



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

LA GESTIÓN DE LA MARCA GLOBAL EN SUS DIFERENTES MERCADOS OBJETIVO: LA MARCA GLOCAL

Autor: Elena Molina Urosa

Director: M^a del Pilar Melara San Román

Contenido:

Tabla de gráficos:	2
Tabla de ilustraciones:.....	2
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN:	3
1. Justificación del tema:.....	3
2. Propósito general, objetivos y metodología:	4
3. Estructura:.....	5
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO:	6
1. ¿Qué es una marca?.....	6
2. Marca local:.....	8
3. Marca global:.....	10
4. Marcas glocales:.....	15
CAPÍTULO 3: ESTUDIO DE CASO:	17
1.Procedimiento utilizado:.....	17
2.Sector “FMCG”:	19
2.1. Gillette:.....	20
2.2. L’Oreal:	24
3.Sector “technology”:	27
3.1. Apple:	28
3.2. Samsung:	31
CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES:	34
BIBLIOGRAFÍA:	38

Tabla de gráficos:

Gráfico 1: Clasificación por sectores de “The Best Global Brand”	17
Gráfico 2: Comparación de la evolución del valor de las marcas del sector de FMCG	19
Gráfico 3: Evolución del valor de marca de Gillette	20
Gráfico 4: Evolución del valor de marca de L'Oréal	24
Gráfico 5: Comparación de la evolución del valor de las marcas del sector de "technology" ..	27
Gráfico 6: Evolución del valor de marca de Apple	28
Gráfico 7: Evolución del valor de marca de Samsung	31

Tabla de ilustraciones:

Ilustración 1: Brand System.....	8
Ilustración 2: Comparación de las páginas web de Gillette	21
Ilustración 3: Comparación perfiles Instagram Gillette	22
Ilustración 4: Comparación páginas web de L'Oréal Paris	25
Ilustración 5: Comparación de las comunicaciones de Apple	29
Ilustración 6: Comparación de las comunicaciones de Samsung.....	32

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN:

1. Justificación del tema:

Uno de los grandes movimientos de cambio internacional que han existido en las últimas décadas es el de la globalización. Este fenómeno ha transformado por completo la sociedad mundial, generando relaciones de interdependencia entre los países en todos los ámbitos de la vida. Como consecuencia, nos encontramos ante un mundo conectado, ya no solo desde el punto de vista tecnológico sino también en los ámbitos económicos, políticos y sociales.

Esta interdependencia se ha trasladado también al ámbito empresarial, haciendo que surja un mercado mundial en el que grandes corporaciones de múltiples países compiten por un mismo público objetivo. Por ello, las marcas que operan en diferentes regiones se han visto obligadas a aprender a diferenciarse y aportar valor en este nuevo escenario.

Para que las corporaciones multinacionales sean capaces de competir de la manera más eficiente en este mercado global es necesario que, aquellos que se encargan del diseño y la implementación de las estrategias de marca, entiendan el fenómeno de la globalización y sepan sacarle el mayor partido posible. Las estrategias de marca actuales son el resultado de la evolución y el esfuerzo que han realizado muchas empresas para entender qué beneficios podría reportarles la globalización. Como consecuencia, nuevos tipos de estrategia de marca han aparecido para intentar lograr esa eficiencia tan deseada por las corporaciones, una de ellas es la estrategia de marca global.

En este contexto de integración e interdependencia, además de nuevas estrategias de marca, también han aparecido lo que se consideran como marcas globales. Estas marcas están presentes en la vida diaria de los consumidores y su notoriedad de marca es considerablemente alta.

2. Propósito general, objetivos y metodología:

La finalidad de esta investigación es estudiar el fenómeno de las marcas globales, más concretamente, comprobar si realmente la percepción que se tiene en la actualidad de lo que es una marca global concuerda con la definición académica del término. Para ello, se desarrolló una pregunta de investigación a partir de la cual se enunciaron hipótesis que sirvieron como marco guía del estudio.

La pregunta principal a la que quiere dar respuesta esta investigación es si **las marcas que conocemos como globales realmente siguen estrategias de marca globales o si, por el contrario, la tendencia que siguen es la implantación de estrategias de marketing locales**; teniendo en cuenta las peculiaridades de los diferentes mercados en los que opera. Para conseguir el objetivo pretendido, se desarrollaron las siguientes hipótesis:

- H₁: No existe diferenciación alguna en los polos del sistema de marca de Kapferer de las marcas globales entre los mercados en los que están presentes.
- H₂: Las marcas globales son, en realidad, marcas locales.
- H₃: Dependiendo del sector al que pertenezca la marca, las estrategias de marca implementadas varían.
- H₄: Existen similitudes entre las tendencias estratégicas de marca que siguen las marcas de un mismo sector.

La metodología seguida en esta investigación es la de estudio de caso. Esta técnica de investigación cualitativa consiste en la investigación de un fenómeno concreto de forma exhaustiva y particularista a partir de, en este caso, la selección y análisis de la situación de cuatro marcas globales. La técnica utilizada será la de observación, ya que se estudiará el contenido de los canales de *owned media*. Más concretamente, el análisis versará entorno a las páginas web y los perfiles de Instagram de cada marca para tres países concretos: España, Estados Unidos e India. El marco teórico que se utilizará para este estudio es el *brand system* que desarrolló Jean-Nöel Kapferer y que analiza a la marca en función de tres polos o pilares.

3. Estructura:

Este estudio se divide en tres partes diferenciadas. En primer lugar, se desarrollará el marco teórico en el que se revisará la literatura para así poder definir los conceptos claves desde una base académica. A continuación, se realizará el análisis del estudio de caso de cuatro marcas seleccionadas para tres países diferentes, en los que se busca estudiar el grado de globalización de las marcas aplicando el sistema de marca de Kapferer. Por último, se expondrán las conclusiones a las que se ha llegado tras el estudio.

La utilidad de esta investigación reside en ofrecer información de utilidad a los directivos y managers encargados del desarrollo y el diseño de estrategias de marca a nivel mundial. Puesto que el correcto entendimiento del fenómeno de las marcas globales puede ser uno de los factores claves para el éxito de las estrategias de marca de estas grandes corporaciones.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO:

1. ¿Qué es una marca?

No existe una definición consensuada entre los expertos de la materia en lo que respecta al significado del concepto “marca” (Kapferer J.-N. , *The New Strategic Brand Management*, 2004, pág. 9). Originariamente, la marca se concebía como un nombre o símbolo distintivo que permitía identificar los productos y servicios de un determinado vendedor o grupo de vendedores y poder así diferenciarlos de los productos y servicios de la competencia (Ghodeswar, 2008, pág. 4). En 1960, la *American Marketing Association* publica la primera definición oficial de marca como:

A name, term, design, symbol, or any other feature that identifies one seller's Good or service as distinct from those of other Sellers. The legal term of Brand is trademark. A Brand may identify one item, a family of items, or all the items of that seller. If used for the firm as a whole, the preferred term is trade name (American Marketing Association, 1960, pág. 15).

Desde 1960 hasta la actualidad, el concepto de marca ha evolucionado progresivamente, convirtiéndose poco a poco en un constructo más complejo. Aaker (1991) añade como atributo de la marca el factor de protección que presta tanto a los consumidores como a los fabricantes ya que permite dar a conocer en el mercado el origen de los productos y los diferencia de otros de la competencia (Aaker, 1991). En 1995 se introduce la idea de marca como un vínculo entre el consumidor y los productos y servicios de un determinado fabricante (Weilbacher, 1995). La marca, en cierto modo, pasa poco a poco a actuar como garantía creíble para ese producto o servicio al que va ligado, permitiendo al consumidor identificar de forma clara los productos que ofrecen un valor añadido adecuado para la satisfacción de sus necesidades (Chernatony & McDonald, 1998; Murphy, 1998).

En la actualidad, la definición de este término pivota en torno a dos paradigmas de pensamiento, uno que desarrolla el concepto de marca ligado a la relación que la misma tiene con el consumidor y otro que percibe la marca como un activo financiero que genera un valor medible (en unidades monetarias) (Kapferer J.-N. , 2004).

Desde el punto de vista financiero, una marca se define como un activo intangible y condicional, que es capaz de producir beneficios a largo plazo al estar ligado a un producto o servicio concreto. Estos beneficios se traducen en flujos de caja adicionales que se generan como resultado de la predisposición de compra que los consumidores tienen para comprar una marca frente a su marca competidora (Kapferer J.-N. , 2004). En otras palabras, las marcas fuertes brindan seguridad y crecimiento a largo plazo, que proporcionan ganancias más altas y sostenidas en el tiempo, además de un dotar un mayor valor de activos al lograr una diferenciación competitiva, precios *premium*, mayores volúmenes de ventas, economías de escala, una reducción de costes y mayor seguridad para el lado de la demanda (Temporal, 2000).

Esta predisposición del consumidor a la compra de una determinada marca es resultado de los vínculos y las creencias que la empresa ha generado en la mente de los consumidores a lo largo del tiempo. Como define Keller en su obra *Strategic Brand Management*, una marca es:

“a set of mental associations, held by the consumer, which add to the perceived value of a product or service” (Keller, 1998, pág. 48).

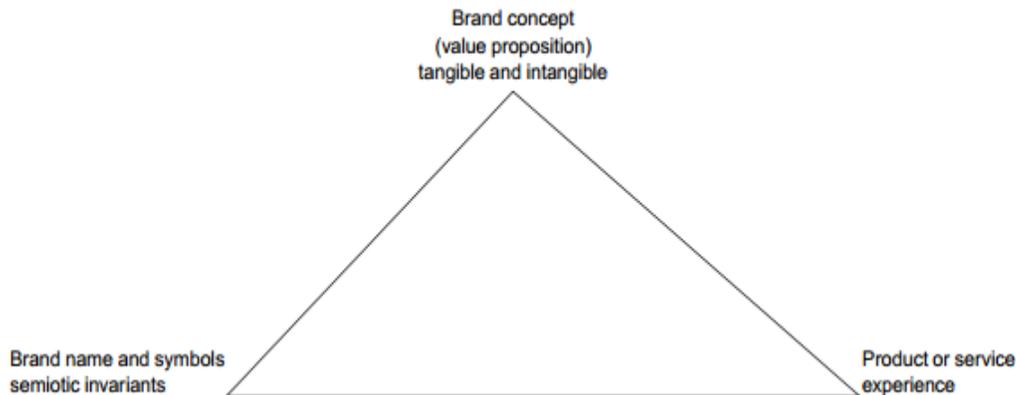
Las asociaciones mentales o asociaciones de marca que residen en la mente de los consumidores permiten a la marca diferenciarse del resto de competidores pues aporta características diferenciadoras a la misma y, en consecuencia, le dota con poder para influenciar a los consumidores (Kapferer J.-N. , 2004).

Dado el constructo complejo que es la marca, Kapferer habla de ella como un sistema vivo formado por tres polos: nombre, concepto y producto/servicio (2004, pág. 12). Nombre entendido como el conjunto de símbolos que identifican esa marca (nombre, logo, color, etc.), el concepto de la marca como todos aquellos atributos tanto tangibles como intangibles que constituyen su proposición de valor y producto/servicio hace referencia a

la vinculación que debe existir entre una marca y un producto o servicio para que esta marca genere un valor real (Kapferer J.-N. , 2004).

