



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

# **La Marca Social. Un nuevo reto para el posicionamiento de marca y la internacionalización empresarial.**

## **Análisis de la industria cosmética.**

Autora: María Sánchez Rodríguez

Director: Carlos Ballesteros García

### **Resumen.**

El presente documento ofrece una nueva perspectiva sobre el compromiso social empresarial asumiéndolo como una manera alternativa del posicionamiento de marca y una posible estrategia de internacionalización de la misma. Para ello, el estudio ofrece un análisis teórico que sirva de base para la investigación posterior realizada sobre el sector de la industria cosmética. Adicionalmente, el documento implica un enfoque que considere el compromiso social corporativo como un elemento necesariamente inherente a la esencia de las compañías para garantizar el desarrollo y el progreso sostenible de la sociedad en su conjunto.

**Palabras clave:** compromiso social, marca, posicionamiento, internacionalización de marca.

### **Abstract.**

This document presents a new perspective about companies' social commitment establishing that it is an alternative way of positioning brands and a viable strategy to internationalize it. To do so, this research firstly offers a theoretical analysis to develop a consequent investigation about the cosmetic industry. Additionally, the document implies a perspective that assumes corporative social commitment as a key element to the business core so as to achieve society's development and sustainable progress.

**Key words:** social commitment, brands, positioning, brand's internationalization.

### **Objetivos de desarrollo sostenible a los que contribuye este trabajo.**



Producción y consumo responsables.



Alianzas para lograr los objetivos.

## ÍNDICE

<b>CAPITULO I</b> .....	<b>2</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1. Objetivos</b> .....	<b>3</b>
<b>1.2. Justificación</b> .....	<b>5</b>
<b>1.3. Metodología empleada</b> .....	<b>8</b>
<b>CAPITULO II</b> .....	<b>12</b>
<b>MARCO CONCEPTUAL: El Contexto Empresarial</b> .....	<b>12</b>
<b>2.1. Análisis Externo</b> .....	<b>12</b>
2.1.1. La globalización y la necesidad de internacionalización de la marca. ...	14
2.1.2. Nuevas presiones hacia las marcas. Auge del activismo social y las nuevas exigencias sociales. ....	17
<b>2.2. Análisis Interno</b> .....	<b>21</b>
2.2.1. La importancia de la marca en el valor empresarial. ....	21
2.2.2. Estrategias de internalización y la importancia de la marca. ....	26
<b>2.3 Consideraciones finales al marco teórico</b> .....	<b>30</b>
<b>CAPITULO III</b> .....	<b>31</b>
<b>EL POSICIONAMIENTO SOCIAL DE LA MARCA INTERNACIONAL EN LA INDUSTRIA COSMÉTICA</b> .....	<b>31</b>
<b>2.1. Industria cosmética</b> .....	<b>32</b>
2.1.1. Comportamiento de los consumidores.....	33
2.1.2. El posicionamiento social de las empresas del sector.....	38
2.1.3. La internacionalización de las empresas del sector. ....	49
<b>2.2. Consideraciones finales del análisis</b> .....	<b>53</b>
<b>CAPITULO IV</b> .....	<b>54</b>
<b>CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>54</b>
<b>4.1. Conclusiones</b> .....	<b>54</b>
<b>4.2. Limitaciones y futuras líneas de investigación</b> .....	<b>57</b>
<b>CAPITULO V</b> .....	<b>59</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>59</b>

# CAPITULO I

## INTRODUCCIÓN.

### 1.1.Objetivos.

El presente documento pretende ofrecer un análisis que pruebe el impacto que el compromiso empresarial hacia causas de índole social (sin ánimo de lucro) tiene en los planes de internacionalización de sus marcas. Es decir, el objetivo principal de este trabajo radica en probar si mayores niveles de compromiso social de las empresas en países donde se requiere dicha asistencia implica un mejor posicionamiento de la marca empresarial y, por consiguiente, un mayor éxito en los planes de internacionalización. En consecuencia, el punto de partida se ubica en la siguiente pregunta de investigación: ¿Es el compromiso social de las empresas un elemento esencial en el proceso de internacionalización de las marcas?

Dicha pregunta de investigación pretende establecer una base de estudio y, a su vez, ser la respuesta a los objetivos principales de este trabajo, los cuales, se pueden resumir en:

- Valorar si el compromiso social puede ser un factor determinante en el éxito de posicionamiento de una marca.
- Presentar la literatura existente sobre posicionamiento de marca y su relación con el compromiso social corporativo.
- Tratar desde una perspectiva relativamente novedosa el posicionamiento de marca, no tanto centrado en la satisfacción de las necesidades de los clientes como en la identificación de estos con los valores sociales de la empresa. De esta forma, se busca plantear la posibilidad un enfoque marketing centrado en la identificación de creencias, valores y compromiso. Si actualmente, a nivel nacional, las marcas se están posicionando mediante los valores y compromisos que preocupan a la sociedad, ¿no tendría sentido que las empresas plantearan esta misma estrategia para tener mayor alcance internacional?
- Valorar, mediante casos, el impacto que tiene el compromiso social empresarial sobre la imagen que tiene la opinión pública sobre la marca.

De manera complementaria, para sentar las bases de estudio de la pregunta expuesta anteriormente y alcanzar los objetivos presentados, se parte de una idea inicial de que el compromiso social empresarial puede ser un factor que las empresas consideren como indispensable a la hora de internacionalizar su marca. Esto es, se pretende demostrar si las principales empresas multinacionales consideran el compromiso social como un elemento esencial a tener en cuenta.

El motor principal que lleva a plantear esta pregunta de investigación parte de dos aspectos esenciales que afectan a todas las empresas actuales, independientemente de la industria en la que se encuentren. En primer lugar, la globalización, como factor determinante, que obliga a todas las empresas que desean alcanzar la máxima rentabilidad de su negocio a competir más allá de sus fronteras como consecuencia del aumento de competitividad e interconexión de las economías. Este hecho supone un reto que requiere desarrollar planes de internacionalización de marca lo suficientemente competitivos para conseguir un buen posicionamiento en un contexto dinámico, cambiante y global. Esta apertura a nuevos mercados puede llegar a implicar que dichas empresas deban comenzar a trabajar en contextos que pueden diferir mucho de los del país de origen y, por lo tanto, tengan requerimientos diferentes que supongan cambios en el enfoque de su actividad. Estos requerimientos pueden implicar, como se analizará posteriormente, planes de compromiso social, particularmente, si se ubican en países menos avanzados.

A su vez, los consumidores también lo están haciendo. El activismo social está cada vez más presente, sobre todo, en las generaciones venideras. Las personas, potenciales clientes de las empresas, muestran una preocupación mayor por cuestiones sociales tales como el respeto a la diversidad, la inclusión de las minorías, el respeto medioambiental, etc. De hecho, “un 44% de los ciudadanos le interesa y busca información sobre las marcas relativa a sus compromisos ambientales. Asimismo, un 45% declara que elegiría una marca en lugar de otras similares por cuestiones ambientales y el 16% afirma que estaría dispuesto incluso a pagar algo más por ella. Lo que premia al consumidor-ciudadano en segundo lugar es el apoyo a los más desfavorecidos.” (Ethic, 2020). Como consecuencia, resulta lógico pensar que las empresas podrían comenzar a utilizar estos aspectos como estrategia de posicionamiento para internacionalizar su marca en países en desarrollo, por ejemplo.

Así pues, a partir del planteamiento contextual expuesto anteriormente, surge la idea de que el compromiso social de una empresa (en acciones que se materialicen en ayudas a las minorías, el respeto a la diversidad cultural, el fomento de acciones que promulguen la inclusión de colectivos menos respetados, etc.) puede favorecer el éxito de su posicionamiento de marca en países donde esta asistencia sea más necesaria o demandada.

## **1.2. Justificación.**

Como consecuencia de lo presentado en el apartado anterior, de manera previa al desarrollo del cuerpo argumentativo conceptual y el análisis de investigación de las principales hipótesis, este trabajo presenta una justificación de triple dimensión que explica la elección del tema en cuestión y las expectativas de evolución del mismo:

- Dimensión económica: parece relevante intentar observar si las empresas pueden sacar un beneficio cuantitativo del incremento del activismo social en potenciales países donde deseen posicionar su marca y aumentar su competitividad global. De esta forma, los beneficios de la empresa se pueden ver incrementados como consecuencia del creciente impacto positivo que tiene un correcto posicionamiento de marca en los resultados empresariales y en el valor de la empresa. “El valor de una marca dentro de la compañía representa aproximadamente el 38% del valor de la empresa.” (Brujó, 2011). Por otro lado, desde puede resultar novedoso que se trate, en este documento, identificar otra vía de beneficio que combine los beneficios de la sociedad con los de la empresa como agente económico que actúa en esta y que, como consecuencia, obtendría un beneficio directo y otro indirecto. Dado que la empresa ejerce su actividad en la sociedad, si esta se ve beneficia, se puede producir un beneficio corporativo indirecto.

En la línea de lo expuesto en el párrafo anterior, la relevancia actual de la marca como uno de los activos más destacados de las empresas es innegable. De hecho, hoy, el foro de Marcas Renombradas, creado en España hace más de 20 años, cuenta con más de 100 empresas. Adicionalmente, y yendo un paso más allá,

actualmente, el 60% del negocio de las empresas del Ibex 35 tiene lugar más allá de las limitaciones geográficas del país. (Tintoré, 2018)

Como consecuencia, un buen posicionamiento de marca puede tener un impacto positivo en la internacionalización de la misma. De acuerdo con el análisis de las tendencias de comportamiento de las marcas líderes en posicionamiento, la vocación a la internacionalización es un rasgo común a todas ellas. “En el ranking de las Mejores Marcas Españolas 2009 ...vemos como todas las marcas que quedan recogidas comparten elementos comunes...Son reconocidas como marcas líderes en las industrias en las que operan y destacan precisamente por...su vocación de internacionalización más allá de sus mercados naturales.” (Brujón, 2011)

De hecho, Miguel Otero, director general del foro de Marcas Renombradas reconoció que, para España, que supone tan sólo el 1% del mercado mundial, es un imperativo aumentar su actuación en este asunto. Es decir, la internacionalización supone una obligación, y hacerlo apostando por la marca requiere un gran esfuerzo de inversión y supone un enorme reto de estrategia. (Tintoré, 2018).

Adicionalmente, desde el punto de vista social, puede que exista un posible impacto económico en materia de mejoras sociales gracias a las acciones llevadas a cabo por las empresas para garantizar este compromiso. Paralelamente, este impacto positivo que las acciones de responsabilidad social de la empresa tienen en la sociedad y, por lo tanto, en los potenciales consumidores, puede implicar, un mejor posicionamiento. De esta forma, el activismo social se convierte en una oportunidad para las empresas de posicionar su marca. De hecho, “una mayoría de trabajos han demostrado que cuando el consumidor atribuye motivos sociales a las iniciativas de RSC, sus percepciones sobre la marca mejoran” (Aldás, Andreu, & Currás, 2013)

- Dimensión social: desde el punto de vista social, la justificación principal de este trabajo radica en la consideración de que, para garantizar un correcto

posicionamiento de marca en un país que puede ser culturalmente distinto al de origen, es necesario asegurar el respeto de las diferencias sociales, garantizar unos estándares de comprensión y la búsqueda de cooperación con el país en el que se quiere posicionar la marca.

Considero que debería ser imprescindible que las empresas, como factor esencial garante del dinamismo de una economía, garanticen una lucha por garantizar principios sociales universales. Al igual que el Estado, la empresa, como agente económico debe garantizar el desarrollo de las economías en las que actúa con acciones que promuevan la igualdad y la cohesión social.

Adicionalmente, al tratarse de un documento de origen educativo y/o formativo, con carácter de investigación, la dimensión social de este trabajo, busca inspirar al conjunto del personal académico y estudiantil. En otras palabras, resulta muy interesante plantear un enfoque revolucionario del posicionamiento de marca desde una perspectiva social que sirva de motor a los futuros profesionales del sector para la búsqueda de motivaciones en base al bien del conjunto de la sociedad alejado del individualismo que busca, exclusivamente, y en última instancia, el beneficio económico empresarial.

Esta investigación puede ayudar a sentar las bases de la construcción de un mundo mejor en el que el tejido empresarial, como uno del protagonista de la sociedad, contribuya a esta, de manera consciente, responsable y en virtud del desarrollo sostenible.

- Dimensión personal: La motivación principal a nivel personal radica en mi propia preocupación por el compromiso social empresarial. Desde que comencé los estudios universitarios, mi aprendizaje se ha centrado en aspectos organizativos teóricos alejados, en muchas ocasiones, de la realidad de las personas, que son, principalmente, las que mueven la sociedad y, por lo tanto, también, el entorno empresarial.

Por otro lado, considero el concepto de marca y su internacionalización, elementos esenciales a tener en cuenta en el contexto empresarial actual. Además,



relacionado con la preocupación social expuesta anteriormente, creo firmemente que la limitada consideración que se tiene sobre este aspecto es aún menor en la internacionalización de las marcas cuando puede llegar a ser un aspecto profundamente revelador y diferenciador. Los mercados y las personas difieren geográficamente. Por ello, una empresa puede estar muy bien posicionada nacionalmente con las acciones que lleva a cabo y, sin embargo, fracasar en otras zonas donde la sensibilidad social puede ser mayor. De la misma forma, la falta de estudio sobre este tema, como se ha expuesto anteriormente supone otra importante fuente de atracción ante la posibilidad de explorar una nueva dimensión de la gestión internacional de marca.

### **1.3. Metodología empleada.**

En lo referente a la metodología empleada para el desarrollo de este trabajo, se ha tomado la decisión de emplear la metodología del caso en una industria particular. Es decir, el enfoque que he considerado que podría ser adecuado es la ejemplificación de un sector determinado, a través del cual analizar y probar la hipótesis principal.

1. Descripción en profundidad del sector seleccionado siguiendo la estructura del índice presentado previamente. En este caso, el sector analizado es la industria cosmética. Posteriormente se presentarán las razones de elección de la misma.
2. En relación con el apartado anterior, empleo del método del caso que permita, en la industria seleccionada, un análisis de cómo las tendencias sociales interaccionan con el mismo ampliando el rango de presiones y oportunidades hacia las compañías.

Para realizar dicho procedimiento se analizarán distintas empresas del sector de la industria cosmética a través de los siguientes canales y procedimientos:

1. Búsqueda e investigación de acciones desarrolladas por algunas de las principales compañías del sector. En particular, se presentarán algunas de las campañas, implementadas por las mismas, que han hecho uso de iniciativas con un fuerte compromiso social para posicionar su marca.

2. Profundización de las plataformas web de algunas de estas empresas de referencia en el sector. Esto supondrá un análisis de qué es lo que está haciendo la empresa con respecto al factor que se pretende estudiar.
3. Por último y paralelamente, se analizarán los datos obtenidos en las investigaciones previas para determinar conclusiones y propuestas.

La elección de dicho sector radica en diferentes cuestiones:

- En primer lugar, a nivel económico, las grandes empresas cosméticas se encuentran actualmente con retos de numerosas marcas nuevas que están surgiendo con mensajes de concienciación medioambiental y preocupación social. De hecho, “hace algún tiempo que la oferta de marcas de belleza comprometidas con el medio ambiente se multiplicó. Y ya no es necesario acudir a una tienda especializada para conseguir las mejores marcas de cosmética sostenible” (Gallego, 2019). Un ejemplo de esta tendencia es el crecimiento de marcas sostenibles tan conocidas como Lush, L’Occitane, Mina y otras más recientes como Freshly Cosmetics o Mádara. Por ello, para hacer frente a esta amenaza y conseguir una ventaja competitiva que mejore su rentabilidad o, al menos, la mantenga, podría ser relevante plantear nuevas formas de posicionar su marca. “Un cosmético que apueste por aportar un valor diferencial ha de contar con las propiedades natural y sostenible.”. (Ainia, 2016)
- Adicionalmente, en relación con el apartado anterior, la industria cosmética ha presentado un nivel de crecimiento considerable en los últimos tiempos. Las preocupaciones por cuidarse a uno mismo, independientemente de género o raza, han aumentado en los últimos años de igual forma que el gusto por la estética natural. En particular, “Según CB Insights, en 2023 la industria cosmética generará 800.000 millones de dólares, un 50% más que en 2017, cuando la facturación alcanzó los 530.000 millones.” (Gaspar, 2019)
- De forma complementaria, existe un interés personal por parte mi parte. La industria cosmética tiene un gran poder de atracción hacia mí y considero que,

el planteamiento que se pretende realizar en este trabajo encaja a la perfección con este sector.

