



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE)

# **GESTIÓN INTERCULTURAL APLICADA A LA GENERACIÓN DE CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN GLOBALES**

Clave : 201503074

Coordinador : Francisco Javier Fuertes

## Índice

<b>1. Resumen.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Abstract.....</b>	<b>4</b>
<b>3. Introducción .....</b>	<b>5</b>
<b>4. Marco teórico .....</b>	<b>7</b>
<b>i. Situación actual de grandes anunciantes globales .....</b>	<b>7</b>
<b>ii. Necesidades de comunicación de marcas globales .....</b>	<b>17</b>
<b>5. Conclusión .....</b>	<b>28</b>
<b>6. Bibliografía .....</b>	<b>31</b>
<b>7. Anexos .....</b>	<b>34</b>
<b>iii. Anexo 1.....</b>	<b>34</b>
<b>iv. Anexo 2.....</b>	<b>42</b>

## 1. Resumen

Con la entrada del mundo en esta nueva fase de globalización, la forma en la que los seres humanos nos comunicamos ha ido cambiando, pasando de una comunicación limitada a un número concreto de personas para llegar hasta la situación actual dónde cualquier mensaje, si así lo queremos, puede difundirse mundialmente. Este trabajo de investigación analiza los aspectos a tener en cuenta antes de crear campañas de comunicación globales eficaces, y sus efectos dentro de las sociedades. A continuación, los compara con la visión de esta misma situación aportada y respaldada por argumentos proporcionados por dos profesionales del mundo empresarial representantes de dos grandes marcas internacionales como son Coca Cola Company y BBVA. Tras el análisis de casos se llega a la conclusión de que factores como la cultura, la estandarización o adaptación de las campañas, y el dilema global/local presentado por las empresas, son elementos de interés a tratar a la hora de generar campañas globales. Sin embargo, tras el estudio de las entrevistas se concluye que, no solo estos factores son relevantes a la hora de crear estas campañas, sino que, a estos se les suma la importancia de la constitución de un marco estratégico y una propuesta de valor única y estandarizada en la empresa entre otras características. Finalmente llegamos a la conclusión que presenta la idea de las campañas multimercado como mejor opción cuando queremos crear campañas de comunicación efectivas. Esta investigación concluye con que es preciso introducir en futuras investigaciones sobre este mismo tema, el análisis de las nuevas formas de comunicación desarrolladas a partir de la introducción de las redes sociales y de la era digital en este mundo.

**Palabras clave: Globalización, campañas de comunicación globales, publicidad, interculturalidad.**

## 2. Abstract

With the arrival of globalization in the world, the way in which human beings communicate has been changing, moving from a limited communication that arrived to a specific number of people, to reach the current situation where any message, can spread worldwide. This paper analyses the aspects to be taken into account before creating effective global communication campaigns, and their effects within societies among others, and compares them with the vision of this same situation provided and supported by arguments offered by two professionals from the business world, representatives of two major international brands such as Coca Cola Company and BBVA. The analysis of case studies concludes that factors such as culture, standardization or adaptation of campaigns, and the global/local dilemma presented by companies, are elements of interest when generating global campaigns. However, after the analysis of the interviews it is concluded that not only these factors are relevant in creating these campaigns but that to these they are added the importance of the constitution of a strategic framework and a proposal of value unique and standardized in the company among other elements. To conclude, we present the idea of multimarket campaigns as the best option when trying to create effective communication campaigns. This research concludes that it is necessary to introduce in future research on the same subject, the analysis of the new forms of communication developed from the introduction of social networks and the digital age in this world.

**Key words: Globalization, global communication campaigns, advertisement, interculturality.**

### 3. Introducción

El trabajo de investigación que presentamos a continuación se centra en describir la situación actual e identificar los desafíos de las marcas y los anunciantes, para crear campañas de comunicación globales reconocidas por sus consumidores mundialmente. Para poder llevar a cabo este estudio primero analizaremos qué características de la comunicación se utilizan para crear estas campañas globales, plasmadas a lo largo del marco teórico, para luego poder compararlas bajo un marco más práctico a partir de dos entrevistas realizadas a dos profesionales, representantes de dos grandes marcas internacionales.

El trabajo se realizará de manera inductiva, esto quiere decir, que se comenzará con la recogida de datos extraídos de numerosas fuentes bibliográficas relacionadas con la situación actual a la que están sometidas las empresas de anunciantes y las diferentes marcas cuando necesitan crear campañas de comunicación globales y eficaces. A partir de esta revisión de la literatura se identificarán y se resaltarán cuáles de estos principales desafíos tienen más relevancia para la creación de este tipo de campañas.

Después de esta identificación, y puesta en escena de los desafíos, se efectuará una investigación en profundidad de aquellos aspectos resaltados a lo largo del punto anteriormente explicado, comparándolos con las entrevistas en profundidad realizadas a estos dos representantes de marcas globales, sometiendo así la investigación a una comparación clara entre lo que dice la literatura y lo que se aplica en la realidad. Una vez examinadas y comparadas estas entrevistas, estableceremos una pequeña guía básica en la que subrayaremos los puntos esenciales, definidos a lo largo de todo este estudio, para poder crear campañas de comunicación globales eficaces y exitosas. Finalmente concluiremos esta investigación identificando una posible respuesta frente al tipo de campañas que mejor se adaptan a las sociedades actuales, para finalmente concluir y dejar una puerta abierta para futuras investigaciones posibles.