A la vez que el término de marca se va desarrollando y ganando complejidad,

Ilustración 1: Brand System



Fuente: (Kapferer J.-N. , The New Strategic Brand Management, 2004, pág. 12)

aparecen diferentes tipos de marca con características propias. Como consecuencia, surgen también varias clasificaciones de marca en función a diferentes criterios, por ejemplo, en función del sector, de la función que desempeña en el portfolio de una corporación o del tipo de nombre que tiene la marca.

Una de estas clasificaciones, diferencia entre tres tipos posibles de marca: las marcas locales, las marcas globales y las marcas glocales. En el siguiente apartado, se desarrollará una definición de cada uno de los tipos de marca de esta clasificación para entender de forma adecuada las diferencias existentes entre cada una de ellas.

2. Marca local:

El término marca local se refiere a todas aquellas marcas que se desarrollan específicamente para necesidades y características de un mercado local determinado (Özsomer, 2012). A pesar de que en numerosas ocasiones los académicos hayan destacado como la característica más relevante de las marcas locales su limitada disponibilidad a una región geográfica concreta (Dimofte, Johansson, & Ronkainen, 2008; Wolfe, 1991), lo cierto es que existen otras características igualmente importantes, que en ocasiones han recibido menos relevancia en investigaciones académicas y que merecen ser destacadas.

Entre los rasgos a destacar sobre las marcas locales es importante hablar de la percepción de la singularidad y originalidad de estas, además de la representación que suponen del mercado concreto en el que operan (Özsomer, 2012). Las marcas locales tradicionalmente se han beneficiado de un alto grado de notoriedad (*awareness*) entre los consumidores de los países y han conseguido forjar relaciones cercanas, lo que implica una fuerte inversión en marketing en los mercados de origen a lo largo del tiempo (Schuiling & Kapferer, 2004).

Las marcas locales no solo reflejan el carácter de un mercado determinado, sino que también ayudan a definirlo (Dimofte, Johansson, & Ronkainen, 2008). Es por ello por lo que muchas marcas locales han pasado a ganar la categoría de iconos locales (*local inconness*) en un mercado en la medida en que se asocian con símbolos tanto culturales como patrimoniales de un país (Özsomer, 2012). Holt (2004) define a las marcas icónicas como expresiones de valores de consumo que son valorados por los miembros de una sociedad. Estos iconos consiguen su éxito gracias a la conexión que tienen con la cultura de ese mercado (Holt D. B., 2003). Como consecuencia del vínculo entre la marca que se convierte en un icono local y la sociedad, ésta pasa a ocupar una posición dominante en el mercado (Torelli, Keh, & Chiu, 2008).

Además de por responder mejor a las necesidades concretas de un mercado y a sus peculiaridades, las marcas locales también se caracterizan por su flexibilidad desde el punto de vista estratégico (Schuiling & Kapferer, 2004). Su carácter las permite adaptarse a las diferentes tendencias que se hayan generado en un mercado concreto y a adaptar su marketing mix para poder generar beneficios más elevados (Davvetas & Diamantopoulos, 2018).

Sin embargo, también es importante destacar algunas debilidades asociadas a este tipo de marcas, como son los volúmenes reducidos que generan y que, en consecuencia, impiden a la marca generar economías de escala y la obliga a enfrentarse a un mayor nivel de costes tanto en las áreas de producción como en las de marketing (Schuiling & Kapferer, 2004).

3. Marca global:

En consonancia con las tendencias actuales de globalización, son muchas las empresas que han decidido cambiar sus estrategias de marketing, pasando a basarlas en un enfoque global, en vez de centrarse en un enfoque multidoméstico en el que las realidades de cada uno de los mercados se trataban de manera independiente y diferenciada. Este cambio de estrategia tiene como consecuencia, en numerosos casos, la sustitución de marcas locales por marcas globales (*global brands*) en los portfolios de las grandes empresas multinacionales.

A lo largo de los años, son muchos los académicos (Aaker & Joachimsthaler, 1999; Buzzell, 1968; Craig & Douglas, 2000; Holt, Quelch, & Taylor, 2004a; Kapferer J.-N. , 2004; Levitt, 1983; Quelch & Hoff, 1986) que han estudiado el concepto de marca global y su efecto en el mercado. Sin embargo, existen considerables diferencias entre los autores en lo que respecta a las características que se tienen que dar para que una marca sea considerada global (Taylor, 2005, pág. 8). En la mayoría de los casos, el estudio del concepto de marca global se ha realizado desde el punto de vista empresarial. No obstante, también es un término que, dada su creciente relevancia, ha comenzado a estudiarse desde el punto de vista del consumidor para así poder analizar y entender mejor la percepción que éstos tienen del concepto de marca global (Roberts & Cayla, 2009, pág. 348).

Desde un punto de vista empresarial o interno Aaker y Joachimsthaler (1999) definen las marcas globales como aquellas marcas cuyo posicionamiento, estrategia publicitaria, personalidad, apariencia son, en la mayoría de los casos, iguales de un país a otro. Es decir, marcas que utilizan la misma estrategia y marketing mix en todos los mercados objetivos en los que opera (Levitt, 1983; Reibstein, 2005; Schuiling & Kapferer, 2004). Para la definición del concepto de marca global también se tienen en cuenta otras variables como el tamaño de la marca, el alcance geográfico o la proporción de ingresos que procedan de otros países extranjeros en los que la empresa opere (Branch, 2001).

Esta tendencia de cambio hacia la adopción de marcas globales se debe, en gran parte, a las múltiples ventajas que conlleva desde el punto de vista empresarial, esbozadas por un remarcable número de autores (Aaker & Joachimsthaler, 2000; Buzzell, 1968; Kapferer J.-N. , 1992; Levitt, 1983) y de entre las cuales caben destacar las siguientes.

En primer lugar, la globalización de una marca permite a la compañía beneficiarse de considerables economías de escala, pues altos niveles de estandarización vienen asociados a significativas reducciones de costes en todos los eslabones de la cadena de producción (Schuiling & Kapferer, 2004). Además, cuando esta estandarización viene asociada a un cambio a un nombre global y único de marca, también se producen ahorros sustanciales en relación con los costes de comunicación, envasado y embalaje (Craig & Douglas, 2000; Levitt, 1983; Porter, 1986).

Otra de las ventajas asociadas a la creación de una marca global es junto a esta se desarrolla una identidad de marca única para todos los países (Schuiling & Kapferer, 2004). Es importante mantener una consistencia de marca entre mercados para que una marca sea realmente global. Para que una marca global sea realmente una marca global tiene que ser también consistente, no solo en lo que respecta a su nombre, sino también en cuanto a su posicionamiento y oferta (Reibstein, 2005).

Por último, en relación con el lado de la oferta, destacar que las marcas globales permiten a las empresas reducir su tiempo de lanzamiento de nuevos productos a los mercados (Schuiling & Kapferer, 2004). El ciclo de desarrollo de nuevos productos es menor en aquellas marcas globales, en comparación con marcas que no se consideran como tal (Schuiling & Kapferer, 2004).

Sin embargo, el desarrollo de marcas globales también viene ligado a ciertas desventajas si comparamos a éstas con las marcas locales y las ventajas que se asocian a estas últimas. Una de las mayores desventajas de las marcas globales es la falta de flexibilidad, tanto para responder a las necesidades concretas de un determinado mercado, como para adaptar su estrategia ante cambios en los consumidores (Schuiling & Kapferer,

2004). Esto se debe principalmente a que las marcas globales se ven ligadas a estrategias de marketing de ámbito global y que son difícilmente modificables y adaptables (Schuiling & Kapferer, 2004).

Además, otra debilidad de las marcas globales es el riesgo que tienen asociado. Una crisis reputacional en un determinado mercado no solo traerá consecuencias negativas para ese mercado, sino que, dado el carácter global de la marca, el efecto se expandirá a otros países (Schuiling & Kapferer, 2004). Un claro ejemplo del riesgo que conlleva una crisis reputacional son los casos de Samsung con la crisis que sufrió con el modelo defectuoso que sacó al mercado (Samsung Galaxy Note 7) o Uber con los múltiples conflictos y escándalos en los que se ha visto inmerso a lo largo de su corta vida (de acusaciones de explotación laboral, a abusos sexuales o promoción de una cultura chauvinista).

Si se realiza una comparación entre la percepción del concepto de marca global que tiene el lado de la oferta de la concepción que tiene el lado de la demanda, se pueden percibir notables diferencias en cuanto a los rasgos a destacar.

Existe una tendencia creciente al estudio de la percepción de las marcas globales desde el punto de vista del consumidor (Askegaard, 2006; Holt D. B., *Why Do Brands Cause Trouble? A Dialectical Theory of Consumer Culture and Branding*, 2002; Thompson & Arsel, 2004; Steenkamp, Batra, & Alden, 2003), sin embargo, todavía no existe una definición consensuada en lo que respecta a este término. Si bien es cierto que, a lo largo de numerosos estudios, se han podido esbozar una serie de características comunes que los consumidores ligan a las marcas globales: (1) amplio reconocimiento, disponibilidad y alcance geográfico; (2) conveniencia y bajo riesgo, asociado a el nivel de calidad percibida; (3) aspiraciones de logro y entusiasmo; (4) uniformidad y estandarización; y (5) responsabilidad ambiental y ética (Dimofte, Johansson, & Ronkainen, 2008; Holt, Quelch, & Taylor, 2004b; Özsomer, 2012; Schuiling & Kapferer, 2004; Steenkamp, Batra, & Alden, 2003).

Un ejemplo de este tipo de investigaciones es la realizada por Douglas B. Holt, John A. Quelch y Earl L. Taylor en 2002, *The Global Brands Study*, con la que se identificaron tres dimensiones que reúnen las cinco características que los consumidores asocian a las marcas globales: sinónimo de calidad (*quality signal*), mito global (*global myth*) y responsabilidad social (*social responsibility*). Según los resultados de la investigación, estas tres dimensiones explican el 64% de las variaciones en las preferencias de marca del consumidor de forma mundial (Holt, Quelch, & Taylor, 2004a).

Los consumidores tienden a percibir una mayor calidad en los productos de marcas globales. Esto también parece observarse en investigaciones de otros académicos (Kapferer J.-N. , 2004; Schocker, Srivastava, & Ruekert, 1994; Steenkamp, Batra, & Alden, 2003), que la visión de los consumidores de una marca como global, viene asociada con una percepción superior de la misma. Además, la calidad es uno de los factores que más influyen la preferencia de marca de los consumidores (Holt, Quelch, & Taylor, 2004a; Kapferer J.-N. , 2004; Steenkamp, Batra, & Alden, 2003).