- Esta industria, que a veces se ha podido considerar por algunos como un sector superficial y materialista, podría conseguir grandes beneficios llevando el posicionamiento de sus marcas hacia el compromiso social, atrayendo a sectores de la población que, tradicionalmente, la han visto como algo alejado de los verdaderos problemas sociales y más orientado a fines de maximización del consumo.

La selección llevada a cabo para el análisis de las páginas webs de las empresas elegidas del sector en cuestión radica en el siguiente criterio. El objetivo principal de esta exposición de información, como se ha mencionado previamente, es la identificación de las declaraciones que estas marcas hacen con respecto al asunto tratado en este documento. Es decir, de manera complementaria a las acciones implementadas por las principales organizaciones en materia de campañas con iniciativa social, el análisis web que se hará de forma paralela tiene como objetivo identificar los criterios que establecen en sus páginas dichas compañías. Esta investigación no únicamente hará referencia a la información incluida exclusivamente en las pestañas de sostenibilidad o compromiso de dichas empresas o marcas si no también, lo establecido en su misión, visión y valores estratégicos.

En la misma línea de los objetivos de investigación planteados, se analizará lo establecido por las empresas en las páginas webs en lo referente a su estrategia internacional y a la presencia que actualmente las mismas tienen en distintas partes del mundo.

La selección de cuáles son las empresas en las que se va a analizar dicha revisión de la web corporativa se fundamenta en una serie de criterios de selección expuestos a continuación:

1. En primer lugar, se llevará a cabo el análisis del sitio web de los dos grandes bloques o grupos empresariales que conforman el sector cosmético en la actualidad. Esto es, el grupo Estée Lauder y L’Oreal. Esta

decisión radica en la alta cuota de mercado que tienen ambos grupos en la industria global, así como, en el hecho de que el posicionamiento de las mismas en la mente de los consumidores a nivel nacional e internacional es incuestionable. Es decir, dichos grupos empresariales controlan y lideran el negocio de la cosmética y engloban, bajo su denominación, innumerables marcas. “El portal Modaes.es, en su informe El Mapa de la Moda 2017, reparte el pastel del negocio de la cosmética en un top ten liderado por L’Oreal, con una facturación de 25.837 millones de euros...Le sigue el americano Estée Lauder, con algo más de 10.000 millones de euros” (Muñiz, 2017)

2. Dentro de esta diferenciación, a propósito de acotar y profundizar el objeto de estudio, tras haber analizado los dos grandes bloques corporativos, se examinarán campañas publicitarias que han empleado mensajes sociales de algunas de las marcas de dichos grupos. En particular, se seleccionará algunas de cada grupo empresarial en base a criterios de tamaño, impacto o efectividad. En otras palabras, se analizarán aquellas marcas cuyas campañas presentan, según un criterio personal, una mayor capacidad ejemplificadora del asunto tratado y estudiado en este documento. Para alcanzar una mayor objetividad en la exposición, se identificarán tanto marcas cuyas prácticas hayan sido identificadas como efectivas (entendiendo la efectividad en materia empresarial y social) y otras que no tanto.
  
3. Por último, se investigará también el detalle online de las páginas de otras marcas de menor tamaño, independientes de los grupos empresariales ya mencionados que, en ocasiones, surgieron con un mensaje de compromiso social, especialmente en lo referente al respeto al planeta y el medioambiente, y han desarrollado su posicionamiento según estos mensajes.

## **CAPITULO II**

### **MARCO CONCEPTUAL: El Contexto Empresarial.**

Previamente al proceso de investigación y a la búsqueda de respuestas y datos empíricos que respondan a las principales hipótesis planteadas en el próximo apartado, se presenta un marco teórico con el objetivo de establecer un contexto previo del entorno empresarial actual tanto desde una perspectiva externa como interna, realizando una presentación y revisión de la literatura existente sobre el mismo.

En primer lugar, mediante el análisis externo, se busca exponer la realidad a la que se enfrentan las empresas en el contexto actual de la globalización y las necesidades de internacionalización que esto conlleva, así como las presiones sociales, consecuencia del incremento de la preocupación de las nuevas generaciones, que las corporaciones no pueden dejar desatendidas. Por otro lado, el análisis interno pretende formular las principales teorías y métodos de internacionalización de marca que existen y las consiguientes estrategias que llevan a cabo las empresas en sus planes de posicionamiento de marca más allá de sus fronteras.

Este enfoque empleado para la realización del estudio teórico previo al análisis se identifica ligeramente con un sistema DAFO asumiendo que en el análisis externo se presentan potenciales amenazas u oportunidades que actualmente ofrece el contexto empresarial y, por otro lado, un análisis interno de debilidades y fortalezas, en lo referente a las acciones que llevan a cabo las empresas en el momento actual.

#### **2.1. Análisis Externo.**

Como ya se ha mencionado, el presente apartado pretende exponer la realidad empresarial exterior y los principales factores de relevancia que se deben tener en cuenta para responder a las hipótesis de investigación y poder concluir la importancia del compromiso social como elemento diferenciador del posicionamiento de marca en el exterior.

Actualmente, la actividad empresarial no se encuentra delimitada por las mismas fronteras que separan los distintos países y áreas geográficas. Las empresas líderes deben garantizar su actividad más allá de su país de origen para garantizar unos niveles de

competitividad adecuados, así como un amplio rango de alcance de mercado. En otras palabras, la interconexión de las economías y el actual dinamismo del sector empresarial implica una apertura completa de las empresas a distintos mercados y supone una serie de adaptaciones a los consumidores de estas nuevas localizaciones.

De manera complementaria, la apertura a nuevos mercados no es el único factor que determina el dinamismo de las industrias y la necesidad constante de adaptación de las empresas a los cambios. La mentalidad de los consumidores cambia también a un ritmo vertiginoso y la adecuación de la imagen empresarial a la percepción que los consumidores tienen de esta supone un verdadero desafío. En consecuencia, la actividad de posicionamiento de marca se ubica como garante esencial de la supervivencia empresarial.

Las dos ideas expuestas anteriormente se vuelven realidades aún más complejas si se conectan. Como se expondrá más adelante en este documento, es un hecho incuestionable la necesidad de que las empresas expandan su actividad a mercados exteriores de la misma forma que lo es garantizar un alineamiento de la marca con las expectativas de los consumidores. Como consecuencia, ambos factores deberían ser ejecutados de manera simultánea y el hecho de adaptar la marca a las expectativas de consumidores de distintas regiones, con la diversidad que esto conlleva, supone un verdadero reto. Así, la internacionalización de la marca implica un desafío para la empresa actual a la vez que una verdadera oportunidad.

Con el propósito de delimitar el objeto de estudio y para concretar la respuesta de la principal pregunta de investigación de este trabajo, se acotará el análisis a las crecientes exigencias de los consumidores en cuestiones de índole social. En este apartado, se expondrán las nuevas tendencias de activismo social, contextualizados en los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), para posteriormente tratar de determinar la necesidad de consideración de estos en los planes de internacionalización y posicionamiento de marca.

### **2.1.1. La globalización y la necesidad de internacionalización de la marca.**

El término globalización, en su más estricto significado se define como la acción de globalizar, es decir, integrar cosas diversas. De esta definición es posible encontrar implícito al concepto en sí mismo la idea de unión. Si bien, la globalización va mucho más allá de la simple integración. (Real Academia Española, 2001)

Haciendo referencia de nuevo a esta fuente de significados, las siguientes acepciones del término amplían el rango de actuación del mismo: 1. Extensión del ámbito propio de las instituciones sociales, políticas y jurídicas a un plano internacional. 2. Difusión mundial de modos, valores o tendencias que fomentan la uniformidad de gustos y costumbres. 3. Desde una perspectiva económica, proceso por el que las economías y los mercados, con el desarrollo de las tecnologías de la comunicación, adquieren una dimensión mundial, de modo que dependen cada vez más de los mercados externos y menos de la acción reguladora de los Gobiernos. (Real Academia Española, 2001).

Atendiendo a lo expuesto en el párrafo anterior, existe una infinidad de conceptos relevantes que pueden ser extrapolados de la propia definición de la globalización y que tienen una implicación directa con la actividad corporativa y los planes de internacionalización de marca de la misma. Más allá de la primera definición presentada que expone de forma simplista la idea, el resto de acepciones incluyen aspectos de marcada relevancia empresarial. El contexto de las organizaciones está condicionado por las instituciones de la misma forma que se ve afectado por las tendencias en los gustos. Además, desde el punto de vista económico, la integración de los mercados nacionales en un mercado global también supone importantes implicaciones empresariales. A propósito de acotar el elemento de estudio, el presente documento se centrará en los consumidores.

De acuerdo con esto, es imposible negar que el fenómeno de la mundialización, el cual comenzó hace ya unas décadas, ha condicionado la actuación de las empresas. Principalmente, la consecuencia más directa podría ser el cambio de dirección de la actividad empresarial, la cual, ya no se encuentra limitada por las fronteras nacionales. El actual contexto de la realidad y el entorno empresarial no puede ser acotado a las fronteras que delimitan la geografía del mundo. De hecho, no es posible negar el hecho de que,

más allá de las divisiones políticas que existen entre países, existe una unión de intereses económicos y comerciales entre los mismos que tiene una importante repercusión en el ámbito empresarial. Como consecuencia de este hecho, denominado globalización y caracterizado por la ampliación de los mercados, las empresas se ven obligadas a tomar una actitud ofensiva en planes de internacionalización. (Renau, 1996).

Indudablemente, estas tendencias de la economía mundial tienen un impacto en la gestión empresarial que busca garantizar el crecimiento de la misma. “El concepto de crecimiento empresarial en este plano se asocia directamente al resultado de la interrelación de las fuerzas externas y de las capacidades que la empresa ha desarrollado. De las fuerzas externas provienen las oportunidades de mercado que le dan a la empresa la posibilidad de crecer y posicionarse.” (Becerra, 2010)

Esta idea de posicionamiento internacional tiene numerosas implicaciones en la gestión de las compañías, no sólo a nivel estratégico si no que supone la consideración de asuntos que, quizás, no tienen lugar cuando la actividad se desarrolla en un único territorio nacional. En otras palabras, aquellas compañías que buscan beneficiarse de las ventajas de la expansión internacional de su marca deben antes centrar sus esfuerzos en la adaptación idiosincrática del país donde buscan llevar a cabo su actividad. Para ello, deben entender, además de las necesidades de los potenciales consumidores del país de acogida, los cambios corporativos que la salida al exterior y esta adaptación implican. (Becerra, 2010).

Sin embargo, aunque la idea de la adecuación cultural es fuertemente apoyada por la literatura de la cuestión, también existen teorías que apoyan una inclinación social a la uniformidad en las preocupaciones de los consumidores como consecuencia de dicha globalización. “Están desapareciendo los mercados locales-nacionales y están surgiendo grandes productores de bienes y servicios a escala mundial, que producen para un mercado mundial cada vez más integrado y homogéneo. Esto genera presiones para aumentar la productividad y competitividad de cada país para producir bienes para la economía global.” (Meller, 2000). De manera complementaria, y como consecuencia de lo expuesto anteriormente, la apertura hacia el exterior no sólo de las empresas, sino también de la inquietud por aspectos sociales convierten la realidad en un sistema de interconexiones mucho más complejas donde el posicionamiento de las marcas se puede



convertir en un elemento esencial de diferenciación. Sin embargo, las empresas españolas aún no se han hecho eco de esta necesidad imperativa. “La falta de una presencia relevante de marcas españolas en los mercados internacionales es debido a la escasa importancia que la empresa tradicional española ha otorgado a ...la creación de ventajas competitivas sostenibles basadas en el desarrollo de canales de comercialización y marcas comerciales.” (Cerviño & Rivera, 2007)

El aumento de la competitividad obliga a las empresas a diferenciarse de forma que consigan una ventaja competitiva que sea difícil de imitar por la competencia. Por ello, como se expondrá posteriormente, los aspectos intangibles, en particular, la marca, se han convertido en elementos esenciales para asegurar no sólo el crecimiento de las corporaciones si no también longevidad de las mismas. “Disponer de marcas relevantes y potentes es fundamental para la competitividad global de las empresas y para mejorar la imagen del país” (Tintoré, 2018).

Adicionalmente, dicho posicionamiento se complica cuando no sólo se limita a un espacio regional y, por lo tanto, cultural si no que, además, debe adaptarse a las necesidades de consumidores de distintos lugares del mundo. Sin embargo, como el término de globalización expuesto anteriormente permite comprobar, los gustos y tendencias de los individuos también presentan direcciones similares. A pesar de que existen excepciones a esta teoría, el desarrollo de las comunicaciones de las últimas décadas ha permitido que los individuos de distintas partes del mundo y de civilizaciones muy diversas tengan en común actitudes y rasgos de comportamiento identificables por las empresas como patrones que puedan servir para su atracción como potenciales clientes. Como consecuencia, la identificación de dichos valores compartidos con los valores de las marcas puede llegar a garantizar un posicionamiento internacional de marca mucho más efectivo.

En otras palabras, aunque continúan existiendo diferencias culturales entre los países del mundo, la globalización ha puesto en común ideas, pensamientos y valores que son globales y que preocupan a los individuos por igual, más allá de su nacionalidad. Por ello, es posible concluir que esta interconexión no sólo genera nuevas obligaciones y retos en las compañías si no que, además, sirve como facilitador en la homogenización de las

marcas y, por consiguiente, promueve la internacionalización de las mismas. Como consecuencia, la globalización es un impulsor de la internacionalización de las marcas gracias a la estandarización, aunque no sea total, de las expectativas e intereses de los consumidores.

### **2.1.2. Nuevas presiones hacia las marcas. Auge del activismo social y las nuevas exigencias sociales.**

Retomando la presentación inicial de este trabajo, una de las preguntas que se cuestionan parte del planteamiento de la identificación de las marcas con la creciente preocupación social existente materializada en los altos niveles de activismo que se identifican actualmente con la sociedad. Por ejemplo, los últimos años, marcados por una crisis económica internacional, han causado resentimiento en los colectivos sociales más afectados por la misma. Este malestar se ha podido observar en movimientos ciudadanos y activismos que se han reivindicado con el objetivo de obtener mejoras.

Además, el incremento de las comunicaciones y la facilidad de acceso a la información ha permitido el surgimiento de consumidores más documentados. En consecuencia, otros aspectos como la lucha por la igualdad (de género, raza, religión) o la preocupación medioambiental han sido los protagonistas de muchas demandas sociales de actuación. “El mundo está atravesado por unos vectores que hasta el siglo XX eran continuamente ninguneados por una buena parte de la sociedad y de las propias empresas: autenticidad, empatía, sostenibilidad y responsabilidad.” (Arribas, 2019). De hecho, de acuerdo con un estudio realizado por la Organización de Consumidores y Usuarios y la fundación NESI en febrero del pasado año, las decisiones de compra de gran parte de los ciudadanos de España, en concreto el 73%, están condicionadas a la adecuación de sus valores éticos con las empresas y los principios de sostenibilidad. (Oliver, 2020)

Es innegable que los hechos expuestos anteriormente afectan a las organizaciones como agentes económicos y también sociales. Los consumidores actuales exigen a las empresas llevar a cabo acciones que, no sólo sean acordes a sus valores éticos, sino que, además, tengan un impacto positivo en el entorno social. Los consumidores prefieren aquellas marcas con las que comparten valores y consideran que las organizaciones deben mejorar

la vida de la sociedad. (Arribas, 2019). “El proceso de modernización y los valores pos materialistas como la preocupación por el medioambiente, la búsqueda de la igualdad, la inclusión de las minorías, el respeto a los derechos humanos o el desarrollo sostenible, preocupa a una mayoría considerable que plantea demandas acordes con los nuevos valores” (Novo, 2014)

Como consecuencia, las empresas se han ido haciendo eco de estas demandas en la gestión de sus marcas y, de hecho, son numerosos los ejemplos de compañías que han pretendido identificar sus marcas a nivel nacional con estas preocupaciones sociales mediante diversas iniciativas comerciales. “A través de las prácticas de responsabilidad social corporativa (RSC) las empresas reinvierten parte de sus beneficios en el desarrollo de aspectos humanos, sociales y medioambientales” (Blanco, 2006). Es decir, se han realizado esfuerzos para garantizar que la imagen que los consumidores tienen de estas compañías se identifique con sus valores éticos y su compromiso a mejorar la sociedad en la que actúan. Es decir, haciendo uso de las palabras de David Torrejón, director general de La FEDE (Federación de Empresas de Publicidad y Comunicación) y secretario general de la Academia de la Publicidad, el marketing cada vez más está caminando por la senda de la ética por una sociedad digitalizada que empodera a los ciudadanos.