Durante los últimos años, con el desarrollo de internet y de la globalización, muchos investigadores se han centrado únicamente en el examen de cómo ha afectado la entrada de este nuevo formato de comunicación en las sociedades. Para demostrar estos impactos,

se han llevado a cabo distintos análisis de la influencia que ejerce internet en este mundo y de la forma en la que esta propagación a altas velocidades de la información, repercute sobre los continentes y con ello a sus consumidores. Otro argumento reincidente dentro del tema de la comunicación es la influencia que ejerce la cultura sobre las campañas de publicidad y sus distintas adaptaciones según estas diferencias culturales. Este tema ha sido tratado numerosas veces, y se han obtenido resultados muy significativos a partir de estas investigaciones. Sin embargo, existen muchos más aspectos de la comunicación ya existentes antes de la aparición de internet como puede ser la importancia otorgada a un marco estratégico bien definido para el buen funcionamiento de la empresa, que más adelante explicaremos. Estas características están constantemente presentes en cualquier ámbito empresarial pero muchas veces se dejan de lado a la hora de crear estas campañas globales, aunque merecen ser tratados con igual profundidad que los anteriormente nombrados puesto que influyen de la misma manera en la creación de este tipo de campañas. Además, hay un elemento que no aparece nunca o casi nunca en este tipo de investigaciones, y este elemento es la opinión y justificación de las técnicas utilizadas en estas campañas por profesionales pertenecientes a estos sectores o representantes de marcas globales que puedan demostrar una visión de las teorías ya presentes aplicadas a la realidad, y es en este punto donde se diferencia esta investigación de las demás.

Por lo consiguiente, me parece esencial realizar un análisis de la literatura ya existente sobre este contenido estableciendo una relación entre los pilares esenciales de la comunicación para poder generar campañas de publicidad globales efectivas, y los efectos de estas teorías en la realidad, comprendiendo así mejor las comunicaciones de hoy en día y su impacto sobre la cultura de las sociedades.

A pesar de llevar a cabo toda esta investigación, sabemos que esta tiene unos límites, la entrada en juego de un nuevo *player* como son las redes sociales, ha cambiado y modificado por completo las formas y la manera en la que nos comunicamos y en la manera en la que consumimos la publicidad. Este fenómeno de gran actualidad que sigue desarrollándose constantemente no nos ofrece aún una visión precisa y coherente con la que poder llevar a cabo el análisis del impacto de estas redes sociales en la manera de hacer publicidad, presentándose así como un límite dentro de nuestra investigación.

## 4. Marco teórico

### i. Situación actual de grandes anunciantes globales

Desde los comienzos de la historia hasta la actualidad, el ser humano ha tratado de comunicarse con los demás. Ya sea para hacerse oír, ver o escuchar, siempre ha intentado desarrollar la manera de poder expandir su conocimiento y aprendizaje a otras personas más allá de cualquier frontera o limitación. Este deseo de expresarse ha llevado a la población a desarrollar tecnologías cada vez más y más innovadoras que le permiten cumplir así estos objetivos. A raíz de esta necesidad, se implanta lo que llamamos hoy en día los medios de comunicación masivos. Estos medios son la radio, la televisión, los periódicos e internet (Munteanu, 2011).

La revolución digital y los últimos avances en tecnología han transformado por completo las 3 divisiones tradicionales de la comunicación para convertirlas en 4 (Munteanu, 2011). Antes de la aparición de internet en nuestras vidas, hablábamos de estas 3 segmentaciones que englobaban principalmente la información basada en el sonido, en el texto y en las imágenes, pero con la integración de este último participante (internet) se crea una nueva división que recoge todas estas divisiones presentes.

Antes de la aparición de esta nueva tecnología, estos 3 elementos de comunicación se diferenciaban ampliamente entre ellos a causa de sus distintas características, pero al entrar en juego este cuarto elemento de comunicación como es internet, lo que se conocía antes como comunicación masiva da un vuelco de 360° para convertirse en lo que llamamos actualmente la globalización de los medios.

Antes de comenzar a definir este concepto de globalización de los medios, tenemos que examinar lo que Mc Luhan denominó como “aldea global”.

Cuando Mc Luhan define este concepto se adelanta a su época, explicando que los medios de comunicación y las transformaciones tecnológicas convierten al mundo en un espacio interconectado “aboliendo tiempo y espacio, al menos en cuanto a este planeta se refiere” (McLuhan, 2009: 27).

Con esta expresión, desarrolla la idea de que nuestro mundo se globalizará a partir del desarrollo de los medios, exponiendo así su idea de un mayor acercamiento entre culturas, mensajes e ideas. Esta “nueva interdependencia electrónica vuelve a crear el mundo a imagen de una aldea global” (McLuhan, 1985:45).

Con esta nueva expresión de *aldea global*, McLuhan presenta un concepto que denominamos actualmente como globalización, y que Julián Ramiro Mateus y David William Basset definen con causa:

“El término globalización comprende un proceso de creciente internacionalización o mundialización del capital financiero, industrial y comercial, nuevas relaciones políticas internacionales y la aparición de la empresa transnacional que a su vez produjo —como respuesta a las constantes necesidades de reacomodo del sistema capitalista de producción— nuevos procesos productivos, distributivos y de consumo deslocalizados geográficamente, una expansión y uso intensivo de la tecnología sin precedentes” (2019:3)

Este término y los cambios que conlleva, transforman completamente el mundo y la forma en la que nos comunicamos, obligando así a los medios de comunicación, y con ello a sus creadores, las agencias y las marcas, a desarrollar nuevas formas de pensar y de hacer publicidad.