Los consumidores relacionan las marcas globales con atributos como el glamour, el prestigio o un estatus elevado (Holt, Quelch, & Taylor, 2004a; Kapferer J.-N. , 1992; Steenkamp, Batra, & Alden, 2003). Los estudios demuestran que el grado de globalidad con el que se perciba una marca afecta de forma positiva la imagen que se tiene de la misma. Además, esta percepción de calidad superior que se asocia a las marcas globales viene en parte relacionada con lo que se conoce como *Country of Origin Effect* (COO) (Batra, Ramaswamy, Alden, Steenkamp, & Ramachander, 2000; Kapferer J.-N. , 2004). Este efecto tiene que ver con los estereotipos que los consumidores tienen sobre los países, asociándolos con ciertos atributos y competencias ya sean reales o imaginarias que aportan o crean valor (Kapferer J.-N. , 2004; Roberts & Cayla, 2009). Un ejemplo podría ser relacionar a Alemania con el sector automovilístico, a Francia con la cosmética o a Italia con la moda.

Con respecto a la segunda característica de las marcas globales, el mito global (*global myth*) que se genera entorno a la marca, los académicos destacan que los consumidores perciben a las marcas globales como símbolos de ideales culturales (Holt,

Quelch, & Taylor, 2004a). A partir de los cuales generan una identidad global, es decir, un sentimiento de pertenencia a una comunidad global (Holt, Quelch, & Taylor, 2004b) y de conexión con consumidores repartidos por otras partes del mundo.

En cierto modo, las marcas se han convertido en símbolos de una cultura global, una *lingua franca* para los consumidores. Éstos han pasado a incorporar a las marcas globales como parte de su lenguaje de uso cotidiano e incluso a utilizarlas como un prisma a través del cual analizar el mundo y darle sentido (Roberts & Cayla, 2009). Esto puede ser tanto desde un punto positivo como negativo pues, al igual que hay muchos consumidores que comprenden a las marcas globales como una fuente de prestigio, modernidad y cosmopolitismo, también existen consumidores que tienen una percepción negativa las marcas globales.

Consumidores que consideran que este tipo de marcas personifican los excesos del capitalismo y que fomentan situaciones de precariedad laboral, afectando no solo a sus propios trabajadores, sino también a otras marcas locales o empresas de menor tamaño que se ven obligadas a competir con estas grandes multinacionales. Holt, Quelch y Taylor (2004a) denominan a este segmento de consumidores como los “antiglobalización” (*antiglobals*), individuos que muestran cierto escepticismo ante la calidad de los productos de empresas multinacionales, consideran que su comportamiento no es responsable y evitan realizar negocios con ellas.

Por lo tanto, las grandes empresas multinacionales no solo compiten por ofrecer un alto valor añadido a través de sus productos, sino que también desarrollan mitos culturales que atraigan a consumidores de diferentes partes del mundo. Esta creación de mitos globales entorno a la marca ya no solo se crea entorno a marcas de lujo que promueven un cierto estilo de vida, también han pasado a estar presentes en marcas globales de casi todo tipo de industrias. (Holt, Quelch, & Taylor, 2004a).

Por último, en relación con la responsabilidad social que los consumidores identifican como característica propia de las marcas globales, es importante destacar que

éstos perciben que las marcas globales tienen una influencia extraordinaria (tanto positiva como negativa) en el bienestar de las sociedades (Holt, Quelch, & Taylor, 2004a). Los consumidores consideran que el gran poder que tienen conlleva una responsabilidad. Es decir, que creen que estas marcas deben solventar los problemas sociales que se generan como consecuencia de su actividad de negocio y de sus productos (Holt, Quelch, & Taylor, 2004a).

A pesar de las claras características que los consumidores atribuyen a las marcas globales, todavía los académicos no han logrado identificar cómo se forma esa percepción de marca global en los consumidores. Steenkamp, Batra y Alden (2003) desarrollaron dos posibles hipótesis, por un lado, determinaron que la percepción de globalidad de una marca viene dada por su alcance geográfico. Por otro lado, los autores proponen que esta concepción de imagen de marca global puede formarse como consecuencia de las asociaciones de marca que se generan en la mente de los consumidores con el concepto que muchos académicos (Holt, Quelch, & Taylor, 2004a; Kapferer J.-N. , 1992; Roberts & Cayla, 2009; Schuiling & Kapferer, 2004) han denominado como el *globalness* de una marca. Sin embargo, todavía no se ha encontrado evidencia que confirme el cumplimiento de ninguna de las dos hipótesis que proponen los autores.

4. Marcas locales:

A pesar de las múltiples ventajas que la adopción de estrategias globales de marca dio a las grandes multinacionales, el alto grado de estandarización no solo en los productos sino también en sus comunicaciones, hizo que el vínculo que las marcas habían generado en los consumidores se fuera debilitando progresivamente (Dumitrescu & Vinerean, 2010). Este cambio de efectividad en la venta de productos estandarizados se debe en parte a los cambios que ha ido experimentando la sociedad en los últimos años y que ha hecho que un nuevo tipo de consumidor que demanda mayor flexibilidad, capacidad de respuesta y sensibilidad hacia las particularidades locales (Ball, 2003).

Por lo tanto, a pesar de que desde un punto de vista teórico la aplicación de estrategias de marketing globales basadas en la estandarización, homogenización e

integración de las actividades de marketing funcione; en el momento de su aplicación no es tan efectiva dados los numerosos detalles relevantes a considerar tanto a nivel operativo como táctico en función del mercado (Kotler, Keller, Brady, Goodman, & Hansen, 2009). Es por ello por lo que numerosas multinacionales que habían pasado a implementar estrategias de marketing global comienzan a introducir especificaciones o adaptaciones locales para determinados mercados (Ball, 2003). Entre estas multinacionales se pueden destacar algunas como Coca-Cola o McDonald's, que pasan a desarrollar estrategias que incorporan esas peculiaridades locales de los mercados.

Esta tendencia a la introducción de adaptaciones locales a las estrategias se denomina *glocalización (glocalization)*. El término glocalización aparece por primera vez en la década de los años ochenta, de la mano de economistas japoneses. A pesar de su origen, Roland Robertson (1995) fue el que popularizó el término y lo definió como una tendencia al "micro-marketing" en la que se tiende a la adaptación tanto de los productos y servicios como de la propia comunicación. Pasando así de una estrategia global o casi global a una estrategia con una mayor diferenciación local, que tiene en cuenta las particularidades de los mercados (Maynard, 2003; Robertson, 1995).

Se puede por lo tanto definir una estrategia glocal como aquella en la que se combinan diferentes enfoques estratégicos, que se encuentran entre lo puramente global y lo local, con el objetivo de alcanzar un balance entre la homogenización global completa y la personalización local (Maynard & Tian, 2004; Svensson, 2001). En otras palabras, *piensa global y actúa localmente (think global, act local)*.

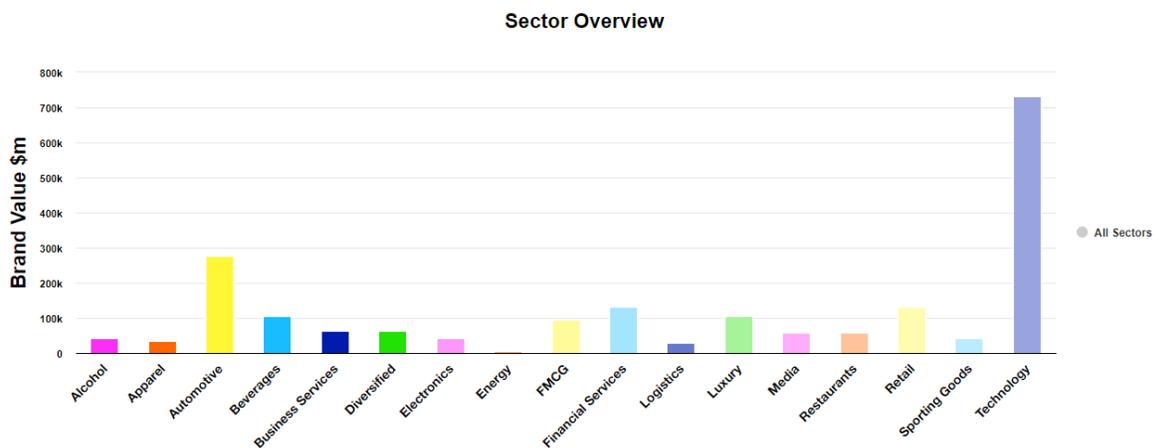
CAPÍTULO 3: ESTUDIO DE CASO:

1. Procedimiento utilizado:

Como se expuso previamente en el capítulo introductorio, la finalidad de esta investigación es analizar si, realmente, las marcas que se consideran globales implementan estrategias de marca globales o si, por el contrario, esta estrategia global se adapta a las peculiaridades de cada mercado. Para ello, se analizarán las diferencias que existen entre los distintos canales de *owned media* de las marcas seleccionadas para el estudio de caso. En concreto, se examinarán la web corporativa de cada marca y sus respectivas cuentas en la red social *Instagram* para diferentes países (Estados Unidos, España e India). Se optó por realizar el análisis con los canales de *owned media* de las marcas porque son canales de su propiedad y en los que la información y el contenido que aparecen están controlados, por lo tanto, son fuentes en las que se ve a la marca tal y como quiere mostrarse al mercado.

El criterio de selección de los tres países sobre los que se basó el análisis fueron: la importancia económica en su región y la identidad cultural propia. Además, se optó por países de estas regiones dado que Interbrand tiene como uno de los requisitos para que una marca sea considerada como global que ésta tenga una presencia significativa en Asia, Europa y América del Norte (Interbrand, 2019). Esta muestra, a pesar de no ser representativa, por sus características posee validez ecológica que puede ser referente para su entorno próximo.

Gráfico 1: Clasificación por sectores de "The Best Global Brand"



Fuente: (Interbrand, 2019)

Para la elección de las marcas, se realizó una selección de marcas del *ranking* de Interbrand *Best Global Brands 2018*. En primer lugar, se seleccionaron los sectores de los cuales se elegirían las marcas del estudio. En este caso, de entre los diecisiete sectores que se diferencian en el estudio se escogieron dos, los sectores “FMCG” y “technology” (ver Gráfico 1). De esta forma, también se podría observar si existen tendencias diferentes dependiendo del sector al que pertenezca la marca.

Tras la elección de los diferentes sectores, se prosiguió con la elección de las marcas que iban a analizarse. Para cada uno de los sectores se seleccionaron dos marcas, las primeras que apareciesen en el *ranking* para cada uno de los sectores. Con el análisis de dos marcas por sector se busca evitar sacar conclusiones erróneas de posibles prácticas que tengan que ver con la estrategia concreta de la corporación a la que pertenece la marca y que nada tienen que ver con los comportamientos que sigue el sector. Las marcas que se seleccionaron para el estudio de caso fueron, en orden alfabético: Apple (technology), Gillette (FMCG), L’Oreal (FMCG) y Samsung (technology) (Interbrand, 2019).