Por ello, muchas marcas pretenden dar un paso más en la responsabilidad social de las empresas y dirigirse hacia lo que ya se denominan “marcas activistas”. Estas marcas tienen un fuerte compromiso con los problemas sociales y pretenden no sólo garantizar la RSC si no, además, tener un impacto en los gobiernos y las medidas que se llevan a cabo en los países con el objetivo de emplear la fuerte influencia que generan en conseguir políticas de mejora. (Revista Circle, 2018). Por ejemplo, la compañía cosmética The Body Shop, ha sido una de las empresas pioneras en este ámbito. De hecho, en su página web corporativa ellos mismos lo describen así: “Como marca global de confianza con un historial activista muy fructífero, podemos ser portavoces de miles de consumidores y persuadir a los líderes mundiales para que implanten medidas que garanticen un cambio positivo a largo plazo.” (The Body Shop, 2019).

De la línea argumentativa expuesta en el apartado anterior surge un concepto novedoso resultado del estudio del marketing social: **la consumocracia**. La idea principal de la

consumocracia radica en la capacidad de influencia que tienen los consumidores con sus decisiones de compra. Es decir, los consumidores “votan” mediante el consumo de unos productos u otros cuales son los productos que quieren adquirir haciendo una selección diferenciada de los mismos. “La ciudadanía a través del mercado elige a productores y productos en función del bienestar individual o familiar o de las valoraciones éticas y políticas que se hagan de los procedimientos realizados por las empresas.” (Novo, 2014)

Dichas acciones podrían ser extrapoladas a la internacionalización de las marcas si partimos del argumento presentado anteriormente acerca de la tendencia a la homogeneización de las preocupaciones. Sin lugar a dudas nuestros valores están siendo afectados por la globalización; pero hay que recordar que hay valores muy positivos que afortunadamente se están socializando a nivel mundial. (Meller, 2000). En particular, las cuestiones de índole social como, por ejemplo, el compromiso medioambiental, el respeto a la diversidad cultural o la igualdad son valores que, en mayor o menor medida, todos los ciudadanos del mundo deberían compartir, si es que no lo hacen ya. Adicionalmente, el hecho de que las preocupaciones sobre asuntos de esta materia son cada vez mayores supone una oportunidad que las empresas no deben dejar pasar.

Antes de entrar al análisis de cómo estos hechos pueden suponer un valor distintivo para las marcas, además de la importancia de entender dichas preocupaciones sociales por parte de los individuos como potenciales consumidores, también está incrementando el nivel de institucionalización actual de dichas demandas mediante planes como los Objetivos para el Desarrollo Sostenible (ODS). “El 25 de septiembre de 2015, los líderes mundiales adoptaron un conjunto de objetivos globales para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible. Cada objetivo tiene metas específicas que deben alcanzarse en los próximos 15 años. Para alcanzar estas metas, todo el mundo tiene que hacer su parte: los gobiernos, el sector privado, la sociedad civil y personas” (Naciones Unidas, 2020)

Por lo tanto, estos objetivos afectan considerablemente la actividad empresarial, y han impulsado también a muchas corporaciones a implementar cambios y a gestionar sus marcas de forma que el mensaje transmitido vaya en sintonía con dichos planes de desarrollo sostenible. Adicionalmente, algunas compañías de las que ya se han

denominado anteriormente como activistas, han empleado el marco de los ODS como forma de incrementar las demandas hacia los gobiernos y poder tener así un mayor impacto en la sociedad.

Según un informe realizado por la Red Española del Pacto Mundial, “las empresas españolas consultadas comparten la visión transformadora de los ODS como plan de acción para generar un modelo de desarrollo viable y sostenible que no comprometa las necesidades de las generaciones futuras y logre acabar con los grandes problemas del planeta y respaldan el ejercicio de localización de la Agenda 2030 en España.” (Red Española, 2018). En la misma línea de lo anterior, actualmente, el 53% de las grandes compañías que reportan sobre su impacto social y medioambiental en España conectan los ODS a sus iniciativas de responsabilidad corporativa, según el Estudio KPMG sobre Reporting de Responsabilidad Corporativa 2017. (Marcas con Valores, 2020)

En consecuencia, estos objetivos han aumentado las presiones hacia las empresas y las han obligado a realizar cambios, pero a su vez, han servido como una buena fuente estratégica para implementar campañas que identifiquen a sus marcas con estos planes de desarrollo sostenible. Es decir, algunas empresas han sabido canalizar estas nuevas demandas de forma que su imagen de marca se vea favorecida.

Sin embargo y como es de esperar, la utilización de los ODS y el auge del activismo y el compromiso social en los planes de posicionamiento marca tiene aspectos positivos y negativos. En ocasiones, las prácticas desarrolladas por las empresas han contribuido a mejorar la sociedad e implementar mejoras sociales. Sin embargo, otros ejemplos han demostrado como esta tendencia puede ser más explotada como forma de alcanzar una mayor retribución económica o un beneficio empresarial, alejado del verdadero sentido de las “buenas prácticas” cuyo fin último no sería tanto el lucro empresarial como garantizar un impacto social positivo.

Como consecuencia, es importante diferenciar entre aquellas prácticas que de verdad son positivas, de aquellas que únicamente pretende un lavado de imagen de marca. La transparencia y la credibilidad es, a día de hoy, uno de los rasgos más valorados por los consumidores (Marcas con Valores, 2020). Por ello, posteriormente en este trabajo, se

pretenderá ofrecer las claves que, en relación con esto, se deben garantizar en el posicionamiento internacional de marca, más allá de lo que hasta ahora se ha hecho.

## **2.2. Análisis Interno.**

Tras el análisis de las presiones y factores externos que afectan a las organizaciones actuales en relación con sus procesos de internacionalización y posicionamiento de marca social, el presente análisis pretende determinar aquello que las empresas están haciendo en consecuencia. En otras palabras, el siguiente apartado muestra la dirección que las empresas están tomando hacia el mayor protagonismo de sus marcas como ventaja competitiva y, como resultado, las estrategias de internacionalización que se llevan a cabo en relación a esto.

Este marco servirá para la posterior investigación sobre las necesidades actuales y las posibles carencias existentes en estos planes. De la misma forma, será la base de posibles propuestas de mejora para garantizar una mayor eficiencia y gestión empresarial.

### **2.2.1. La importancia de la marca en el valor empresarial.**

Previamente en este documento, se ha introducido la importancia de la marca como activo garantizador de ventajas competitivas que ayuden a la empresa a alcanzar mayores niveles de diferenciación internacional. Por ello, el siguiente apartado pretende profundizar en el concepto de marca identificando las implicaciones de la misma y haciendo una revisión de los conceptos teóricos de la misma.

Las definiciones que existen en torno al concepto de marca son numerosas. “Según la Asociación Americana de Marketing, marca es un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño, o una combinación de alguno de ellos que identifica productos y servicios de una empresa y los diferencia de los competidores.” (Muñiz, 2020). A pesar de esta definición teórica del concepto, el significado y la implicación estratégica de la marca es mucho mayor. Ésta no solo implica un conjunto de rasgos distintivos e identificables que permiten diferenciar los productos de una empresa de los de otra si no que, además, incluye el principio de estímulo. Es decir, las marcas producen una serie de reacciones en los consumidores que no sólo facilitan poder diferenciar unos productos de

otro si no que implican una inclinación o preferencia por parte de los individuos. Por ello, el objetivo principal de la marca debe ser generar una percepción positiva en los sujetos con la finalidad de que prefieran dicha marca. (Píriz, 2009)

Por lo tanto, la marca es aquella imagen que los consumidores tienen en su mente sobre los productos o servicios ofrecidos por la empresa la cual les lleva a la preferencia de la misma. De acuerdo con esta idea, la marca es un activo que depende completamente de la percepción que los potenciales clientes tengan, no sólo de aquello que ofrece la compañía, si no también, la imagen de la empresa en sí. De hecho, “la mayor parte de autores coinciden en señalar que la marca corporativa expresa la identidad, los valores, la visión y la cultura de una empresa.” (Villagra, López, & Monfort, 2015). Como consecuencia, es conveniente distinguir entre la marca de un producto, la cual se podría simplificar como un logo, símbolo o mensaje que identifica al mismo, de la marca corporativa. Esta última va más allá y hace referencia a lo que en este trabajo se presenta como elemento intangible portador de valor diferenciable. En otras palabras, la marca corporativa comparte similitudes con la marca de producto en tanto en cuanto se refiere a la diferenciación y al posicionamiento. A pesar de ello, la diferencia principal entre estas radica en el carácter de ventaja competitiva que se identifica con la marca corporativa. (Villagra, López, & Monfort, 2015).

En relación con este hilo argumentativo, tradicionalmente, la marca y su posicionamiento se han identificado como una actividad restringida a los departamentos de marketing de las compañías. Esta idea se identificaría con el posicionamiento de marca producto. Sin embargo, las nuevas tendencias exponen una necesidad de posicionamiento de marca corporativa que vaya más allá de estos límites. Actualmente, la marca engloba a la empresa en su totalidad y se identifica con ella. Adicionalmente, esta imagen debe ser reconocida y apoyada por todos los grupos de intereses de la compañía. (Cerviño & Rivera, 2007).

Resultado de lo expuesto anteriormente, la correcta diferenciación de la marca frente a los competidores y la preferencia que los consumidores tengan de la misma estará determinada por el posicionamiento que se lleve a cabo y, como se explicará más adelante, el grado de credibilidad que haya sobre el mismo. A continuación, se pretenden

ofrecer una breve revisión teórica de cómo se lleva a cabo dicho posicionamiento de marca a través de las diferentes consideraciones que se deben analizar.

Como su propio nombre indica, el posicionamiento consiste en ubicar algo en una posición o lugar concreto. A propósito de este estudio de marca, el posicionamiento hace referencia a la colocación, a través de una adecuada comunicación, de un mensaje específico de forma que identifique la percepción de los consumidores de la misma con lo que la organización desea transmitir. Así pues, “el posicionamiento es el lugar que ocupa un producto o servicio en la mente del consumidor y es el resultado de una estrategia especialmente diseñada para proyectar la imagen específica de ese producto, servicio, idea, marca o hasta una persona... con relación a la competencia.” (Mora & Schupnik, 2020).

La motivación principal de diferenciación frente a la competencia ha permanecido inamovible a lo largo de los años. Sin embargo, en lo que respecta a los canales de comunicación, las técnicas, herramientas o estrategias utilizadas para garantizar el éxito de la misma, es posible identificar un cambio de tendencia justificado por los cambios de la sociedad en general y de los consumidores en particular. Como consecuencia, se identifican a lo largo de los últimos años distintas etapas: La Era del producto, centrada en los rasgos distintivos y las características propias del producto. La aparición de la competencia y la similitud de dichas características hizo que la estrategia evolucionara a una Era de la Imagen. Con ella, el valor y la reputación de las empresas y sus productos comienza a ser más importante que las características técnicas. De la misma forma que en el periodo anterior, la saturación por la búsqueda de una buena reputación provocó el cambio a la Era del Posicionamiento. En esta fase, no es suficiente con inventar algo nuevo y dejar claro las especificaciones de lo que se ofrece, tan siquiera es suficiente tener una marcada reputación empresarial si no que es necesario conseguir alcanzar la mente de los potenciales consumidores. Resulta esencial saber qué quieren y esperan del producto para tener la habilidad de moldear dicha percepción y adecuarla a la oferta empresarial. (Ries & Trout, 2018)

En cuanto a las tipologías existentes de posicionamiento, según algunos expertos, es posible diferenciar dos escuelas de pensamiento que hacen referencia a este concepto. La diferencia principal entre ambas radica en la forma en la que entienden dicho principio.



Por un lado, la primera asume el posicionamiento como una decisión estratégica que se debe tomar dentro de las actividades de marketing utilizando el mismo como una herramienta. En contraposición, la segunda escuela entiende el posicionamiento también como una estrategia específica de las características del producto y el equilibrio de estas con la visión de los clientes. (Serralvo & Furrier, 2005). Por consiguiente, esta segunda escuela asume que el posicionamiento forma parte de la política de producto y no de todos los elementos del marketing mix (precio, producto, comunicación y distribución).

Adicionalmente, también existen distinciones en lo referente al posicionamiento estratégico y operacional (Alcañiz & Lopez., 2000). El primero es entendido como la diferenciación de una empresa en la industria mediante un plan estratégico y el desarrollo de ventajas competitivas y el segundo está más identificado con el concepto de marca que clarifica este trabajo, el cual introduce la idea de diferenciación en la mente de los clientes. La actual globalización y el crecimiento de la marca como elemento intangible de diferenciación hace que ambos posicionamientos adquieran una importancia más que relevante en la gestión empresarial de las marcas.

Más allá del enfoque que se considere más adecuado a la hora de definir el concepto, existen dos rasgos ineludibles que se identifican con el posicionamiento que son importantes de remarcar a propósito de este estudio de investigación: 1. La segmentación 2. La necesidad de desarrollar una estrategia.

Antes de llevar a cabo un posicionamiento de marca es condición necesaria identificar el segmento, entendido como conjunto de clientes al que se dirige la oferta comercial, en el cual se pretende ubicar la marca. El posicionamiento en sí mismo, adquiere valor en la medida en la que tiene el efecto deseado en el segmento que se ha ubicado como objetivo. Como consecuencia, la segmentación es la base y el marco de referencia de la posterior estrategia de posicionamiento de manera que, la estrategia tendrá éxito en la medida en que la percepción de los consumidores del segmento meta sea la deseada por la compañía. (Gouvea & Niño, 2004). En lo que respecta al segundo apartado, la estrategia de posicionamiento dentro del desarrollo de un plan de marketing resulta un elemento esencial como garantía del éxito de la imagen de marca de las compañías en la medida en la que esta estrategia permite a las empresas proyectar la percepción que estas deseen en los consumidores en lugar de que esta imagen sea resultado de aspectos arbitrarios que

pueden dañar a la compañía en su totalidad. (Estrada-Realpe, Elidea-Quiñonez, Cifuentes-Quiñonez, & Ayovi-Caicedo, 2017)

Una vez entendida la necesidad ineludible de trasladar la imagen de marca que se pretende ofrecer como imperativo a la globalidad de la realidad empresarial creando así la idea de marca corporativa, es importante enfatizar en la importancia de garantizar el principio de credibilidad que ya se ha introducido anteriormente en este análisis. Igual de importante es tener un buen posicionamiento de marca, a través del cual la empresa transmita el mensaje exacto que desea a sus consumidores, como que dicho mensaje sea visto como veraz por parte de estos. Esta idea no implica únicamente que el mensaje sea verídico si no también que los potenciales clientes de la marca lo identifiquen y que, esta idea, trascienda más allá de referentes publicitarios. De nuevo, la globalidad de la actividad de la empresa se ve afectada por este hecho. Todas las actividades que la organización desarrolle deben estar alienadas con el mensaje de marca a fin de que la credibilidad de la misma no se vea dañada.

En la misma línea y como se ha presentado en el análisis externo anterior, la actual globalización permite a los consumidores tener acceso a un volumen de información mucho mayor y, por consiguiente, la capacidad para discernir entre prácticas reales o no, en lo referente a las marcas, también es superior. En consecuencia, las estrategias de posicionamiento de las marcas deben ser coherentes y alineadas con todas las acciones llevadas a cabo por la empresa. Aquí es donde radica uno de los principales problemas del fracaso en el posicionamiento. “Las marcas no siempre son capaces de conectar con los públicos y no son coherentes con su promesa de valor, es decir, no existe una correlación entre lo que dicen y lo que hacen.” (Villagra, López, & Monfort, 2015).

