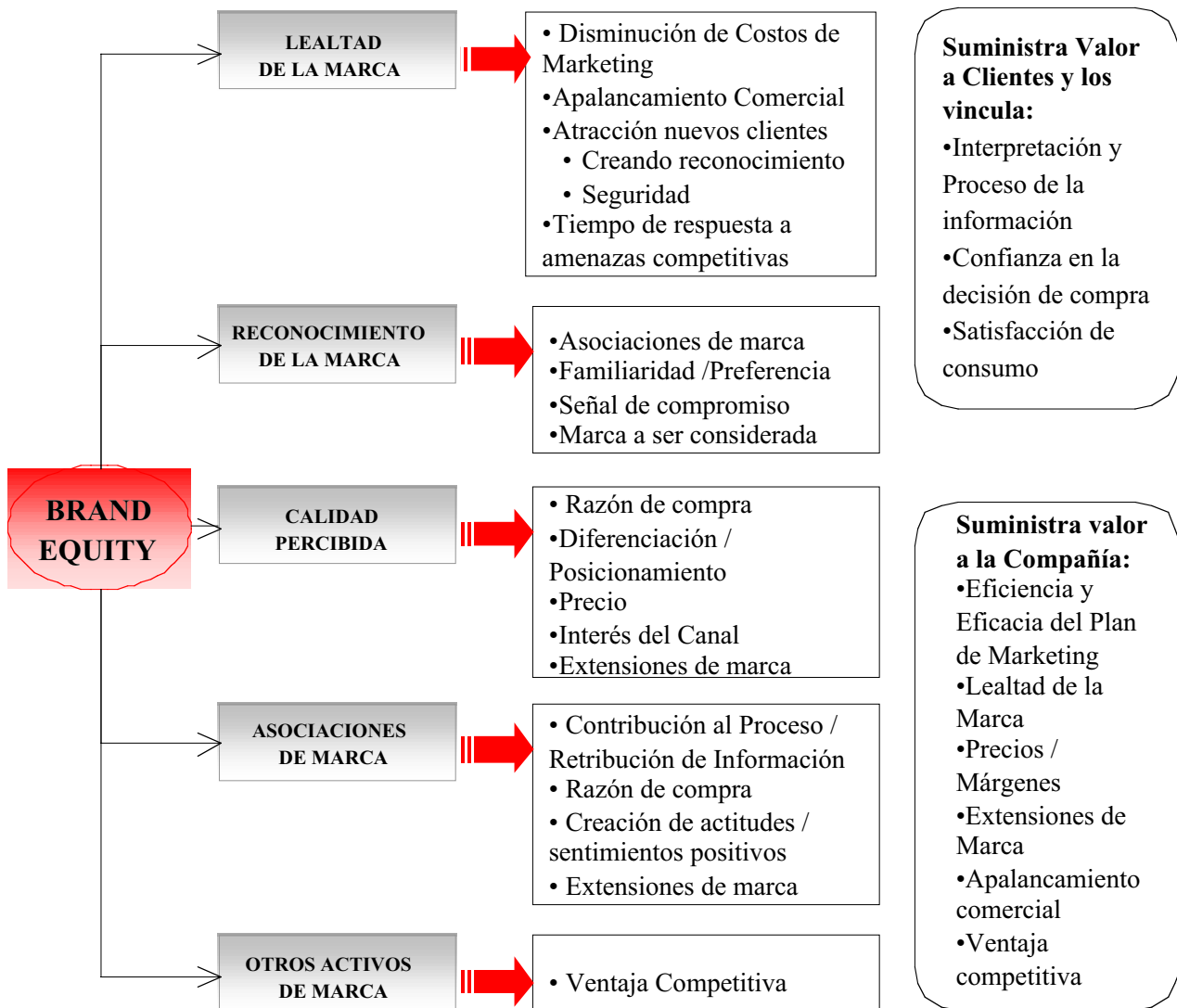
Las principales categorías de activos son:

1. D. . . . .

2. Fidelidad de la marca.
3. Calidad Percibida.
4. Asociaciones de la marca.

Entonces, Brand Equity constituye el resultado de sumar a los activos de la empresa, la calidad percibida, la lealtad, el reconocimiento y lo que representan en los consumidores potenciales las asociaciones de marcas. El Brand Equity permite además predecir, gracias a un mayor contacto con la realidad de los consumidores reales y potenciales, ese valor económico indispensable para cerrar una fusión o diseñar el futuro plan de negocios.

**Brand Equity**





Aaker afirma que las marcas tienen equity porque poseen un alto awareness, muchos consumidores leales, y una alta reputación percibida por su calidad.

Los consumidores prefieren marcas con alto equity porque encuentran en ellas fácilmente la interpretación de sus respectivos atributos y beneficios. También son adeptos a marcas con alto awareness, ya que sienten mayor satisfacción utilizándolas. Gracias a ello la marca carga un alto precio, gana más lealtad, y posee planes de marketing más eficientes (se gasta menos en los incentivos a los retailers, y es menos costoso el lanzamiento de extensiones de marca). De esta manera, la marca puede tener un mayor valor de mercado.

Una marca logra tener un alto equity, no solo por sus atributos a la vista de los consumidores, sino también por los recursos humanos de la cual ella depende, por su amplia red de distribución logística, o de su alta tecnología, etc.

El concepto de Brand Equity está íntimamente ligado al valor de la marca. El valor de la marca es un conjunto de activos, por lo tanto implica inversiones para crear e impulsar esos activos. Además, cada activo de la marca agrega valor de forma diversa, creando valor tanto para el cliente como para la Compañía.

"La marca le da a los clientes un sentido especial en la compra y un claro valor agregado. Es el *brand equity*, un valor incremental que el consumidor coloca sobre un producto, y que además genera su lealtad".

Keller <sup>4</sup> expone diez características principales que deben ser consideradas para “calificar” si una marca tiene valor y realiza algunas preguntas interesantes para encontrar las respuestas al enunciado expuesto.

1. *La marca provee en forma excelente, los beneficios que el consumidor realmente desea.* ¿Ha intentado destapar necesidades y requerimientos del consumidor que aun no han sido satisfechos? ¿A través de qué métodos? ¿Se enfoca con agresividad a maximizar las experiencias que el consumidor vive con sus productos y servicios? ¿Tiene un sistema en forma para enviar los comentarios recibidos de los consumidores a las personas que pueden realizar los cambios?

2. *La marca se mantiene relevante.* ¿Ha invertido en mejoras al producto que proveerá mayor valor agregado para sus consumidores? ¿Está en contacto con los gustos de los consumidores? ¿Con las condiciones actuales de mercado? ¿Manteniendo actualizado su producto con las nuevas tendencias? ¿Sus decisiones de mercadotecnia están basadas en el conocimiento de lo anterior?

3. *La estrategia de precios está basada en la percepción de valor de marca del consumidor.* ¿Ha optimizado el precio, costo y calidad para alcanzar o rebasar las expectativas del consumidor? ¿Ha establecido un sistema en forma para monitorear la percepción del consumidor sobre su valor de marca? ¿Ha estimado qué tanto valor su consumidor cree que la marca le suma a su producto?

---

<sup>4</sup> Keller, K.L. (2000). The brand report card. Harvard Business Review, January-February. 147-157.

4. *La marca está posicionada adecuadamente.* ¿Ha establecido puntos de paridad que sean necesarios y relevantes contra la competencia? ¿Ha establecido los puntos de diferenciación deseados que además sean factibles proveer?

5. *La marca es consistente.* ¿Está seguro que sus programas de mercadotecnia no están enviando mensajes conflictivos y que no lo han hecho a través del tiempo? ¿Está ajustando sus programas para mantenerlos al corriente con las tendencias actuales?

6. *El portafolio de marca y la jerarquía de marcas tiene sentido.* ¿Puede la marca corporativa representar un adecuado paraguas para todas las marcas del portafolio? ¿Las marcas incluidas en el portafolio tienen nichos de mercados individuales? ¿Qué tanto se empalman las marcas? ¿En qué áreas? ¿Mantienen sus marcas una jerarquía tan bien planeada que está bien pensada y entendida?

7. *La marca hace uso de un repertorio vasto de actividades de mercadotecnia para construir el valor de la misma.* ¿Ha escogido o diseñado un buen nombre, logotipo, símbolo, eslogan, empaque, etc. para maximizar la conciencia de marca? ¿Ha implementado estrategias de "push-pull" enfocadas tanto al consumidor como a sus proveedores? ¿Está consciente de todas las actividades de mercadotecnia que involucran a su marca?

8. *Los gerentes de marca entienden lo que la marca significa a los consumidores.* ¿Conoce lo que a sus consumidores les agrada y desagrada de su marca? ¿Esta consciente de todas las asociaciones importantes que sus consumidores realizan con su marca, independientemente si fuesen ocasionadas por la compañía o no? ¿Ha enmarcado las limitantes que el consumidor establece sobre las extensiones de marca y las directrices de los programas de mercadotecnia?

9. *La marca recibe soporte adecuado y es constante en el tiempo.* ¿Están bien analizados tanto los éxitos como los fracasos en los programas de mercadotecnia antes de que sean cambiados? ¿Ha evitado el retirar fondos de los programas de mercadotecnia como consecuencia cambios negativos en el mercado o derrumbe de ventas?

10. *La compañía monitorea las fuentes que generan de valor de marca.* ¿Ha trazado un plan que defina el significado y valor de la marca y cómo debe de ser administrada? ¿Conduce auditorías frecuentes para determinar la salud de su marca para establecer directrices estratégicas? ¿Distribuye regularmente reportes de valor de marca que resume toda la información e investigaciones relevantes que apoye a los mercadólogos a tomar decisiones? ¿Ha asignado responsabilidades explícitas para monitorear y preservar el valor de marca?

El autor afirma que la construcción de marcas fuertes implica el maximizar estas diez características y en sí que es una meta alcanzar, aunque reconoce que en la práctica esto es sumamente complicado, ya que cuando la compañía se enfoca en un punto, otros pueden ser comprometidos.

El éxito reside en estar consciente de qué manera se comporta la marca sobre los diez puntos y evaluar cada cambio desde todas las posibles perspectivas. Finalmente,

concluye que la importancia que los mercadólogos le den al valor de marca depende de cómo la utilicen.

El valor de marca puede ayudarlos a enfocar sus objetivos, dándoles una vía para poder evaluar el resultado de sus esfuerzos pasados para diseñar los futuros programas de mercadotecnia.

Los ejecutivos que construyen marcas sólidas, han adoptado el concepto y lo han utilizado al máximo para aclarar, implementar y comunicar la estrategia de mercadotecnia.

El Forbes Consulting Group Inc.<sup>5</sup> basándose en una estrategia propia denominada SCOPE™ parte el concepto de valor de marca en cuatro principales aspectos:

1. Relevancia: El valor de marca define la forma en que se cumplen las necesidades, gustos y valores del consumidor. Un análisis estructurado del valor de marca, identifica los diferentes segmentos con base a sus distintas necesidades y detecta oportunidades y retos para la marca para cada audiencia.

2. Diferenciación: El valor de marca le da forma a la identidad del producto en un mercado competitivo. El identificar el potencial competitivo de una marca, revela el desarrollo de oportunidades para crear la diferenciación de marca óptima.

3. Preferencia: El valor de marca es el principal factor que soporta la promesa que el producto ofrece y que se traduce en el valor percibido del producto. Cuando se realiza un análisis de preferencias del consumidor enfocado al valor percibido, se clarifica el poder del manejo de la marca para atraer su preferencia en determinada categoría y se puede estimar el valor monetario de la misma.

4. Compromiso: El valor de marca refuerza el que el usuario tenga una experiencia positiva y amplía la conexión emocional y simbólica en todos sus niveles con el producto. Al realizar un análisis donde se involucre el concepto de franquicia, se puede conocer el crecimiento esperado de la marca y el aumento de la lealtad sobre ésta.

Cuando se maneja una adecuada comunicación, el balance entre la publicidad, el empaque, la promoción y la mercadotecnia se traduce en lo siguiente:

<p><b>Relevancia =&gt; Interés del Consumidor</b> <b>Diferenciación =&gt; Consideración del Consumidor</b> <b>Preferencia =&gt; Opción del Consumidor</b> <b>Compromiso =&gt; Lealtad del Consumidor</b></p>
--

En el **Anexo 1** se presenta un estudio realizado anualmente por Interbrand (2000) que arroja como resultado las 75 marcas con mayor valor en el mercado.

---

<sup>5</sup> Forbes Consulting Group Incorporated (2000). "Managing Brand Imagery to Optimize Brand Equity", USA. (WWW Document) <http://www.forbesconsulting.com>

Según Kevin Keller una marca no es una entidad física, pero es lo que el consumidor piensa, visualiza y siente respecto de ella cuando ese consumidor ve el símbolo de la marca o su nombre. Debido a esto es que la imagen de marca es tan importante, por las asociaciones que se pueden llegar a lograr a partir del logo o nombre de la marca.

Un ejemplo de asociación es el caso de marcas tradicionales como Coca Cola, Levi's o Marlboro, ya que fuera de los Estados Unidos por sobre todo, han sido vistas como iconos del estilo de vida americano, o símbolos de los valores americanos.

Como definimos previamente, la marca no es otra cosa que el producto físico expresado a nivel simbólico para que la mente humana pueda operar sobre el. Por lo tanto y desde un punto de vista estratégico, es imprescindible construir brand equity mediante una política de marcas que exprese con claridad y coherencia los distintos productos que se fabrican y sus respectivos posicionamientos.

Toda política de marcas debería construir desde la oferta, un producto caracterizado por:

- Lograr coherencia con la política de productos y la misión global de la empresa
- Abarcar las distintas unidades estratégicas de negocios
- Incrementar la potencia empresaria para brindar óptimos posicionamientos.

## **Cómo medir el Brand Equity?**

Aaker <sup>6</sup> propone un modelo de medición de equidad de marca, llamado "The Brand Equity Ten" el cual está constituido por una serie de medidas que brevemente se explican a continuación:

### ***Medidas de Lealtad***

1. Precio Superior. El indicador básico que demuestra la lealtad, es la cantidad que el consumidor estaría dispuesto a pagar por un producto en comparación con los productos similares disponibles. Este indicador se puede determinar simplemente al preguntar a los consumidores cuando más estarían dispuestos a pagar por una marca.

2. Satisfacción/Lealtad. Es una medida directa de la satisfacción del consumidor y puede ser aplicada a los clientes actuales. En enfoque puede ser la utilización más reciente del producto o bien cualquier experiencia que el cliente recuerde del producto.

### ***Medidas de Calidad Percibida/Liderazgo***

3. Calidad Percibida. Este indicador es uno de las dimensiones clave del valor de marca y ha demostrado el estar asociado con el precio superior, elasticidad de precio, utilización de marca y retorno de inversión. Puede ser calculado pidiendo a los clientes que comparen productos de marcas similares.