Las agencias de publicidad tienen como objetivo principal “la resolución de los problemas de comunicación mercadológica de una determinada marca o producto” (Fernández Barros, 2014:7). Para poder responder a estas necesidades, estas agencias crean campañas de publicidad que propagan por cualquier lugar del mundo gracias a los medios de comunicación de masas, obteniendo como resultado una transmisión del mensaje elegido y una clara recepción y comprensión de este mensaje por parte de sus consumidores. Pero con la llegada de la globalización, las agencias se encuentran con nuevos desafíos a los que necesitan hacer frente, y para ello la adaptación de sus estrategias de comunicación representa un factor clave para el éxito futuro de estas campañas. Estos cambios en la sociedad obligan a las agencias a cambiar su tradicional forma de hacer publicidad para adaptarla a las técnicas de la nueva era. Antes de establecerse este fenómeno de



reinención publicitaria, tanto las agencias de publicidad como las marcas, planteaban sus estrategias de comunicación en base a la difusión de mensajes locales, esto reducía directamente la cantidad de público al que impactaban, puesto que el corto alcance permitido por las transmisiones mediáticas limitaba así su público. El resultado que se obtiene finalmente es el de un mensaje de difusión reducida que minimiza el número de potenciales clientes, alcanzando así un impacto mínimo sobre las ventas. Pero si comparamos este impacto frente al que aparecería después con la globalización, destacaríamos diferencias abismales en el número de ventas a causa de esta difusión masiva.

Además, esta idea de aldea global que presenta la idea de una expansión rápida y masiva de cualquier información, transforma no solo al medio, sino también al consumidor (Fernández Barros, 2014). Antes, los consumidores eran bombardeados constantemente con mensajes de su supuesto interés para que comprasen un producto u otro, y una vez que lo compraban su rol dentro del ciclo de consumo se acababa ahí. A estos consumidores les llamamos usuarios pasivos. En cambio, con la entrada en esta nueva era, tenemos un cambio también en nuestro comprador: “el prosumer” (Fernández Barros, 2014:2). Este consumidor, es aquel capaz de generar contenido, esto significa que tiene poder de opinión e influencia sobre una comunidad, y que es capaz de dañar o mejorar la imagen de una marca, otorgándose así un poder ineludible sobre su rol a la hora de la compra del producto y de la experiencia desarrollada después de su uso.

Como hemos podido observar, con la globalización muchos aspectos de la sociedad empiezan a cambiar y con ellos también lo hace la forma de comunicar. Al igual que el consumidor cambia, las estrategias utilizadas por las marcas y por los anunciantes también cambian para adaptarse mejor a la comunicación actual. A continuación, analizaremos algunos de estos factores para entender cómo se adapta esta industria a los cambios que se instalan en esta nueva era.

Al establecerse el concepto de aldea global, otro concepto se instala de inmediato, y este concepto es de la interculturalidad. Cuando nombramos la palabra interculturalidad, nos referimos al proceso de comunicación que concierne a la relación entre culturas. Con la

globalización nos enfrentamos aquí a un cambio de perspectiva de este concepto. En vez de intentar crear diferencias entre las poblaciones, con este intento de unificación de los discursos publicitarios sometemos al mundo a una homogenización de las culturas, modificando así esta noción y replanteándonos su rol dentro de la comunicación. Como ha mostrado Juan Rey (2006), uno de los únicos discursos que puede difundirse de manera global evitando barreras culturales sociales o nacionales, es el publicitario. Al exponernos a un mundo que está interconectado constantemente, la publicidad interviene en las distintas culturas de maneras diferentes, por ello el factor intercultural es uno de los elementos más representativos a analizar a la hora de comunicar, puesto que, gracias a esta, entran en contacto distintas sociedades, culturas, y personas (Rey, 2006).

Ante esta globalización, las marcas y anunciantes tienen dos opciones, o estandarizar su estrategia de comunicación a la cultura global, o adaptarse a las especificidades culturales de un segmento de consumidores o una población. Este dilema obliga a las empresas a decidir así entre el establecimiento de unas pautas y bases generales presentes en todas las culturas para crear un mensaje válido y comprensible para una gran multitud de consumidores, o adaptar su mensaje a las diferencias entre segmentos presentes en estas poblaciones. Es aquí, donde entra en juego uno de los factores clave a la hora de organizar campañas de publicidad de cualquier tipo y este factor es la cultura.

La cultura representa uno de los factores determinantes a la hora de tomar posiciones sobre qué tipo de estrategias publicitarias queremos seguir. Esta, simboliza el primer elemento de integración social y el primer signo de identidad nacional de un país (Meendiz, 1995), esta cultura es lo que condiciona el comportamiento de los individuos de cada país y por ello constituye uno de los elementos clave en los que centrarse a la hora de crear estas campañas globales. Pero un problema se plantea a la hora de generar este tipo de campañas internacionales, y esta complicación resulta ser las diferencias culturales y su manera de impactar en las sociedades, ningún otro factor ajeno impacta de manera tan significativa en la creación de campañas globales. Las diferencias de mentalidad, de comportamiento, de consideración social, y de estilo de vida condicionan no solo el éxito de estas campañas sino incluso la misma aceptación o rechazo de un mensaje elaborado más allá de nuestras fronteras (Meendiz, 1995). La homogenización o adaptación de la cultura a partir de la globalización de la publicidad representa uno de los

mayores factores de influencia a la hora de la generación de campañas de publicidad eficaces.