A este respecto y relacionado con cuestiones que ya se han ido introduciendo en este trabajo, es importante considerar tendencias como el denominado concepto del “greenwashing” y el impacto que este tiene en la imagen y la credibilidad que los consumidores tienen sobre la marca. Este concepto no solo resulta relevante para el análisis del posicionamiento de marca, sino que, además, parece ser utilizado más de lo que debería en la industria cosmética con tratamientos y productos “naturales”. Así, “llamamos Greenwashing al uso por parte de un organismo de una ampliación selectiva

de la información medioambiental positiva, que produce una imagen distorsionada y tendenciosa a favor de los aspectos “verdes”, interpretados como positivos por los consumidores.” (Hallama, Montlló, Rofas, & Ciutat, 2011)

Como ya se ha expuesto en el análisis externo anterior, cada vez es mayor el número de consumidores que presenta preocupación por cuestiones sociales en general y, en particular, por el impacto medioambiental. Como consecuencia, muchas empresas han lanzado campañas, con una sinceridad dudosa en ciertas ocasiones, exagerando el compromiso ecológico de los productos o servicios ofertados. (Salas, 2018). Es decir, las empresas tienden a dibujar una aparente imagen “verde” o “ecológica” para sumarse a las tendencias en los intereses de los consumidores y así obtener una mayor rentabilidad. “Un ejemplo clásico de greenwashing es el del Airbus A380 cuyo eslogan "A better environment inside and out" (Un mejor ambiente por dentro y por fuera), es contradictorio con el coste medioambiental del servicio que ofrece.”. De la misma forma, no es difícil encontrar productos alimenticios que introducen el término “bio” como herramienta para confundir al consumidor. (Fanjul, 2011)

Sin embargo, esta estrategia puede no compensar a la imagen de marca de las compañías que la implementan. Es indudable que, desde mi perspectiva como consumidora, cuando se destaca la realidad de los intereses de estas empresas, la credibilidad de la marca disminuye y, por ello, el posicionamiento fracasa.

### **2.2.2. Estrategias de internalización y la importancia de la marca.**

Tras identificar el crecimiento exponencial que las marcas tienen en las empresas como elemento diferenciador frente a sus competidores y la necesidad de llevar a cabo un correcto posicionamiento de las mismas, el presente apartado pretende ir un paso más allá identificando lo expuesto anteriormente sobre la necesidad de internacionalización. En otras palabras, atendiendo al análisis externo que ya se ha desarrollado y como consecuencia de la importancia del valor de marca, se pretende identificar las estrategias establecidas para competir a nivel internacional dado que, como ya se ha visto, no es suficiente diferenciarse a nivel nacional.

Como consecuencia, este apartado final del marco teórico presenta qué hacen las empresas para llevar su marca al exterior, qué factores entran en consideración y cómo se desarrollan los planes estratégicos para, en el análisis posterior, poder determinar implicaciones, carencias, alternativas o mejoras que permitan sacar conclusiones y soluciones aplicables a la realidad empresarial.

A la hora de llevar a cabo un proceso de internacionalización de marca “muchas veces, sólo tenemos que extrapolar al nuevo país, lo que hacemos ya en el nuestro propio o en otros similares al que nos dirigimos, pero siempre teniendo en cuenta la idiosincrasia propia local del nuevo.” (García, 2020). Es decir, aunque la realidad puede ser mucho más compleja, la internacionalización de marca suele partir del Plan de Marketing que la empresa desarrolla a nivel nacional. Desde este punto de partida, las consideraciones que se tienen en cuenta en el plan de marketing nacional e internacional podrían ser consideradas idénticas. Sin embargo, es innegable que la internacionalización supone retos que deben ser tenidos en cuenta por la empresa a la hora de posicionar la marca.

Por otro lado, como ya se ha mencionado en apartados anteriores, los niveles de competitividad actual conllevan a la necesidad de establecer la marca como pilar empresarial. “En el mundo global, las marcas se han convertido en auténticos motores del crecimiento y la competitividad de los países y generan, además, un efecto determinante sobre su propia imagen comercial. Cualquier país avanzado cuenta con un núcleo de marcas líderes a nivel internacional que constituyen la base de su competitividad.” (Ayala, Bernárdez, Fuente, & García, 2016). Es decir, las empresas y las marcas desarrolladas por estas conforman la imagen del país de origen que, en parte, también determina la capacidad de internacionalización del mismo facilitando así la internacionalización de empresas de la misma procedencia.

La idea presentada en el párrafo anterior está muy relacionada con la concepción de la marca país como es el caso de Marca España. De esta forma es posible ver de nuevo como no sólo es determinante en el proceso en el que la marca es llevada al exterior si no también la imagen de la propia marca en el país y la consiguiente percepción que el exterior tiene del país. En otras palabras, el proceso de internacionalización de la marca suele partir de las estrategias de marketing en el país de origen, pero a su vez influye y reajusta las mismas.

Entrando en un análisis estratégico, es relevante discernir la estrategia de internacionalización empresarial de la internacionalización de la marca, asumiendo el rol que la segunda tiene dentro de la primera y la consiguiente importancia de la misma como posible garante del éxito de la acción exterior.

La primera decisión que se debe tomar a la hora de salir a un mercado extranjero es la adecuación o no de los productos y servicios a los consumidores potenciales del nuevo enclave. En base a esto se diferencia entre una acción de estrategia internacional frente a la estrategia global. La primera, cambia la estrategia corporativa de una localización geográfica a otra en base a los gustos de los clientes. Presenta dos formas: estrategia multinacional y transnacional. La diferencia entre ambas radica en la coordinación o no de la actividad del país de origen con el resto para la obtención de las economías de escala. Ambas, sin embargo, diferencian su oferta al interés nacional. Por su parte, la segunda estrategia denominada global, emplea el mismo enfoque estratégico en todos los mercados que actúe. Una vez decidido el modo estratégico de internacionalización las empresas cuentan con diversas opciones de acción exterior en función del grado de implicación en la misma: desde la exportación, la inversión indirecta o incluso alianzas y licencias con empresas nacionales del país exterior al que se dirija la compañía. (Becerra, 2010).

Sin olvidar lo presentado en el apartado anterior y como breve introducción a las opciones de internacionalización de una compañía, el foco de este trabajo se centra en la marca y, por lo tanto, resulta relevante presentar el papel de la misma en el proceso de internacionalización. Uno de los factores más analizados en la internacionalización empresarial son las claves de éxito de la misma. En un estudio realizado por el Foro de Marcas Renombradas Españolas en colaboración con el ICEX y el IESE, se determinó que, a la hora de analizar los factores más relevantes en la eficiencia de la internacionalización, “gana por goleada la selección del socio o personal en el país de destino como la principal clave para triunfar en un nuevo mercado. Y sigue la diferenciación, ya sea en marca, diseño o innovación... Destaca que, a pesar de que el 40,9% de los encuestados consideraba la diferenciación como uno de los factores clave del éxito de la internacionalización y el 90% subrayan la importancia de la marca, hasta un 60% de la muestra manifiesta que sus productos y servicios son poco o medianamente

diferenciados. Esto es determinante en el éxito de un país, ya que productos poco diferenciados serán más fácilmente atacables por la competencia.” (Villanueva, Toro, & Soldado, 2017).

Es decir, puede llegar a ser contradictorio el hecho de que las empresas, a pesar de tomar conciencia de la importancia de la marca y su posicionamiento en los procesos de internacionalización, raramente llevarían esta idea a la realidad operativa. Es posible que la exportación de la oferta de una compañía se puede llevar a cabo sin una correcta gestión de marca, pero, haciendo uso de nuevo de las palabras de Enric Tintoré, la verdadera competitividad internacional se alcanza mediante la marca. “La apuesta por la marca es una palanca clave para consolidar la creciente internacionalización de las empresas españolas, ya que permite aumentar el grado de diferenciación y competir más por valor y menos por precio” (Tintoré, 2018). Como píldora introductoria a lo que se presentará en el siguiente capítulo puede ser relevante destacar el hecho de que, “la cosmética española triunfa en China y en Estados Unidos... Los datos del sector mejoran cada año. Solo en 2018 las ventas crecieron un 10%, según datos de Stanpa (Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética)” (Montero, 2020)

En resumen, “para la creación de una marca global es imprescindible entender que la marca es el intangible más importante de una empresa y que para encajar en el mercado competitivo en el que vivimos, las marcas tienen que tener una clara vocación internacional.” (Brujó, 2013). En este sentido, Brujó diferencia 8 claves para la correcta gestión de las marcas globales:

1. Desarrollo de una definición adecuada del producto, el equipo de profesionales encargados de su gestión y el mercado objetivo.
2. Posicionamiento diferencial en el mercado seleccionado.
3. Identidad visual de la marca que permite un reconocimiento sencillo por nuestros consumidores.
4. Consistencia en la estrategia nacional e internacional del 70% dejando un 30% para la innovación.
5. Experiencia de marca en todas las fases de su implementación.
6. Vocación internacional de la compañía.
7. Digitalización para el contacto exhaustivo con los clientes y la correcta identificación de las diferencias entre estos.

8. Innovación entendida como constante adaptación.

### **2.3 Consideraciones finales al marco teórico.**

Considerando todo lo expuesto, el estado de la cuestión que se acaba de presentar servirá como punto de partida y base fundamental del estudio que se pretende realizar en el siguiente análisis. A partir de este enfoque tanto externo como interno de las tendencias en relación al compromiso social y el posicionamiento internacional de marca se pretende ofrecer un análisis de la industria cosmética alcanzando conclusiones o recomendaciones que permitan sentar las bases para estudios posteriores de mayor profundidad e implicación.

Para ello, en el siguiente capítulo se presentará, mediante la metodología del caso, un reflejo contextual de cómo se encuentra el sector cosmético actualmente, sus tendencias de internacionalización y posicionamiento de marca, concretando en el desarrollo de técnicas de diferenciación de índole social. Para ello, se pretende aportar ejemplos de buenos y malos posicionamientos, mediante campañas y/o acciones de mercado compromiso social desarrolladas por las marcas presentadas, así como, el posible impacto, si es que se hubiera tenido en consideración, que estos han tenido en la eficiencia de su internacionalización y posicionamiento de marca.

Como ya se ha mencionado al inicio de este capítulo, el estudio interno y externo presentado se puede identificar con los componentes de un análisis DAFO en la medida que refleja algunas de las posibles oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades del contexto empresarial actual. En consecuencia, lo que pretende el siguiente apartado es trasladar este análisis al sector cosmético y sentar las bases para estudios posteriores de investigación.

### **CAPITULO III**

#### **EL POSICIONAMIENTO SOCIAL DE LA MARCA INTERNACIONAL EN LA INDUSTRIA COSMÉTICA.**

El presente capítulo configura el cuerpo principal de desarrollo y análisis de este documento. Por ello, en él, se pretende exponer el estudio del caso elegido para sentar las bases de estudio expuestas en los objetivos y justificación del capítulo 1. Es decir, este apartado trata de dar respuesta, aunque sea limitada, a las preguntas de investigación que se contemplaban en la introducción de la cuestión empleando la metodología que ha sido seleccionada y utilizando como herramienta de dicho análisis el marco conceptual presentado anteriormente.

Partiendo de un contexto empresarial como el expuesto, se procede a la presentación del sector elegido, en este caso, la industria cosmética, para identificar en él las principales variables que este documento estudia (internacionalización, posicionamiento de marca y compromiso social) y la interrelación que puede llegar a existir entre ellas con la implicación que esto tiene, determinando las limitaciones y consecuencias de ello.

Para llevar a cabo dicho análisis del sector cosmético, atendiendo a las variables, el siguiente capítulo se divide en tres partes. En primer lugar, se ofrece una imagen representativa de cómo se encuentra en la actualidad el sector de la industria cosmética. Para ello, se presentan las principales tendencias de crecimiento o expansión del mismo, los rasgos más característicos de los potenciales consumidores y las diferencias entre los principales segmentos que se puedan encontrar. En este sentido, se buscará dar prioridad a las variables de estudio de este documento y por ello, la tendencia al compromiso social de los consumidores será protagonista. Adicionalmente, se identificarán las posibilidades de internacionalización y las consideraciones que, atendiendo a la industria cosmética, son o podrían ser tenidas en cuenta. En segundo lugar, siguiendo la misma línea de análisis, se hará una revisión de las páginas web corporativas de empresas del sector con el objetivo de ofrecer una imagen, lo más detallada posible, de lo que las propias compañías dicen hacer en materia de internacionalización y/o compromiso social.



## **2.1. Industria cosmética.**

Según lo establecido en la introducción de este capítulo, el primer asunto que se pretende analizar es la industria cosmética en sí misma. Es decir, este apartado busca ofrecer una fotografía actual que sirva como base para el entendimiento del sector escogido. Esta imagen pretende actuar como herramienta esquemática para el establecimiento de conclusiones sobre el estudio de las principales características que se emplean en este documento (posicionamiento de marca, internacionalización y compromiso social).

A modo de introducción, resulta importante destacar que el sector cosmético, particularmente en España, presenta un crecimiento considerable tanto a nivel nacional, pero sobretodo internacional. “Los perfumes y cosméticos españoles disfrutan de un protagonismo espectacular en los mercados extranjeros...De acuerdo con cifras de Stanpa (Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética), el 2016 se cerró con unas ventas de 3.536 millones de euros, lo que supuso un 40% más que en el año 2010” (Treilhes, 2017). Adicionalmente, en el año 2018, este mercado experimentó un crecimiento del 10% y en el primer semestre de 2019, las transacciones del mismo crecieron en un 8,8% con respecto al año anterior (CincoDías El País Economía, 2019)

Antes de entrar a llevar a cabo una descripción de la industria, es relevante determinar, de manera sintetizada, el motivo o la razón de la selección de este sector. Como ya se ha mencionado anteriormente en la elección de la metodología empleada en el capítulo 1, la razón de elegir esta industria como caso de estudio radica principalmente en cuatro pilares: 1. A nivel económico, las empresas cosméticas están experimentando un fuerte crecimiento como consecuencia del aumento de interés por parte de la población por el cuidado personal. Este dato se analizará más adelante en profundidad. 2. También en relación con los consumidores, se está experimentando un auge en este sector de las campañas y mensajes de marcado compromiso social como consecuencia de la demanda de los clientes, cada vez más concienciados con estos asuntos. 3. La industria cosmética tradicionalmente ha podido ser considerada superficial y materialista, por lo que, un nuevo posicionamiento de sus marcas desde una perspectiva social podría tener un impacto bastante fuerte. 4. Por último, en lo personal, tengo un interés y una atracción fuerte al sector.

Así pues, tras haber enfatizado en las razones que explican la elección de esta industria, considero importante determinar cómo se pretende llevar a cabo la presentación de este análisis. Como resultado de las motivaciones concretadas en el párrafo anterior, considero relevante dividir la información a través de datos que refuercen y justifiquen el crecimiento de la industria en relación a las variables de investigación mediante un análisis de doble enfoque.

Por un lado, se analizará el comportamiento de los consumidores de la misma en relación a dos factores: desde un enfoque global, el interés creciente por la industria y, en particular, el apoyo de los mismos a las acciones de compromiso social y activismo. Por otro lado, se presentarán las actuaciones llevadas a cabo, de manera genérica, por el sector, en lo que se refiere a su posicionamiento de marca, introduciendo brevemente acciones que se pueden estar llevando a cabo de índole social, y sus procesos de internacionalización. En otras palabras, el estudio se realizará en dos secciones: consumidores y empresas. Posteriormente, dicha presentación se complementará con un análisis web de empresas del sector para la justificación de las conclusiones finales.

### **2.1.1. Comportamiento de los consumidores.**

Este epígrafe pretende recoger información sobre cómo se desarrolla el comportamiento de los consumidores en la industria cosmética, el interés que existe de la población en general sobre este sector, qué públicos objetivos se encuentran en la misma, la diferencias, si la hubiera, entre los distintos segmentos, cuáles son las motivaciones de los mismos a la hora de elegir una marca u otra, etc. Analizando estos factores puede que sea posible determinar en qué dirección se mueve dicha industria y, por lo tanto, en conjunto con el análisis que se hará en el siguiente punto, si estas tendencias desde la perspectiva del consumidor se alinean con la actividad empresarial.