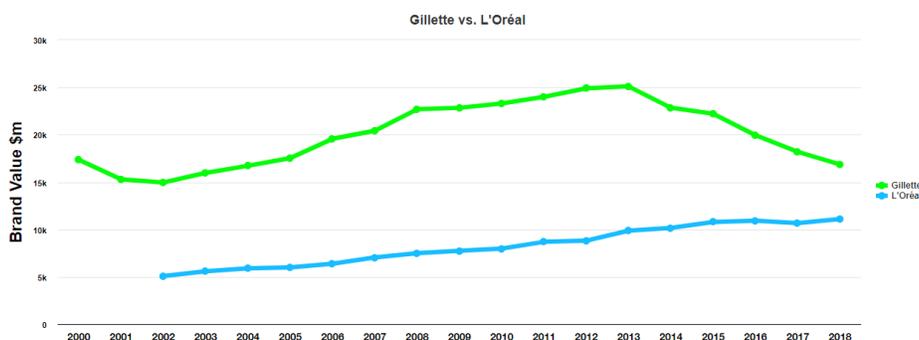
Para el desarrollo del estudio de caso, se utilizó como marco teórico de referencia el sistema de marca (*brand system*) que desarrolló Kapferer. Este sistema se compone de tres polos: (1) el nombre y los símbolos semióticos de la marca, (2) el concepto de marca o proposición de marca, y (3) la experiencia del producto o servicio que ofrece la marca (Kapferer J.-N. , 2004). Estos tres elementos son los que permiten a la marca la construcción de una identidad concreta.

El primer polo del sistema de marca se estudió examinando si existen diferencias notables entre mercados con respecto al nombre, el logo, la tipografía y los colores de la marca. Con respecto al concepto de marca, se analizó si se presentaba de la misma forma en los diferentes países, es decir, los eslóganes, misión, visión y valores asociados a la marca. Por último, con respecto a la experiencia del producto o servicio de la marca, se realizó un análisis de los atributos tanto físicos como psicológicos de los productos o servicios de la marca global.

Partiendo de la definición que la literatura ha desarrollado del concepto de marca global, se entiende que esta identidad de marca debe ser igual para todos los mercados de análisis. Por lo tanto, aquellas marcas que en los diferentes mercados difirieron en alguno de sus polos, pasaron a considerarse una marca con estrategia glocal, no global.

2. Sector “FMCG”:

Gráfico 2: Comparación de la evolución del valor de las marcas del sector de FMCG



Fuente: (Interbrand, 2019)

El sector de *fast-moving consumer goods* (FMCG), en español sector de gran consumo, comprende a aquellos productos de uso cotidiano, especialmente productos perecederos con una vida útil limitada, productos para el cuidado personal y artículos con un gran volumen de ventas (Campbell, 2018). Los productos de gran consumo representan más del 50% del gasto del consumidor (Campbell, 2018). Además, son artículos que tienden a tener un precio bajo con márgenes muy pequeños, por lo que los beneficios se generan por volumen (Campbell, 2018).

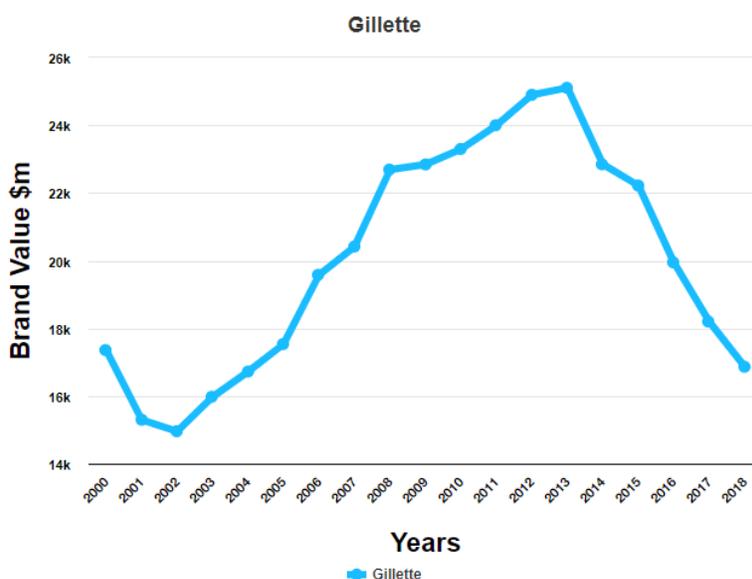
Este sector es uno de los más competitivos y las grandes corporaciones que operan en él luchan por aumentar su número de clientes. Es por esto por lo que las empresas suelen recurrir a la reinvención, el lanzamiento de nuevos productos y a invertir considerablemente en el área de marketing (Campbell, 2018). En este caso, se analizarán dos marcas de dos de los grandes grupos que operan en el sector de gran consumo, Procter & Gamble y L'Oréal. Dentro de estos grupos, se analizarán las marcas de Gillette y de L'Oréal Paris, porque son las primeras marcas (la primera y la tercera respectivamente) que pertenecen al sector de FMCG y se encuentran en el *ranking* de Interbrand de *Best Global*

Brands (ver Gráfico 2). No se eligió la segunda marca de gran consumo que aparece en el *ranking*, Pampers (número treinta y uno (Interbrand, 2019)) porque Gillette y Pampers son, ambas, propiedad de P&G y analizar un sector solo considerando marcas de un grupo puede no representar la realidad del sector.

2.1. Gillette:

La historia de Gillette comienza en 1901 con el diseño de la primera maquinilla de afeitar por parte de King C. Gillette (Gillette , 2019), desde entonces no ha parado de evolucionar hasta pasar a ser una de las marcas icónicas de la multinacional estadounidense Procter & Gamble. En el *ranking* de Interbrand (2019), Gillette ocupa el puesto veintiocho, y tiene un valor de marca estimado de 16.864 \$m lo que supone un 7% menos respecto al último *ranking* publicado por la empresa Interbrand (ver Gráfico 3).

Gráfico 3: Evolución del valor de marca de Gillette



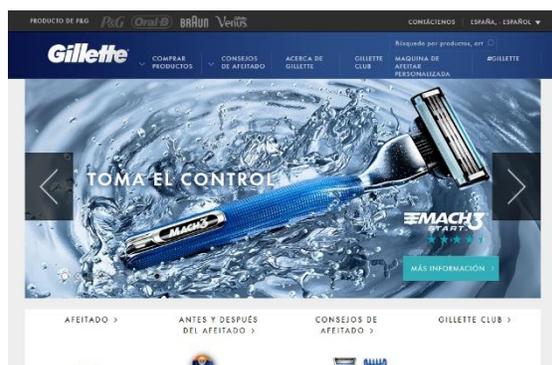
Fuente: (Interbrand, 2019)

En cuanto al nombre y los símbolos asociados a la marca, tras el análisis de la tanto de las páginas web de Gillette como de los perfiles de Instagram de la marca para España, Estados Unidos e India se ha observado que tanto el nombre y su fonética, como el logo y la gama de colores utilizada es la misma. En los tres países la marca utiliza el mismo logo de letras blancas. Además, a pesar de las diferencias en contenido que puede haber entre las diferentes páginas web, todas siguen la misma gama de colores blancos, grises y azules, lo

que da una imagen uniforme de la marca, independientemente del país del que sea la página web (ver Ilustración 2).

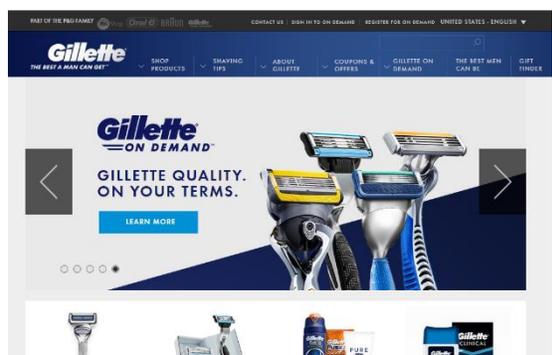
Con respecto a la proposición y concepto de marca es importante destacar que

Ilustración 2: Comparación de las páginas web de Gillette



España

Fuente: (Gillette, 2019)



Estados Unidos

Fuente: (Gillette, 2019)



India

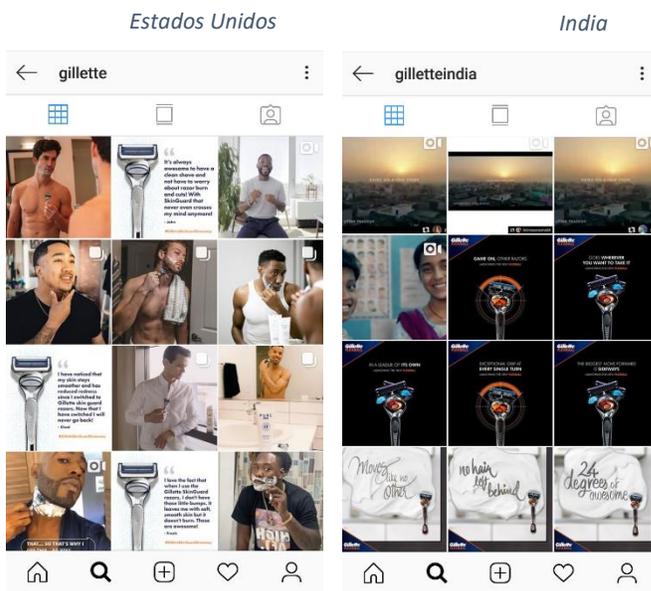
Fuente: (Gillette, 2019)

existe diferencias muy notables entre mercados. Sí bien es cierto que tanto la misión y visión como los valores que la marca muestra son bastante parecidos entre países, resaltando su objetivo y razón de ser, “ayudar a los hombres a alcanzar la mejor versión de sí mismos” (Gillette, 2019). Sin embargo, los contenidos que aparecen tanto en las páginas web como en los perfiles de Instagram difieren considerablemente, publicando y resaltando mensajes diferentes dependiendo del país.

En el caso de los perfiles de Instagram, es interesante destacar que, en el caso de España, no existe una página oficial que esté verificada en la red social. Con respecto a las cuentas de India (@gilletteindia) y de Estados Unidos (@gillette) (ver Ilustración 3), el contenido de las comunicaciones de marca que se realizan difiere. La cuenta de Estados Unidos se enfoca en mostrar dos tipos de posts; por un lado, testimonios de consumidores de la marca que resaltan los beneficios de utilizar la marca Gillette para su

afeitado y, por otro lado, imágenes de los “Gillette partners” que la marca tiene en el país y que están relacionados con la campaña llamada “Gillette Skinguard”.

Ilustración 3: Comparación perfiles Instagram Gillette



Fuente: (Gillette, 2019)

Fuente: (Gillette, 2019)

Por el contrario, el perfil de India muestra una gran variedad de contenidos de las campañas que se han realizado en el mercado asiático. Las últimas publicaciones que se han realizado están todas relacionadas con la campaña “#BarbershopGirls”, que intenta empoderar el papel de la mujer en la sociedad india y romper con los estereotipos establecidos.

La campaña que aparece en la página web de Gillette España “Hay que ser muy hombre” también quiere luchar contra los estereotipos sociales que existen entorno a la figura del hombre en la sociedad. La página web española centra sus comunicaciones en la transmisión de atributos de los productos. En la mayoría de las comunicaciones de la página web se resaltan palabras como “no irritación”, “calidad”, “refresca”, “lubricación”, “protege” y “control” (Gillette, 2019), intentando transmitir la idea de que las maquinillas de Gillette son la herramienta perfecta para el afeitado. Además, es interesante destacar que, a diferencia del resto de páginas web de Gillette para los diferentes países en los que opera, en la página web española el eslogan de la marca no aparece.