4. Liderazgo/Popularidad. Este indicador tiene tres dimensiones. Primero, si suficientes clientes están comprando el concepto de marca, entonces tiene mérito. Segundo, el liderazgo frecuentemente conlleva innovación en la clase de productos. Tercero, el liderazgo va de la mano con la aceptación del consumidor sobre el producto. Esto puede ser medido al preguntarles a los consumidores sobre la posición de liderazgo percibida en cierto producto, su popularidad y sus características innovadoras.

### ***Medidas de Asociación/Diferenciación***

5. Valor Percibido. Esta dimensión simplemente involucra el determinar si el producto provee un buen valor por el dinero pagado o si existen razones específicas para adquirir esta marca sobre otras competidoras.

6. Personalidad de la Marca. Este elemento está basado en una perspectiva donde la marca representa una persona. Para algunas marcas, la personalidad de la marca puede proveer lazos entre el cliente y los beneficios implícitos y emocionales de una marca.

### ***Personalidad de la marca***

Joseph Plummer afirma que hay tres componentes para la formación de imagen de marca: atributos, consecuencias y personalidad de marca. Todos los pensamientos, sentimientos e imaginación, incluso sonidos, colores y olores son mentalmente asociados a la memoria de la marca en la mente de los consumidores. Ejemplo de ello puede ser Mc Donald's, en el que el sentimiento de pasarla bien, divertirse, o el

---

<sup>6</sup> Aaker, David (1991). *Managing Brand Equity*, New York, Free Press. Aaker, David (1996, Spring). *Measuring brand equity across products and markets*. *California Management Review*, Vol. 38 No. 3. 102-119.

servicio, los arcos dorados, un estilo de vida como la comida chatarra, el aroma a sus características papas fritas, todo ello es percibido como símbolo de Mc Donald`s.

La imagen de marca no es tan diferente de la que tenemos de otras personas y tienen ciertas características que hacen que esta tenga asociaciones de personalidad, tal es el caso de muchas marcas como Coca Cola, Harley Davidson entre otras. Las mismas nos pueden distinguir en cuanto a nuestra posición social o en cuanto a nuestra femineidad o masculinidad, estilos de gustos, modernos, antiguos, art deco, etc.

Aquellas marcas que adquieren cierta personalidad y la llevan por varios años, son percibidas como parte de la familia, los consumidores se sienten cómodos con ella, se sienten seguros, y dan confianza. Es mucho más probable que ante una marca nueva y otra que ya es parte de la familia, se elija la más conocida, porque la nueva se siente como psicológicamente más distante.

Pero también una marca debe ir adquiriendo una personalidad nueva, actualizada en la medida que los consumidores se renueven o cambien sus gustos y preferencias o adquieran nuevas tendencias.

7. Asociaciones Organizacionales. Esta dimensión considera el tipo de organización que respalda una marca.

### ***Medidas de Conciencia***

8. Conciencia de Marca. Refleja la proyección de un producto en la mente del consumidor e involucra varios niveles, incluyendo, reconocimiento, recordación, dominancia de marca, conocimiento de marca y la opinión sobre la marca.

### ***Medidas de Comportamiento del Mercado***

9. Participación de Mercado. El desempeño de una marca frecuentemente provee un reflejo válido y dinámico de la posición de la marca frente a los consumidores.

10. Precio de Mercado y Cobertura de Distribución. La participación de mercado puede resultar engañosa cuando ésta aumenta como el resultado de una reducción en precios o promociones. El calcular el precio del mercado y la cobertura de distribución puede proveer un escenario más veraz de la real fuerza de un producto. El precio relativo del mercado puede ser calculado al dividir el precio promedio en el que el producto ha sido vendido durante un mes entre el precio promedio en el que las demás marcas se vendieron.

McEwen <sup>7</sup> por su parte, explica otro modelo de medición de valor de marca, un tanto similar al de Aaker, bajo las siguientes características:

a) Precio Percibido (Precio): Se mide a través de la comparación del precio percibido en la compra versus el precio de las marcas de competencia.

b) Valor Percibido (Costo): Medida de percepción que se obtiene al comparar el valor percibido del producto comprado, es decir el precio con relación a los beneficios recibidos para la marca líder y sus competidores.

---

<sup>7</sup> McEwen, B. (1999). "The Challenges of Defining and Measuring Brand Equity", The Brand Management Column, USA,(WWW Document)URL.

c) Elasticidad de Precio: Medida en la que la elasticidad de la demanda es monitoreada en función a la respuesta a las alternativas de precio entre la marca líder y sus competidores.

d) Extensibilidad: Medida en la que se proyecta el potencial de una marca para poder generar extensiones de la misma dentro de la misma categoría o incursionar a otras nuevas.

e) Deseo de "Trabajar Para": Medida en la que se desea cambiar uno su forma de ser para obtener, utilizar o adquirir determinada marca.

Feldwick<sup>8</sup>, premiado por la Market Research Society por su reseña sobre valor de marca, publica algunos indicadores para la medición del mismo, los cuales pueden manejarse en forma independiente o combinados.

1. Mediciones precio/demanda (incluyendo enfoques basados en modelos): Uno de los beneficios más frecuentes de una marca fuerte es su capacidad para imponer un precio superior y/o una menor sensibilidad a los aumentos que las marcas de la competencia. De ello se deduce que las dos dimensiones sobre las cuales se puede medir la fortaleza de una marca son su sobreprecio y la elasticidad de su precio. En pocas palabras una marca es considerada fuerte si la gente está dispuesta a pagar más por ella.

2. Mediciones de conducta respecto de la lealtad (en la compra): Se basa en los registros del comportamiento frente a las compras, reunidos a través de grupos de consumidores. Existe un término conocido como SOR (representa las siglas en inglés de Participación en los Requisitos; Share of Requirements), la idea de que el comprador con una mayor participación en los requisitos de la categoría es, evidentemente, mucho más importante para la empresa (a igual ponderación de la compra) y además, está emocionalmente más apegado a la marca y menos dispuesto a aceptar un sustituto.

3. Mediciones de actitud respecto de la lealtad: Esta medición tiene que ver con las evaluaciones generales (afectivas o de preferencia) y no las asociaciones y creencias específicas sobre la marca (aspecto cognitivo o "del pensamiento") que quedan encuadradas dentro de nuestro tercer sentido de valor de marca, es decir, la descripción de la marca. Estas mediciones pueden adoptar diversas formas, que no necesitan una descripción detallada y que incluyen escalas desde "es la única marca que consideraría" a "nunca la consideraría"; escalas de preferencia de suma constante y esta marca "es para mí" o "no es para mí".

4. Mediciones de conciencia/rasgos sobresalientes: La conciencia sobre la existencia de una marca es una de las cinco dimensiones de valor de marca de Aaker. El la define como "la capacidad para identificar una marca como asociada a una categoría de producto" y, en este sentido nos acerca a una definición importante.

Hay una diferencia entre la "mera" conciencia sobre la existencia de una marca y su asociación con un producto determinado. Que sea el primer nombre que viene a la mente cuando pensamos en el café o en el enjuague bucal está indicando que una marca

---

<sup>8</sup> Feldwick, P. (1997) Una cuestión de Valor. Journal of the Market Research/Gestión V. 2, n.5.

"es dueña" de esa determinada categoría. Esas asociaciones pueden perdurar por un largo tiempo.

### **2.3. El Branding y sus beneficios**

Branding es, literalmente, potenciar la imagen de marca de una empresa. Simplemente se quiere incidir en la marca de la empresa o un producto en concreto a modo de recordatorio.

Podríamos definir “branding” como “construcción de marca”. El concepto más comúnmente asociado a branding es “awareness” o notoriedad de marca, presencia de marca. Estrictamente hablando, branding significa Segmentación de mercado, Apuntar a ese segmento (Segment targeting) y Posicionamiento.

Un ejemplo: cuando pensamos en la característica "seguridad" en coches, ¿Cuál es la marca que representa mejor esa característica? Estoy seguro que muchos de nosotros pensamos en Volvo. Esta marca es la que más ha trabajado por comunicarnos eso: Se ha posicionado como un coche seguro. En nuestra mente ocupa ese lugar. Los segmentos a los que apunta no son probablemente jóvenes, o amantes del riesgo, son padres de familia, etc. Este fabricante de coches siempre ha hecho branding en torno a esa característica.

Otra definición de Branding puede sintetizarse como las acciones llevadas a cabo para incorporar valores, crear imagen, incentivar la recordación, y el reconocimiento de marca, añadir calidad, características especiales, beneficios y nombres a los productos y servicios. El Branding está conformado por una serie de valores intangibles avalados por símbolos de seguridad y confianza.

#### “La importancia de un buen nombre”

No importa que se trate de productos masivos o no masivos, tangibles o intangibles, lo cierto es que las compañías, y sobretodo las del sector informático, deben preocuparse cada vez más por desarrollar eficientes campañas de branding.

Posicionar y comunicar los valores de marca puede ser la diferencia entre el éxito o el fracaso.

Si la marca es una promesa de valor, significa que habla por sí misma más allá del producto, y esto contribuye a diferenciar a una compañía de sus competidores.

Si, además, la marca es un producto, este producto es el único que no puede ser copiado por la competencia. Ese es el argumento base para llevar adelante una buena campaña de *Branding*.

En materia de *Branding*, nadie discute que la idea de colocar en las computadoras la leyenda "Intel inside" es el *leading case* por excelencia.

Los clientes valoran a las marcas que cumplen con sus promesas y lo demuestran con lealtad. Si los clientes son, a la vez, proveedores, como es el caso de los de Intel, las ventajas pueden ser mayores. La marca Intel facilita la venta de otros productos, por las externalidades que proporciona el valor de una marca, en este caso podemos identificar



Todas las empresas tecnológicas buscan salir de la especificidad de sus productos para pasar a ofrecer soluciones a los clientes. Este cambio de estrategia llevó a que a las campañas de *Branding* se les asignara una importancia que antes no tenían.

Entre los beneficios del Branding podemos destacar los siguientes aspectos clave:

- Facilita el reconocimiento de marca, contribuyendo de esta manera a la autoselección y a la consolidación de la lealtad de los consumidores.
- Asimismo es un medio para la obtención de protección legal.
- Ayuda a la segmentación de los mercados.
- Contribuye a la creación de una imagen fuerte y positiva, especialmente si se adiciona al nombre del producto el nombre corporativo (Kellog's).
- El Branding también se destaca por su habilidad de estrechar el vínculo entre la publicidad y otros programas de marketing, llevándose a cabo de una manera más fácil.
- En cuanto al retail, se logra acceder a mejores espacios en góndolas, y las promociones en puntos de venta son más practicables.
- Si el Branding es exitoso, podrán introducirse nuevos productos asociados a la marca.
- Se reduce la necesidad de una venta o persuasión personal más costosa.

#### **2.4. Ventajas a largo plazo de la inversión en marcas**

El desarrollo de una marca de producto necesita una gran inversión a largo plazo, sobre todo en publicidad, promoción y empaque.

El mercado está invadido de productos genéricos, marcas competitivas y extensiones de líneas. En este ambiente, el mayor temor es que el concepto del valor de la marca, el brand equity, está dejando de tener importancia.

A medida que los consumidores mejoran su calidad de vida, las marcas se convierten en un factor dominante en el proceso de decisión del consumidor. Las marcas ofrecen a los consumidores una forma más rápida de identificar los productos y servicios que tienen alto valor. Siete de cada diez consumidores americanos están de acuerdo con la expresión: "Yo siempre compro la misma marca sin realmente pensarlo."

Cuando los consumidores no encuentran diferencias significativas entre las marcas, la lealtad desaparece. También las extensiones de marca erosionan la lealtad del consumidor.

Así como es posible destruir una marca a través de prácticas de mercadeo ineficientes o de corto plazo, también es posible construir el valor de la marca.

Cuando la gente se convence de que la marca significa algo más que un simple nombre, cuando se transforma en un currículum que refleja logro, desempeño y superioridad, los ejecutivos la protegerán. El concepto del valor de la marca no está, como muchos creen, obsoleto.

Es así como la inversión en marcas muestra a largo plazo sus frutos:

- El consumidor cree en la eficacia de la marca
- Hay una fuerte asociación de la marca con nombres muy bien reconocidos
- Se construye una reputación del dueño de la marca, reforzada día a día
- La empresa cuenta con una gran habilidad para lanzar nuevos productos como extensiones de la marca
- Se logra el desarrollo de una personalidad de marca.

### **3. EL MARKETING GLOBAL**

El marketing global se define como convertir negocios nacionales en un solo negocio mundial a través de una estrategia global integrada.

A partir del artículo de Levitt sobre Globalización de los mercados publicado en el año 1983, académicos y profesionales han debatido sobre si los mercados internacionales están convirtiéndose en homogéneos y si el paradigma de marketing internacional debería cambiar su enfoque desde las marcadas diferencias nacionales hacia la exploración y búsqueda de similitudes internacionales. Los propulsores del marketing global sostienen que debido a que las necesidades del mercado están tendiendo a homogeneizarse, las diferencias entre países son menos relevantes para el planeamiento del marketing internacional.<sup>9</sup>

No obstante otros aseguran que la existencia de mercados globales es “un mito”. Señalan fuertes diferencias en mercados nacionales y consecuentemente la necesidad de adaptación y customización del marketing internacional a partir de diferencias en las naciones individuales.

A pesar de estos argumentos y contraposiciones, es ampliamente conocida la formación de bloques regionales como la Unión Europea, NAFTA, y los tratados comerciales entre naciones asiáticas (ASEAN) que han inclinado significativamente el debate a favor del marketing global. Estos acuerdos supranacionales fueron creados para promover el libre comercio regional e internacional, a través de la remoción de barreras de entrada y de operaciones a los mercados, de esta manera creando oportunidades tanto para las organizaciones que derivan en economías de escala, como para los consumidores en cuanto a acceso a productos globales a precios inferiores. En este contexto tiene sentido entonces buscar similitudes globales más que acentuar las diferencias entre naciones. De esta manera las ofertas pueden ser estandarizadas y las economías de escala alcanzadas.

Pese a que la estandarización del marketing internacional esta implícita en el marketing global, ambas cosas no son sinónimos. La customización y adaptación del marketing internacional están incluidos en el concepto de marketing global. Su filosofía yace en la estandarización de los planes de marketing siempre que sea posible y en la customización siempre que sea necesaria. Comparablemente a otras funciones gerenciales en compañías globales, el marketing global implica una visión integrada de oportunidades de mercadeo, recursos y habilidades alrededor del mundo, posibilitando el logro de una coordinación mundial, racionalización, e integración de todas las actividades de marketing, incluyendo selección del mercado objetivo, decisiones de producto, branding, precio, distribución, publicidad, packaging, promoción y programas de ventas.