Antes de entrar en el análisis de las tendencias de consumo actuales en este sector es importante destacar que la industria del cuidado personal y la belleza, está experimentando un crecimiento considerable. De hecho, “según CB Insights, en 2023 la industria cosmética generará 800.000 millones de dólares, un 50% más que en 2017, cuando la facturación alcanzó los 530.000 millones.” (Gaspar, 2019). Este hecho, desde mi punto de vista, se debe a distintos factores entre los cuales es importante destacar que,

ante el envejecimiento de la población ocasionado por el aumento de la esperanza de vida, la preocupación global hacia verse más joven es cada vez mayor. Por su parte, los nuevos medios de comercialización mediante la digitalización del negocio, como en otras muchas industrias, han permitido el desarrollo de nuevos canales de distribución que facilitan el acceso rápido y sencillo a estos productos.

En relación con el dato anterior, cabe destacar que, en lo referente a la distribución de la demanda en los distintos subgrupos que conforman el catálogo de la industria, el cuidado de la piel es el que presenta

mayores valores futuros como se puede observar en el gráfico de la derecha. (Fig. 1). Este hecho puede ser un identificador de que, como consecuencia del mayor envejecimiento de la población, los productos que vendan una piel más joven serán los más demandados.

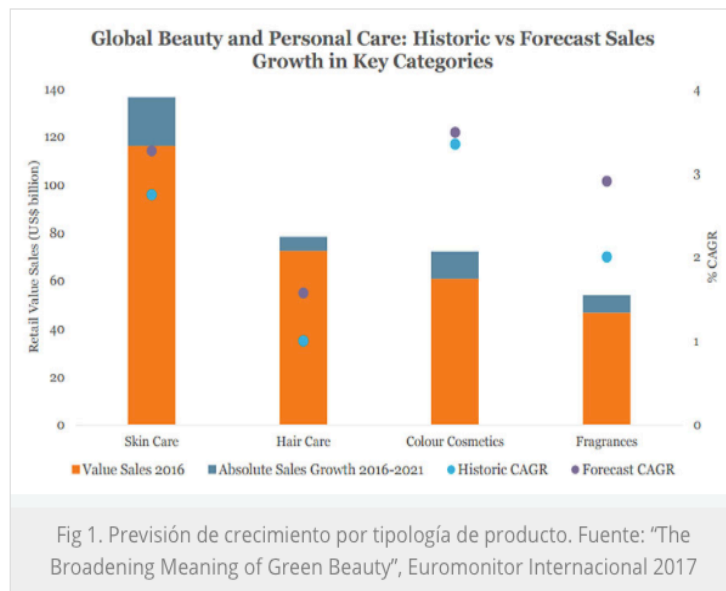


Fig 1. Previsión de crecimiento por tipología de producto. Fuente: "The Broadening Meaning of Green Beauty", Euromonitor Internacional 2017

No es cuestionable la importancia que tiene para el sector considerar estas tendencias. Sin embargo, el histórico de la evolución de las mismas muestra que la predominancia de estos productos ha sido una constante. Adicionalmente, la industria cosmética, desde su aparición, se ha encontrado en constante expansión. Por ello, y a fin de mantener la estabilidad en la demanda y el continuo crecimiento de las empresas líderes, se requiere que los productos se diferencien cada vez más frente a los consumidores. En consecuencia, desde una perspectiva personal, considero que lo relevante cuando se trata el análisis de los consumidores de este sector no es tanto lo que se va a comprar o lo que no (dado que se prácticamente se asume como bienes de primera necesidad), si no las nuevas preocupaciones de los potenciales clientes ya que, estos intereses, son los que marcarán el curso de la industria y la supervivencia de las empresas en el mismo. Si las compañías consiguen diferenciar sus productos de la competencia alineándolos con las motivaciones de los consumidores, será más que probable alcanzar una mayor cuota de

mercado. En otras palabras, puede que las empresas de cosméticos deban centrar sus estudios de mercado en los rasgos más valorados por los clientes, y no tanto en la comercialización de un tipo de producto u otro.

De acuerdo con la idea anteriormente expuesta, desde un punto de vista personal y basándome en el análisis realizado en el marco teórico, la clave de este sector en lo referente a la diferenciación, no está en lo que se produce (ya que se supone que todas las empresas de la industria cosmética ofrecen una prestación de bienes y servicios similar) si no en la imagen que proyectan de su marca. En este aspecto es donde puede que se encuentre la clave del éxito empresarial en lo referente a la diferenciación de la competencia.

Regresando al análisis de consumidores, y partiendo de la base expuesta anteriormente del incremento del interés por parte de una proporción considerable de la población en este sector, no resulta difícil identificar que, las demandas cosméticas, al menos, en los países altamente desarrollados, se están estableciendo como necesidades primarias y esenciales. Una afirmación de este tipo, por frívola o superficial que pueda parecer, es fácilmente justificable si se estudia la forma en la que los potenciales clientes aprecian los productos cosméticos. “El consumidor de cosmética actual apuesta por una belleza integral. Una belleza que va más allá del aspecto físico... La salud, la ética, la sostenibilidad, el cuidado del medio ambiente y, en general, la conciencia social es algo muy importante para ellos. Los consumidores están dispuestos a invertir en marcas que cuidan estos aspectos de una forma expresa y honesta.” (Aranda, 2018). Es decir, el comportamiento de los consumidores habituales de productos cosméticos ha evolucionado de una preocupación exterior sobre su apariencia física hacia una alineación de estos productos o marcas con los valores en los que creen.

A pesar de lo expresado en el apartado anterior, parece conveniente evitar generalizaciones simplistas y no englobar al conjunto poblacional de potenciales clientes bajo el mismo patrón de consumo. Como cualquier industria, en el sector cosmético se pueden apreciar distintos segmentos que marcan las diferencias de comportamiento entre los consumidores. Por ejemplo, resulta interesante considerar si existe algún elemento distintivo de actuación entre rangos de edad, género, región de procedencia, etc.

Lo expuesto anteriormente en relación a la identificación de la cosmética con los valores personales de los consumidores se identifica fácilmente con la generación *millennial*. Sin embargo, como ya se ha argumentado, el consumo cosmético presenta mayores niveles en las generaciones superiores (a partir de los 50 años), como consecuencia del deseo de verse más joven. Este conjunto está formado por las denominadas *selenials*. De esta forma, es posible diferenciar dos grupos objetivos distintos donde las empresas cosméticas deberían tener su foco.

El conflicto se encuentra en el siguiente asunto. “En España hay 13 millones de compradores de productos de belleza de más de 55 años, de los cuales siete son mujeres. De cada 10 euros que se gastan los consumidores senior en cosmética, siete los desembolsan mujeres, lo que las convierte «en el mayor nicho de negocio para el sector», sobre todo teniendo en cuenta que la población no crece y que cada vez es más envejecida.” (Villaécija, 2020). Por ello, no resulta absurdo pensar que, el principal foco de consumidores, en tanto el objetivo sea la consecución de una cuota de mercado mayor, sería este.

Sin embargo, ante lo expuesto acerca de la generación millennial, esta, aun gastando menos en dicho sector, sigue siendo un nicho de acceso al mercado cosmético importante. El conflicto aparece cuando las motivaciones de ambos grupos difieren y, por lo tanto, las empresas deben hacer distinciones en sus posicionamientos. En otras palabras, las clientas de avanzada edad presentan una tendencia de gasto superior para satisfacer su necesidad de verse más jóvenes invirtiendo en productos de mayor valor, mientras que, por otro lado, las jóvenes de entorno a los 30 años, mantienen la preocupación por la imagen, pero “el enfoque que tienen respecto de la belleza ha cambiado... buscan autenticidad, originalidad, realismo y diversión huyendo de clichés y estándares impuestos.” (Aranda, 2018).

Por otro lado, hasta ahora el foco ha estado ubicado en el segmento femenino como consecuencia de los estudios que avalan el hecho de que las mujeres son consumidores más habituales de esta industria, sin embargo, en los últimos años, nuevas tendencias identifican un mayor interés por parte del segmento masculino hacia el sector. “El público masculino está ganando cada vez un mayor protagonismo en la industria cosmética. Ahora mismo, el 41% de los compradores son hombres mientras que el 59% son

mujeres.” (Aranda, 2018). Adicionalmente, la diferenciación realizada entre *millennials* y *seniors* expuesta anteriormente, es también extrapolable al género masculino. La franja de hombres que presentan mayores tendencias de gasto en bienes y servicios de cosmética es mayor en los jóvenes entre los 25 y los 35 años. Sin embargo, el crecimiento del consumo entre de mayores de 55 años también está experimentando un desarrollo considerable. Adicionalmente, un aspecto reseñable y cuanto menos atractivo de este segmento es que, “en estas tres últimas décadas, el sector masculino ha demostrado un nivel de fidelidad mucho mayor que el femenino y una querencia por los productos que concentran varios beneficios a la vez. Además, aunque el hombre compra menos cantidad, no le importa pagar más.” (Hernando, 2017)

Tras haber analizado, de manera sintetizada, los rasgos y características principales en la industria cosmética, y antes de entrar a analizar qué están haciendo las mayores empresas, resulta conveniente concluir este apartado realizando una profundización en el estudio de la variable protagonista del análisis que se presenta: la concienciación y el compromiso social como factor valorado por los consumidores. Retomando el hilo argumentativo expuesto anteriormente, la industria del cuidado personal ha trascendido más allá del carácter superficial y frívolo de la belleza para identificarse con valores, creencias y estilos de vida. A pesar de la idea que se presentaba anteriormente sobre el mayor interés de los *millennials* frente a generaciones mayores sobre este productos más naturales y sostenibles, lo cierto es que, aparentemente, también existe una preocupación por parte de los consumidores de avanza edad por productos más “eco”.

A modo de ejemplo, la industria cosmética presenta una fuerte tendencia, como ya se ha introducido anteriormente, hacia los productos sostenibles, respetuosos con el medio ambiente y lo más naturales posibles. Este fenómeno resulta igualitario entre todos los segmentos. Quizás lo que varía es la motivación o la razón que justifica este interés ya que, “los mayores de 40 años han llegado a la cosmética natural por sus beneficios para la salud; los ‘*millennials*’, por el medio ambiente” (Muntané, 2018). Lo mismo sucede con la distinción entre hombres y mujeres, si bien, los hombres han sido más tardíos en su introducción en el sector de la cosmética natural y sostenible, cada vez se preocupan más por estos asuntos.

Adicionalmente, como veremos en el apartado siguiente, este nuevo deseo de los consumidores de alinear sus valores con las marcas, ha llevado a la industria cosmética a emprender medidas o campañas no solamente en el ámbito de la cosmética orgánica o natural, desde un enfoque ecologista, si no, también identificándose con otras cuestiones de activismo social como el feminismo, la defensa de colectivos minoritarios o la financiación de proyectos para la lucha contra enfermedades.

### **2.1.2. El posicionamiento social de las empresas del sector. Buenas y malas prácticas.**

Como se ha explicado en la introducción de este capítulo, el presente apartado pretende ofrecer un detalle de las acciones y actividades empresariales desarrolladas por algunas de las principales compañías de la industria cosmética con el fin de identificar cuáles son las tendencias actuales del sector desde la perspectiva empresarial e intentar valorar si la dirección de esta se alinea con las características de los consumidores expuestas en el apartado anterior.

Adicionalmente, la presentación ordenada de distintas campañas y el posicionamiento de marca de las empresas de esta industria también servirá como ejemplo de la diferencia entre un “buen” y un “mal” posicionamiento desde la perspectiva social. Es decir, como se ha definido en el marco teórico, es importante diferenciar aquellas estrategias de marca encaminadas a tener un impacto real positivo en la sociedad, más allá de la rentabilidad empresarial, de aquellas que, utilizando como herramienta de imagen corporativa mensajes de marcado carácter activista e impacto social, únicamente pretenden el lucro organizacional, llegando incluso a esconder no solo sus verdaderas intenciones, si no el desempeño de actividades contrarias al mensaje de compromiso transmitido.

Paralelamente a esta exposición, este apartado buscar llevar a cabo una investigación en profundidad de las principales páginas web corporativas de algunas de las empresas que se presentan de acuerdo a los criterios de selección mencionados previamente en la metodología de investigación explicada en el capítulo 1 de este documento.

Para la consecución del objetivo previamente mencionado, parece conveniente clarificar una distinción que, según se ha podido identificar en el desarrollo teórico del marco

conceptual, existe en las acciones de compromiso social llevada a cabo por las organizaciones. Desde una perspectiva personal fundamentada en el aprendizaje personal y en el proceso de análisis previo desarrollado, considero posible diferenciar dos estrategias o acciones que llevan a cabo las empresas en lo que respecta a la imagen social que buscan proyectar: 1. Por un lado, las empresas, a través de distintas iniciativas y acciones sociales, emanadas desde la propia organización y financiadas por la misma, pretenden obtener una mejora en su propia imagen corporativa. Estas acciones se engloban en la responsabilidad social corporativa empresarial como base de una dirección basada en gestionar el impacto que la empresa tiene en la sociedad. Como consecuencia, al menos de manera teórica, se espera que uno de los objetivos de las compañías en el desarrollo de estas actividades sea mejorar el mundo. Este tipo de actividades no se personalizan en una marca en concreto si no que se identifican con la organización en su conjunto y, por lo tanto, proyectan una imagen de la empresa que, indudablemente, pueden tener un impacto sobre la imagen de las marcas de la misma (sea una o varias). 2. Por otro lado, existe otro tipo de estrategias de carácter social desarrolladas por las organizaciones las cuales se particularizan en los planes de marketing y el posicionamiento de marca. En este caso, las acciones se identifican con un servicio/producto concreto de la marca, o con la marca en general y el mensaje es transmitido a través de distintas campañas publicitarias. Este segundo tipo hace referencia al término de Marketing con Causa.

Relacionado con la distinción presentada en el párrafo anterior, se diferencian las estrategias identificadas exclusivamente con la imagen corporativa, sin una implicación de marketing de un producto o servicio, de aquellas que, a través de campañas, buscan el posicionamiento de una marca concreta en la percepción de los consumidores. Indudablemente, ambas acciones empresariales tienden a repercutir en la imagen que los consumidores tengan de una marca ya que, la acción desarrollada por la empresa en su conjunto, puede tanto mejorar como empeorar la opinión del consumidor. Por ejemplo, según el nivel de veracidad y la adecuación que exista entre lo transmitido en sus campañas y la actividad empresarial, la percepción del consumidor será más o menos positiva. Por ello, a pesar de que el presente trabajo particulariza el análisis en las actividades de posicionamiento social de marca es importante tener presente que, como posteriormente se verá en los ejemplos de algunas empresas, muchas campañas fracasan, llegando incluso a debilitar la imagen corporativa, como consecuencia de la falta de



consistencia entre el mensaje transmitido intencionadamente en sus procesos de comunicación de marketing y las acciones llevadas a cabo por la compañía en cualquier parte del proceso de su actividad.

Esta idea de coherencia en lo que la empresa dice hacer y lo que realmente hace se encuentra profundamente relacionada con lo presentado en el marco conceptual sobre el principio de credibilidad y su importancia. La veracidad identificada por los consumidores a la hora de observar una campaña publicitaria de una compañía es un elemento esencial y una condición necesaria para que se asegure el posicionamiento de la misma. En el caso de que las actividades desarrolladas por la organización no estén alineadas con los mensajes de responsabilidad social que emplean en sus campañas existe un impacto muy negativo ya que, no solo supone un fracaso en la inversión de posicionamiento implementada, si no que puede llegar incluso a desprestigiar el conjunto de la cartera de marcas que tenga la compañía. Además, como se ha reflejado en el capítulo anterior, un escándalo de este tipo se ve agravado como consecuencia de la interconexión y la sobreinformación de los consumidores en el mundo globalizado actual.

Tras este breve inciso, retomando la principal línea argumentativa, se pretende ofrecer ejemplos de algunas de las campañas de posicionamiento que se han desarrollado por empresas cosméticas a través de mensajes de marcado carácter social y activista. Paralelamente, se intentará esclarecer una profundización crítica de las mismas con el objetivo de determinar su efectividad.