En las comunicaciones de la página web de Gillette Estados Unidos se destacan también palabras como “no irritation” (Gillette, 2019) pero lo que más se enfatiza es la posibilidad de personalizar las maquinillas de afeitar, una opción que solo está disponible en la web americana. Por último, con respecto a la página web india, se resalta de igual modo la “no irritation” (Gillette, 2019) pero el resto de las comunicaciones que aparecen son mucho más simples, en las que básicamente se introducen los productos Gillette.

Además de con la comunicación y el mensaje que se quiere destacar en cada uno de los tres mercados, también existen disparidades con respecto al surtido de productos, tanto en lo referido a la amplitud como a la profundidad. Para las páginas webs de Gillette España, Estados Unidos e India hay 60, 97 y 54 productos disponibles respectivamente. Además, en cuanto a las categorías de productos disponibles para cada país, es interesante destacar que tanto para el mercado indio como para el español hay solo dos categorías disponibles: “maquinillas de afeitar, recortadoras y recambios” y “productos para antes y después del afeitado”. Sin embargo, en Estados Unidos también hay una tercera categoría de productos disponibles en la web, “desodorantes y geles de baño”.

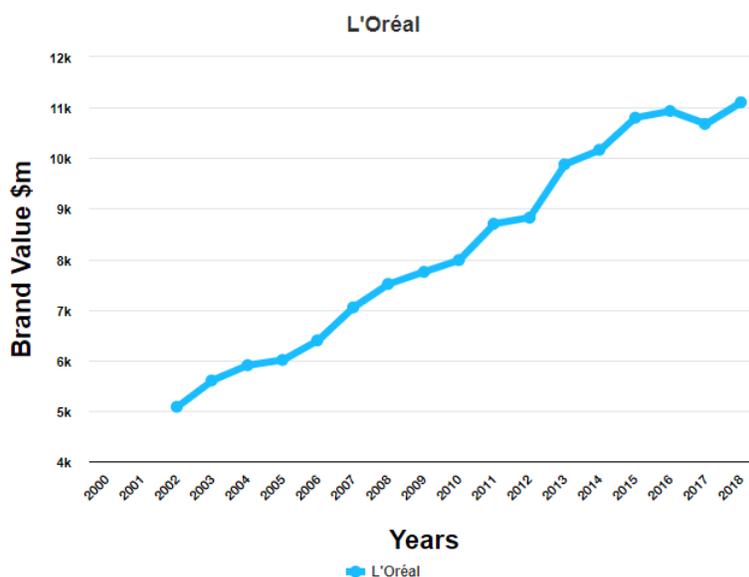
Además de las diferencias que existen en cuanto a la disponibilidad de productos Gillette dependiendo del mercado, también han diferencias con respecto a las estrategias de promociones. En Estados Unidos, la página web incorpora una página denominada “*Coupons & Discounts*” en la que se encuentran todas las promociones vivas de la marca y diferentes cupones descuentos que se pueden utilizar al realizar compras de los productos de la marca. Esta opción no está disponible en las páginas webs de ninguno de los otros dos países analizados, sin embargo, en la página web española hay un “Club Gillette” en el que, al suscribirse, los clientes pueden ganar considerables descuentos y ahorros en sus compras.

Como se ha podido observar a lo largo del análisis de la marca Gillette, a pesar de que la imagen de la marca se pareciera, con la utilización de un nombre único, los mismos colores y logo, tanto la proposición de marca como la experiencia de productos y servicios de la marca varía para los clientes de diferentes mercados. Es por ello que, a pesar de que Gillette se encuentra en el puesto número veintiocho en el *ranking* de marcas globales de Interbrand (2019), esta “marca global” se debería considerar como una marca glocal por las numerosas adaptaciones que realiza en los tres mercados del análisis.

2.2. L'Oreal:

El grupo L'Oréal, presente en más de 30 países y líder mundial en marcas de belleza, ha ocupado el puesto cuarenta y ocho en el *ranking* de marcas globales de Interbrand (2019). El valor estimado de la marca es de 11.102 \$m, un 4% más que en el último *ranking* y manteniendo la tendencia de crecimiento de los últimos dieciséis años (Interbrand, 2019) (ver Gráfico 4).

Gráfico 4: Evolución del valor de marca de L'Oréal



Fuente: (Interbrand, 2019)

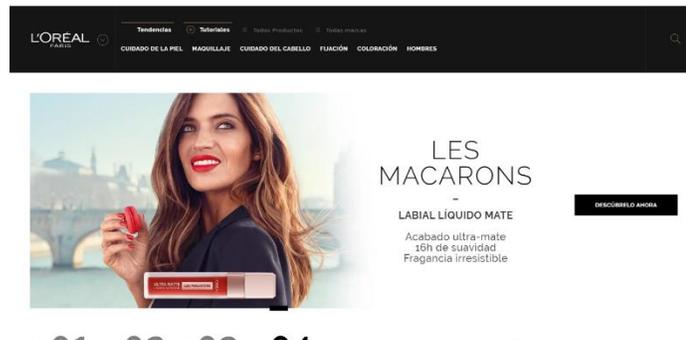
Dado el gran número de marcas que existen dentro del grupo L'Oréal, el análisis de globalidad de marca se realizará considerando exclusivamente las marcas que operan bajo el paraguas de L'Oréal Paris para los diferentes mercados. Además, antes de pasar a los criterios del análisis, es importante apuntar que L'Oréal Paris tiene dos perfiles oficiales en Instagram, uno de maquillaje y otro para cuidado del cabello que utiliza para todas las regiones del mundo. A parte de estas cuentas, en Instagram hay cuentas del grupo L'Oréal para cada país, que se utilizarán para analizar la proposición de marca.

En relación con el nombre y a los símbolos semióticos asociados a la marca, es importante destacar que tanto la fonética del nombre como el logo y la gama de colores (dorados, negro y blanco) asociados a la marca que utiliza L'Oréal (ver Ilustración 4) es igual

para todos los mercados analizados. Estas igualdades dan una homogeneidad y consistencia de marca considerables alrededor del mundo.

En cuanto al concepto de marca que L'Oréal Paris quiere transmitir, hay que tener en cuenta para el análisis el eslógan de la marca, la misión, visión y los valores que L'Oréal intenta que sus consumidores asocien con ella. En cuanto al eslógan, hay que señalar que éste es igual en todos los mercados y que, a lo largo de los años, ha pasado a ser uno de los símbolos más icónicos de la marca y que mejor representa su esencia. Es importante tener en cuenta que la frase "Because I'm Worth It" (L'Oréal Paris, 2019) se traduce al idioma de cada uno de los mercados de forma literal.

Ilustración 4: Comparación páginas web de L'Oréal Paris



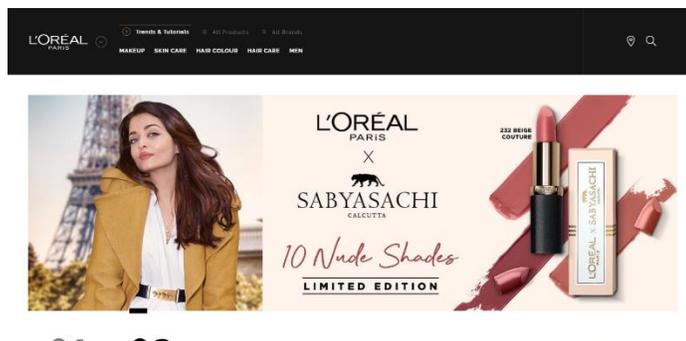
España

Fuente: (L'Oréal Paris, 2019)



Estados Unidos

Fuente: (L'Oréal Paris, 2019)



India

Fuente: (L'Oréal Paris, 2019)

Sin embargo, si se analiza el contenido que se publica en cada una de las páginas web, es importante destacar que las comunicaciones de marca que se realizan varían y se adaptan totalmente dependiendo del país. En España, por ejemplo, todas las campañas de L'Oréal tienen como protagonistas a personajes famosos tanto nacionales como Sara Carbonero como internacionales como Céline Dion o Eva Longoria (L'Oréal Paris, 2019).

En cuanto a la misión, visión y los valores que la marca intenta realzar al buscar en las páginas web de L'Oréal Paris para cada mercado no se encontró información que pudiese dar respuesta a este apartado del análisis. Sin embargo, al analizar lo que pone en la web del grupo en cada uno de los tres países, las descripciones de la marca L'Oréal Paris coinciden. Es interesante porque esta consistencia que existe en las webs corporativas no se mantiene del todo en los perfiles de Instagram, donde existen sutiles diferencias entre los países. A pesar de que en las cuentas de España (@loreal_es), Estados Unidos (@lorealusa) e India (@lorealindia) se resaltan valores comunes como “innovación” y “personas”, luego dependiendo de cada cuenta se destacan otros como “belleza” (L'Oréal, 2019) en el caso de España, compromiso (“commitment” (L'Oréal, 2019)) en el caso de India y productos (“products” (L'Oréal, 2019)) en el perfil estadounidense.

Por último, en relación con la experiencia de producto y servicio que la marca ofrece en cada mercado, hay que destacar que el surtido de productos que L'Oréal Paris ofrece, varía tanto en amplitud como en longitud dependiendo del mercado. En el caso de India, por ejemplo, el número de marcas de L'Oreal Paris es mucho más reducido que en los mercados español y estadounidense. Además, la cantidad de productos disponibles por cada marca en el mercado indio también es considerablemente inferior si se compara con los presentes en el resto de los mercados analizados.

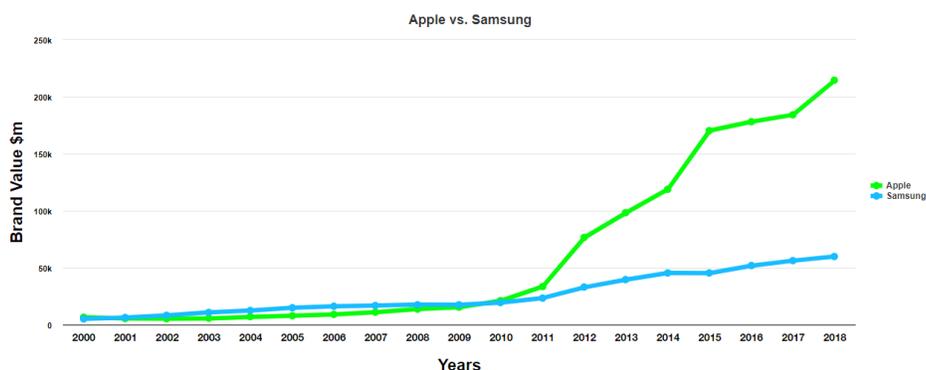
A parte de la amplitud y profundidad del surtido, es interesante analizar las categorías de producto que se incluyen dentro del paraguas de L'Oréal Paris dependiendo del mercado en el que nos encontremos. Por ejemplo, en el caso de España, la marca incluye en su página web seis categorías de producto diferentes: “Maquillaje”, “Cuidado del cabello”, “Coloración”, “Cuidado de la piel”, “Fijación” y “Hombres” (L'Oréal, 2019). Sin embargo, en el caso de India, no se incluye la categoría de “Fijación” y en el caso estadounidense, la categoría que queda fuera es la de “Hombres”.