Tal es la importancia de la cultura en la creación de campañas de comunicación globales, que se ha desarrollado un tipo de estrategia publicitaria que se basa en la utilización de valores culturales y significados globalmente aceptados para llevar a cabo las campañas globales. Esta estrategia desarrollada y basada en un estudio realizado por Linn (2001) se hace llamar “Global Consumer Culture Positioning” (GCCP/GCP). Este concepto presentado por Allen, Lee, y Escalera (2016) representa un gran número de símbolos o signos comunes que son entendidos por un número significativo de consumidores en mercados urbanos alrededor del mundo (Alden, Steenkamp, y Batra, 1999). Esta estrategia tiene como objetivo principal encontrar similitudes culturales entre distintos países, regiones o continentes para poder después emplearlos en sus campañas publicitarias de forma que estas se puedan utilizar en distintos lugares sin tener que ser adaptadas o modificadas, obteniendo así un mismo mensaje equivalente para distintos lugares con diferentes culturas o valores. Además, esta estrategia se centra en la utilización de las más altas tecnologías, lo que actualmente es popular entre la población joven y moderna permitiendo así poder alcanzar una mayor audiencia, puesto que el mensaje que nos permite transmitir es similar interculturalmente y rápidamente accesible para todo el mundo. Utilizando esta estrategia basada en el control de los mensajes obtenemos como resultado una imagen más poderosa de marca y menores costes, pero también una publicidad cada vez menos contextualizada y dirigida a un público cada vez más heterogéneo e indiferenciado (Meendiz, 1995).

Pero frente a esta globalización se presenta una segunda opción ya manifestada anteriormente, y esta opción es la adaptación. Por muy globalizado que esté nuestro mundo, por mucho que estemos todos interconectados, y que las necesidades de los consumidores puedan parecer exactamente iguales en el mundo entero, las relaciones culturales que mantenemos entre nosotros nunca serán las mismas, por ello hay que tener en cuenta que no se puede pasar por alto ninguna cultura, religión o valores. Cada cultura tiene sus diferencias y estas diferencias marcarán la forma en la que queramos transmitir información. Es aquí, donde entra en juego la elección de una posible segunda opción ya

planteada anteriormente y es la opción de la creación de campañas de publicidad adaptadas.

Como hemos podido observar, la unificación y estandarización de los mensajes para la creación de campañas globales llaman la atención de muchas marcas y de muchos anunciantes, pero el mundo cambia y con ello la manera de hacer publicidad. A pesar de haber visto las ventajas de este tipo de campañas de homogenización, las empresas y las agencias se encuentran actualmente frente a otra encrucijada: ¿y si estas campañas ya no son efectivas? ¿y si la generalización de los valores culturales en estas campañas crea cada vez más rechazo?

Actualmente, las sociedades se sienten más únicas, los individuos no quieren ser tratados como iguales, si no que quieren diferenciarse de los demás (Mooji, 2019). Cada uno tiene su propio estilo, su propia forma de ser, su personalidad única, y es por ello por lo que en las sociedades actuales se van creando pequeños grupos de aglomeraciones, cada cual, con características similares entre las personas pertenecientes a este mismo grupo, pero distintas de las personalidades de los demás grupos igualmente presentes en la sociedad. Cuanto más conocemos la cultura de los demás países más conscientes somos de nuestra cultura propia y de nuestra identidad nacional (Mooji, 2019). Pero con la globalización de los medios, este intento de homogenización de todos los mensajes bajo unos mismos estándares culturales empieza a suponer un peligro puesto que infiere en una pérdida de la identidad cultural, movimiento al que muchas comunidades temen dado a las pérdidas culturales simbólicas y tradicionales que representan y diferencian a sus sociedades. Por esta razón, las empresas están empezando a cambiar su forma de comunicarse (Mooji, 2011).

Los conceptos de personalidad, que representan las bases de las teorías del comportamiento del consumidor occidental incluyen hipótesis que defienden la idea de que las personas compran productos que son compatibles con sus conceptos personales o que mejoran su ideal sobre su imagen propia (Mooji, 2019). Un ejemplo claro de esta hipótesis puede ser el del “ideal femenino”. Mientras que la industria femenina de la moda presenta al ideal femenino como una mujer con una figura delgada, como por ejemplo con las Barbies, este ideal se ha convertido en un estereotipo atribuido a las adolescentes

de etnia blanca, sin embargo, en países como en Estados Unidos, esta percepción cambia. Las adolescentes de etnias negras conectan mejor con figuras más voluptuosas y con más curvas (Mooji, 2011). Estas pequeñas diferencias de percepción en las distintas personas, sociedades y culturas, reafirman la idea de que, con la globalización de los mensajes y con ello la globalización de sus campañas, se pierde una parte de la personalidad de los consumidores homogenizando así sus gustos y dejando de lado al resto de la sociedad que piensa de manera distinta. El creciente sentimiento individualista de la colectividad ha obligado así a los anunciantes a adaptar de nuevo la forma en la que comunicarse, obligándoles así a centrarse en grupos sociales más específicos y que comparten culturas similares entre ellos. Esta nueva forma de comunicarse podría definir la elaboración de las campañas de publicidad actuales y futuras, hacia una comunicación más individualista y personalizada que resalta las diferencias entre segmentos sin perder los valores culturales de estas sociedades (Mooji, 2011).

Nos encontramos así frente a un cambio de rumbo dónde las empresas buscan cada vez más la segmentación de la población. Esto significa que cada vez nos intentamos centrar más en un público más concreto, definido y homogéneo dividido en segmentos dentro de una misma sociedad (Meendiz, 1995).