Muchas multinacionales como General electric, IBM, Procter & Gamble, Unilever, entre otras, se han transformado para llegar a ser compañías globales. Han cambiado desde una “orientación descentralizada” con un gerenciamiento funcional multidoméstico, hacia una “orientación centralizada” con un management integrado globalmente. Su producción, investigación y desarrollo, y operaciones comerciales han

---

<sup>9</sup> “The antecedents and consequences of Integrated Global Marketing” – International Marketing Review

sido racionalizadas, en pos del desarrollo de un marketing global integrado, mediante la focalización en marcas, publicidad y estructura de distribución globales. Para hacer posibles estos cambios, las empresas han tenido que modificar su estructura organizacional, así como los roles y responsabilidades de los gerentes locales y regionales.

De este modo, el marketing internacional ha sido reencarnado en el marketing global integrado.

La disciplina del marketing internacional provee un entendimiento de las prácticas de mercadotecnia en diferentes países; sus determinantes estructurales explican las diferencias nacionales y el despliegue de estrategias de marketing específicas para cada país y operaciones realizadas por firmas multidomésticas. Su foco primario se centra en la descripción, explicación y control gerencial de prácticas de marketing a través de fronteras nacionales.

### **Determinantes del Contexto de Marketing Internacional**



**Fuente:** "The antecedents and consequences of Integrated Global Marketing" – International Marketing Review Vol. 18 N° 2009 . Pag. 16-29

#### *Por que los negocios se globalizan?*

En principio, EEUU, Europa Occidental y Japón, han comenzado a mostrar signos claros de desaceleramiento en el crecimiento de la población, con lo cual las multinacionales han comenzado a ver otros mercados para poder expandir sus ventas. Muchos países de Asia tienen índices de crecimiento mayores respecto a países occidentales. China es uno de los principales y donde se concentra la mitad de la población mundial.

Mientras los mercados de los países desarrollados se encuentran maduros y son cada vez más competitivos, en las naciones tercermundistas, se observa una tendencia positiva al consumo de las grandes marcas, las cuales satisfacen muchas de sus aspiraciones sociales.

Por ello, las marcas americanas, europeas y japonesas, están buscando mercados en donde sea más sencillo posicionarse como marca y lograr mayores márgenes de ganancia.

El derrumbe de las barreras políticas, culturales y económicas, ha facilitado aun más el manejo de las Compañías multinacionales en otros países.

Otro de los causantes de la globalización es el importante avance de los medios como el satélite, el cable, Internet, y con ello los gustos de los consumidores que comienzan a homogeneizarse y las campañas publicitarias se lanzan simultáneamente en todo el mundo.

### Causas del Mundo Sin Fronteras



**Fuente:** “The antecedents and consequences of Integrated Global Marketing” – International Marketing Review Vol. 18 N° 2009 . Pag. 16-29

### **Beneficios de la Globalización**

El marketing global se ha convertido en una prioridad hoy por hoy para muchas de las marcas fuertes, por su necesidad de crecer en países fuera de su base doméstica tradicional, además del aprovechamiento de la apertura de los mercados, los medios, los gustos y preferencias de los consumidores, factores que permiten que la producción, comercialización y marketing de las marcas se hagan de manera global.

Esto contribuye a que las empresas logren reducción de costos a través de *economías de escala*, dado que al producir grandes volúmenes de mercaderías que serán comercializados en distintos mercados, se generan ahorros de costos de producción y distribución por unidad que una pequeña compañía no podría hacer frente.

Estas economías de escala se logran normalmente a través de los costos de marketing, packaging e investigación y desarrollo. Utilizando un packaging multilingüe se puede comercializar un producto fabricado en un país en el resto de los mercados, tal cual lo hacen las marcas más grandes.

Un ejemplo claro de este ahorro en costos es el caso de Colgate Palmolive con su crema dental Tartar Control que se lanzó con el mismo packaging y la misma publicidad en todo el mundo, permitiendo el ahorro de un millón de dólares por país.

También la reducción de costos se logra a través de *costos más bajos de factores* llevando la manufactura u otras actividades a países de bajo costo, una *Producción concentrada*: reduciendo el número de productos que se fabrican, de muchos modelos locales a unos pocos globales, *Flexibilidad*: pasando la producción de un sitio a otro en breve plazo, a fin de aprovechar el costo más bajo en un momento dado y *Aumento del poder negociador* con una estrategia que permita trasladar la producción entre múltiples sitios de manufactura en diferentes países.

Asimismo, podemos enunciar como otros beneficios adicionales *la calidad mejorada de productos y programas* lo que conduce a una *mayor preferencia de los clientes* y a una *mayor eficacia competitiva*. Otra ventaja es el hecho de que se pueden replicar las experiencias de un mercado a otro, como el entrenamiento y la investigación de mercado en todas las operaciones.

Si bien son evidentes las ventajas del marketing global, muchas veces el uso de las palabras global o globalización prestan a confusión o crean mitos entre los hombres de negocios.<sup>10</sup>

- Un ejemplo de ello cuando lo global es sinónimo de internacional, lo que significa simplemente tener presencia en otros países, haya o no alguna conexión de actividades entre los países.
- Otra de las creencias radica en que la estrategia global significa hacer todo igual en todo lugar. Coca Cola es un ejemplo que refuta esta afirmación, ya que siendo una de las marcas globales más conocida, realiza variantes locales a sus productos en cuanto a nombre de marca, tamaño del envase, distribuidores.
- La idea de ser una Compañía global puede significar para muchos ser una corporación sin lazos nacionales o comunitarios. Todo lo contrario, cuanto más global sea el alcance de las operaciones mayor será la necesidad de establecer relaciones locales con el objeto de ganar la confianza de consumidores, empleados y políticos.
- La globalización requiere abandonar la imagen y valores del país de origen.
- Globalizar significa participar en adquisiciones o alianzas en otros países, sin integración o cambio.
- Para calificar como global, una estrategia debe incluir ventas u operaciones en otros países.

Pese a las ventajas que acarrea la globalización, por lo general no todos los consumidores tienden a homogeneizarse. Se aprecia una mayor tendencia entre los jóvenes profesionales o los adolescentes, mientras el resto de los segmentos tienen gustos muy disímiles entre si conforme a sus costumbres, tradiciones, etc.

---

<sup>10</sup> R. Moss Karter and T.D. Dretler “Global Strategy and its impact on local operations: lessons from

## **Desventajas de la Globalización**

La globalización puede ocasionar gastos administrativos elevados derivados de:

- Aumento de coordinación
- Necesidad de informar
- Aumento de personal
- A su vez, puede reducir la eficiencia o eficacia de la administración en cada país si la excesiva centralización perjudica la motivación local y hace bajar la moral.
- La estandarización de productos puede dar por resultado un producto que no deje clientes plenamente satisfechos en ninguno de los países.
- Integrar medidas competitivas puede significar sacrificio de ingresos, de utilidades o de posición competitiva en algunos países.

## **El mundo: Un mercado multicultural<sup>11</sup>**

Más de una década posterior a los argumentos de Theodore Levitt, aun hoy sigue manteniéndose vigente la necesidad de una estandarización de los mercados mundiales. Sin embargo, mientras la demanda de muchos productos se ha vuelto más homogénea a través de los países, los factores culturales están inhibiendo con mayor fuerza estos cambios.

Los bloques comerciales regionales a nivel global son vistos geográficamente como clusters dentro de un mismo país o región, pero se caracterizan por diferencias significantes en cuanto a su cultura.

La literatura internacional sobre la segmentación en el marketing indica que la proximidad geográfica facilita considerablemente la logística de gerenciamiento de las operaciones a nivel mundial, haciendo que el transporte y comunicación sean más fáciles de manejar sobre bases regionales.

La geografía es un requerimiento esencial para el éxito de un bloque comercial regional. Sin embargo, cuando se segmenta el mercado en un bloque comercial regional, la geografía pasa a ser un factor crítico de diferenciación. Es preferible agrupar a los países por niveles de desarrollo económico en vez de geográfico o político, ya que el consumo es un factor mayormente influyente en el estatus económico de un país. No obstante, es muy importante a la hora de llevar a cabo alguna acción de marketing tener presentes las influencias culturales como factores determinantes en el comportamiento de consumo de los individuos, en su estilo de vida y en los comportamientos del consumidor a la hora de tomar decisiones en cuanto a los productos y marcas a considerar dentro de sus hábitos de consumo.

Una propuesta es proceder a la segmentación Inter-mercado que deje de lado a los límites políticos de los países y grupos de consumidores que trasciendan las fronteras pero que posean características comunes de relevancia para las actividades del marketing.

Es estratégicamente imperativo que las firmas tomen *ventaja de los beneficios estructurales que ofrece ser miembro de un bloque comercial regional*. Algunas de las recomendaciones a tomar desde el punto de vista del marketing global son:

- La firma debe asesorarse acerca del grado de heterogeneidad que hay dentro del bloque comercial para poder evaluar estrategias de segmentación de mercado.
- Encontrar un socio estratégico en el país huésped.
- Encontrar el modo apropiado de las necesidades de entrada a ser determinadas.
- Gogel y Larreche propusieron un esquema de matriz que distingue la postura competitiva internacional entre cuatro grupos de compañías definidas por dos dimensiones. Firmas que tienen una gran cobertura geográfica y un portafolio de productos fuertes, a las que se las llama Reyes. Dando su fortaleza en posicionamiento competitivo y su amplio alcance de mercado, son consideradas las de mayor peso en el bloque comercial.

### **Alianzas estratégicas y bloques comerciales**

Las alianzas estratégicas, ya sea que tomen la forma de joint ventures, acuerdos cooperativos son asociaciones entre firmas que trabajan juntas para lograr un objetivo estratégico.

Las alianzas estratégicas son una alternativa que permite que las barreras impuestas por las diferencias multiculturales de los bloques comerciales regionales entre firmas localizadas en distintos países del mismo bloque sean sorteadas.

Los objetivos de las mismas son incrementar las capacidades críticas, aumentar la fluidez en las innovaciones e improvisar la flexibilidad en respuesta a los cambios tecnológicas del mercado.

Las alianzas estratégicas pueden ser llevadas a cabo por socios que están horizontalmente relacionados (como Ford o Mazda) o verticalmente relacionados (como Ford y los proveedores de autopartes), pero no necesitan estar relacionadas del todo el uno con el otro.

Estas alianzas podrían significar también acuerdos sobre el licenciamiento en la transferencia y desarrollo por proveer y promocionar acuerdos comerciales. Su importancia ha tenido un giro crítico con el advenimiento de los bloques comerciales regionales.

Un ejemplo lo constituye General Mills que formo una alianza con Nestle SA para introducir su marca de cereal en los países de Europa occidental tomando ventaja del amplio reconocimiento o awareness de Nestle y beneficiándose de su infraestructura de distribución y fuerza de ventas. Además Nestle SA tomo ventaja de las marcas ya establecidas de General Mills y de las fuertes habilidades en marketing de la empresa. Asociándose con firmas en los países huéspedes se pueden burlar barreras de entrada legal, políticas y regulatorias.



### **Conquistadores globales**

No siempre la globalización de las marcas es lo mayormente indicado para cada compañía en cada situación. Deben darse ciertas adaptaciones internas de la marca y de la corporación para cumplir con las exigencias de los gustos y prácticas locales en los mercados extranjeros, como así también debe haber un cambio en ciertos procesos externos, como los hábitos de compra por parte de los consumidores.

Solo las supermarcas, compañías de una sola categoría de productos con reconocimiento global como Coca Cola o Mc Donald's puede superar las barreras impuestas por los hábitos y los gustos de los consumidores y del mercado.

La customización de los productos puede comprometer la integridad de la marca, y es un costo de posicionamiento de muy largo plazo. Muchas compañías hoy día afrontan el problema de haber elegido innecesariamente mal a las concesiones locales para sus marcas.

Muchas compañías bien conocidas y moderadamente exitosas, ubicaron sus productos en mercados locales. Algunas tienen diferentes nombres de marcas en diferentes localidades, distintos packaging, publicidad, ingredientes, y precios. Un producto puede ser una marca premium en un mercado y en el otro no. Rexona es un ejemplo de ello, hasta hace unos años en algunos mercados como Argentina y Uruguay se lo reconocía como Rexina.

La ventaja de tener una marca global es que se tiene un solo sistema, eliminando así complejidades innecesarias. Lo que redundo en mayor calidad, menores costos, y menos desperdicios de insumos.

### **3.1. Qué es una marca global?**

La tendencia de la última década ha sido la creación y desarrollo de marcas globales. Se entiende por marcas globales aquellas marcas cuyo posicionamiento, estrategia de comunicación, personalidad, imagen y sentimiento son similares o iguales de un país a otro.

Si bien gran parte de las marcas globales no son absolutamente idénticas en diferentes partes del mundo, ejemplo de ello es Visa que cambia su logo en determinados países, o Heineken que tiene un significado diferente en Holanda respecto al que se tiene en el extranjero, debemos reconocer que aquellas Compañías cuyas marcas se han vuelto más globalizadas cuentan con las ventajas de grandes beneficios.

Dos características son factores claves para el éxito de marcas globales: la imagen de marca y la fuente de valor de la marca<sup>12</sup>.

#### **Imagen**

Lo primero que una corporación debe tener para globalizar una marca es una imagen consistente en uno de los principales mercados, como ser EEUU, Europa, Japón para luego proyectarse a nivel mundial. Este mismo concepto es aplicable a nivel regional. Por ejemplo llegar a tener una marca regional en Latinoamérica requiere primero poseer una imagen consistente en un mercado grande como México, Brasil y Argentina, para luego expandirse hacia Centroamérica o el Cono Sur. Un error frecuente de los gerentes corporativos es suponer que su imagen local de una marca es también su imagen mundial.

Las marcas globales de consumo masivo más exitosas, como Sensor de Gillette, se concentran en necesidades comunes a todos; otras, como Marlboro o Coca Cola, apelan implícitamente a estilos de vida - estereotipos absorbidos a través del cine y la televisión. Otras, como L’Oreal o Estee Lauder, se basan en una imagen mundial, como la belleza.

Para tener éxito en el proceso de globalización de una marca, el consumidor debe de ser capaz de identificarla o diferenciarla a partir de su imagen universal. Para esto conviene analizar si la imagen que la empresa posee en su mercado apela:

- ❖ Necesidades comunes a todos
- ❖ Un estilo de vida
- ❖ Una imagen mundial.

Debemos identificar cuál es el atributo al que apela el producto, para luego pasarlo por el prisma de la cultura de otros países a efectos de identificar si tendrá éxito en estos mercados nuevos.

---

<sup>12</sup> José Exprua “Las marcas globalizadas: un enfoque estratégico” Percepción gerencial INCAE Vol.2,

### **Fuente de Valor**

Para saber el valor de cada marca debemos comprender la percepción de quienes la consumen.

Podemos medir tres factores básicos:

- ❖ La prominencia: el porcentaje de personas que tienen opinión de la marca
- ❖ La lealtad: el orgullo, la preferencia y la disposición a recomendar la marca
- ❖ La satisfacción general del usuario con la marca.

### **Estrategias para la Globalización de Marcas**

- **Apalancamiento de la marca**

La estrategia de apalancamiento consiste en extender la marca a nichos de mercado más pequeños en el segmento meta.