A este respecto, es relevante destacar que, en los últimos años, las empresas de este sector han desarrollado un marketing social enmarcando principalmente sus campañas en mensajes alineados con principios de sostenibilidad medioambiental y respeto a la biodiversidad. Sin embargo, aunque este parece ser el tema predilecto, también muchas marcas se han sumado a otras iniciativas de carácter social como el feminismo, la defensa de los colectivos LTGBI, diversas donaciones a ONG o la lucha contra enfermedades como el cáncer de mama o el VIH. En la mayoría de los casos estas iniciativas suelen ser acciones llevadas a cabo por las compañías para mejorar su imagen corporativa mediante la contribución a la sociedad. Es decir, muchas de estas acciones no se concretan en campañas publicitarias en particular si no en actividades independientes promovidas por las compañías. Sin embargo, también es posible encontrar ejemplos de campañas de

carácter social en marcas concretas. Como ha sido explicado, ambos tipos de acciones pueden contribuir a mejorar la percepción de la marca por los consumidores.

En primer lugar, antes de entrar en el análisis de los dos grandes grupos empresariales de la industria cosmética es importante mencionar una de las marcas pioneras del sector cosmético en lo referente al desarrollo de acciones activistas. Por ello, el primer ejemplo que se expone es la iniciativa que desarrolló hace más de un siglo la marca de productos cosméticos Elizabeth Arden. Durante la manifestación promovida en Nueva York para conseguir el derecho a voto para la mujer, la compañía les entregó barras de labios rojos como símbolo de empoderamiento femenino. Estas primeras iniciativas de la marca en la lucha del feminismo continúan a día de hoy con su campaña “March On Por las mujeres” que busca homenajear el alcance



Fig. 2

y el éxito del trabajo de mujeres en el mundo contemporáneo, como se puede observar a la izquierda en la figura 2. Paralelamente, la marca impulsó el compromiso de donar un millón de dólares procedentes de la venta de sus labiales al servicio de la Organización de las Naciones Unidas encargado de promover la igualdad de género y el empoderamiento femenino. (Gil, 2018)

Dentro de la industria cosmética, se pueden diferenciar dos grandes bloques o grupos empresariales que controlan las principales marcas del sector y, por ello, serán el principal objeto de estudio de esta investigación: el grupo Estée Lauder y L’Oreal.

Analizando **la página web corporativa oficial del primero**<sup>1</sup>, es posible encontrar referencia a las últimas noticias de la compañía. Como consecuencia de la actual crisis sanitaria del COVID19, en portada aparecen las acciones que la compañía está llevando a cabo a este respecto. Sin embargo, no resulta complicado identificar una pestaña en la

<sup>1</sup> [www.elcompanies.com](http://www.elcompanies.com)

barra superior que haga referencia a lo que denominan “sus compromisos”, al posicionarse en dicha pestaña, aparece un resumen con las acciones que la compañía tiene en relación a su compromiso con la sociedad. En particular, el grupo establece: “Los valores fundacionales de la empresa inspiran nuestro compromiso a obrar responsablemente y nos motivan a construir una empresa sustentable basada en una ética, integridad, equidad, diversidad y confianza inquebrantables...aspiramos a fomentar nuestro legado de respeto hacia las personas y el ambiente, así como a influir positivamente en todas las comunidades donde trabajamos.” (Estée Lauder Companies, 2020). Adicionalmente, avanzando en esta misma pestaña la compañía hace referencia a dos de sus campañas más destacadas con algunas de sus marcas emblemáticas: El Fondo MAC Viva Glam y su campaña contra el cáncer de mama.

Así pues, dentro de dicho grupo, una marca que ha desarrollado importantes campañas de carácter social es la empresa canadiense MAC Cosmetics. Esta renombrada compañía ha empleado numerosos recursos en la comercialización de productos (a través de campañas como Viva Glam) cuyos beneficios han sido destinados a la lucha contra enfermedades como el sida. Adicionalmente, también han abogado por la inclusión, el respeto y la tolerancia a través de campañas de apoyo a colectivos minoritarios como la comunidad transexual. De hecho, en 2017, en una de sus campañas la compañía llevó a cabo una colaboración con Caitlyn Jenner, atleta olímpico transexual que se ha convertido en un referente del colectivo. Dicha campaña incluía el lema de: “Todos los sexos. Todas las edades. Todas las razas” (Lores, 2017).

Otra de las tendencias a las que se ha sumado esta marca es la sostenibilidad, llevando a cabo iniciativas como por ejemplo la devolución de envases vacíos a la tienda con el fin de garantizar su reciclaje y reutilización o el compromiso con los productos libres de crueldad. Sin embargo, dicha marca también se ha visto inmersa en escándalos en relación con su tendencia a la testación de sus productos en animales. A pesar de la negativa constante que la compañía ha hecho sobre estas acusaciones muchos consumidores no parecen creer estas declaraciones. “La marca siempre ha mantenido firmemente que no testan en animales. Sin embargo, añaden un matiz: algunos gobiernos realizan experimentación en animales con sus productos para probar que son “seguros” antes de permitir la venta en el país, como es el mencionado caso de China. Aun así, MAC goza de autoproclamarse como “líder” en la lucha contra la crueldad a los animales, ya que,

oficialmente, no testan en animales o piden a otras empresas que realicen estas pruebas en su nombre.” (Basquiat, 2019).

El caso de esta marca puede servir como ejemplo de que, aunque se desarrollen iniciativas que aparentemente busquen tener beneficios para la sociedad, la existencia de otras acciones llevadas a cabo por la misma en su cadena de producción y de negocio, las cuales van en detrimento de otras preocupaciones sociales, puede conllevar un daño aún mayor en la marca. Se puede comprobar que el hecho de no ser consecuente con el compromiso social promovido, puede tener un impacto sobre los beneficios. De hecho, es muy frecuente que las buenas intenciones se vean solapadas por los escándalos en otras cuestiones sociales. Bajo estas circunstancias, no parece extraño que, muchos consumidores, entre los cuales me incluyo, no se crean los mensajes de la marca al entender que estos no buscan un impacto real beneficioso para la sociedad si no, principalmente, el lucro corporativo.

Otra iniciativa que se puede encontrar en este grupo corporativo es la llevada a cabo por marcas como Bobby Brown, Clinique y la propia marca de Estée Lauder mediante el lanzamiento a la venta de una selección de productos de las mismas cuyo beneficio ayuda a la financiación de procesos de investigación del cáncer de mama (Figura número 3)

Con respecto a esto, resulta curioso que, en la página web corporativa del grupo Estée Lauder, dentro del apartado ya mencionado previamente sobre sus compromisos y valores, y, a pesar de que se mencionan estas dos campañas explicadas, la referente al cáncer de mama parece tener más relevancia para la compañía ya que la web introduce una breve descripción, un video y una pestaña con información adicional sobre la misma, opciones que no se ofrecen para la campaña de MAC.



**Una Gran Piel,  
Una Gran Causa.**

Únete a nosotros para marcar la diferencia. La versión limitada de la Loción Hidratante Dramatically Different Moisturizing Lotion+ está adornada con un llavero Clinique que incluye el lazo rosa. Todo el beneficio que se recaude con este producto se destinará a la investigación médica sobre el cáncer de mama.

LIMITED EDITION

Jumbo size: 200ml

**Dramatically Different™  
Hidratante en Loción**

**65,50€**

**Comprar Ahora**

Hasta fin de existencias.

\*El 100% del beneficio de la venta de este producto se destinará a la investigación médica sobre el cáncer de mama. Disponible del 1 al 31 de Octubre de 2019.

Fig. 3

Otro aspecto a destacar es el hecho de que, a pesar de los esfuerzos llevado a cabo por el grupo en el desarrollo de estas iniciativas, las páginas web de las marcas como Clinique o MAC, no hacen apenas referencia a estas acciones.

**El segundo gran bloque de la industria cosmética** está conformado por el conjunto de marcas que se integran bajo la compañía L’Oreal. Esta empresa francesa cuenta también con numerosos ejemplos de estrategias de posicionamiento social y, como en el caso anterior, algunas de ellas también se han visto afectadas por acciones contradictorias.

Al analizar la página web corporativa de dicho grupo<sup>2</sup>, sucede lo mismo que se observaba en el caso anterior. En portada, se pueden observar las aportaciones que la organización está desarrollando para ayudar en la crisis del coronavirus. Igualmente, en la parte superior se encuentra una pestaña, denominada Sostenibilidad y RSC que ofrece de manera previa un desglose de las acciones que la organización desarrolla para la sociedad. Sin embargo, una diferencia reseñable con el caso anterior es que, esta compañía, cuenta con un apartado de reducción del impacto medioambiental y otro de compromiso social (el grupo Estée Lauder no hace distinción entre estas actividades, pero si da mayor relevancia a su campaña contra el cáncer de mama). Este hecho puede ser resultado de la búsqueda por otorgar mayor importancia al compromiso medioambiental como consecuencia de las críticas que ha recibido en los últimos años.

Con respecto a esta distinción, el apartado de compromiso social muestra principalmente dos acciones: el programa L’Oreal-UNESCO “For women in science”, cuyo objetivo radica en el fomento de las mujeres científicas y el programa “Embelce tu futuro” a través del cual se busca incentivar el empleo para personas con situación vulnerable mediante su formación y capacitación en el mundo de la belleza. (L’Oréal, 2020). Por otro lado, el apartado de reducción del impacto ambiental aporta, no tanto acciones como datos que avalen la eficiencia y el compromiso medioambiental de la compañía.

Sin embargo, en el conjunto de marcas que conforman este grupo empresarial no todo es positivo. El ejemplo más claro en el que se ha podido apreciar un fallo de posicionamiento

---

<sup>2</sup> [www.loreal.es](http://www.loreal.es)

del grupo L’Oreal es el caso de la marca The Body Shop. En el momento de su fundación como compañía independiente, la marca fue concebida como una gama de cosméticos naturales, alejados de la utilización de químicos de alto impacto medioambiental que otras empresas de la industria empleaban. El respeto al medioambiente era uno de los valores que defendía la marca desde sus inicios. Sin embargo, cuando L’Oreal compra la empresa, los consumidores, como consecuencia de las críticas que había recibido el grupo por, presuntamente, testar sus productos en animales, vieron esta compra como una estrategia de “Green-Washing” implementada para mejorar la imagen de la organización y sacar un beneficio de ello. Como consecuencia, no sólo el grupo fracasó en su intento de posicionamiento si no que, además, la marca The Body Shop perdió la credibilidad que había ganado en los últimos años y sus ventas disminuyeron drásticamente. “Cuando L’Oreal y The Body Shop llegaron a un acuerdo de compra, su fundadora, Anita Roddick, tuvo que rechazar públicamente las acusaciones de que su marca, conocida por productos provenientes de fuentes éticas, se estaba "uniendo al enemigo"...Había preocupación de que algunos de los ingredientes que usaba L’Oreal en aquel entonces se hubiesen probado en animales, mientras que The Body Shop siempre se ha opuesto a ello.” (Hoppe, 2017). De hecho, el fracaso definitivo del intento por posicionar al grupo con el compromiso medioambiental de los productos de The Body Shop quedó evidenciado en 2017 cuando finalmente el conjunto vendió la cadena a otra compañía.

Fig. 4



Sin embargo, estos intentos de la compañía francesa no comenzaron con el mencionado anteriormente. El grupo ha llevado a cabo iniciativas de posicionamiento social alternativo mediante la compra o adquisición de otras marcas que, de base, al igual que The Body Shop, ya estaban posicionadas con cuestiones de sostenibilidad o respeto al medioambiente, pero identificándolas con otros posicionamientos de compromiso social. En este sentido se puede apreciar las acciones llevadas a cabo por marcas del grupo como Kiehl's (adquirida por la compañía en el año 2000), la cual, tradicionalmente se ha identificado con el uso de productos naturales, de origen vegetal y con un marcado respeto a la biodiversidad y la conservación del medio. A pesar de ello, posicionamientos recientes de la misma se han

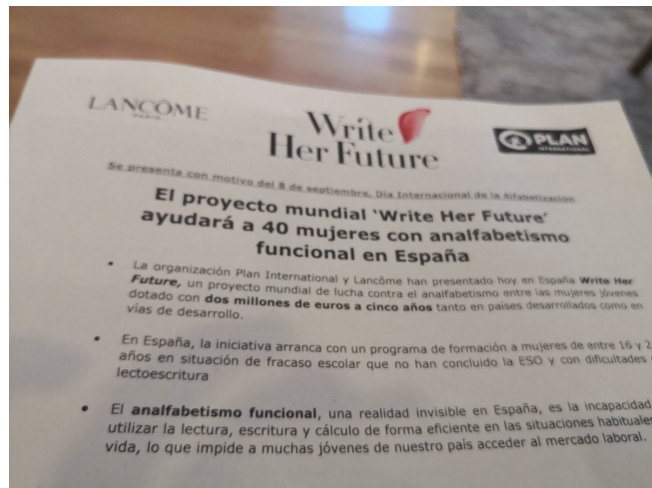
identificado con otras cuestiones sociales como, por ejemplo, el bienestar y la financiación a la lucha contra enfermedades infantiles (Fig. 4). En este caso, la estrategia del grupo parece más acertada al posicionar socialmente su marca con un mensaje que no sea contrario a otras actividades de la compañía. De nuevo, la credibilidad aparece como elemento esencial en el posicionamiento social.

Otro hecho que resulta bastante curioso de la marca Kielhs es que, al contrario que otras marcas con iniciativas sociales, su página web corporativa hace referencia en portada al origen vegetal y natural de sus productos (posicionamiento originario de la marca). A pesar de ello, no mencionada en portada el resto de iniciativas de compromiso social.

Resulta reseñable identificar que, en este caso, la compañía L'Oreal si supo canalizar el posicionamiento social de manera más adecuada. Quizás, esto se puede explicar por el hecho de que, las acciones propias de la organización corporativa no fueron contradictorias al mensaje transmitido en el momento de la adquisición o el posicionamiento posterior. Es decir, la compra de The Body Shop por parte del público fue más percibida como un lavado de imagen de la empresa mediante una acción que podía ser poco coherente con la actividad empresarial de la misma. Además, como se ha identificado previamente, esta acción coincidió con un momento en el que la preocupación de los consumidores por el respeto medioambiental comenzaba a ganar importancia. Al contrario, en el caso de Kielhs, el momento elegido para la compra de la marca o el posicionamiento elegido años más tarde no se contradecía (al menos no de forma tan evidente) con otras acciones desarrolladas por la organización.

De manera complementaria, dentro del propio grupo de L'Oreal también se pueden observar ejemplos dónde el posicionamiento social, en otras dimensiones alejadas de la esfera medioambiental, se podría identificar con una buena práctica tanto desde la perspectiva empresarial como para la sociedad.

En este aspecto, la investigación llevada a cabo en este documento identifica el caso de la iniciativa *Write her future* desarrollada por la marca Lancôme. El objetivo principal de la misma radica en dar voz a mujeres que tienen dificultades de comunicación y expresión mediante la alfabetización de jóvenes que residen en entornos complicados. También se promueve su mejora de autoestima e independencia. La marca colabora con la ONG Plan Internacional, defensora de “la educación e igualdad de las niñas, los derechos de la infancia y la igualdad de género desde una perspectiva apolítica” (ONG Plan Internacional, 2020), en el desarrollo de esta actividad.



Adicionalmente, esta iniciativa resulta considerablemente atractiva para el análisis presentado, ya que, no sólo tiene un carácter nacional si no que presenta una proyección internacional. “Lancôme se ha unido a la ONG CARE, en este proyecto, en el que destinarán dos millones de euros en los próximos cinco años para la realización de proyectos en países desarrollados y en vías de desarrollo... Iniciado en Marruecos, Tailandia y Guatemala, el programa se está lanzando de forma simultánea en diversos países europeos como Francia, Italia, Alemania y el Reino Unido, además de en España... en Guatemala – así como, en Tailandia - se trata de un programa de lucha contra el analfabetismo para que las mujeres indígenas tengan acceso a la información y conozcan y ejerciten sus derechos para que puedan participar activamente en la vida pública.” (Plan Internacional, 2018). Esta campaña se encuentra en la línea de las acciones corporativas presentadas anteriormente en materia de feminismo y formación de colectivos vulnerables llevadas a cabo por el grupo.