Con estos cambios en la dinámica cultural en la que gira este nuevo mundo, las agencias se plantean una cuestión básica basada en el replanteamiento de sus estrategias de implementación. ¿En el momento en el que decidimos lanzar nuevas campañas de publicidad, necesitamos enfocarlas hacia una visión más global o contrariamente, hacia la visión más local? ¿qué desafíos y ventajas se presentan a la hora de diseñar una campaña de publicidad de tales dimensiones? ¿qué factores influyen de mayor manera sobre este tipo de campañas?

Para poder cambiar la manera en que las agencias se comunican, éstas tienen que llevar a cabo un cambio de perspectiva, para ello tienen que pasar de la publicidad tradicional utilizada hasta el momento, a una publicidad más global. Esto significa que necesitan crear campañas de comunicación que se adapten a un mayor número de población y sobre todo que se puedan entender y aceptar interculturalmente.

Pero el principal dilema que se plantea en el marketing global se despliega cuando las agencias tienen que decidir ya sea entre vender un producto idéntico de la mano de una marca global en su área de acción habitual, o llevar a cabo las modificaciones necesarias en este producto para adaptarlo a las diferencias locales (Mooji, 2011). Una marca global puede convertirse en una marca internacional que busca satisfacer una necesidad global en todos los países o puede presentarse como una marca nicho que satisface distintas necesidades de distintos segmentos en todos los países. Al contrario, un producto global a través de la publicidad, puede estar cargado de valores locales para añadir significado al producto otorgándole así la posibilidad de adaptarse a las diferencias culturales presentes en dichos países, para crear un sentimiento de mayor identificación del público hacia dicho producto. Tanto en el caso del *branding* global como en el caso de la publicidad global, las agencias se someten a una misma pregunta: ¿quiero estandarizar aquello que vendo para obtener un alcance global o quiero adaptarme a un segmento específico para otorgar unicidad a mi producto?

Cuando aludimos a términos como los de estandarización o globalización, nos referimos al poder de las marcas de ofrecer productos idénticos por todo el mundo, a precios idénticos, a través de canales de distribución idénticos, respaldados por programas de ventas y promociones idénticos. A través de esta estandarización se asume que todas las necesidades de la población son homogéneas y por ello se elige este proceso (Mooji, 2011).

La globalización de las campañas de publicidad, además, ofrece la posibilidad de construir una imagen global de marca válida alrededor del mundo entero, y con esto, según la teoría de Levitt en su artículo “The Globalization of Markets” (1983), la posibilidad de desarrollar fuertes campañas de publicidad sin fronteras, capaces de cruzar océanos, que pueden llegar a abrazar cualquier tipo de cultura, nacionalidad, raza, religión, valores etc.

Como nos presenta Mooji en su libro “Global Marketing and Advertising: Understanding Cultural Paradoxes” (2019:21), numerosas variables influyen la decisión sobre adaptar o estandarizar. Analizaremos a continuación algunos de estos distintos aspectos estratégicos:

- **El producto**, incluyendo la categoría del producto y su ciclo de vida

- **La compañía**, su cultura organizacional, la cultura del país de origen de la empresa.
- **El entorno empresarial**, el desarrollo económico de los mercados, la infraestructura del plan de marketing, el marco jurídico y las regulaciones gubernamentales, y la infraestructura de los medios
- **El consumidor**, su capacidad de consumo, pero sobre todo las variables sociales y culturales.

### **El producto:**

Muy pocas categorías de productos presentes en el mercado parecen conseguir el éxito a partir de estrategias estandarizadas de marketing. Las tecnologías representan uno de estos productos que han conseguido el éxito a partir de la aplicación de este tipo de campañas, marcas como Sony, Apple o Canon han conseguido mantener siempre una posición fuerte en el mercado a partir de sus tecnologías de gran calidad y casi sin la necesidad de transformar su marketing.

Otro aspecto del producto que define su estandarización dentro del mercado es su ciclo de vida. La presentación de nuevas marcas o productos parece ser más fácil de llevar a cabo a la hora de elaborar los planes de comunicación y de marketing, que la de los productos que se encuentran en un estado de madurez. Las distintas fases en las que se encuentre un producto, determinarán la estrategia de comunicación y de marketing necesarias para su comercialización.

### **La compañía:**

La cultura proveniente del país de origen de la marca influencia de manera significativa la visión de sus managers, y este tipo de dirección a su vez influenciará la posible elección entre la estandarización global o la adaptación local de esta. Según el país de origen, los managers pueden tener distintos puntos de vista. Por ejemplo, mientras que en los países como Japón o Europa los managers optan por adaptar localmente sus estrategias de marketing y publicidad, en países como América del Norte los managers se inclinan más hacia la generación de campañas estratégicas estandarizadas.

**El entorno empresarial:**

Cuando hablamos de entorno empresarial incluimos en este las diferentes infraestructuras, su grado de competición, el marco jurídico con las leyes y la reglamentación y la infraestructura de los medios. La disponibilidad y la creciente penetración de los medios internacionales han creado grandes expectativas en la medida de difusión de los medios y de sus campañas, pero en medios como puede ser el medio televisivo esto no ha llevado a la creación de un mayor número de campañas globales. En este caso, las distintas culturas demandan distinta programación en la televisión, lo que refleja la importancia de la programación local según los distintos países.

**El consumidor:**

Los factores sobre el consumidor tienden a incluir las similitudes (estilo de vida, preferencias, gustos) y las diferencias (cultura, clima, lengua) junto con el poder adquisitivo. A pesar de que, durante muchos años en el marketing internacional, nos hemos centrado únicamente en las similitudes de los segmentos dentro de cada mercado, cada vez más se reconoce que en realidad el factor crítico son las diferencias. Cuanto mejor entiendan las empresas y los anunciantes las diferencias en el comportamiento de los consumidores, más efectivas resultarán sus campañas de marketing internacional.