Por lo tanto, tras el análisis de la globalidad de la marca L'Oréal Paris que se ha realizado se puede concluir que, aunque es considerada como una marca global, nos encontramos ante una marca que sigue una estrategia glocal. A pesar de la homogeneidad

que existe en torno al nombre y los símbolos semióticos, y la proposición de marca; las diferencias que existen entre mercados en cuanto a productos y tipos de comunicación de la marca hacen que L'Oréal Paris no se considere como una marca global.

3.Sector "technology":

Gráfico 5: Comparación de la evolución del valor de las marcas del sector de "technology"



Fuente: (Interbrand, 2019)

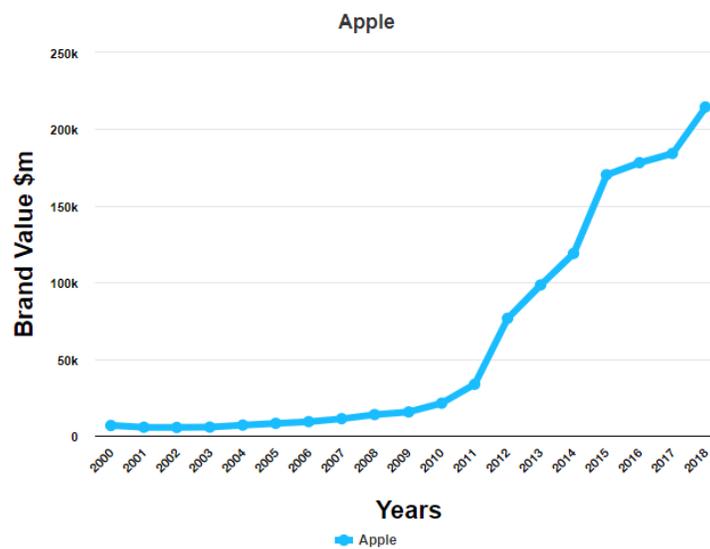
El sector *technology*, en castellano sector tecnológico, ha crecido de forma exponencial en los últimos años gracias a los avances que se han realizado en estos ámbitos. En la actualidad, Interbrand lo considera como el sector con mayor valor (731.561 \$m (Interbrand, 2019)). En la actualidad, este sector engloba el desarrollo y la distribución de productos y servicios de base tecnológica (Investopedia, 2018).

Para el estudio de caso, se escogieron las dos primeras marcas pertenecientes al sector tecnológico que aparecían en el *ranking The Best Global Brands 2018*: Apple y Samsung. Ambas marcas siguen las tendencias crecientes que están produciéndose en el sector *technology* (ver Gráfico 5).

3.1. Apple:

Desde el lanzamiento de su modelo de ordenador Macintosh en 1984, Apple ha dedicado su existencia a la constante revolución de la tecnología personal. Ocupando la primera posición del *ranking*, Interbrand estima el valor de la marca Apple en 214.480 \$m, manteniendo la tendencia de crecimiento exponencial que Apple ha venido experimentando desde el año 2011 (Interbrand, 2019) (ver Gráfico 6).

Gráfico 6: Evolución del valor de marca de Apple



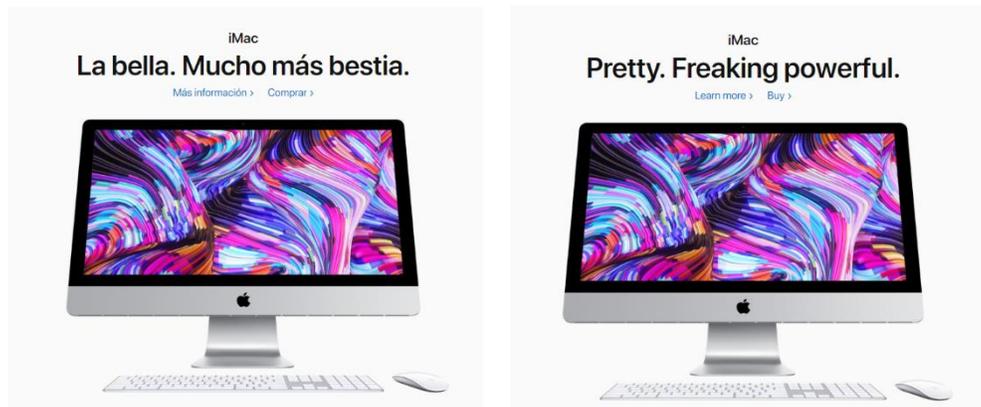
Fuente: (Interbrand, 2019)

Lo primero que se ha de destacar del análisis realizado con respecto a la globalidad de la marca es que Apple cuenta con una cuenta única de Instagram (@apple) para todos los países en los que opera. En esta cuenta solo se publican posts de fotos que intentan mostrar la gran calidad que tienen las cámaras de sus productos, sin llegar a hacer ninguna referencia directa a ellos y como mucho con el hashtag “#ShotoniPhone” (Apple, 2019).

En relación con el nombre de la marca y los símbolos semióticos que utiliza es importante resaltar que son iguales para todos los países. Tanto la gama de colores utilizada (blanco, negro y azul), como el icónico logo de la marca, la manzana mordida, son uniformes

para todos los mercados en los que se encuentra presente Apple. Esto dota a la marca de una imagen bastante homogénea y consistente.

Ilustración 5: Comparación de las comunicaciones de Apple



Fuente: (Apple, 2019)

Fuente: (Apple, 2019)

Esta consistencia también está presente en los contenidos que publica en las páginas web de los tres países, ya que son las mismas pero traducidas. Un ejemplo es la comunicación que Apple hace del iMac (ver Ilustración 5), lo único que cambia es el mensaje que se traduce al idioma de cada país, pero el contenido de éste es igual para todos los mercados. Sin embargo, es importante destacar que, a pesar de las igualdades que hay con respecto a las comunicaciones que realiza la marca; tanto los valores de Apple como el surtido de productos y servicios que oferta varían en función del país. Esto se observa desde el momento en el que entras en la página web de otro país, pues aparece un banner en la parte superior con el mensaje “indica en qué país estás para ver contenidos específicos y comprar online” (Apple, 2019)

Si se analizan los valores que la marca intenta resaltar en cada uno de los mercados, se pueden encontrar diferencias entre, por un lado, Estados Unidos y, por otro, India y España. En la web americana se muestran valores de marca como accesibilidad, educación, inclusión y diversidad, medio ambiente, privacidad y responsabilidad con proveedores (Apple, 2019). Sin embargo, estos valores se reducen tanto en la web española como en la india, en la que solo aparecen los valores “accesibilidad”, “medio ambiente”, “privacidad” y “responsabilidad de proveedores” (Apple, 2019).

Es decir, se suprimen en cierto modo los valores que tienen un mayor vínculo con lo que puede ser la sociedad de un determinado país / mercado, que son los valores de educación e inclusión y diversidad. Esto muestra una mayor involucración por parte de Apple con la sociedad estadounidense, probablemente debido a que es una empresa americana. Este componente de compromiso social que consigue generar en Estados Unidos y que también forma parte de la identidad de la marca allí no existe en otros países. Por lo que, realmente, el concepto de marca que se tiene de Apple en Estados Unidos no es el mismo que se percibe en otros mercados, dada la falta de ese componente social en la proposición de la marca.

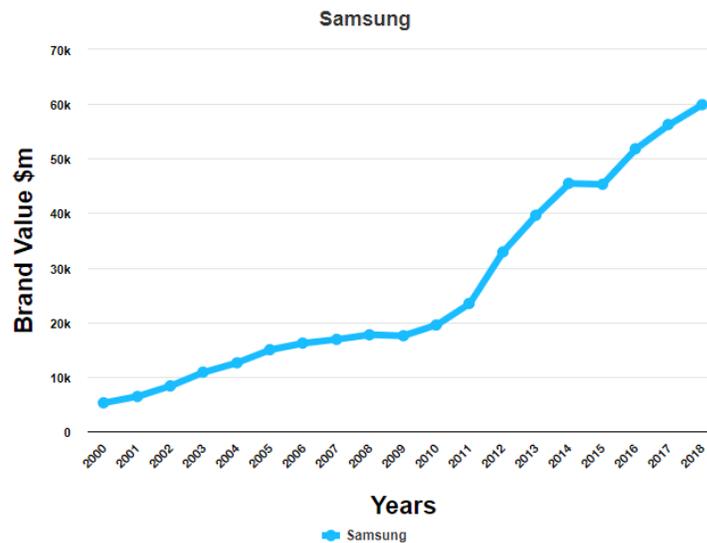
Por último, en lo referente al surtido de productos y servicios que Apple ofrece en los diferentes mercados, es importante destacar que varían en amplitud, puesto que en hay productos, por ejemplo *Apple Card*, que solo están disponibles en Estados Unidos y otros, como es el caso de *HomePod*, que están disponibles tanto en España como en Estados Unidos, pero no en India. Esto mismo sucede con los servicios que ofrece la marca americana, un ejemplo son los ahorros a las compras para Mac o iPad para la universidad que están disponibles en Estados Unidos y en España, pero no existen en India.

Si se tuviera que determinar si Apple es realmente una marca global o no, se podría decir que, a pesar de las múltiples similitudes que existen entre las estrategias de marca de los diferentes países, con una imagen y comunicaciones comunes, Apple es una marca global. Esto se debe a las diferencias que existen en cuanto a la proposición de marca y oferta de productos y servicios en los diferentes mercados que se han analizado. Haciendo referencia a la definición de Levitt (1983) de lo que es una marca global, Apple tendría que implementar la misma estrategia de marca y el mismo marketing mix para todos sus mercados. Por lo tanto, al existir disimilitudes entre los mercados, nos encontramos ante una marca global, no global.

3.2. Samsung:

El gran conglomerado surcoreano, enfocado en la humanización de la tecnología, ocupa el puesto número seis en la clasificación de Interbrand (2019). El valor de la marca se estima está entorno a los 59.890 \$m (Interbrand, 2019), lo que supone un 6% más con respecto al último *ranking* realizado por Interbrand, siguiendo con la tendencia de crecimiento que la marca asiática ha experimentado durante los últimos veinte años (ver Gráfico 7).

Gráfico 7: Evolución del valor de marca de Samsung

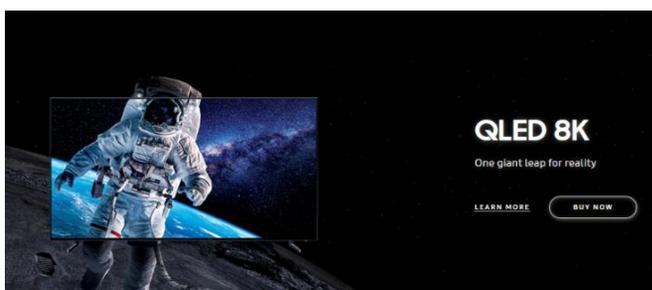


Fuente: (Interbrand, 2019)

Samsung es una marca que muestra una imagen relativamente homogénea en todos los países en los que está presente puesto que, tanto la pronunciación del nombre de la marca, como el logo o la gama de colores (azul, blanco y negro) que se utilizan son iguales para todos los mercados.

Sin embargo, al igual que ha sucedido con otras marcas que se han analizado en este estudio de caso, el contenido de las páginas web y los perfiles de Instagram para cada país varía considerablemente. Estas comunicaciones que realiza Samsung tienen en ciertas ocasiones denominadores comunes que están presentes en todos los países, por ejemplo, las campañas globales de lanzamiento de productos que, a pesar de no ser exactamente iguales en todos los países, sí que mantienen una temática muy parecida intentando transmitir la misma idea.