De esta manera permite mantener y reforzar el valor de la marca. Además posibilita una rentabilidad mayor no solo en el corto plazo por los costos de introducción más bajos, sino también en el largo plazo al reforzar la imagen con productos que los usuarios perciben como de calidad y alto valor.

En una estrategia de apalancamiento la gran tentación es intentar maximizar la ventaja otorgada por extensiones de la marca base. Sin embargo, esto trae la pérdida de valor de la marca porque el consumidor tiende a confundir la imagen, al perderse la consistencia de esta con extensiones no relacionadas directamente.

Un ejemplo de utilización de este tipo de estrategia lo constituye la firma Biersdorf de Alemania cuando emplea su marca estrella Nivea Crema para abarcar otros nichos. Los atributos en cuanto a recordación e imagen consistente y positiva de la marca facilitan la introducción de nuevos productos a un costo menor, al no requerir la inversión de importantes sumas en comunicación y promoción. El usuario percibe una imagen de excelente cuidado y protección de la piel. Luego, el apalancamiento natural de esta marca es hacia aquellos productos relacionados directamente al cuidado de la piel.

Es así como Biersdorf realizó las siguientes extensiones: Nivea Body para el cuerpo, Nivea Sun para protección solar, Nivea Baby para el cuidado de la piel de los niños, Nivea Men para después del afeitado, Nivea Vissage para la limpieza facial, entre otras. Las extensiones de la marca Nivea fueron más allá de la imagen previa de cuidado de la piel, para llegar a una imagen basada en el cuidado personal, lanzando tres nuevos productos: Nivea Shower, Nivea Hair y Nivea Deo.

**Estrategia de Apalancamiento – Nivea**



**Fuente:** “Las marcas globalizadas: un enfoque estratégico” Percepción gerencial INCAE Vol.2, N5, Abril 1999

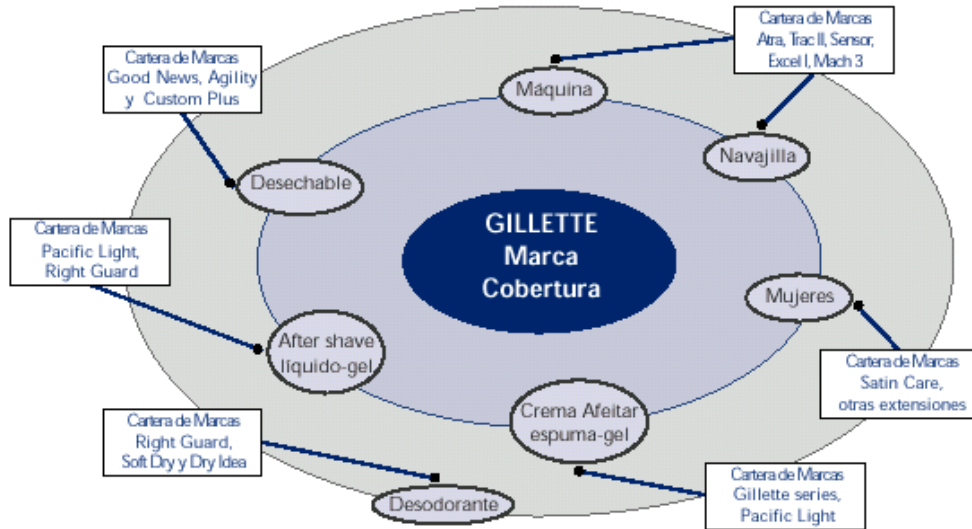
- Cobertura de Marca

Se basa en el desarrollo de varias marcas bajo la sombrilla de una marca de carácter global que abarque todos los segmentos del negocio principal de la empresa. La ventaja de la estrategia de cobertura de marca consiste en cubrir más segmentos y nichos de mercado.

Asimismo brinda a la empresa economías de alcance en el uso de la fuerza de ventas y en la distribución, y un poder de negociación más fuerte con los canales de distribución y la oportunidad de seleccionar, para los canales, la mezcla de marcas más rentables para cada región.

Gillette Corporation es un claro ejemplo de estrategia de cobertura de marca. La empresa realizó este cambio de estrategia, desarrollando nuevas marcas para cada segmento de las categorías de producto, con el objeto de minimizar la canibalización entre marcas y motivar al usuario a cambiar marcas premium que le dan más valor. En el caso de hojitas de afeitar Gillette abarca desde el segmento de desechables hasta el premium. El mayor éxito de la Compañía ha sido lograr que los consumidores se desplacen hacia las marcas de mayor valor agregado, convirtiendo a la categoría en premium.

**Estrategia de Cobertura - Gillette**



**Fuente:** “Las marcas globalizadas: un enfoque estratégico” Percepción gerencial INCAE Vol.2, N5, Abril 1999

Esta estrategia de cobertura también le permite a Gillette una mayor maniobrabilidad en periodos de crisis económicas. Los consumidores pueden moverse hacia abajo y comprar un producto de menor precio, sin pérdida del valor percibido de la marca sombrilla.

Las ventajas de esta estrategia también se ponen de manifiesto al analizar la fusión Mercedes Benz y Chrysler, cuyo eje principal fue la necesidad de contar con una cartera de marcas en todos los segmentos de la categoría autos.

Mercedes estaba siendo atacada en el segmento premium por Lexus de Toyota y no tenía la oportunidad de defenderse atacando un segmento rentable de su contrincante como sería el de automóviles económicos. Su fusión con Chrysler le permitió tener una cartera completa de marcas en la categoría, y una mayor capacidad de maniobra al contar con marcas en los distintos segmentos.

#### **4. EL ABC PARA DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA GLOBAL**

El desarrollo de una identidad, una proposición de valor y un posicionamiento de marca global, constituyen un conjunto de decisiones estratégicas para las cuales es fundamental una perspectiva a largo plazo que debería sostenerse por tres pilares básicos<sup>13</sup>:

A) Desarrollar una estrategia base con una ventaja sustentable en el tiempo, en un país piloto. Cada negocio tendría que definir su estrategia base en forma separada, identificando los procesos que agregan valor, analizando clientes, productos, servicios, necesidades a satisfacer, inversiones y tecnología a aplicar.

B) Internalizar esa estrategia, mediante la expansión y la adaptación a cada mercado. Lo primero será seleccionar mercados desde el punto de vista geográfico, considerando el atractivo y la competencia potencial. Es necesario concentrarse en descubrir las grandes diferencias existentes entre un país y otro para que no debiliten individualmente la posición global de costos y la eficacia competitiva.

C) Finalmente, integrar toda la estrategia con armonía y sintonía .

Analizando más en profundidad, definimos nueve pasos ineludibles a seguir para asegurarnos el logro de objetivos en mercados globales:

##### **1. Integrar un equipo global propio o aliado estratégicamente con:**

- ✓ Un responsable de negocio a nivel mundial
- ✓ Varios representantes de negocios relacionados entre si
- ✓ Distintos ejecutivos propios o aliados regionales con representación geográfica

##### **2. Definir claramente el negocio global y su alcance**

- ✓ Todas o algunas divisiones de la empresa

##### **3. Identificar mercados claves**

- ✓ Por regiones
- ✓ Por grupo de países dentro de una región
- ✓ Por semejanza de ingresos y estilo de vida
- ✓ Por países dentro de cada región. Datos básicos:
  - A) Tamaño del mercado en unidades e ingresos
  - B) Etapa del ciclo de vida del producto
  - C) Números de competidores globales
  - D) Participación de la producción nacional de la industria que se exporta
  - E) Porcentaje del consumo nacional que se importa
  - F) Requisito de contenido mínimo local
  - G) Costo de la mano de obra
  - H) Proporción de compras del estado cliente
  - I) Tasas de impuestos para empresas extranjeras y nacionales
  - J) Porcentual de propiedad extranjera permitido

---

<sup>13</sup> Pablo Tigani “Management: 10 pasos para entender la Globalidad” – Líderes del Tercer Milenio Clarín

#### **4. Identificar competidores claves**

- ✓ Por ejemplo, todos los globales con alojamiento en Estados Unidos, Europa y Asia que tengan más del 5% de participación
- ✓ Los más sobresalientes aunque no sean globales
- ✓ Los potencialmente globales

#### **5. Confrontar a los involucrados con la estrategia**

Encuestando a los involucrados con la estrategia para que esbocen :

- ✓ Definición del negocio
- ✓ Empuje estratégico
- ✓ Metas financieras
- ✓ Fuentes de ventajas competitivas
- ✓ Elementos de la estrategia
- ✓ Actividades que agregan valor
- ✓ Estrategia competitiva

#### **6. Examinar una selección de países preliminares**

- ✓ Atractivo del país en si mismo
- A)Tamaño del mercado objetivo
- B)Tasa esperada de crecimiento de mercado
- C)Barreras de entrada
- D)Situación competitiva
- E)Niveles de precios
- F)Tarifas de impuestos
- G)Condiciones macroeconómicas
- H)Riesgo país
- I)Costo de adaptación
- ✓ Trascendencia estrategia global
- A)Mercado nacional de clientes globales
- B)Mercado nacional de competidores globales
- C)Territorio de los clientes más exigentes
- ✓ Sinergia
- A)Cooperando en actividades con otros negocios de la compañía
- B)Empleando producción de materias primas
- C)Utilizando capacidades de las ultimas etapas o montajes
- D)Hallándose cerca de otros mercados

#### **7. Determinar el potencial de globalización de la industria**

- ✓ Exigencias comunes de los clientes
- ✓ Canales globales
- ✓ Marketing transferible
- ✓ Países líderes
- ✓ Eficiencias de abastecimiento
- ✓ Disparidades de costos entre países
- ✓ Cambio de tecnología
- ✓ Competidores de distintos continentes

#### **8. Evaluar la capacidad de organización :**

- ✓ Benchmarking de otras compañías

**9. Impulsar programas globales:**

- ✓ Productos globales
- ✓ Administración de tecnología global
- ✓ Abastecimiento global de materiales
- ✓ Administración del marketing global
- ✓ Administración global de cuentas
- ✓ Fijación global de precios
- ✓ Identificación global
- ✓ Informe global de mercado

**Condiciones subyacentes o el driving force para una Estrategia Global**

Debemos considerar 4 grupos de Factores:

**Factores de mercado**

- Equiparación del ingreso per capita
- Equiparación de formas de vida
- Compatibilidad de gustos
- Irrupción del viajero frecuente como cliente global
- Alianzas estratégicas de compradores
- Instauración de marcas globales
- Desarrollo de publicidad global

**Factores de costo**

- Economía de escala
- Velocidad de innovación tecnológica
- Velocidad de acarreo
- Nuevos países con industrialización acelerada y bajo costos de factores

**Factores gubernamentales**

- Disminución de restricciones arancelarias.
- Formación de uniones comerciales de países
- Retiro acelerado de los gobiernos como proveedores de clientes , privatizaciones.
- Metamorfosis de las economías centralmente planificadas en economías de mercado

**Factores competitivos**

- Incremento permanente de los volúmenes de comercio mundial
- Intensificación de las operaciones de fusiones y adquisiciones
- Crecimiento de alianzas estratégicas globales.
- Irrupción de nuevos players mundiales resueltos a convertirse en globales
- Advenimiento de redes globales expansivas que crean interdependencias en determinadas industrias como la electrónica.



#### **4.1. Cómo introducir exitosamente una iniciativa global en un mercado local?**

Una Compañía puede buscar adueñarse de marcas con posiciones ya fuertes en la categoría a través de adquisiciones, lo que acelera y facilita el crecimiento en nuevos mercados. En este sentido es primordial saber por qué se está adquiriendo una Compañía, cuál es el valor agregado que traerá como consecuencia. Seguido a ello, se procede a la transformación de las marcas locales en globales, lo que trae aparejado una gran capacidad de innovación. Y esto es así ya que el poseer una marca global permite acceder además de a muchas otras áreas, a recursos mundiales, sin tener que reinventar tareas, eliminando complejidades.

Para poder extenderse a otros mercados generalmente el punto de partida son países que con ciertas similitudes como es el caso de Estados Unidos y Gran Bretaña, en cuanto a que comparten el idioma, y de esta manera llegan al resto del continente europeo, o México con quien comparte ciertas similitudes aspiracionales para así llegar al mercado latinoamericano.

De todos modos no es sencillo gozar de los mismos beneficios de awareness que se tiene en el país de origen para transferirlo a otro. Para ello se realizan múltiples estudios con el objeto de encontrar la mejor manera de comunicar el producto o servicio a ofrecer.

Algunas de las marcas más fuertes en EEUU no lo son en Europa como es el caso de Ford, Chrysler, Kraft y American Airlines, por ejemplo. Es por ello que una de las alternativas más utilizadas es el comenzar por la adquisición de alguna marca madre del país a posicionarse, alguna de las que son más dominantes en esa región y que compartan ciertos atributos de producto y marca.

De esta manera una vez que se ha logrado insertar en el mercado target, se pueden comenzar a introducir las extensiones de sus marcas existentes como es el caso de Nabisco quien adquiriendo Terrabusi, logro instalarse en el mercado argentino para luego ampliar su línea de productos ya comercializados en otras partes del mundo.

Otro claro ejemplo de ingreso a un nuevo mercado es la asociación con una marca de prestigio para llegar así a más mercados meta, como SangYong que comercializa sus vehículos con motores de Mercedes Benz, beneficiándose de esta manera del prestigio de esta marca a nivel mundial.

Si se entiende la relación entre el sentido local y el universal en el nombre de un producto, se puede ayudar a guiar el proceso de creación de marcas realmente globales. Las Compañías pueden decidir entre dos opciones estratégicas para dirigir sus esfuerzos:

##### ***Hacia lo local***

Una opción estratégica es ser percibido como marca local de una Compañía local. Una herramienta de diferenciación es enfatizar y comunicar a los clientes su herencia regional con la ilusión de crear un vínculo con el consumidor.

La estrategia hacia lo local proporciona un vínculo con el cliente, y es sin lugar a dudas efectiva si un elemento del plan de marketing del competidor global es insensible a las costumbres locales, que constituyen atributos esenciales que el cliente percibe y valora.

Una marca poderosa a nivel global puede lograr un éxito a nivel local si realmente

consumidores locales, y produce un rediseño del producto y un refinamiento de las implementaciones en los esfuerzos de identidad de marca.

### ***Hacia lo Global***

La otra opción estratégica es ir hacia lo global, tal es el caso de marcas como Ford, Kodak, cuya connotación brinda el prestigio y la seguridad de marca.

Una marca global señala antigüedad, recursos para invertir en la marca y compromiso con el futuro de la marca. Asimismo señala prestigio y disfruta del mismo, debido a su capacidad de competir exitosamente en los diferentes mercados. A menudo una marca global es líder en el mercado, más aun, puede imprimir la personalidad de internacional y cosmopolita, características que pueden ser muy importantes para algunas categorías de productos

Luego de haber entendido las razones que empujan a las empresas a lanzarse a la conquista de mercados locales con marcas globales, desarrollaremos seis puntos determinantes para el éxito de estas iniciativas: diferenciación cultural, equities globales, innovación en la comunicación, tecnología global y nuevas categorías.