## ii. Necesidades de comunicación de marcas globales

Después de haber analizado la situación actual en la que se encuentran las empresas al plantearse la necesidad de generar campañas globales, y de haber identificado características relevantes a la hora de crear este tipo de campañas, llevaremos a cabo a continuación un estudio en profundidad basado en referencias actuales de marcas presentes en el entorno empresarial, sobre lo que pasa en realidad en estas empresas, qué necesidades tienen a la hora de crear este tipo de campañas estandarizadas y qué factores influyen sobre la generación de estas campañas entre otros aspectos. Para ello, analizaremos dos entrevistas realizadas a dos profesionales del mundo empresarial, que nos ayudarán a obtener una visión más realista de lo que ocurre actualmente en estas empresas. La primera entrevista realizada muestra la visión de Marta Fontcuberta, Ex Marketing and Communication Senior Advisor y Ex Global head of content en Coca-Cola Company y Ex Regional IMC (Integrated Marketing Communication) para Latinoamérica (Anexo 1). Cuyo rol en Coca-Cola Company era el de responsable de los equipos de comunicación integrada (contenidos/ diseño/ digital y medios/ patrocinadores...) primero desde el ámbito local (España y México), luego desde el ámbito regional (Latinoamérica) y finalmente global desde la sede de Atlanta. La segunda entrevista que analizaremos y compararemos es la entrevista realizada a Gonzalo González Solá, Marketing and Digital Sales en BBVA (Anexo 2).

Para analizar estas entrevistas y su contenido, seguiremos la línea de puntos utilizada a lo largo de la revisión de la literatura, identificando y describiendo así cada elemento presente y añadiendo, si fuese necesario, elementos nuevos y relevantes que hayan aparecido a lo largo de estas dos entrevistas.

Al poder contar con estos dos representantes diferentes de dos reputadas compañías distintas, nos dan la oportunidad de manifestar dos visiones completamente dispares de la realidad a la que se enfrentan a la hora de empezar con proyectos tales como los de la generación de campañas globales. Marta en representación de Coca-Cola Company nos ofrece una visión más experimentada de una compañía referente en el mundo de la comunicación y más precisamente cuando hablamos de generación de campañas globales mundialmente reconocidas. En cambio, Gonzalo, representante de BBVA, nos presenta

una visión más pionera en la forma en la que establecen su estrategia de comunicación, dado a la reciente decisión de “unificación de toda la comunicación” (Gonzalo) por parte de esta marca, mostrando así dos momentos distintos en el ciclo de comunicación de estas empresas. Otro factor que diferencia a estas dos empresas y que puede presentar diferencias en los resultados de esta investigación es la diferencia de productos de venta: Coca Cola Company vende productos, contrariamente a BBVA quién vende servicios. Estas dos diferentes perspectivas nos darán la posibilidad de comparar dos marcas, en dos momentos muy distintos en su fase de comunicación, y con productos distintos, permitiéndonos así obtener más información relevante y diferente para llevar a cabo este análisis.

El primer punto de revisión del marco teórico se basa en la gestión de la interculturalidad y con ella, la relevancia que tienen las distintas culturas en la generación de estas campañas de comunicación. Como ya hemos descrito a lo largo de la revisión del marco teórico, este factor es de gran importancia a la hora de decidir cómo se va a llevar a cabo la realización de estas campañas, sin embargo, a lo largo de las dos entrevistas este factor no está presente de manera tan significativa, es más, ninguno de estos dos personajes empresariales presenta el factor cultural como elemento determinante principal dentro de la gestión de las campañas de comunicación globales, solo se presenta como elemento a tener en cuenta a la hora de la generación de este tipo de campañas, dejando así a la cultura como elemento a tratar, presente en segundo plano.

A pesar de plantear este factor como elemento en segundo plano, en el caso de Coca Cola Company, este componente de la gestión de la cultura entre distintos países parece estar más presente puesto que, como Marta nos explica, en la comunicación llevada a cabo a nivel regional una vez están establecidos los proyectos que se van a realizar, y sus informes correspondientes (briefs), se pasa a la siguiente etapa, que este caso constituye la selección de socios o *partners*, como los llama Marta, para la realización de las campañas. Esta elección de socios para la puesta en marcha de estas campañas requiere una selección precisa de estos “independientemente de su geografía” (Fontcuberta, 2019). Lo que se espera de los potenciales socios es su “conocimiento” y su “capacidad de manejar la diversidad cultural” (Fontcuberta, 2019) para poder ejecutar estas campañas,

considerando así aspectos culturales esenciales que modificaran de alguna manera el formato y la forma de la campaña publicitaria, si así lo quiere la empresa.

A partir de las informaciones recopiladas recogidas a partir de la información aportada por Marta, podemos deducir que, a nivel regional, no es tanto la marca quien se ocupa de la gestión de la diversidad cultural, sino que la gestión de estas diferencias culturales deberá ser tratada por los posibles socios contratados para llevar a cabo estas campañas. Serán estos distintos socios quiénes examinarán e identificarán las diferencias culturales para luego comunicárselas a Coca Cola Company, quién llevará a cabo las modificaciones necesarias para su adaptación en los distintos mercados.