Más allá de estos dos grandes bloques empresariales, líderes de la industria cosmética, la investigación realizada, ha permitido identificar otros ejemplos de marcas relativamente recientes que, a pesar de tener un tamaño y una disponibilidad de recursos más limitada, desde su surgimiento, han centrado su posicionamiento e identificación de marca con los valores de sostenibilidad o desarrollo social.



Algunos de los principales ejemplos identificados son algunas de las compañías ya previamente mencionadas en este documento como Lush o L'Occitane. Ambas marcas surgen como alternativa a la tradicional industria cosmética basada en químicos y productos altamente contaminantes. Por ello, el mensaje de posicionamiento que emplean se basa en el uso de productos naturales y respetuosos con el medioambiente. Recientemente han diversificado su posicionamiento y se han lanzado al desarrollo de campañas solidarias de distinta índole social. Por ejemplo, L'Occitane, cada año, ofrece un jabón de karité (conocido como Jabón Solidario entre los consumidores habituales) que destina los ingresos del mismo a apoyar a UNICEF para el apoyo de niños con problemas de visión en Bolivia, Myanmar y Papúa Nueva Guinea. De manera similar, la crema hidratante Charity Pot de Lush destina sus beneficios al apoyo de pequeñas ONG. (Viéitez, 2020). Desde una perspectiva personal, resulta significativo como, marcas cuyo posicionamiento ya es intrínsecamente social desde su formación, reinventan sus mensajes y campañas para apoyar iniciativas en materia de nuevos compromisos con la sociedad.

En lo referente a su página web corporativa, al igual que en los casos anteriores, ambas marcas cuentan con un enfoque de posicionamiento social dentro de sus páginas web bastante diferente.

El aspecto más reseñable del análisis de L'Occitane radica en que, al igual que las compañías anteriormente analizadas, cuenta con una pestaña diferenciada sobre su responsabilidad social. Al acceder al apartado referente a los compromisos de la marca<sup>3</sup> el titular posiciona la marca de la siguiente forma: “Más que una marca: una historia de compromisos.” De esta forma, el posicionamiento de dicha compañía con el compromiso social, a través de su marca, queda bastante más evidenciado que en los casos anteriores. Adicionalmente, el desglose de compromisos llevados a cabo por la marca se presenta de forma mucho más detallada y exhaustiva.

---

<sup>3</sup> <https://es.loccitane.com/los-compromisos,76,2,87469,1096005.htm>

Paralelamente, en el caso de la marca Lush<sup>4</sup>, lo más destacable de su web corporativa radica en que la parte inferior de la portada, como se puede observar en la figura número 6, identifica de forma esquemática los valores del posicionamiento de la marca: 100% vegetariana,

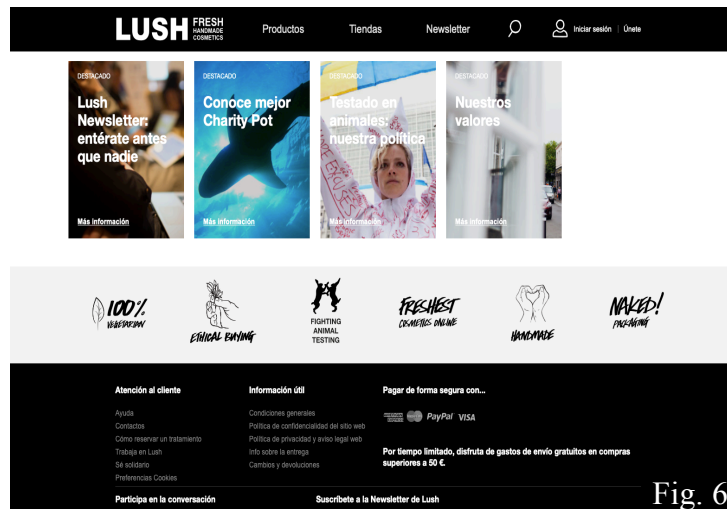


Fig. 6

compra ética, lucha contra la testación en animales, hecha a mano, etc. Sin embargo, esta marca, no presenta un apartado diferenciado con un desglose de sus compromisos. Puede que, al tratarse de una marca cuyo posicionamiento originario se enmarca en el compromiso a una cuestión social y, dado que no realiza otras actividades de dicha índole, otorga más protagonismo a dicho posicionamiento en portada. Es decir, no identifica el compromiso social como algo independiente a la marca si no como núcleo de la misma.

### 2.1.3. La internacionalización de las empresas del sector.

Con el objetivo de ofrecer una visión más clarificadora y concreta sobre las variables analizadas en este documento, en el presente apartado, se abordarán las claves de la internacionalización de dichas empresas. De esta forma, se busca identificar el grado de relevancia que la compañía otorga a la internacionalización de la marca y si esta tiene en cuenta el desarrollo de campañas e iniciativas sociales. Paralelamente, se intentará valorar hasta qué punto dicho proceso podría verse beneficiado por estos programas de carácter social.

Resultado de esto, el actual epígrafe busca identificar la posible relación existente entre la variable de posicionamiento social y la internacionalización de marca, si la hubiera, o el impacto positivo que puede surgir de la fusión de ambas estrategias. Para ello, antes de introducir las conclusiones del presente documento, es relevante señalar, de manera sintetizada, a propósito de la pregunta de investigación de este documento y tras haber

<sup>4</sup> <https://es.lush.com>

analizado la inclinación hacia el posicionamiento social, las tendencias del mismo en materia de internacionalización.

El estudio realizado previamente identifica algunas de las iniciativas sociales llevadas a cabo por las organizaciones del sector cosmético a nivel nacional. Sin embargo, prácticamente todas las marcas mencionadas tienen presencia actual en varias partes del mundo y, de hecho, algunas de las iniciativas que se han mencionado previamente tienen lugar en el ámbito internacional también, llevando a cabo acciones en distintas regiones. Dentro de la página web corporativa de algunas de ellas, es posible identificar los datos de la presencia que estas organizaciones tienen fuera de su país de origen. Dicha información se encuentra recogida en los enlaces referente a la misión o los principios de innovación de la compañía y de forma independiente a la información relacionada con sus compromisos sociales.

En concreto, L’Oreal, presente en todos los continentes del mundo, determina como parte de su misión la determinación de una belleza universal y para todos. De esta forma, busca responder a la diversidad de las necesidades de todos los consumidores implementando a su vez un proyecto de universalización de la belleza. Para ello, establece una red internacional de Investigación e Innovación cuya misión es “adaptar la estrategia mundial a las características específicas de sus mercados... también están ahí para inventar nuevos productos que pueden convertirse en innovaciones mundiales.” (L’Oréal, 2020). Por otro lado, Estée Lauder, también determina su presencia internacional a través de su página web y sus principios de innovación. Sin embargo, no hace referencia a la diversidad de sus consumidores. De manera similar, el grupo L’Occitane, hace referencia a su presencia internacional pero tampoco determina la adaptación a la globalidad de sus consumidores. Sin embargo, analizando la cartera de marcas del grupo en su conjunto, se puede observar la existencia de marcas concretas que presentan productos diferenciados para las distintas regiones. Por último, la web de Lush tan siquiera hace referencia a la presencia internacional de la marca.

Como se ha expuesto en el marco teórico, actualmente la internacionalización empresarial en general, y, particularmente, la internacionalización de la marca, resulta incuestionable. Por ello, muchas de estas acciones sociales se deben plantear como factibles en las distintas regiones donde la marca tiene presencia. Sin embargo, puede que esta

internacionalización del posicionamiento de marca implique riesgos, o al menos, consideraciones que se tienen que tener en cuenta de acuerdo con la idiosincrasia del país receptor de la campaña. En otras palabras, las diferencias culturales, económicas, políticas o sociales pueden ser una dificultad a la hora de conseguir un posicionamiento de marca exitoso en base a las mismas estrategias que en el ámbito nacional.

Adicionalmente y, únicamente a modo de ejemplo, en España, es destacable el fuerte componente internacional del sector cosmético, materializado a través de las exportaciones del mismo. “España exporta a 179 países. No obstante, el 60% de las ventas tiene lugar en Europa, seguido del 11,3% en América Latina. El resto del comercio exterior tiene lugar en Estados Unidos, así como las regiones de Oriente Medio y Asia Pacífico.” (Treilhes, 2017). Como consecuencia, de acuerdo con los datos presentados, es innegable que la internacionalización es un elemento esencial en esta industria. Adicionalmente, se puede afirmar que los principales focos de posibilidad de posicionamiento internacional se encuentran principalmente en regiones de Europa y, en menor cantidad, en América Latina. Considerando estos aspectos, la excusa de las diferencias idiosincráticas parece tener menos relevancia ya que, aunque, se deben tener en cuenta ciertas consideraciones, que serán analizadas más en detalle posteriormente, existen también similitudes remarcables entre estas regiones del mundo que podrían servir como puntos de conexión para el traslado de un posicionamiento social.

Indudablemente, como se puede observar en los datos previos, la internacionalización de las compañías cosméticas es una tendencia irreversible. Si bien, en base al estudio presentado en el marco teórico, un buen posicionamiento de marca es el primer paso para garantizar el éxito en las exportaciones de las principales compañías de la industria. En un intento de comercializar productos a un nuevo país, el posicionamiento resulta, según un criterio personal, igual o incluso más relevante que a nivel nacional.

Con respecto a este último asunto, surge una pregunta cuya respuesta no parece tan clara: ¿El posicionamiento puede ser igual en distintas geografías del mundo? Existe la posibilidad de identificar comportamientos similares entre los potenciales consumidores de distintas regiones, lo cual facilita el posicionamiento de productos en otras áreas. A modo de respuesta, se puede hacer referencia a las claves de la internacionalización de marcas globales presentadas en el marco conceptual. El principio de consistencia puede

darnos la respuesta a este dilema. “Para crear una marca global fuerte debemos crear consistencia de marca por medio de una estrategia de marketing y comunicación sólida, que nos permita llegar a nuestros clientes estén donde estén, reflejando coherencia en los principios y valores que nos definen...no es necesario cambiar nuestra publicidad en cada mercado...consideramos que la premisa en la definición y gestión de una marca debe ser 70/30, 70% consistencia y 30% innovación.” (Brujó, 2013). De acuerdo con estas palabras, las marcas cosméticas que se han venido presentando podrían haber basado su estrategia internacional en dicho principio, adaptando en una parte minoritaria su cartera de productos o el posicionamiento de su marca en los nuevos enclaves.

Retomando el análisis de las páginas web ya mencionadas, ninguna de las presentadas incluye información significativa sobre el proceso de internacionalización y aún menos, hace referencia a sus compromisos sociales de marca a nivel internacional. A pesar de que, si mencionan su presencia en otras partes del mundo y, en algunos casos, su adaptación a las necesidades de la diversidad que esto conlleva (como en el caso de L’Oreal), las compañías no otorgan apenas relevancia a las campañas sociales llevadas a cabo desde una perspectiva de posicionamiento internacional. Es decir, aparentemente estos procesos se asumen como aspectos independientes que pueden aportar valor a su marca pero que no se integran como esenciales en la expansión exterior de la marca.

Adicionalmente, en base a la información que se ha podido recopilar acerca de cómo estas empresas han ido desarrollando la expansión internacional de su marca, es posible identificar que, en el caso de los dos grandes grupos cosméticos, los atributos empleados tradicionalmente para la diferenciación de los competidores y el acceso a los nuevos mercados objetivos se han desarrollado en base a criterios como la calidad, el sentido del lujo, los precios más bajos o competitivos del mercado o incluso la innovación mediante ofertas revolucionarias. Sin embargo, ninguna de estas parece incluir en los procesos iniciales las campañas sociales que, posteriormente, se llevan a cabo una vez la marca se encuentra implementada. Por el contrario, marcas como L’Occitane o Lush, las cuales tienen en su posicionamiento inicial el carácter de marca comprometida, las campañas de marketing que implementan en sus procesos de internacionalización se producen en la misma línea de compromiso social.

A propósito de desarrollar un nuevo posicionamiento, en base los valores de los consumidores emanados del activismo y la concienciación social, es relevante destacar que aquellas empresas que busquen la internacionalización de sus marcas deben considerar las diferencias o similitudes que existen en las cuestiones que preocupan a la población entre el país de origen y el país receptor, así como posibles distinciones en los niveles de compromiso social. Personalmente creo que, quizás, la identificación de estos factores y una correcta adecuación de los mismos puede ser la clave del éxito internacional.

## **2.2. Consideraciones finales del análisis.**

En conclusión, como ya se ha identificado a lo largo de este capítulo “es importante destacar que en todo el proceso de gestionar una marca – internacional – con éxito, debemos centrarnos más que nunca en el consumidor. Es nuestro fin último, el centro de nuestra actividad y sólo dándole lo que necesita y quiere podremos crecer juntos con él. Es la llave de nuestro futuro y el que nos dará la clave para seguir creciendo si le escuchamos”. (Brujó, 2013). Como consecuencia, una adecuación de los posicionamientos de marca con el compromiso social corporativo, altamente demandado por los consumidores, puede ser uno de los garantes de la diferenciación y el éxito corporativo no sólo en el ámbito nacional si no, dado el carácter internacional de este propio factor, también en los intentos de expansión internacional hacia nuevos mercados.

## CAPITULO IV

### CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN.

#### 4.1. Conclusiones.

Finalmente, el presente capítulo sintetiza las principales conclusiones extrapoladas del análisis desarrollado en este documento. Estas conclusiones parten, en primera instancia de la pregunta de investigación y los objetivos fijados en el capítulo I, con la finalidad de determinar el cumplimiento de los mismos y ofrecer una respuesta a dicha pregunta. De forma paralela, se exponen las resoluciones alcanzadas en el transcurso de la investigación implementada.

En primer lugar, partiendo de la pregunta de investigación inicial: **¿Es el compromiso social de las empresas un elemento esencial en el proceso de internacionalización de las marcas?**, la información recopilada permite identificar que, si bien, el compromiso social empresarial está ganando fuerza como un elemento esencial en el posicionamiento de marca y un aspecto esencial en la estrategia empresarial, aún se encuentra alejado de ser un factor determinante en aspectos como la internacionalización.

Tanto la literatura presentada como los ejemplos utilizados de la industria seleccionada justifican la importancia del compromiso social en el posicionamiento de la marca como consecuencia de las crecientes tendencias activistas de la sociedad. Como consecuencia, el valor de marca en las empresas actuales se orienta cada vez más a la identificación de los valores de los potenciales clientes con los valores y creencias de la empresa. Los modelos de negocio ya no son únicamente rentables si satisfacen una necesidad de la población si no que, además, deben responder a las demandas de mejora y los compromisos sociales de esta. Este hecho, identificado a lo largo del documento, demuestra el enorme impacto que el compromiso social de la empresa tiene, actualmente, sobre la imagen de marca.

De hecho, en el Capítulo III, se han presentado ejemplos que clarifican esta afirmación como el caso The Body Shop en el grupo L’Oreal. En esta circunstancia, las pérdidas corporativas resultantes de una errónea estrategia de posicionamiento son evidentes. Este

hecho no solo permite probar el efecto que un compromiso social fuerte y veraz tiene sobre la imagen proyectada por la marca si no que, además, permite alcanzar otras dos posibles conclusiones: 1. Se identifica la credibilidad y la coherencia corporativa como elementos esenciales y garantes del éxito en el posicionamiento. Resulta imprescindible que las compañías adquieran compromisos reales que sean reconocidos por el público objetivo como iniciativas desinteresadas ya que, en el caso contrario, el posicionamiento no solo fracasa si no que, además, empeora la imagen corporativa. 2. Adicionalmente, el impacto que un mal posicionamiento tiene sobre el conjunto del grupo es, aparentemente, mayor que el de un buen posicionamiento. En los casos presentados tanto del grupo L’Oreal como Estée Lauder, los ejemplos de “malos” posicionamientos, cuyo interés radica en una limpieza de imagen o un lucro corporativo, son percibidos de manera más exacerbada por los consumidores que las “buenas” iniciativas. Este hecho enfatiza el especial cuidado que las marcas deben tener a la hora de ser creíbles con los valores transmitidos.

El proceso de investigación desarrollado, dentro del análisis de la industria cosmética, también ha permitido alcanzar otras conclusiones adicionales a los objetivos iniciales.