#### **4.1.1. Entendiendo las diferencias culturales de los consumidores locales**

Ante todo hay que entender muy bien al consumidor local, no es simplemente tomar todo lo realizado en otro lugar y plasmarlo en el mercado local. El hecho de tener una marca, un producto y posicionamiento globales no son factores que descarten un profundo conocimiento del consumidor local. Las Compañías deben comprender las necesidades locales, los comportamientos de compra, hábitos y usos de consumo. Para lograr esta visión completa de las diferencias entre consumidores locales, las empresas se apoyan en investigaciones tanto cuantitativas como cualitativas.

Philip Kotler afirma que hay muy pocos productos que pueden ser estandarizados mundialmente sin problema.<sup>14</sup>

Estudios realizados en el área del marketing mundial, revelan dos hechos contradictorios. Por un lado y como resultado del incremento internacional de los medios, productos y compañías, algunos investigadores predijeron una estandarización internacional superficial en los hábitos de los consumidores. Sin embargo por el otro se producen giros hacia el individualismo en todos los países, basados en la religión, lengua y cultura nacionales y en valores personales, sobre todo en los países de oriente medio, Europa oriental o países asiáticos. Las normas y valores generales pierden relevancia, mientras que las actitudes emocionales y la mezcla de valores personales están volviéndose más importantes. Como consecuencia, los consumidores están demandando productos y servicios customizados.

Según David Loudon el *comportamiento del consumidor* es el proceso de decisión y la actividad física que los individuos realizan cuando evalúan, adquieren, usan o consumen bienes y servicios.

---

<sup>14</sup> Global advertising: Standarized or multicultural? Journal of advertising research – Jul/Ago 92..

Hay tres clases de variables que deben ser tomadas en cuenta si se desea comprender el comportamiento del consumidor: los estímulos, las respuestas y las variables interpuestas.

Los primeros, entre los cuales se encuentran los anuncios, los productos y los dolores del hambre, existen tanto en el ambiente externo del individuo como en su medio interno. Son las que generan los estímulos sensoriales que llegan al consumidor.

Las variables de respuesta son las reacciones resultantes de tipo mental o físico de personas que reciben el influjo del estímulo. Por ejemplo, el hecho de comprar un producto o de hacerse una actitud ante el será considerado como variables de respuesta.

Las variables de estímulo (por ejemplo, las que acompañan los anuncios del asado, o del bife con papas fritas) con frecuencia no inciden directamente en las respuestas. Por el contrario, influyen en una tercera clase de variables llamadas “variables interpuestas” por interponerlas literalmente entre las variables de estímulo y las de respuesta. Es decir, su acción consiste en influir (ampliar, reducir o modificar en alguna u otra forma) el efecto que las variables de estímulo ejercen sobre las de respuesta.

Las variables interpuestas son internas en el individuo, pudiendo incluir valores, estado de ánimo, conocimiento y actitudes, así como otras características del individuo.

Si observamos los efectos de una misma variable en dos momentos distintos, podríamos extraer diferentes conclusiones en torno a sus características.

### **El futuro: Moviéndose de marcas globales a bandas globales<sup>15</sup>**

Las bandas globales de consumidores se mueven juntas ellas mismas no solo con los de su propia cultura, sino también hacia otras. Por ejemplo los televidentes de MTV alrededor del mundo son muy semejantes, ya sea que estén en Australia, Brasil, Tailandia o Francia. Ellos han desarrollado una banda cultural con conductas comunes, códigos de vestimentas, aceptación de ciertas actitudes y sentimientos y formas de hablar, no importa donde vivan ellos. Lo mismo parece ocurrir con los televidentes de CNN o los lectores de USA Today o los navegantes de Internet.

Estas bandas globales pueden ser más poderosas en el futuro que las marcas globales, y el fenómeno no está restringido por los medios.

En el futuro las bandas globales quizás puedan definir con mayor certeza que es lo que una marca global es.

Las marcas tradicionales se desarrollan verticalmente al mercado. La marca define que es lo que quiere ser, se posiciona a sí misma en el mercado y luego trata de cavar lo más profundo dentro de la cultura.

Hoy día los comunicadores hablan de encontrar la esencia de la marca, el más profundo significado de marca para los consumidores.

Las bandas globales son horizontales. Rodean al globo. Son círculos que piensan y actúan de manera semejante.

El branding trata de construir un grupo a través del vínculo que la marca establece entre ellos. Las bandas, sin embargo, intentan unir productos a grupos de usuarios ya existentes de medios, deportes, música, etc.

Es muy probable que en el futuro a las corporaciones les convenga más moverse entre las bandas para establecer un vínculo entre ellas, que posicionarse a través del branding

---

como algo específico. Quizás sea más efectivo para Marlboro poner más énfasis en las carreras de autos, algo que hasta ahora viene haciendo, que tratar de seguir creando el posicionamiento de Marlboro Country.

Esto no significa el fin de la comunicación tradicional a través de comerciales publicitarios, solo significa que los movimientos entre las bandas que tienen afinidades entre sí ya sean por deportes, música, etc. Deben ser cuidadosamente estudiadas y tomadas seriamente en cuenta cuando se trate de llegar al target market deseado.

#### **4.1.2. Consistencia con los Equity globales**

Muchas personas piensan que el hecho de tener un Equity Global es un impedimento para la innovación local, sin embargo esto es exactamente lo contrario. El poseer un equity global muy claro contribuye en gran medida a la innovación local.

En los años setenta era crucial el hecho de llevar la marca a todos los consumidores, tal cual lo hicieron Coca Cola, Mc Donald's o Mercedes.

Hay cinco ejes principales bajo los cuales las compañías que venden comodities o cualquier compañía de cualquier campo deben tener en cuenta a la hora de llevar adelante la identidad de la marca global.

Escala: Es el primer eje del equity de la marca global. Se debe estar preparado para llevar una economía de escalas, ya que al ingresar a nuevos mercados requiere una enorme inversión en awareness de marca por ejemplo. Además la competencia se hace cada vez más fuerte y se necesita competir en precio y calidad, y esto solo se logra ingresando en economías de escala de producción.

Foco en el negocio: Muchas compañías de la industria americana crecieron fuertemente en un producto de un área y se quedaron estacionados allí. Pero otras compañías añadieron otros negocios relacionados al área principal de sus productos.

Necesidades de los clientes: Se debe tratar de satisfacer en mayor medida los requerimientos de los clientes, para lograr su lealtad.

Liberalización: Hoy por hoy la gran mayoría de los mercados y de las industrias se encuentran desregulados y liberalizados y las empresas deben estar preparadas para afrontar la responsabilidad de cubrir las grandes necesidades del mercado en el cual se encuentran.

Cuanto más rápido las empresas puedan romper con sus raíces nacionales, más efectivamente estas masivas organizaciones serán capaces de establecer marcas globales.

Capital: La inversión en nuevas tecnologías requiere de grandes desembolsos de dinero, e incluso las más grandes compañías que tienen una gran capacidad económica, deben crear el reconocimiento de la marca en los principales mercados del mundo, New York, Londres, París, Frankfurt, etc. Para poder competir exitosamente.

#### **4.1.3. Estrategias innovadoras de comunicación**

El consumidor está diariamente cada vez más expuesto a un infinito número de mensajes, y el poder llegar a él efectivamente requiere de una innovación constante. Para ello las Compañías deben considerar los puntos previamente analizados: un conocimiento minucioso del consumidor y la situación local, manteniendo una estrategia consistente con el equity global.

Un factor a considerar es que actualmente las personas viajan más que antes, y tiene mucho sentido que se encuentren con marcas conocidas en cualquier lugar que visiten. El consumidor tiene acceso a través de la televisión por cable o satelital y a través de Internet, a publicidad internacional. Los eventos televisivos intercontinentales, como la Copa del Mundo, transmiten comerciales de productos que todo el planeta conoce, como Gillette o Kodak. La inversión publicitaria, entonces, es más eficiente cuando se tienen marcas globales y no una multiplicidad de productos con nombres locales. A éstos, además, se les introduce la tecnología, el conocimiento y la experiencia de la multinacional y el know how para acercarse a los consumidores, lo que revitaliza la competencia.

El objetivo de las estrategias innovadoras de comunicación es desarrollar un plan de marketing lo suficientemente amplio para impactar al consumidor con un mensaje uniforme, buscando un elemento no tradicional. En este aspecto podemos dar el ejemplo de Procter & Gamble en Argentina que fue pionero al desarrollar publicidad en vivo durante el lanzamiento de su producto Ariel, con la idea de cubrir todos los ámbitos donde tienen lugar las actividades del consumidor. De esta manera se realizó publicidad televisiva, gráfica, en vía pública y por último las novedosas actuaciones en vivo en subtes y colectivos. Luego esta idea creativa en materia de publicidad se trasladó a otros países con distintos productos.

#### ***Diferencias internacionales en la publicidad***

En Inglaterra la publicidad refleja lo propenso que son los británicos hacia lo jocoso. Es por eso que los británicos describen sus comerciales principalmente como humorísticos, entretenidos y emotivos, pero relativamente bajos en información, entendimiento y credibilidad.

En comparación, los franceses, exhiben las más extremas percepciones, ven a sus comerciales menos humorísticos y entretenidos, considerablemente menos emotivos, pero altos en información.

La mayoría de los europeos ven a sus comerciales como faltos de credibilidad, y creen que deberían brindar una mayor información, mayor facilidad en su comprensión o entendimiento y sobre todo, ser más creíbles. Todos los europeos están de acuerdo en que lo emotivo es la menos deseable de las características para sus comerciales.

Esta diferencia en los gustos de los consumidores en cuanto a la forma en que son publicitados los productos en uno u otro país, acentúan aun más las diferencias existentes en cada nación, y hace más difícil una estandarización internacional de los productos.

En conclusión se podría afirmar que las estrategias y campañas de estandarización parecen ser más apropiadas y efectivas cuando el producto es utilitario y el mensaje es

son racionales, y menos variantes en diferentes culturas. Pegamento, baterías, combustibles pueden ser algunos de esos productos.

Sin embargo, una campaña de estandarización podría parecer también apropiada y efectiva cuando la identidad de la marca esta integralmente vinculada a una carácter específico nacional. Por ejemplo, Coca Cola y McDonald`s son marketineadas mundialmente como la quinta esencia de los productos americanos; Chanel es la quinta esencia de los productos franceses. En realidad las dos marcas americanas están en un limitado grupo de marcas que tienen una estrategia global de muchos años.

No obstante, para muchos productos, es generalmente más apropiado y efectivo llevar a cabo estrategias y campañas para clientes y culturas locales: “pensar globalmente, actuar localmente”.

Usualmente los usos de los productos varían acorde a las culturas. Para muchos productos los beneficios son más psicológicos que tangibles, requieren un entendimiento y comprensión de aspectos psicológicos de las diferentes culturas.

Cuando el método de venta de un producto es llevado a cabo a través de la atracción emocional, los publicistas deben reconocer las diferencias en las expresiones emocionales que existe a través del mundo. Algunas sociedades son altamente demostrativas y abiertas, mientras que otras son difidentes, apáticas o privadas.

El método más riesgoso para la venta de un producto es a través del humor. Hay vastas diferencias en el humor, incluso en una misma cultura, sin mencionar las que hay en distintas culturas.

Si la marca será posicionada a través de distintos mercados en diferentes países, debe considerarse la adaptación y flexibilidad multi cultural en las estrategias y campañas de la marca.

Un comercial de un producto o servicio diseñado para un mercado desarrollado, no necesariamente funcionara bien en un mercado emergente.

Un comercial diseñado para sostener el liderazgo en la posición de una marca en un mercado donde esta ubicado numero uno, no necesariamente tendrá las características requeridas para que tenga éxito en un mercado donde la marca esta posicionada en el quinto lugar.

Un comercial en donde el producto o marca es el único o uno entre pocos, no es lo mismo que un comercial en un mercado donde la competencia esta dada ferozmente entre varias marcas.

Sin embargo, el trabajo de los marketineros globales y el presupuesto de estos seria más sencillo si la estrategia o campaña estuviera armada sobre la base de un mercado segmentado que tenga bastantes características similares a pesar de la nacionalidad. Por ejemplo los ejecutivos de negocios de todo el mundo comparten cierto nivel universal de sofisticación y cosmopolitalismo. Este segmento generalmente es el target market para dirigir las campañas y estrategias de productos de lujosos como autos, relojes, joyas, etc.

Pero finalmente que podemos entender por un mercado global? Ciertamente existen algunas similitudes entre algunos sectores del mercado mundial. Por ejemplo, algunos países europeos, o Europa y Estados Unidos pueden ser considerados para una campaña a nivel global. Una estrategia Latinoamericana puede estar muy distante de una en el Mediterráneo o en el Adriático, o incluso para alguna en Sudamérica, América Central o Puerto Rico. Los comunicadores aun no han encontrado una estrategia uniforme que funcione bien para mercados como Estados Unidos y Japón, o Estados Unidos / Europa y el Medio Este.

¿Qué se debe hacer y que no se debe hacer cuando elaboramos estrategias de marcas globales?

Ante un escenario internacional, un comercial que es dominado por imágenes es frecuentemente superior a uno que se encuentre con subtítulos o doblado. No importa donde siempre una imagen vale más que miles de palabras. Los beneficios psicológicos son más amenos si los presentamos con imágenes visuales. La TV es ideal para demostrar las comunicaciones no verbales.

La música es un acercamiento, sirve como lengua franca.

Los símbolos de la marca, marcas registradas o emblemas pueden ser dispositivos visuales potentes en mercados en donde la marca tiene preponderancia y el símbolo tiene significado.

El lenguaje generalmente no se adapta a simples traducciones. Un slogan que suena brillante en una lengua raramente se puede traducir literalmente a otra lengua conservando su significado con la misma fuerza y precisión que el original.

#### **4.1.4. Introducción de tecnología global**

La tecnología ofrece nuevas y poderosas herramientas para mejorar la estandarización mundial de las marcas, y así fortalecer la propuesta de las mismas entre los consumidores. En este aspecto el concepto de tecnología es amplio, incluyendo desde aquellos adelantos que se puedan realizar en los sectores de producción y logística, hasta el marketing y las comunicaciones.

Las marcas globales permiten expandir de una manera más eficiente, rápida y económica los cambios de tecnología. Esto se manifiesta por los elevados niveles de producción alcanzados, ya que si se produjera en fábricas locales para abastecer mercados más pequeños, se presentarían ineficiencias en las líneas de producción.

En este sentido, la integración es crítica para lograr el éxito. La tecnología ha cambiado al marketing y a las comunicaciones para siempre. Los conceptos de Just in Time o ECR han cambiado los procesos logísticos de años atrás y los han dejado obsoletos. Hoy el gran desafío es la fabricación a medida para los clientes.