Para esta marca, la definición de campañas de comunicación a nivel regional se desarrolla de esta manera, sin embargo, a nivel de campañas de comunicación globales este proceso se desarrolla de manera diferente. Para ilustrar este fenómeno, Marta utiliza el ejemplo de la campaña generada por Coca Cola Company en 2017 titulada “Taste the feeling”. Para explicar estas diferencias, nos explica que, cuando hay que centrarse en el “desarrollo de contenido de campañas para uso panregional” (Fontcuberta, 2019), como ocurrió en este caso con esta campaña, la dinámica que se utilizó para el desarrollo de este tipo de comunicación fue completamente diferente. En este caso, se utilizaron distintos equipos dispersos geográficamente por los continentes para desarrollar esta campaña global que se llegó a utilizar en más de 200 países. Para poder llevar a cabo la generación de esta campaña, se desplegó “el estudio cuantitativo más extenso jamás realizado sobre los resultados de las campañas en cada región y las diferencias culturales” (Fontcuberta, 2019), y a partir de los resultados obtenidos con estos estudios se llevaron a cabo las modificaciones necesarias en la campaña publicitaria para poder adaptarla así a sus distintos consumidores. “Producimos campañas de uso multiregional para las que hacemos producciones modulares con múltiples variantes que encajen en las diversidades sociales / etnográficas y culturales.” (Fontcuberta, 2019)

En este caso podemos observar como la marca le otorga una posición a la cultura y a las diferencias presentes entre los distintos países y regiones. Al analizar este caso hemos deducido, que por mucho que las campañas sean globales y que utilicen la misma forma, como en este caso, siempre se adaptan de manera local. Esto permite así a la marca, la posibilidad de crear la misma campaña para todos, pero con pequeñas distinciones

culturales que permitirán al consumidor sentirse más identificado con el producto vendido y con ello una probabilidad de éxito mayor a causa de la creación de este vínculo adquirido por estos consumidores a través de este tipo de comunicación. Pese a que el elemento cultural no parece de gran relevancia a lo largo de la entrevista, indirectamente se le otorga mucha importancia puesto que, en este caso para poder generar esta campaña global, la identificación de las diferencias culturales y su adaptación en el anuncio, representaron factores clave para la difusión y aceptación de la campaña por parte de los consumidores.

Un elemento a destacar que no ha sido mencionado a lo largo de toda la revisión del marco teórico y que sí que se ha hecho presente a la hora de llevar a cabo esta entrevista es la participación constante de los socios en todo el proceso de creación de las campañas de publicidad y la importancia otorgada a estos. Por lo que hemos podido observar en este caso tanto a nivel regional como a nivel global, esta revisión y adaptación a las diversidades culturales es identificada y examinada por empresas subcontratadas responsables del análisis de estas diferencias para la retransmisión futura de estas a la marca, quien llevará a cabo la futura adaptación a los diferentes mercados. Tal es la importancia de estos socios que Marta, cuando responde a la pregunta en la que hay que mencionar a empresas referentes que hayan creado campañas de comunicación globales o el nombre de campañas como tal, nos expone desde un primer momento, el nombre de numerosos socios con los que ha podido trabajar. Estos *partners* que nos presenta son tanto de gran envergadura, como en el caso de McCann y Ogilvy, como el caso de pequeñas boutiques con muy pocas oficinas como Widen & Kennedy, Anomaly o Fallon. Con esto queremos recalcar la importancia que se les asigna a estas agencias de medios, imprescindibles a la hora de generar cualquier tipo de campañas, y que no se hace presente en ningún análisis sobre este tema.

Para continuar con el análisis sobre la importancia del factor cultural en la generación de campañas globales, analizaremos a continuación desde la perspectiva de esta misma característica el caso de BBVA. A lo largo de la entrevista a Gonzalo González Solá, no hay ninguna mención hacia la importancia del aspecto cultural. El factor cultura no se menciona en ningún lado. Gonzalo González menciona (2019) la necesidad de “trabajar

en una propuesta conjuntamente con los países para que se sientan parte del proceso” y “entender en qué fase está tu marca en cada uno de los países” en los que se opera para poder crear campañas globales de comunicación eficaces, a pesar de no mencionar directamente este componente, con estas frases podemos intuir que el factor intercultural juega algún papel a la hora de analizar la situación y la estrategia que se llevará a cabo para la generación de este tipo de campañas, pero la falta de información nos impide poder indagar más sobre este tema en el caso de esta empresa.

El segundo punto tratado a lo largo de la revisión de la literatura representa la decisión entre estandarizar nuestro producto o servicio u adaptarlo. A lo largo de este punto desarrollamos el dilema al que se enfrentan las empresas a la hora de comunicar sus campañas de publicidad. ¿Quieren utilizar una campaña global estandarizándola a la mayor parte de la población o prefieren adaptar sus estrategias a segmentos de mercado más precisos y diferentes otorgándoles así unicidad?

Tanto en Coca Cola Company como en BBVA, están de acuerdo con la idea de que esta decisión es una decisión estratégica de cada equipo de gestión, y que esta se toma a nivel grupo. Pero Marta resalta un elemento muy importante para ella a la hora de elegir entre estas distintas estrategias y esta idea que nos presenta es que “la clave está en que la marca sea uniforme en su propuesta de valor en las diferentes geografías” (2019). De este consejo que presenta Marta podríamos deducir que en este caso el dilema que se plantea entre estandarizar o adaptar al final pierde consistencia en cualquiera de los casos si la propuesta de valor presentada por la marca y su marco estratégico no resumen bien el hecho de cómo puede este producto o servicio resolver los problemas del cliente o mejorar su situación. Y es aquí, con este ejemplo, dónde hemos podido identificar a lo largo de las entrevistas la gran importancia que le dan las empresas al establecimiento de un marco estratégico bien definido y un perfecto conocimiento, por parte de la empresa, de sus clientes actuales y de aquellos que pueden llegar a ser potenciales clientes.