Por un lado, existe una diferencia entre el enfoque desarrollado por los grandes grupos corporativos y las marcas independientes justificada en el análisis web de las distintas organizaciones. En la mayoría de los casos, los grandes bloques empresariales inician campañas como respuesta a las presiones emanadas de los cambios en los consumidores para garantizar una ventaja competitiva que les permita mantener su cuota de mercado. Esto justificaría el hecho de que el compromiso social sea reflejado en la web como un apartado independiente o añadido. Sin embargo, esta tendencia puede llegar a ser vista como una estrategia empresarial y no tanto como un compromiso social real. En otras palabras, a través del análisis web, es posible identificar que las empresas son conscientes de las demandas sociales de los consumidores. Sin embargo, los esfuerzos implementados parecen ser resultado del deseo de mejorar la imagen corporativa en lugar de la búsqueda de un impacto positivo real en la sociedad.

Por otro lado, existen marcas independientes que surgen con posicionamientos de marcado carácter social reflejado en la totalidad de sus webs. Además, en muchos casos,



no solo se limitan a su posicionamiento inicial si no que diversifican el conjunto de las acciones sociales que implementan aumentando así la imagen de compromiso proyectada. Aunque puede que, en este último caso, las nuevas marcas únicamente aprovechen la oportunidad de negocio del creciente público objetivo activista, su posicionamiento resulta, aparentemente, más creíble. Como consecuencia, una de las claves para el éxito en el posicionamiento social podría radicar en que este sea proyectado no sólo en campañas específicas si no en el conjunto de la estrategia corporativa.

En materia de internacionalización la tendencia es bastante similar. Las grandes compañías no introducen en sus planes de internacionalización de marca atributos de posicionamiento que hagan referencia al compromiso social corporativo. Por ello, sus acciones de compromiso social aparecen una vez la marca se encuentra posicionada en el nuevo mercado ante las demandas de los consumidores o ante la amenaza de competidores cuyo posicionamiento se base en estos principios. Esta estrategia, personalmente, podría afectar la imagen corporativa. La credibilidad de su compromiso se vería limitada ya que esta podría parecer un “aprovechamiento de las circunstancias”.

Finalmente, las principales resoluciones o conclusiones emanadas son las siguientes:

1. La importancia de la marca en el valor empresarial es innegable. En la misma línea, el auge del activismo social por parte de los individuos ha convertido a la empresa, como agente económico, en un posible catalizador de dichos valores.
2. La credibilidad empresarial en el posicionamiento social es un elemento indispensable para garantizar el éxito de estas estrategias corporativas.
3. Los esfuerzos de las grandes marcas y las acciones sociales materializadas en campañas son aún escasos. En la mayoría de los casos estos son presentados como aspectos añadidos a la compañía y no como elementos básicos o fundacionales de la misma. Por ello, se presentan como aspectos adicionales o acciones independientes que incluso, en ocasiones, no presentan coherencia con actividades productivas de la organización. De manera similar, la presentación que se hace en las páginas web de estas acciones parecen surgir como una defensa ante las críticas recibidas. (Véase el ejemplo de L’Oreal y su impacto

medioambiental). Además, resulta evidente que, aunque las marcas cuentan con iniciativas sociales, estas no son consideradas en el proceso de internacionalización de marca a nuevos mercados.

4. El compromiso social corporativo supone una ventaja competitiva tanto para el surgimiento de nuevas organizaciones como para la consolidación y la supervivencia de las existentes.
5. Adicionalmente, este compromiso social puede ser una oportunidad para asegurar un mayor éxito en los procesos de internacionalización de marca canalizando los mensajes de posicionamiento a través de estos atributos. Dado el carácter universal de los movimientos activistas, las compañías pueden trasladar su marca a nuevos mercados con mensajes que identifiquen la marca como promotora del desarrollo social.
6. Por último, atendiendo a la dimensión social de este documento, las empresas, como agente económico promotor del desarrollo de la sociedad, tienen, o al menos, deberían tener, la obligación ética y moral de ser sociales. Para ello, deberían demostrar dichas iniciativas no solo de forma interesada para la rentabilidad corporativa si no a través de estrategias que formen parte del núcleo fundacional de la organización y el corazón de su misión, visión y valores. Si las empresas consiguen esto, no solo aportarán un valor necesario al desarrollo de la sociedad si no que, además, alcanzarán un nivel de credibilidad ante los consumidores que aumentará su valor de marca.

#### **4.2. Limitaciones y futuras líneas de investigación.**

Para finalizar dicho documento, como consecuencia del carácter académico del mismo, se presenta, brevemente, en forma de autocrítica, algunas de las limitaciones que ha tenido el presente análisis, así como propuestas para futuras líneas de investigación.

En lo que respecta a las limitaciones, el acceso a la información de las empresas analizadas no ha sido todo lo desarrollado que se hubiera deseado como consecuencia de la limitación espacio-temporal del estudio. Adicionalmente, este hecho se ha agravado

dadas las circunstancias de confinamiento provocadas por la crisis del COVID19, contexto en el cual se ha terminado la presente investigación. Resultado de esta misma circunstancia, y a pesar de que, inicialmente, se valoró la realización de un Focus Group con potenciales consumidores de la industria cosmética, finalmente, no se ha podido llevar a cabo dicho proceso. Sin embargo, su realización resultaría bastante interesante para análisis futuros.

Por último, en lo referente a las líneas de investigación futuras que se podrían plantear, se han identificado principalmente tres:

1. Podría ser interesante profundizar en las bases de estudio planteadas por este trabajo en materia de internacionalización diferenciando el proceso en países desarrollados frente a países en desarrollo dado que, las circunstancias y los niveles de activismo y compromiso social entre unos y otros pueden diferir. Por ello, las estrategias de internacionalización de marca social, podrían plantearse con variaciones significativas.
2. En una línea similar, otro análisis que se puede valorar es la distinción entre países occidentales y orientales ya que las diferencias en los atributos de marca valorados por los colectivos de estas zonas pueden ser significativos y, por lo tanto, se podrían tener en cuenta otras consideraciones.
3. Por último, se podría desarrollar, con un enfoque social en base a lo establecido en este trabajo, una investigación que identificara en mayor profundidad el impacto que tendría en la prosperidad económica y social de los países un cambio en las tendencias de posicionamiento de las compañías de acuerdo a unos criterios más comprometidos con asuntos sociales.

## CAPITULO V

### BIBLIOGRAFÍA.

- Ainia. (2016). Los consumidores valoran un 15 por ciento más los productos cosméticos de etiqueta "sostenible". *Jornada de innovación en el sector cosmético*. Ainia Forward.
- Alcañiz, J. E., & Lopez., N. V. (2000). Estrategia de empresa y posicionamiento de producto en la industria del automóvil Un análisis comparado. *Economía Industrial*, 29-42.
- Aldás, J., Andreu, L., & Currás, R. (2013). La responsabilidad social como creadora del valor de marca: el efecto moderador de la atribución de objetivos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 21-28.
- Aranda, A. (6 de junio de 2018). La cosética (ya) no solo tiene que ver con la estética. *Forbes*.
- Aranda, A. (28 de enero de 2018). La cósmetica es también cosa de hombres. *Forbes*.
- Arribas, E. (16 de Enero de 2019). *Es la hora de las marcas humanas*. Obtenido de Marcas con Valores.
- Ayala, N., Bernárdez, S., Fuente, N. d., & García, V. (2016). *La Marca en la Internacionalización de la Empresa B2B*. Madrid: Fundación Foro de Marcas Renombradas.
- Basquiat, A. (2 de Junio de 2019). ¿Se siguen testando los cométicos en animales? *La Vanguardia*, pág. Artículo Web.
- Becerra, D. P. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Pensamiento y Gestión*, 171-195.
- Blanco, A. (2006). Responsabilidad Social Corporativa y desarrollo sostenible. *Dirigir Personas*(38), 36-40.
- Brujó, G. (2011). Las marcas, activos clave de la gestión en tiempos de crisis. *Economía Industrial*, 83-92.
- Brujó, G. (25 de febrero de 2013). *Claves para la gestión de una marca internacional: ¿Cómo crear una marca global?* . Obtenido de Atlas de Marcas Renombradas Españolas: <https://atlas.marcasrenombradas.com/analisis/claves-para-la-gestion-de-una-marca-internacional-como-crear-una-marca-global/>
- Cerviño, J., & Rivera, J. (2007). La globalización de las marcas españolas: liderazgo y notoriedad. *La internalización de la empresa española*, 121-139.
- CincoDías El País Economía. (27 de septiembre de 2019). La cosmética española bate record. *El País*, pág. Artículo web: [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/09/26/fortunas/1569511762\\_975983.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/09/26/fortunas/1569511762_975983.html).
- Estée Lauder Companies. (17 de abril de 2020). *Nuestros compromisos*. Obtenido de Estée Lauder : <https://www.elcompanies.com/es/our-commitments>
- Estrada-Realpe, K. j., Elidea-Quiñonez, R., Cifuentes-Quiñonez, L. M., & Ayovi-Caicedo, J. (2017). El plan de marketing y su importancia para el posicionamiento de las empresas. *Polo del Comocimiento*, 1187-1199.
- Ethic. (17 de Enero de 2020). El efecto Greta o el poder (político y económico) de los consumidores conscientes. *Ethic*.

- Fan, M. (7 de Septiembre de 2017). El poderoso mensaje de inclusión de la primera línea de maquillaje de Rihanna . *La Vanguardia*.
- Fanjul, S. C. (5 de Agosto de 2011). El engaño verde . *El País*, pág. Formato Digital. Francisco. (s.f.).
- Gallego, M. (24 de diciembre de 2019). 6 marcas de cosmética sostenible que deberías incorporar a tu neceser en 2020. *Telva*.
- García, J. L. (8 de Marzo de 2020). *IMF Business School*. Obtenido de Internacionalización: cómo introducir una marca en otro país : <https://blogs.imf-formacion.com/blog/marketing/internacionalizacion-como-introducir-marca-otro-pais/>
- Gaspar, I. (3 de diciembre de 2019). En 2023 la industria cosmética generará 800.000 millones . *elEconomista.es*.
- Gil, S. (10 de Abril de 2018). March On por las mujeres, la nueva campaña de Elizabeth Arden y Reese Witherspoon. *Mujer Global*, Artículo Web.
- Gouvea, M. A., & Niño, F. M. (2004). Tipologías del posicionamiento de marcas. Un estudio conceptual en Brasil y España. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 240-257.
- Hallama, M., Montlló, M., Rofas, S., & Ciutat, G. (2011). El efecto greenwashing y su impacto sobre los consumidores. Propuesta metodológica para su evaluación. *aposta, revista de ciencias sociales*, 1-38.
- Hernando, S. (11 de octubre de 2017). El imparable negocio de la belleza masculina. *El País*.
- Hoppe, K. (12 de Febrero de 2017). The Body Shop: ¿por qué está fracasando la tienda pionera de productos cosméticos naturales? *BBC*.
- L'Oréal. (18 de abril de 2020). *Compromiso Social*. Obtenido de L'Oréal: <https://www.loreal.es/sostenibilidad-y-rsc/compromiso-social>
- L'Oréal. (19 de abril de 2020). *Investigación e Innovación. Una red abierta al mundo*. . Obtenido de El grupo L'Oréal: <https://www.loreal.es/investigacion-e-innovacion/nuestro-modelo-de-innovacion/una-red-abierta-al-mundo>
- Lores, A. (26 de Abril de 2017). Así es como las firmas de cosmética se suman al activismo. *Vanity Fair*, Artículo Web.
- Marcas con Valores. (13 de Febrero de 2020). *ODS Washing: cómo evitar que los ODS se conviertan en el nuevo greenwashing*. Obtenido de Marcas con valores: <https://marcasconvalores.com/ods-washing-como-evitar-que-los-ods-se-conviertan-en-el-nuevo-greenwashing/>
- Meller, P. (2000). Beneficios y Costos de la globalización. Perspectiva de un país pequeño (Chile). *Economía y Desarrollo*, 171-192.
- Montero, M. L. (12 de Enero de 2020). La cosmética española que triunfa en China y en Estados Unidos . *El País*, pág. Formato Digital.
- Mora, F., & Schupnik, W. (28 de Febrero de 2020). *mercadeo.com Todo el marketing a tu alcance*. Obtenido de El posicionamiento: la guerra por un lugar en la mente del consumidor: [http://www.mercadeo.com/blog/wp-content/uploads/Posicionamiento\\_WSFM.pdf](http://www.mercadeo.com/blog/wp-content/uploads/Posicionamiento_WSFM.pdf)
- Muntané, X. (14 de marzo de 2018). El éxito natural de la cosmética orgánica . *El País*.
- Muñíz, M. (24 de julio de 2017). Quién controla el negocio "beauty". *El Mundo*, pág. Artículo Web.

- Muñiz, R. (28 de Febrero de 2020). *Marketing en el siglo XXI 5 Edicion*. Obtenido de La Marca: <https://www.marketing-xxi.com/la-marca-46.htm>
- Naciones Unidas. (12 de febrero de 2020). *Objetivos de desarrollo sostenible*. Obtenido de Naciones Unidas: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Novo, A. (26 de febrero de 2014). "Consumocracia". El consumo político como forma de participación de la ciudadanía. *Política y Sociedad*(51), 121-146.
- Oliver, R. (30 de Enero de 2020). *Consumo responsable, una odisea con recompensa*. Obtenido de Ethic: <https://ethic.es/2020/01/consumo-responsable-una-odisea-con-recompensa/>
- ONG Plan Internacional. (7 de Abril de 2020). *Sobre Plan Internacional*. Obtenido de Plan Internacional: <https://plan-international.es/sobre-plan>
- Píriz, J. L. (2009). *La Marca como Ventaja Competitiva. Caso BMW*. . El rincón del publicista.
- Plan Internacional. (6 de Septiembre de 2018). *EL proyecto mundial "Write her future" ayudará a 40 mujeres con analfabetismo funcional en España*. Obtenido de Plan Internacional: <https://plan-international.es/news/2018-09-06-el-proyecto-mundial-write-her-future-ayudara-40-mujeres-con-analfabetismo-funcional>
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario*. Madrid: Real Academia Española.
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española* (22a Ed. ed.). Madrid: S.L.U. ESPASA LIBROS.
- Red Española. (2018). *Las empresas españolas ante la Agenda 2030*. Madrid: Pacto Mundial.
- Renau, J. J. (1996). El porqué, el cómo y el dónde de la internacionalización de la empresa. *Revista Asturiana de Economía*, 41-62.
- Revista Circle. (9 de Octubre de 2018). Empresas activistas. Un paso más allá de la responsabilidad social. . *Circle by Ecoembes*.
- Ries, A., & Trout, J. (2018). *Posicionamiento: la batalla por su mente*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Salas, H. J. (2018). El greenwashing y su repercusión en la ética empresarial . *Neumann Business Review*, 28-43.
- Serralvo, F. A., & Furrier, M. T. (2005). Tipologías del posicionamiento de marcas. Un estudio conceptual en Brasil y España. . *Revista Galega de Economía*, 1-15.
- The Body Shop. (3 de Febrero de 2019). *Campañas de compromiso*. Obtenido de The Body Shop: <https://www.thebodyshop.com/es-es/compromiso/historial-activista>
- Tintoré, E. (1 de Agosto de 2018). La apuesta por la marca es clave para avanzar en la internacionalización. *La Vanguardia*.
- Treilhaes, L. (21 de Noviembre de 2017). *La internacionalización en el sector cosmético* . Obtenido de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/la-internacionalizaci%C3%B3n-en-el-sector-cosm%C3%A9tico-laurent-treilhaes/>
- Viéitez, M. (10 de Abril de 2020). Bella y comprometida: 8 iniciativas de moda y cosmética solidarias. *enfemenino*.
- Villaécija, R. (16 de febrero de 2020). Las seleniales impulsan la industria cosmética: acaparan el 47% del gasto. *El Mundo* .

- Villagra, N., López, B., & Monfort, A. (2015). La gestión de intangibles y la marca corporativa: ¿ha cambiado algo en la relación entre las empresas y la sociedad? *Revista Latina de Comunicación Social*, 793-812.
- Villanueva, J., Toro, J. M., & Soldado, P. (2017). *Estrategias de entrada en mercados internacionales: el papel de la marca*. Madrid: Foro de Marcas Recombradas Españolas.