La gran mayoría de las empresas hoy día se encuentran en un proceso de reingeniería, están recomponiendo todos sus sistemas de procesos.

Desafortunadamente, mientras algunas cuentan con tecnología y bases de datos, muchas organizaciones aun no tienen mucha información. La necesidad de integrar, consolidar y fusionar los datos existentes y de mejorar con información externa, conducirá al desarrollo de los planes estratégicos para la integración de la comunicación y el marketing.

*El mercado interactivo:* Internet y la web son solo precursoras de un nuevo tipo de mercados. Como nueva forma de desarrollo de comercio y comunicación electrónica, la integración será vital.<sup>16</sup>

Los días en que los marketineros controlaban los canales de distribución del mercado con información y tecnología, han dejado de existir. Hoy los consumidores controlan el mercado interactivo, comprando productos y servicios desde cualquier parte del mundo, en cualquier momento, y cuentan con una tremenda cantidad de información de manera muy sencilla y rápida. Los clientes demandan la integración de los proveedores. Las organizaciones que no se encuentren integradas tendrán serios problemas para subsistir.

Todo debe trabajar en conjunto, encajar en conjunto y parecer en conjunto ante la mirada del consumidor. La integración seguirá siendo el elemento más crítico en las marcas globales en desarrollo.

---

<sup>16</sup> Consolidation & merger of corporations – Marketing News – Don Schultz – Sept. 97-





#### **4.1.6. Desarrollo de relaciones con el consumidor a largo plazo**

La creación de marcas globales personalizadas es un desafío clave, en un contexto de fragmentación importante del mercado, donde la tendencia a la búsqueda de nuevas formas de llevar la experiencia de marca a un nivel personal. Encontrar la forma de conjugar dos variables que en cierta medida uno podría decir son contradictorias: una marca global muy reconocida a nivel mundial con una experiencia muy personalizada, adaptada a las necesidades locales.

El reto es desarrollar una relación con el consumidor, y esto incluye mirar a la marca no solo en términos de producto, sino realmente de toda una experiencia en alguna parte de la vida del consumidor y buscar formas de incrementar y profundizar esa relación.

#### **4.2 Falta de visión y adaptación en la conquista de mercados globales**

No todas las marcas logran trascender las fronteras de su mercado local para posicionarse en otros países, la gran mayoría perece en el intento. De hecho siete de las diez marcas más importantes a nivel mundial son norteamericanas: Coca Cola, Kellogg's, Mc Donald's, Kodak, Marlboro, IBM y American Express y logran la mayor parte de sus ingresos de este mercado, salvo quizás el caso de Coca Cola.

A continuación mencionamos algunos ejemplos de nombres de marcas y en otros casos slogans, que debieron redefinirse por las diferencias de significados propios de de cada idioma:

- General Motors en Puerto Rico, con su “Nova” - literalmente significa “estrella”, pero suena como “no va”, que significa “no ir” (posteriormente, se le denominó Caribe).
- El “Matador” de American Motors, que se creía significaba virilidad y fuerza, en Puerto Rico significa “asesino”.
- El slogan de Pepsi “ven a la vida” (“come alive”) significa “sal de la tumba” en Alemania.
- La bebida Schweepe's significa “agua dañina” en italiano.
- La marca Alegre Gigante Verde (Jolly Green Giant) de Pillsbury, se traduce como “Horrible Ogro Verde” en Arabia Saudita.
- El slogan “¡Está para chuparse los dedos!” (“It's finger lickin' good!”) se traduce como “Está tan bueno que puedes comerte tus dedos” en Irán.

Otros casos de productos que no capitalizaron los beneficios del marketing global:<sup>17</sup>

- La venta de tarjetas Hallmark en Francia. A los franceses les disgusta ser melosos y prefieren escribir sus propias tarjetas.
- La promoción Ronnie McDonald fracaso en Japón, donde un rostro blanco significa muerte.

---

<sup>17</sup> Philip Kotler “Desaciertos en Mercadotecnia Universal” . Dirección de Mercadotecnia, Ed. Prentice

- Philips empezó a obtener utilidades en Japón solo después de haber reducido el tamaño de sus cafeteras para adaptarlas a las cocinitas japonesas, y de sus rasuradoras para adecuarlas a las manos de los japoneses.
- En España, Coca-Cola tuvo que retirar su botella de dos litros al darse cuenta que pocos españoles poseen refrigeradores con compartimentos lo suficientemente grandes para guardarla.
- Tang, de General Foods, fracasó inicialmente en Francia, debido a que estaba posicionado como un sustituto del jugo de naranja para el desayuno. Los franceses toman poco jugo de naranja y casi ninguno lo toma en el desayuno.
- Las tartas Pop de Kellogg fracasaron en Gran Bretaña porque el porcentaje de los hogares británicos con tostador era más reducido que en Estados Unidos y el producto era demasiado dulce para el gusto inglés.
- Crest fracasó inicialmente en México, al utilizar la misma campaña que en Estados Unidos. Los mexicanos no creen o no les importa el beneficio de la prevención contra la caries, ni les atrae la publicidad orientada en forma científica.
- General Foods perdió en un intento de introducir harina para pastel en el mercado japonés. La empresa no se percató que solo un 3% de los hogares japoneses estaban equipados con hornos.

## **5. LIDERAZGO DE MARCAS GLOBALES**

Una marca necesita definir alternativas a su identidad, y en este sentido el cuestionamiento que surge es:

- El posicionamiento debería ser de una marca global, acompañada de su prestigio y credibilidad, o tratar de interpretar el sentir local?
- Puede una marca global hablar varios lenguajes?
- Hasta qué grado una marca debe ser global?
- Hasta qué nivel los consumidores escogen la marca de una manera diferente de acuerdo con la cultura?

En el pasado las personas de marketing han creído que las diferencias culturales son tan grandes que las compañías deben adaptar la estrategia de producto de acuerdo con la cultura local.

Sin embargo los gerentes internacionales de marca, motivados por factores de eficiencia y conveniencia, frecuentemente apoyan la creación de marcas globales que presentan características que atraigan a todas las culturas. Ellos defienden esta posición indicando que las diferencias culturales de los consumidores están desapareciendo rápidamente con el advenimiento de los medios globales e Internet.

En vista de esto, Jennifer Aaker, profesor asistente de marketing de la Universidad de Stanford, comenzó un estudio encaminado a esclarecer el grado en que las marcas son percibidas de igual manera en diferentes culturas. Aaker analizó las respuestas de los consumidores en tres culturas diferentes: Japón, España y Estados Unidos.

Se realizaron cuatro pruebas en las cuales los consumidores debían calificar el grado en que 100 diferentes rasgos de personalidad humanos describían una marca específica. Se tomó un grupo de 25 marcas de productos que cubrían desde whiskeys y dentífricos hasta detergentes y juguetes.

Una vez analizadas las respuestas, las características personales fueron clasificadas en “dimensiones de personalidad” claves.

De todas estas dimensiones, los investigadores que apoyaron el estudio encontraron que cuatro de ellas llamaban la atención tanto en Japón como en Estados Unidos:

- Emotividad
- Competencia
- Sofisticación
- Sinceridad .

Pero encontraron que la pacificidad era apreciada en Japón pero estaba ausente entre los americanos.

En contraste, los americanos apreciaban fuertemente la dureza. Cabe anotar que en otras investigaciones este mismo rasgo de dureza no se fomenta en las culturas asiáticas y por lo tanto tiende a no existir.

Otras dos pruebas se realizaron para comprobar si estas percepciones eran compartidas por los consumidores españoles. Al igual que los americanos, los españoles compartían

una fuerte percepción de sinceridad, emotividad y sofisticación en el marketing de las marcas, pero al igual que los japoneses, también tenían aprecio por la pacificidad. Adicionalmente, los investigadores encontraron que otra dimensión llamada Pasión, que representa la intensidad emocional, misticismo y espiritualidad, era especial entre los consumidores españoles.

Hasta ahora, la discusión sobre cómo hacer marketing global se traduce en adaptar versus estandarizar. Sin embargo, la investigación de Aaker y asociados revela una nueva manera de abordar el debate: las marcas deben ser desarrolladas para ser globales y tener un sentido local simultáneamente.

Esto se aleja de la visión generalizada de “ser global y actuar local” que normalmente significa que los productos se desarrollan con visión y estrategia de marketing global pero cuando llega el momento de adaptarlos a las realidades locales, se desarrollan tácticas de marketing (no estrategias de marketing) con sabor local.

De acuerdo con los resultados de Aaker, las marcas pueden tener sentidos comunes que guíen las decisiones de marketing de alto nivel al igual que las decisiones tácticas que cubran las diferentes culturas.

Los investigadores también mencionan que la relación entre la marca y los consumidores de una cultura específica puede ser reforzada alimentando los sentidos culturales específicos en los cuales la marca está basada.

Por ejemplo, en el caso de Benetton, las asociaciones con ser joven, espiritual y atrevido puede ser utilizado a través de todas las culturas. Pero características como ser Único e Independiente pueden ser reforzadas en Estados Unidos mientras que características como Divertido y Optimista pueden ser reforzadas en Japón.

Las Compañías exitosas aplican las siguientes ideas sobre liderazgo efectivo de marcas<sup>18</sup>:

- Estimulan entre los países el intercambio de ideas, conocimientos y mejores prácticas
- Apoyan un Proceso Común de Planificación de Marcas Globales
- Asignan responsabilidad gerencial para las marcas con el objeto de crear sinergia entre países y enfrentar las diferencias locales
- Ejecutan estrategias brillantes de creación de marcas

Para Aaker, las cuatro tareas esenciales para el desarrollo de una marca líder son:

1. Creación de una identidad
2. Armado de su arquitectura
3. Establecimiento de una organización que la conduzca
4. Programa de comunicación que la de a conocer

---

<sup>18</sup> David Aaker y Erich Joachimsthaler (1999) “*The Lure of Global Branding*” Harvard Business Review,

Respecto a los factores que dicen sobre la fuerza de una marca se definen:

1. Dominancia en su sector sobre la base de su Market share y liderazgo
2. Perspectivas, Crecimiento del mercado
3. Estabilidad en lo que respecta a Consumidores Leales
4. Tendencias, la marca puede sostenerse por sí sola
5. Apoyo, denotado por la inversión en marketing y la calidad de la misma
6. Protección Legal
7. Internacionalización a través de la diseminación de la marca

En el cuadro a continuación presentamos un análisis de algunas de las Compañías con marcas líderes establecidas en el mercado argentino, categorizadas de acuerdo a su alcance en global (marcas comercializadas en todo el mundo), local (comercializadas en Argentina) y regional (algunos países de Latinoamérica).

**Análisis de Marcas Globales, Locales y Regionales en el mercado argentino**

COMPAÑÍAS	MARCAS GLOBALES	MARCAS LOCALES	MARCAS REGIONALES
<b>Coca Cola</b>	Coca-Cola Sprite Fanta	Quatro	
<b>Procter&amp; Gamble</b>	Pantene Head & Shoulders Ariel Pampers Always Pringles	Cierto Magistral	Ace
<b>Unilever</b>	Rexona Skip Dove Lipton Lux Impulse	Ala Camello	Mazola
<b>Gillette</b>	Gillette		
<b>Kodak</b>	Kodak		
<b>Molinos Rio de la Plata</b>		Cocinero Blancaflor Favorita Don Vicente Ri-k	Cocinero
<b>Arcor</b>		Bon o Bon Topline Tofi Cabsha Serranitas Prestopronta	Bon o Bon Topline Tofi Cabsha
<b>Danone</b>	Evian	Criollitas Villa del sur Villavicencio Ser La Serenisima Bagley	
<b>Quilmes</b>	Heineken	Quilmes	Quilmes
<b>Clorox</b>		Ayudin Poet	
<b>S.C. Johnson &amp; Son</b>	Raid	Fuyi	
<b>Pepsico Snakcs</b>	Lays	Frenchitas Bun Pehuamar	
<b>Fargo</b>		Fargo	
<b>Bimbo</b>		Bimbo	Bimbo
<b>Kraft</b>	Oreo Ritz Toblerone Milk	Express	Shot

## **6. INTERNET: POTENCIAL DE MARKETING GLOBAL**

Internet es una red de redes a lo largo y ancho de todo el mundo. En esencia, es una plataforma tecnológica que permite que las computadoras se comuniquen unas con otras.

De esta manera, ofrece la oportunidad de obtener un número de canales adicionales a través de los cuales las empresas y personas puedan comunicarse: el email, grupos nuevos y listas de mailings y la 'world wide web'.

Con esta nuevas alternativas de comunicación, la era digital promulga el uso de Internet por su potencial de marketing global, al permitir el desarrollo de marcas a través de fronteras.

Las características que definen a Internet pueden ser resumidas en tres puntos claves:

- *Reduce dramáticamente los costos de información.* Los costos de la búsqueda de información y los costos por la información misma son muy bajos y en algunos casos es gratis.
- *Permite la comunicación por dos vías y la interactividad,* permite que ambas partes se identifiquen mutuamente, creando relaciones uno a uno, algo que no estaba disponible previamente con los medios masivos de comunicación.
- *Permite superar las barreras de tiempo y espacio.* Internet es una red global y permite ser alcanzada desde cualquier lado, siempre y cuando haya una computadora con acceso a Internet disponible. Incluso Internet está disponible en cualquier momento, los 365 días del año, las 24 horas del día.

Internet permite que individuos y compañías creen una relación interactiva con clientes y proveedores, y distribuyan una serie de productos y servicios a bajo costo. Estas características son las que han posibilitado la explosión que ha tenido en tan poco tiempo.

Las compañías deben dominar el marketing de base de datos y de Internet si pretenden sobrevivir en la futura economía de mercado global.

Kotler expone en el Marketing electrónico (Paradigma del futuro) las siguientes premisas:

1. Una compañía puede conducir su negocio exitosamente, basándose enteramente en canales electrónicos. (Internet Marketing)

2. Una cantidad cada vez mayor de compradores usará la computadora para adquirir información de productos, comparar ofertas y encargar productos .

Estos compradores se beneficiarán en diversos aspectos:

- Pueden comprar 24 horas al día.
- Pueden evitar los viajes a los locales o supermercados .
- Pueden comparar artículos y precios competitivos más cómodamente.
- Pueden solicitar opiniones de los productos a otros clientes.
- Pueden dialogar con los vendedores más fácilmente.

3. Los marketineros electrónicos también se beneficiarán de diversas maneras:

- Pueden iniciar su negocio con una pequeña cantidad de dinero, ya que no hay costos de alquiler o compra del local, bajos costos de publicidad y bajos costos de aprovisionamiento de mercadería



- Pueden vender al mercado global, no sólo al mercado local.
- Pueden testear y cambiar la oferta, mensajes y precios rápidamente.
- Pueden recibir y contestar sugerencias, inquietudes y quejas de manera más inmediata.

### **La experiencia On-line y el Marco de las 7 Cs<sup>19</sup>**

El marco de las 7 Cs destaca los mejores componentes que agregan valor y contribuyen a la calidad de una experiencia on-line.