Ilustración 6: Comparación de las comunicaciones de Samsung



India

Fuente: (Samsung, 2019)



España

Fuente: (Samsung, 2019)



Estados Unidos

Fuente: (Samsung, 2019)

Un ejemplo de ello es la campaña de lanzamiento de la televisión QLED 8K pues se muestra perfectamente la variedad que existe en las comunicaciones de la marca alrededor del mundo. Tanto en España como en India se ha utilizado la misma creatividad, sin embargo, el mensaje que aparece en ella es diferente para cada país. En el caso de Estados Unidos, la creatividad que se utiliza es totalmente diferente, aunque mantiene la temática espacial presente en las comunicaciones de India y de España (ver Ilustración 6).

Pero, independientemente de las similitudes que puedan existir, lo que prima al analizar los contenidos de cada una de las páginas web y perfiles de Instagram, es una diversidad tanto en las comunicaciones como en los mensajes que se quieren transmitir. Por ejemplo, en el caso de las cuentas de Instagram, el perfil de Samsung España (@samsungespana) se centra sobre todo en publicar contenido relacionado con los smartphones de la marca, ya sea a través de publicaciones en las que salen los smartphones directamente o con fotos que usuarios han realizado con los dispositivos móviles para demostrar la calidad de la cámara. Esta estrategia se acerca en cierto modo a la que sigue Apple con su perfil de Instagram.

Sin embargo, en la cuenta americana (@samsungus), prima mucho más el contenido relacionado con las televisiones y electrodomésticos Samsung. Por último, en la cuenta de Samsung India (@samsungindia) las publicaciones suelen ser sobre todo relacionadas con

campañas de publicidad que se han hecho específicamente para India de productos de Samsung.

A pesar de la gran diversidad que existe con respecto al tipo de comunicación de la marca y al contenido, con respecto a los valores la misión y la visión de la marca existe una total igualdad entre los países. En las páginas de los tres países se resaltan la misma visión, “inspirar al mundo, crear el futuro” (Samsung, 2019); y misión, “inspirar al mundo con nuestras innovadoras tecnologías, productos y diseños que enriquecen la vida de las personas y contribuyen a la prosperidad social al crear un nuevo futuro” (Samsung, 2019). Esta uniformidad tanto en la misión como en la visión y los valores que resalta la marca en los diferentes países dota a Samsung de una proposición de marca consistente en todos los mercados en los que se encuentra presente. Los consumidores de los diferentes países tienen la misma idea de lo que Samsung es como marca.

Respecto a la experiencia en relación con los productos y servicios disponibles en los tres países, los productos que se ofertan son iguales para todos los países y no se hacen adaptaciones concretas para cada país. Sí bien es cierto que, aunque en su mayoría el surtido es el mismo en amplitud y longitud, hay algunos productos que no están disponibles en todos los mercados. Por ejemplo, los dispositivos de realidad virtual que se pueden comprar en la página web de Estados Unidos y que, sin embargo, no están disponibles en India o en España. Tampoco existen grandes diferencias entre los servicios que la marca pone a disposición de los consumidores de los diferentes mercados.

Se puede concluir que, a pesar de que Samsung sea una marca con una imagen homogénea y consistente en los tres países analizados, con un logo y nombre únicos, y creando una misión y visión común para todos los mercados, la marca surcoreana es glocal. Esto se debe principalmente a las grandes diferencias que hay en cuanto a la comunicación desarrollada por la marca y a las pequeñas diferencias que existen en cuanto al surtido de productos disponibles para cada uno de los mercados.

CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES:

Tras la revisión de la literatura, se puede considerar como marca global a aquellas que tienen un posicionamiento e identidad de marca consistentes en todos los mercados objetivos (Aaker & Joachimsthaler, 1999; Branch, 2001; Levitt, 1983; Reibstein, 2005; Schuiling & Kapferer, 2004). Es decir, que tanto la estrategia publicitaria, como su personalidad, apariencia y oferta son las mismas para todos los países en los que se encuentra presente (Aaker & Joachimsthaler, 1999; Schuiling & Kapferer, 2004).

Por otro lado, con la aparición de la glocalización, surge también el concepto de marca glocal que, una vez estudiada la literatura académica, se puede definir como aquellas marcas que siguen una estrategia híbrida entre las estrategias globales y las locales. Es decir, marcas que equilibran la homogenización global con la personalización local de cada uno de los mercados (Maynard, 2003; Maynard & Tian, 2004; Robertson, 1995; Svensson, 2001).

En relación con la pregunta de investigación y las hipótesis que se desarrollaron para la realización de este estudio se deben destacar las siguientes conclusiones:

Tras el análisis que se ha realizado, se puede concluir que existen diferencias considerables entre los polos que conforman el sistema de marca de Kapferer. A pesar de que existe una homogeneidad en el polo que analiza el nombre y los símbolos semióticos de la marca, existen divergencias en los polos que miden la proposición de marca y la experiencia asociada a los productos y servicios que oferta la misma en los tres mercados analizados. Por tanto, existe una importante inconsistencia en la identidad que las marcas transmiten en cada uno de los mercados.

Derivado de lo anterior, en el análisis que se realizó para comprobar si las marcas estudiadas objetivamente eran globales hemos podido verificar que, realmente, las cuatro marcas seleccionadas son glocales. Esta afirmación se basa en la adaptación que se ha demostrado que cada marca realiza para satisfacer las peculiaridades de cada uno de los tres mercados analizados. Este ajuste pretende generar un mayor vínculo con los consumidores de ese país.

Dado que se han demostrado las dos hipótesis principales de la investigación, se puede concluir que las estrategias que están implementando estas marcas (consideradas globales por el *ranking The Best Global Brands 2018* de Interbrand) son estrategias locales. Por lo tanto, como existen diferencias entre los polos del sistema de marca no se ha podido verificar la hipótesis 1, llegando a concluir que existe una inconsistencia en la identidad que las marcas muestran en los tres países estudiado. Además, como la hipótesis 2 se pudo avalar a través del análisis realizado, se puede concluir que las marcas del estudio, a pesar de ser clasificadas como marcas globales, siguen estrategias de marca locales.

Es sorprendente que cuatro de las principales marcas que Interbrand identifica como globales, tras el estudio se hayan clasificado como locales. Esto llevó a la revisión de los criterios de clasificación que se utilizan en el *ranking* para la selección de marcas. Interbrand (2019) considera una marca como global cuando:

- Genera al menos un 30% de sus ingresos fuera de la región de origen de la marca.
- Tiene una presencia significativa en Asia, Europa y América del Norte, así como una amplia cobertura geográfica en mercados emergentes.
- Hace públicos suficientes datos financieros sobre el desempeño de la marca.
- Posee ganancias económicas que sean positivas a largo plazo, ofreciendo un rendimiento superior al coste del capital de marca
- Tiene un perfil público y notoriedad de marca en las principales economías del mundo.

Siendo el primero, el segundo y el quinto criterio los únicos que miden el carácter global de la marca. Sin embargo, si se compara con los factores que se deben tener en cuenta para clasificar una marca como estrictamente global según la literatura académica (Aaker & Joachimsthaler, 1999; Branch, 2001; Levitt, 1983; Reibstein, 2005; Schuiling & Kapferer, 2004), estos criterios son claramente insuficientes. Se puede por lo tanto concluir que, dada la falta de consistencia que existe en los criterios utilizados por la empresa Interbrand y los criterios académicos, no existe acuerdo entre lo que académicamente

significa marca global y lo que en la práctica se está considerando como una marca de este tipo.

Hay que considerar, por tanto, que el *ranking The Best Global Brands* clasifica en realidad grandes marcas con presencia internacional que no necesariamente son globales. Es necesario hacer un análisis crítico académico de este tipo de *rankings*, puesto que pueden llevar a conclusiones no del todo correctas a los usuarios de esta información, y concretamente a los ejecutivos encargados del diseño de estrategias de marca de las grandes corporaciones.

Además de las hipótesis fundamentales del estudio, también se analizaron otras dos hipótesis secundarias que intentaban comprobar la existencia de estrategias de marca diferenciales entre y dentro de los sectores analizados. No se han podido comprobar diferencias entre el tipo de estrategia de marca utilizadas en función del sector. Al igual que tampoco se ha hallaron similitudes entre las estrategias utilizadas por las marcas que operan en un mismo sector.

Se ha podido observar como las estrategias utilizadas por las marcas Gillette, L'Oréal y Samsung son similares entre sí, independientemente del sector al que éstas pertenecen. Con una adaptación considerable de sus comunicaciones de marca y de la oferta para cada uno de los mercados estudiados.

A pesar de coincidencias en el tipo de estrategias que utilizan las dos marcas pertenecientes a *FMCG* (Gillette y L'Oréal), no hemos podido comprobar que existan ese tipo de similitudes en las dos marcas del sector *technology* analizadas (Apple y Samsung). No verificándose por lo tanto ninguna de las dos hipótesis secundarias planteadas.

Estos resultados del análisis realizado son sorprendentes dado que no se pueden establecer patrones estratégicos de marca para los diferentes sectores o productos. Esto nos lleva a pensar que la marca está por encima incluso su sector de referencia o de los productos y servicios que se asocian a ella, lo que quiere decir que las estrategias de marketing de una marca dependerán más de la identidad de la marca, y por tanto de sus valores.

Llegar a este tipo de conclusión es relevante para el diseño y desarrollo de las estrategias de marca, ya que para que éstas tengan éxito se debe establecer a la identidad de la marca como eje fundamental a partir del cual desarrollarlas.

Independientemente del carácter global o glocal de las marcas que se han analizado, es innegable que son marcas exitosas y fuertes internacionalmente. Esto nos lleva, además, a añadir que no solo la estrategia debe tener en el centro a la identidad de la marca sino también tiene que equilibrar los enfoques globales y locales. Esto permite a las marcas optimizar los beneficios derivados de las estrategias globales que buscan la estandarización, junto con la eficacia que genera la creación de un vínculo eficiente con los consumidores, producto de un enfoque local. Estas conclusiones se asemejan a las esbozadas en la literatura académica reciente (Dumitrescu & Vinerean, 2010; Kotler, Keller, Brady, Goodman, & Hansen, 2009; Maynard, 2003).

Entre las posibles limitaciones del estudio realizado es importantes señalar el número de marcas analizadas, lo que podría llevar a conclusiones sesgadas que no reflejen completamente la realidad de los diferentes sectores y marcas. Sería interesante en futuros estudios incluir, por un lado, un mayor número de marcas y, por otro lado, aumentar los países para los que se realiza el análisis.