Las 7 Cs son una continuación de las tradicionales “4 Ps” del marketing mix (Producto, Precio, Promoción y Plaza).

1. **Conveniencia:** se refiere a la habilidad de impulsar transacciones en cualquier momento.
  2. **Contenido:** los contenidos son relevantes y la información útil orientada a las necesidades e intereses del usuario objetivo. Las Compañías on-line tienen la oportunidad de proveer información rica y actualizada y una gran gama de productos que pueden realzar su propuesta de valor.
  3. **Customización:** incluye adaptar la presentación del web site a los individuos, basándose en la información acerca de su perfil, demografía, y transacciones previas.
  4. **Comunidad:** Las comunidades on-line están emergiendo como nuevos lugares de encuentro de consumidores con intereses similares. Estos sitios le permiten a sus miembros interactuar, compartir información, y acceder a una amplia variedad de servicios. Las comunidades además permiten a los consumidores profundizar su experiencia con una marca y construir vínculos más personales, creando de esta manera lealtad emocional.
  5. **Conectividad:** Las compañías pueden proveer una serie de links relacionados como complemento del propósito de su site y de su propuesta de valor, así como para atraer trafico de otros sitios. La conectividad se explota aun más a través del linkeo con motores buscadores o portales y sites populares que puedan ser navegados por el target.
  6. **Customer Care:** Un soporte a los clientes en todos los estadios de interacción es fundamental, y puede realizarse via e-mail, chat, números 0800 y paginas FAQ (frecuently asked questions).
  7. **Comunicación:** Internet provee una oportunidad para establecer diálogo con los consumidores a través de e-mail, chat, y encuestas on-line. Es importante en este aspecto fortalecer la relación, manteniendo al cliente informado sobre ofertas especiales, actualización de noticias, eventos, actividades y otros temas de su interés.
-

Pese a los beneficios enunciados, muchas Compañías con marcas fuertes están preocupadas por la despiadada exposición de sus productos al mar de la masividad. La amenaza es real, y la Compañías que no tomen rápidamente acciones experimentarían erosiones en la fortaleza de sus marcas en términos de precios y participación de mercado.

Internet ofrece oportunidades sin precedentes para fortalecer la marca, el desafío es como convertir la amenaza latente de la Web en una herramienta poderosa para diferenciar la marca.

Para ello las Compañías deben enfocar sus esfuerzos en dos aspectos fundamentales:

**1) Fortalecer la marca.**

Internet pone en el campo de juego a las marcas, las Compañías deben conocer cual es su posición dentro del campo, reconocer cuales son los atributos que generan valor para los consumidores, y cuales de ellos son lo que posibilitan mantener un price premium y obtener mayor market share.

Internet hace lo posible para identificar, medir, comparar y comunicar un número inaudito de atributos.

El desafío de las Compañías es poner a prueba su capacidad de autocrítica y rediseñar todas sus estrategias, con el objetivo de fortalecer su marca.

**2) Aumentar el Valor Percibido.**

Internet ofrece inigualables oportunidades para mejorar la fidelidad de los consumidores, estas oportunidades se pueden clasificar en dos categorías:

***a) Creación de una Fuerza de Ventas Virtual***

Para ello las Compañías pueden clonar las condiciones de un Agente de Ventas y adaptar especialmente esos atributos para incorporarlos en el Web site. Dichos atributos deberían ser:

- 1) Crear Confianza.
- 2) Resolver los Problemas de los Clientes.
- 3) Satisfacer todas las necesidades que los clientes desean.
- 4) Cerrar Operaciones.
- 5) Cumplir las Promesas de Calidad y Performance de marca.
- 6) Establecer relaciones a largo plazo.
- 7) Invertir en nuevos procesos de Ventas.
- 8) Integrarse a la estructura de consumidor.

***b) Proveer Entretenimiento y Propuestas innovadoras***

Con el objetivo de mejorar la fidelización de los clientes con la marca y el web-site

## **¿Cómo las grandes marcas pueden ganar online?**

Como el movimiento entre las marcas en los mercados online y offline por parte de los consumidores sigue creciendo, las compañías con un poderoso legado de marca pierden una tremenda oportunidad si fallan en explotar la habilidad de Internet para enriquecer la promesa de marca, incrementar la lealtad de los clientes, y atraer nuevas fuentes que generen ingresos.

Las grandes marcas se vuelven grandes porque establecen y mantienen una serie de promesas que los clientes entienden, aprecian y confían. En realidad, cuando los clientes navegan en la web con las ilimitadas opciones que esta ofrece, los consumidores dependen de las marcas bien conocidas aun más que cuando se encuentran offline. Transfiriendo la experiencia de la confianza en la marca a un site de Internet, la compañía puede mejorar la marca e incrementar su diferenciación.

Las marcas más exitosas trasladan sus promesas a Internet en al menos uno de estos tres caminos:

- Recrean las mejores partes de la experiencia de encontrarse dentro del local, incluyendo los servicios de un excelente agente o vendedor.
- Alcanzan a los consumidores target proveyéndolos de información y entretenimiento atractivo que refleje la promesa de marca.
- Establecen una comunidad de clientes con intereses comunes y proveen conexión a otros usuarios.

Las sucursales online y los proveedores de servicio están comenzando a replicar la experiencia de estar dentro del local proveyendo a los consumidores la oportunidad de establecer una comunicación continua de dos vías, obteniendo un feedback en sus comunicaciones. Como un buen vendedor offline, los vendedores virtuales inspiran confianza, entendimiento de las necesidades de los clientes, y solución a los problemas encontrados. Los vendedores virtuales ofrecen un acercamiento personal e interactivo, mucho más que en el que se logra con uno puramente transaccional.

Algunas compañías con un legado importante de marca han descubierto que el entretenimiento en la web puede ayudarlas en el posicionamiento de sus marcas e incremento de sus ventas otorgando un ambiente de entretenimiento en las cuales las empresas puedan interactuar directamente con los consumidores target.

Ejemplo de ello es Nike, que en su web site brinda al publico la posibilidad de chatear con famosos atletas de distintas disciplinas deportivas; Pepsi a través de su programa de “new generation” permite en su site bajar los temas musicales de los distintas artistas que participaron de la campaña, como así también da la posibilidad que cambiar los puntos acumulados en las compras offline para canjearlos por premios online como video games, bicicletas, cds, etc.

Los consumidores, especialmente a los jóvenes, les gusta congregarse y afiliarse sobre las bases de un grupo de personas que comparta las mismas ideas. Las relaciones fundadas en la afinidad e intereses comunes son un catalizador poderoso para crear comunidades de clientes online leales. Esta comunidad online puede ser una poderosa herramienta para transmitir el valor de marca, pero puede ser también un arma de doble filo. Por un lado las comunidades pueden atraer su atención hacia productos que han sido menospreciados. Por otro lado pueden llevar una exposición indeseable hacia aquellos productos que han fallado en mantener viva su promesa de marca.

Para crear una comunidad online que refuerce la marca, los gerentes deben mantener los siguientes estándares:

- ✓ Fortaleza de marca. La marca debe ser lo suficientemente fuerte como para mantener su imagen positiva, incluso si la comunidad presenta una visión negativa sobre algunos de sus productos.
- ✓ Protección privada. Los usuarios deberían sentirse seguros de que su privacidad será respetada y la información confidencial no será revelada a una tercera parte sin su permiso.
- ✓ Audiencia Target. El site debe atraer usuarios de los sponsors de los productos del site. No tiene sentido establecer una comunidad que no promocióne ventas.
- ✓ Conexión emocional. La comunidad debe tener un fuerte componente emocional que sea la base de los miembros para atraerlos hacia la marca, y sirva para darles el valor para compartir información.

### **El impacto de Internet en los negocios**

El balance del poder se está inclinando a favor de los clientes. Internet le ha pasado la posta del poder a los clientes, ya que son ellos los que cuentan con una gran cantidad de información disponible que hace que sus decisiones puedan ser tomadas más razonablemente con un cúmulo de información necesaria. La red provee a los clientes un fácil acceso a las alternativas de los competidores, y como resultado hace que los costos por el cambio en el servicio o en el proveedor sean aún más bajos.

Internet ha facilitado la tarea a los gerentes de marketing para mejorar los servicios a los clientes, acceder a una nueva fuente que reduce los costos y provee la oportunidad de alcanzar a los clientes en los lugares en donde están, en el momento en que ellos quieran y satisfacer específicamente lo que ellos demanden.

Internet y el e-commerce han permitido vincular a las compañías con sus competidores y otros jugadores de industrias y sectores de negocios totalmente diferentes, creando de esta manera una “red de valor”.

### **La nueva dinámica de las marcas<sup>20</sup>**

Tradicionalmente, y para proveer valor agregado, las marcas eran substitutos de información, un camino de simplificación para los consumidores del tiempo insumido en el proceso de búsqueda y comparación de productos y servicios antes de tomar la decisión de compra. Sin embargo, Internet hace más simple la comparación y búsqueda.

Internet le da a la compañía el control sobre todas las operaciones con sus consumidores, y de esta manera, la creación de la marca debe estar focalizada en la experiencia de compra final del consumidor, desde la promesa hecha en la proposición de valor, hasta su distribución y entrega a la puerta del cliente.

---

<sup>20</sup> McCann, Prof. J., 'Adding Product Value Through Information', - Fuqua School of Business, Duke University, January 28, 1997 (www.duke.edu)

Maximizando la experiencia de los consumidores, las empresas han encontrado formas innovadoras para mejorar el procesamiento de la información y la relación con los clientes, características principales que brinda Internet.<sup>21</sup>

### **Marketing Viral**

El marketing viral es una técnica del marketing que induce a los usuarios de los sitios web a pasar de un mensaje de marketing a otros usuarios o sitios web, creando un crecimiento exponencial (como un virus) en la visibilidad de los mensajes y su efecto.

El boca a boca es un medio particularmente poderoso, que lleva implícita la recomendación de un amigo. Este boca a boca se hace cada vez más fuerte y efectivo a través de Internet por medio de las listas de mail, chats, sitios web, etc.

Como consecuencia, el marketing viral es una herramienta efectiva para poder acercar un mensaje de manera rápida, con mínimo presupuesto y máxima efectividad de llegada.

Algunas compañías han adoptado las técnicas del marketing viral, como Mirabilis (comprada por AOL), Eroups y Geocities (compradas por Yahoo).

Geocities permite a sus usuarios crear sitios web en forma gratuita.

---

<sup>21</sup> Peppers, D., Rogers, M., & Dorf, B., 'Is Your Company Ready for One-to-One Marketing?' – *Harvard*

## 7. CONCLUSIONES

Las empresas enfocadas en el valor de marca y con visión global dominarán el mercado mundial. Conseguirán el liderazgo mediante la creación o compra de marcas, fusiones y/o alianzas estratégicas con otras empresas. Además, en cada uno de los segmentos principales, llenarán los nichos o sub-segmentos más importantes mediante extensiones de las distintas marcas de su cartera mundial.

Por lo tanto aquellas empresas que no se comprometan con una estrategia capaz de crear, aumentar, y defender el valor de su cartera de marcas en su región o país, perderán, quedando limitadas al valor de mercado de sus activos físicos.

Asimismo, las empresas deben aceptar que un buen Branding puede ser sinónimo de éxito y aún de supervivencia. La masificación de los mercados y el factor Web hacen que la promesa de valor que es el núcleo de una marca, sea fundamental para la decisión de compra.

Hoy en día los marketineros compiten con organizaciones alrededor del mundo. Quedan muy pocos mercados protegidos actualmente, y habrá muchos menos en el futuro. Las organizaciones deben pensar en forma global, distribuyan o no sus productos o servicios globalmente.

Pero no basta con un accionar global. Compañías multinacionales ahora tienen que adoptar también *un concepto local*.

Las diferencias locales continuarán exigiendo enfoques diferentes en cuanto a fijación de precios, marketing, y gerenciamiento de marca.

En su momento las predicciones plasmadas en “La globalización de los Mercados” de Theodore Levitt indujeron a muchas compañías a centralizar los planes comerciales en sus oficinas corporativas centrales, llevándolas a la estandarización de productos, precios y marketing a través de las fronteras. Ahora se comienzan a pronunciar a favor de un enfoque más equilibrado respecto del marketing global.

Coca Cola después de haber dicho durante años “piense en función de lo global, pero actúe en función de lo local”, de pronto empieza a difundir el credo “Piense y actúe en función de lo local”.

En este sentido, el modelo óptimo de gerenciamiento de marketing global crea una “red de valor” en la que se fijan objetivos, pero las decisiones respecto de la manera de ejecutarlas se realizan en el campo, por medio de operaciones independientes.

Está claro entonces que no existe la globalización absoluta, ni tampoco es posible al extremo la localización, pero si una combinación adecuada que permita a las Compañías ganar con sus clientes, ser eficientes, efectivas y rentables.

Las empresas deben comprender cómo el marketing local es necesario para crear valor global. Y ligado a esto deberán poner especial énfasis en los factores que determinan su capacidad para desarrollar y ejecutar una estrategia global:

- La estructura organizacional
- Los procesos administrativos
- Las personas
- La cultura

## 8. ANEXO

### Anexo 1: Las diez marcas con mayor valor en el mundo

Interbrand (2000) realiza un estudio anualmente en el que arroja como resultado las 75 marcas con mayor valor en el mercado. Para realizar dicho estudio Interbrand establece tres criterios.<sup>22</sup>

1. Las marcas tienen que ser globales, es decir generar ganancias relevantes en mercados globales.
2. Interbrand identificó categorías principales (autos, alcohol, tabaco, tiempo libre, etc.) y determinó marcas líderes en cada categoría, por lo tanto las marcas que no entraran en estas categorías fueron descartadas.
3. Debe haber suficientes datos públicos tanto financieros y mercadológicos de tal forma que se pueda preparar una valuación razonable, por lo tanto las siguientes marcas no fueron apropiadas para el estudio:
  - Marcas cuya información es privada (i.e. Levi's, Mars, Lego)
  - Marcas cuyos negocios se consolidan con otras actividades de negocio por lo que es imposible separar las marcas individuales en forma significativa. (CNN, TIME)
  - Marcas que representan organizaciones no lucrativas ya que no generan utilidades en la forma tradicional (VISA; Red Cross, BBC)

Los resultados arrojan un total de 75 marcas (de 150 evaluadas) de las cuales para fines prácticos se incluyen sólo las Top Ten.

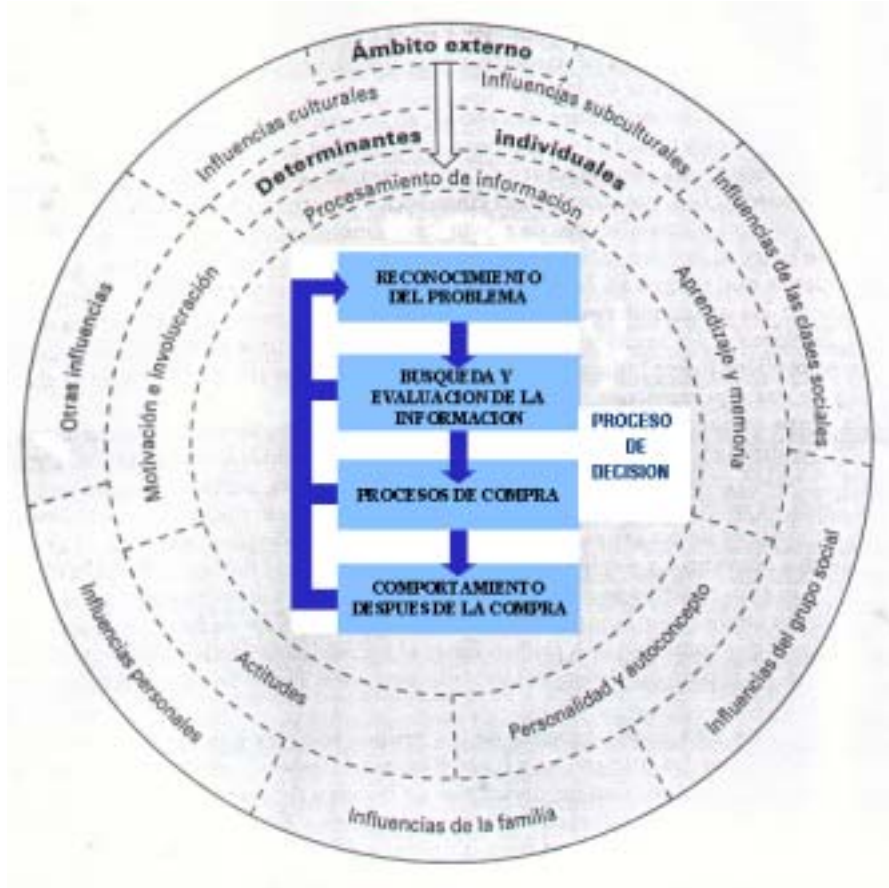
Rank 2000 (1999)	Brand	Country	Value 2000 (\$bn)	Value 2000 (\$bn)	% 2000 change
1 (1)	Coca-Cola	US	72.5	83.8	-13
2 (2)	Microsoft	US	70.2	56.7	24
3 (3)	IBM	US	53.2	43.8	21
4 (7)	Intel	US	39.0	30.0	30
5 (11)	Nokia	Finland	38.5	20.7	86
6 (4)	General Electric	US	38.1	33.5	14
7 (5)	Ford	US	36.4	33.2	10
8 (6)	Disney	US	33.6	32.8	4
9 (8)	McDonald's	US	27.9	26.2	6
10 (9)	AT&T	US	25.5	24.2	6

**Fuente:** The World's Most Valuable Brands, Interbrand 2000.

### Anexo 2: Modelo del comportamiento

<sup>22</sup> Interbrand (2000) "The World's Most Valuable Brands 2000". EUA. Interbrand's Annual Survey. (WWW Document) URL. [http://www.interbrand.com/league\\_chart.html](http://www.interbrand.com/league_chart.html)

La figura muestra los factores de mayor influencia en el comportamiento del consumidor. Este esquema consta de tres grandes segmentos: Variables ambientales externas que inciden en la conducta, determinantes individuales de la conducta y, proceso de decisión del consumidor.



Fuente: Advertising Management, Rajeev Batra. Ed. Prentice Hall

### Variables externas

El ambiente externo incluido en el círculo exterior se compone de seis factores específicos y un agrupamiento que contiene a todos los demás. Los seis factores son cultura, subcultura, clase social, grupo social, familia y factores personales. Las partes abiertas (líneas punteadas) denotan la influencia que estas variables tienen en los determinantes individuales y entre si.

### Cultura

Un todo complejo que abarca conocimientos, creencias, artes, normas morales, leyes, costumbres, otras capacidades y hábitos que el hombre adquiere por ser miembro de la sociedad. Es la forma característica de vida de un grupo de personas, su plan global de vida.

La cultura es todo lo que aprenden y se comparten los miembros de una comunidad en la sociedad. Consta de componentes materiales y no materiales. Entre los segundos figuran la palabras que utiliza la gente, las ideas, costumbres y creencias que comparten; y los hábitos que cultivan, además podemos incluir la forma en que los consumidores compran en un supermercado, el deseo por productos nuevos y de mayor calidad, y

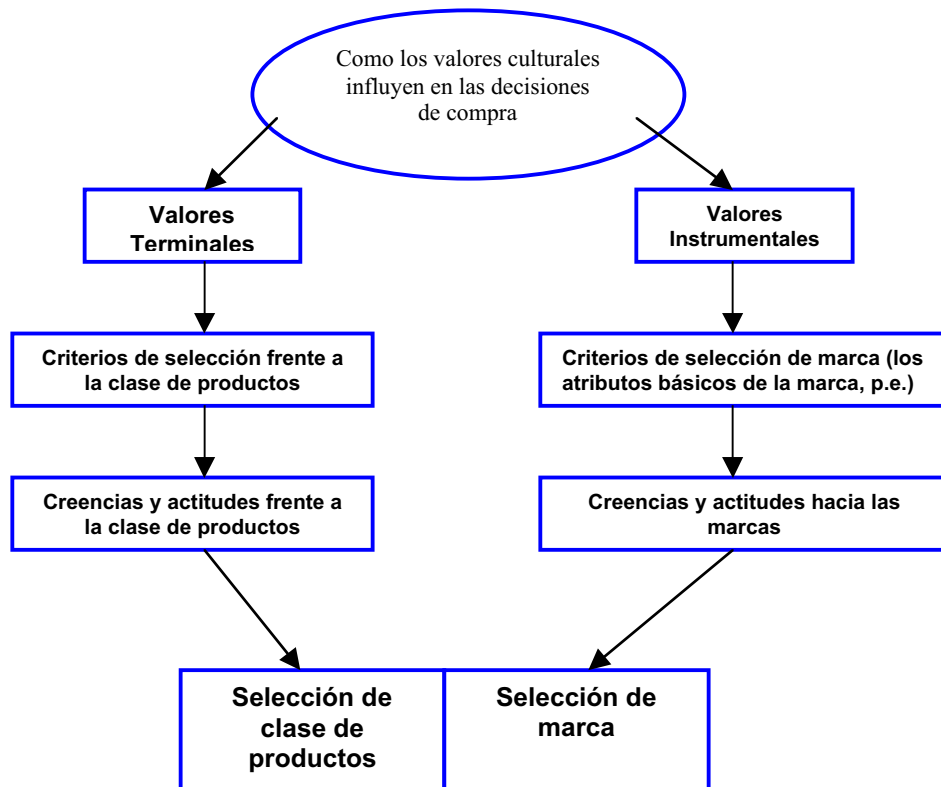


nuestras respuestas ante la palabra “oferta”. La cultura material esta compuesta por todos los objetos físicos que han sido cambiados y utilizados por la gente, como herramientas, automóviles, carreteras y granjas, también los productos y servicios que son generados y consumidos , los establecimientos, los anuncios, la publicidad.

### Valores culturales

Los valores trascienden los objetos y situaciones específicas. Se refieren a modos de conducta (valores instrumentales) y a estados finales de existencia (valores terminales). Es decir, un individuo que posee un “valor” tiene la creencia arraigada de que determinado modo de conducta o estado final de existencia es preferible a otro estado o modo final. Los valores cumplen la función de criterios que nos indican como obrar, que hemos de querer, y cuales actitudes debemos sostener. Nos permiten también juzgarnos y compararnos con otros. En comparación con las actitudes, que se centran directamente en situaciones, acciones u objetos concretos, los valores trascienden las circunstancias particulares. Los individuos pueden poseer un numero ilimitado de actitudes, pero tienden a tener solo unos cuantos valores.

Los valores nacen de la cultura y dependen de ella; ello significa que se aprenden de la interacción social, principalmente de las familias y amigos en ambientes como la escuela o la iglesia. Los valores influyen profundamente en la conducta, a pesar de que las situaciones específicas dictan acciones un poco diferentes, en términos generales el comportamiento del consumidor muestra mucha semejanza en una cultura determinada, por ejemplo, en sus gustos, método de compra, y otros aspectos.



### **Subculturas**

Están conformadas por grupos que tienen costumbres, valores, tradiciones y otras formas de comportarse que lo caracterizan en particular dentro de una cultura.

Ello significa que existen subculturas de estudiantes, profesores, jugadores profesionales de fútbol americano, presos, músicos de rock, etc.

A los consumidores podemos subdividirlos en tres tipos de variables étnicas:

**Raza:** Las subculturas raciales están integradas por personas con un legado biológico común que incluye ciertas distinciones físicas. En Estados Unidos las dos razas más importantes son los afroamericanos y los asiáticos americanos.

**Nacionalidad:** Las personas con un origen nacional común constituyen otra subcultura étnica. La agrupación por nacionalidad normalmente se caracteriza por un idioma o acento propios. El segmento del mercado de las minorías que debe distinguirse en esta categoría será el de los hispánicos.

**Religión:** Las subculturas religiosas están constituidas por personas con un sistema común y especial de culto. Dos segmentos religiosos minoritarios de gran importancia son los judíos y los católicos.

El mercado de los jóvenes es una importante subcultura. Los adolescentes están más expuestos a las influencias culturales de otros países a través de la moda en lo que respecta a ropa, música, comida, deportes, apariencia personal, etc. Mientras muchas de las diferencias aun persisten, los adolescentes cada vez más miran los mismos programas de televisión, canales de cable, películas, escuchan la misma música, admiran las mismas estrellas musicales o deportistas y juegan los mismos videogames. Sus vidas y aspiraciones están signadas por las mismas preocupaciones acerca del divorcio de sus padres, el aborto, el temor al sida o la pobreza mundial. Normalmente viajan mucho más que sus padres y están mayormente predispuestos a aprender otros idiomas, especialmente el inglés.

En estos casos es más viable para una marca cuyo target son los adolescentes, utilizar una comunicación de marca y producto similar para todos los países en donde se quieran posicionar.

Muchas marcas trascienden las fronteras por ser vistas como ejemplos de un estilo de vida de una civilización o de un país en especial como en los casos de Coca Cola, Levi's o Marlboro, que reflejan el estilo americano. Otras lo hacen por las vías de asociaciones con tecnología como Sony o Kodak, prestigio como Rolex, Mercedes Benz, Gucci o Lacoste.

La subcultura de los de edad avanzada son aquellas personas del segmento llamado mercado de personas maduras. Este segmento de personas tiene en muchos casos un conjunto de actividades, intereses y opiniones distintas a los de los jóvenes. Pero no todos ellos comparten las mismas cualidades o hábitos.

### **Clase social**

Las distintas clases sociales poseen diferentes actitudes, conductas y valores.

El comportamiento de compra depende también de la clase social. Por ejemplo, se ha encontrado una relación muy estrecha entre la elección de la tienda y la pertenencia a la clase social, lo cual indica que es un error suponer que todos los consumidores quieren hacer sus compras en tiendas muy elegantes y de alto estatus. Por el contrario, el

publico es realista al elegir una tienda que corresponda a sus expectativas y valores, evitando acudir a aquellas donde se sienten fuera de sitio.

## **9. BIBLIOGRAFIA**

### **Libros y Artículos**

- Levitt, Theodore “The Globalization Of Markets”
- Aaker, David (1991). *Managing Brand Equity*, New York, Free Press. Aaker, David (1996, Spring). *Measuring brand equity across products and markets*. *California Management Review*, Vol. 38 No. 3. 102-119.
- Aaker, David “Building Strong Brands”
- Loudon, David L. “Comportamiento del Consumidor”
- Rajeev Batra, John Myers (1996) “Advertising Management”, Ed. Prentice Hall
- Arnold, D. (1992). “Manual de la Gerencia de Marca”, Colombia, Ed. Norma
- Kotler, Philip: “Dirección de la Mercadotecnia”, Ed. Prentice Hall, 1993
- Clifton, R. & Maughan, E., “The Future of Brands”, (London: Macmillan Press Ltd.), 2000, p. vii
- Keller, K.L. (2000). “The brand report card”. *Harvard Business Review*, January-February. 147-157.
- Forbes Consulting Group Incorporated (2000). “Managing Brand Imagery to Optimize Brand Equity”, USA. <http://www.forbesconsulting.com>
- Interbrand (2000) “The World’s Most Valuable Brands 2000”. EUA. Interbrand’s Annual Survey URL. [http://www.interbrand.com/league\\_chart.html](http://www.interbrand.com/league_chart.html)
- McEwen, B. (1999). “The Challenges of Defining and Measuring Brand Equity”, *The Brand Management Column*, <http://www.gallup.com/poll/managing/BrndEq2.asp>
- “The antecedents and consequences of Integrated Global Marketing” – *International Marketing Review* Vol. 18 N° 2009 . Pag. 16-29t
- R. Moss Karter and T.D. Dretler “Global Strategy and its impact on local operations: lessons from Gillette Singapore” – *Academy of Management Executive* 1998 Vol. 12 N4
- Exprua, José “Las marcas globalizadas: un enfoque estratégico” *Percepción gerencial INCAE* Vol.2, N5, Abril 1999
- Tigani, Pablo “Management: 10 pasos para entender la Globalidad” – *Lideres del Tercer Milenio Clarin* Vol. 25
- Aaker, David y Joachimsthaler, Erich (1999) “The Lure of Global Branding” *Harvard Business Review*, 77 (November/ December) 137-144
- McCann, Prof. J., “Adding Product Value Through Information”, - *Fuqua School of Business, Duke*
- Peppers, D., Rogers, M., & Dorf, B., “Is Your Company Ready for One-to-One Marketing?” – *Harvard Business Review*, January-February, 1999, pp. 151-160
- “Creating a High-Impact Digital Customer Experience” - An A. T. Kearney White Paper, 2000

**Web sites**

- Advertising Age <http://www.adage.com>
- ADWEEK <http://www.brandweek.com>
- <http://www.ama.org>
- Journal of International Marketing <http://zerlina.emeraldinsight.com>
- Harvard Business Review <http://www.hbsp.harvard.edu/>
- Financial Times <http://news.ft.com/>
- KPMG <http://www.kpmgconsulting.com>
- Deloitte & Touche <http://www.dttus.com/>
- Boston Consulting Group <http://www.bcg.com>
- Mc Kinsey <http://www.mckinsey.com/>
- Andersen Consulting <http://www.arthurandersen.com>
- Booz – Allen & Hamilton <http://www.bah.com>
- <http://www.demarcas.com>
- <http://www.pg.com>
- <http://www.danone.com>
- <http://www.arcor.com.ar>
- <http://www.kraft.com>
- <http://www.nabisco.com>
- <http://www.philipmorris.com>
- <http://www.unilever.com>
- <http://www.cocacola.com>
- <http://www.business.com>
- <http://www.intermanagers.com>
- <http://www.mercado.com.ar>
- <http://www.hipermarketing.com>