BIBLIOGRAFÍA:

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity*. Nueva York: The Free Press.
- Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (1999). The Lure of Global Branding. *Harvard Business Review*, 77, 137 - 146.
- Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*. Nueva York: The Free Press.
- American Marketing Association. (1960). *Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms*. American Marketing Association.
- Apple. (2019). *Apple*. Recuperado el Mayo de 2019, de Mac: <https://www.apple.com/mac/>
- Apple. (2019). *Apple*. Recuperado el Mayo de 2019, de Homepage: <https://www.apple.com/>
- Apple. (2019). *Apple (España)*. Recuperado el Mayo de 2019, de Mac: <https://www.apple.com/es/mac/>
- Apple. (2019). *Apple (España)*. Recuperado el Mayo de 2019, de Inicio: <https://www.apple.com/es/>
- Apple. (2019). *Instagram*. Obtenido de Apple: <https://www.instagram.com/apple/?hl=en>
- Askegaard, S. (2006). Brands as a global ideoscape. En J. E. Schroeder , & M. Salzer-Mörling (Edits.), *Brand Culture* (págs. 91 - 102). Londres: Routledge.
- Ball, D. A. (2003). *International Business: The Challenge of Global Competition* (Novena ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Batra, R., Ramaswamy, V., Alden, D. L., Steenkamp, J. B., & Ramachander, S. (2000). Effects of Brand Local and Nonlocal Origin on Consumer Attitudes in Developing Countries. *Journal of Consumer Psychology*, 83 - 95.
- Branch, S. (31 de October de 2001). AC Nielsen gives 43 brands global status. *Wall Street Journal*, pág. B8.
- Buzzell, R. D. (1968). Can You Standardize Multinational Marketing? *Harvard Business Review*, 46, 102 - 113.
- Campbell, J. (2018). *Salem Press Encyclopedia*. Nueva York: Salem Press. Recuperado el Junio de 2019, de <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=1&sid=c2dcc67f-319f-4491-b1ab-4cf873f609a2%40sessionmgr101&bdata=Jmxhbm92ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZS9wZT1zaXRl#AN=129815332&db=ers>
- Chernatony, L., & McDonald, M. (1998). *Creating Powerful Brands* (Segunda ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Craig, S. C., & Douglas, S. P. (2000). Configural Advantage in Global Markets. *Journal of International Marketing*, 8(1), 6 - 21.

- Davvetas, V., & Diamantopoulos, A. (2018). Should Have I Bought the Other One? Experiencing Regret in Global Versus Local Brand Purchase Decisions. *Journal of International Marketing*, 26(2), 1 - 21.
- Dimofte, C. V., Johansson, J. K., & Ronkainen, I. A. (2008). Cognitive and Affective Reactions of U.S. Consumers to Global Brands. *Journal of International Marketing*, 16(4), 113 - 135.
- Dumitrescu, L., & Vinerean, S. (2010). The Glocal Strategy of Global Brands. *Studies in Business and Economics*, 5(3), 147 -155.
- Ghodeswar, B. M. (2008). Building brand identity in competitive markets: a conceptual model. *Journal of Product & Brand Management*, 17(1), 4 - 12.
- Gillette . (2019). *Gillette España*. Obtenido de <https://gillette.es/es-es>
- Gillette. (2019). *Gillette India*. Obtenido de <https://www.gillette.co.in/en-in>
- Gillette. (2019). *Gillette United States*. Obtenido de <https://gillette.com/en-us>
- Gillette. (2019). *Hay que ser muy hombre*. Obtenido de <https://onlinepromotions.proximaati.com/gillette/hayquesermuyhombre/manifiesto.aspx>
- Guillette. (Mayo de 2019). *Instagram - Guillette*. Recuperado el Mayo de 2019, de <https://www.instagram.com/gillette/?hl=en>
- Guillette. (Mayo de 2019). *Instagram - Guillette India*. Recuperado el Mayo de 2019, de <https://www.instagram.com/p/BxR318cFBFK/>
- Holt, D. B. (2002). Why Do Brands Cause Trouble? A Dialectical Theory of Consumer Culture and Branding. *Journal of Consumer Research*, 29, 70 - 90.
- Holt, D. B. (2003). What Becomes an Icon Most? *Harvard Business Review*, 81, 43 - 49.
- Holt, D. B. (2004). *How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding*. Boston: Harvard Business School Press.
- Holt, D. B., Quelch, J. B., & Taylor, E. L. (2004a). How Global Brands Compete. *Harvard Business Review*, 82(9), 68 - 75.
- Holt, D., Quelch, J., & Taylor, E. (2004b). Managing the global brand: a typology of consumer perceptions. En J. Quelch, & R. Deshpande (Edits.), *The Global Market: Developing a strategy to manage across borders* (págs. 180 - 201). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Interbrand. (2019). *Best Brands 2018 - Amazon*. Recuperado el Mayo de 2019, de <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2018/ranking/amazon/>
- Interbrand. (2019). *Best Brands 2018 - Apple*. Obtenido de <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2018/ranking/apple/>
- Interbrand. (2019). *Best Brands 2018 - Gillette*. Obtenido de <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2018/ranking/gillette/>

Interbrand. (2019). *Best Brands 2018 - L'Oréal*. Recuperado el Mayo de 2019, de <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2018/ranking/loreal/>

Interbrand. (2019). *Best Brands 2018 - Samsung*. Obtenido de <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2018/ranking/samsung/>

Interbrand. (2019). *Best Brands 2018 - Samsung*. Recuperado el Mayo de 2019, de <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2018/ranking/samsung/>

Interbrand. (2019). *Best Global Brands - Methodology*. Recuperado el Mayo de 2019, de <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/methodology/>

Interbrand. (2019). *Best Global Brands 2018*. Recuperado el Mayo de 2019, de Rankings: <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2018/ranking/>

Interbrand. (2019). *Interactive Data Charts 2018*. Recuperado el Mayo de 2019, de Sector Comparison: <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2018/interactive-data/>

Investopedia. (15 de Noviembre de 2018). *Technology sector*. Recuperado el Junio de 2019, de https://www.investopedia.com/terms/t/technology_sector.asp

Kapferer, J.-N. (1992). How global are global brands? *ESOMAR Conference Proceedings: The Challenge of Branding Today and in teh Future* (págs. 199 - 215). Bruselas: ESOMAR.

Kapferer, J.-N. (1992). *Strategic Brand Management*. Londres: Kogan Page.

Kapferer, J.-N. (2004). *The New Strategic Brand Management*. Londres: Kogan Page.

Keller, K. L. (1998). *Strategic Brand Management*. Prentice Hall.

Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. (2009). *Marketing Management - European Edition*. Harlow, Inglaterra: Pearson Prentice Hall Publishing.

Levitt, T. (1983). The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*, 61, 92 - 108.

L'Oréal. (Mayo de 2019). *L'Oréal España - Instagram*. Recuperado el Mayo de 2019, de https://www.instagram.com/loreal_es/?hl=en

L'Oréal. (Mayo de 2019). *L'Oréal India - Instagram*. Recuperado el Mayo de 2019, de <https://www.instagram.com/lorealindia/?hl=en>

L'Oréal. (2019). *L'Oréal USA - Instagram*. Recuperado el Mayo de 2019, de <https://www.instagram.com/lorealusa/?hl=en>

L'Oréal Paris. (2019). *Because Youre Worth It*. Recuperado el Mayo de 2019, de <https://www.lorealparisusa.com/about-loreal-paris/because-youre-worth-it.aspx>

L'Oréal Paris. (2019). *L'Oréal Paris - España*. Recuperado el Mayo de 2019, de <https://www.loreal-paris.es/>

L'Oréal Paris. (2019). *L'Oréal Paris - Estados Unidos*. Recuperado el Mayo de 2019, de <https://www.lorealparisusa.com/>

- L'Oréal Paris. (2019). *L'Oréal Paris - India*. Recuperado el Mayo de 2019, de <https://www.lorealparis.co.in/>
- Maynard, M. (2003). From Global to Glocal: How Gillette's SensorExcel Accommodates to Japan. *Keio Communication Review*, 25, 57 - 75.
- Maynard, M., & Tian, Y. (2004). Between Global and Glocal: Content Analysis of the Chinese Web Sites of the 100 Top Global Brands. *Public Relations Review*, 30, 285 - 291.
- Murphy, J. (1998). What is branding? En S. Hart, & J. Murphy (Edits.), *Brands: The New Wealth Creators*. Basingstoke: Macmillan Business.
- Özsomer, A. (2012). The Interplay Between Global and Local Brands: A Closer Look at Perceived Brand Globalness and Local Iconnes. *Journal of International Marketing*, 20(2), 72 - 95.
- Porter, M. E. (1986). The Strategic Role of International Marketing. *Journal of Consumer Marketing*, 3, 17 - 21.
- Quelch, J. A., & Hoff, E. J. (1986). Customizing Global Marketing. *Harvard Business Review*, 64, 59 - 68.
- Reibstein, D. (2005). House of brands versus branded house. *Global Agenda*, 3, 175 - 177.
- Roberts, J., & Cayla, J. (2009). Global Branding. En M. Kotabe, & K. Helsen (Edits.), *The SAGE Handbook of International Marketing* (págs. 344 - 358). Los Angeles: Sage.
- Robertson, R. (1995). Glocalisation: Time-Space and Homogeneity-Heterogeneity. *Global Modernities*, 2(1), 25 - 44.
- Samsung. (2019). *Samsung España - Página de Inicio*. Recuperado el Mayo de 2019, de <https://www.samsung.com/es/>
- Samsung. (2019). *Samsung España - Sobre nosotros*. Obtenido de <https://www.samsung.com/es/aboutsamsung/vision/vision2020/>
- Samsung. (2019). *Samsung India - Homepage*. Recuperado el Mayo de 2019, de <https://www.samsung.com/in/>
- Samsung. (2019). *Samsung US - Homepage*. Recuperado el Mayo de 2019, de <https://www.samsung.com/us/>
- Schocker, A. D., Srivastava, R. K., & Ruekert, R. W. (1994). Challenges and Opportunities Facing Brand Management: An Introduction ot the Special Issue. *Journal of Marketing Research*, 31, 149 - 158.
- Schuling, I., & Kapferer, J.-N. (2004). Executive Insights: Real Differences Between Local and International Brands: Strategic Implications for International Marketers. *Journal of International Marketing*, 12(4), 97 - 112.
- Steenkamp, J. B., Batra, R., & Alden, D. (2003). How Perceived Brand Globalness Creates Brand Value. *Journal of International Business Studies*, 34(1), 53 - 65.

- Svensson, G. (2001). "Glocalization" of Business Activities: A "Glocal Strategy" Approach. *Management Decision*, 39(1), 6 - 18.
- Taylor, C. R. (2005). Moving International Advertising Research Forward: A New Research Agenda. *Journal of Advertising*, 34(1), 7 - 16.
- Temporal, P. (2000). *Branding in Asia*. Singapur: John Wiley & Sons.
- Thompson, C., & Arsel, Z. (2004). The Starbuck brandscape and consumers' (anticorporate) experiencies of glocalization. *Journal of Consumer Research*, 31(3), 631 - 642.
- Torelli, C. J., Keh, H. T., & Chiu, C. Y. (2008). Cultural Symbolism of Brands. En B. Loken, R. Ahluwalia, & M. J. Houston (Edits.), *Contemporary Branding Issues: A Research Perspective*. Londres: Psychology Press.
- Weilbacher, W. M. (1995). *Brand Marketing*. Chicago, IL: NTC Business Books.
- Wolfe, A. (1991). The Single European Market: national of Euro-Brands. *International Journal of Advertising*, 10(1), 49 - 58.