Durante las dos entrevistas se repite numerosas veces lo esencial que es para las marcas el tener bien definidos tanto su marco estratégico como las necesidades de sus

consumidores y su rol dentro de la sociedad. Estas manifestaciones sobre la importancia de un marco estratégico bien definido ya se hacen visibles en la página web de BBVA. Y Gonzalo las hace presentes a lo largo de toda la entrevista, explicando cómo en BBVA se basan principalmente en 3 ejes esenciales para generar estas campañas globales. Estos ejes son la relevancia, la notoriedad y la diferenciación, otorgando una mayor importancia a la relevancia y a la diferenciación para sus consumidores de forma que puedan transmitir su nuevo mensaje de transformación digital. Para poder ilustrar con ejemplos la eficacia obtenida por algunas campañas globales que han seguido con estas características menciona a marcas como Amazon, Coca Cola Company o Heineken, quienes han conseguido trabajar en una propuesta de producto presentando mensajes globales y definidas a partir de marcos estratégicos claros y concisos.

A partir de estas reflexiones suscitadas por Gonzalo González, observamos cómo estos ejemplos del establecimiento de unos marcos estratégicos claros resultan esenciales a la hora de crear campañas de publicidad. Estos ejemplos se fortalecen con los resultados encontrados en la primera entrevista a Marta Fontcuberta, representante de la empresa Coca Cola Company, quien impone a lo largo de toda esta entrevista, la idea de que el factor del marco estratégico juega un gran papel esencial en la generación de este tipo de campañas. Estas introspecciones serán analizadas a continuación para justificar este nuevo concepto presentado y para justificarlo como factor imprescindible a tener en cuenta cuando queramos empezar a pensar en la creación de campañas globales.

A lo largo de la entrevista Marta al igual que Gonzalo, recalca la importancia del marco estratégico. Para ella, este elemento es “ya parte crucial de los mimbres de la comunicación”, y explica que “un marco estratégico es casi una obligación.” (Fontcuberta, 2019). La constante reiteración sobre este elemento, nos hace reflexionar y resaltar el hecho de que sin un marco estratégico definido a la perfección ninguna marca podrá llegar a crear una comunicación eficiente y exitosa, constituyendo así este elemento un pilar esencial antes de empezar con la creación de cualquier proceso de comunicación de la empresa. Tal y como nos comenta Marta Fontcuberta (2019):

*La gente vive en un entorno digital global y requiere de las marcas relevancia en su propuesta de valor, consistencia en su personalidad y propósito, honestidad y transparencia en su actuación, multipresencia en todos sus entornos.*

*Estas son las únicas reglas del juego, que las actuaciones sean locales o globales es irrelevante para el consumidor, lo relevante es que le hablen a él como ser individual y con el conocimiento de sus intereses / necesidades específicas ... de donde es Amazon? ¿De donde son sus campañas? ¡A quien le importa! Lo importante es cuanto sabe darme lo que yo necesito en la calidad tiempo y coste que busco. (Fontcuberta, 2019)*

Sí seguimos todas estas indicaciones y conseguimos crear este marco estratégico ideal para cualquier empresa, el resultado que podemos obtener puede ser impresionante, llegando así a crear campañas de publicidad globales que presentan numerosas ventajas como son la “consistencia de marca, estratégica y experiencial” y la “consistencia en el marketing digital y en la presencia en las redes sociales” (Fontcuberta, 2019) o “coherencia de marca, mensajes, posicionamiento” (González, 2019) en definitiva, poder crear una propuesta de marca única beneficiosa tanto para la empresa creadora como para sus consumidores.

Podemos entonces concluir sobre este punto y decir que el problema entre la estandarización o adaptación de un producto o servicio no se plantea como principal dilema a la hora de la creación de campañas globales como se ha presentado a lo largo del marco teórico. Sin embargo, sí que vemos claramente una tendencia que péndula más hacia la estandarización, no tanto de los productos o servicios, si no más hacia una estandarización del marco estratégico, en el que la coherencia de marca, y de mensajes, son cruciales para poder obtener como resultado una marca única presente globalmente con los mismos valores y las mismas misiones por todo el mundo. En definitiva, una imagen de marca más poderosa frente a sus competidores y más única frente a sus consumidores.

A continuación, trataremos el tercer punto revisado a lo largo del marco teórico que presenta uno de los mayores problemas ya tratados en numerosas teorías y sobre los

cuáles se presentan distintas opiniones, como hemos podido ver anteriormente con el comentario de Marta y este punto constituye el dilema global/local.

Muchas empresas se plantean su estrategia de comunicación en base a dos alternativas, el lanzamiento de productos a nivel local o a nivel global, quieren saber cuál de estas dos opciones se presenta como la más interesante y en qué casos estas opciones son aplicables a su negocio. Por ello a continuación expondremos y analizaremos este dilema desde el punto de vista de los empresarios entrevistados para la investigación llevada a cabo para intentar establecer unas pautas que seguir a la hora de tomar una decisión.

A lo largo de las entrevistas, empezamos a percibir desde el principio, la dificultad que presenta este dilema. Esto se hace perceptible cuando lanzamos la pregunta sobre ¿qué desventajas están presentes a la hora de crear campañas globales?, tanto Marta como Gonzalo evocan la idea de “buscar un equilibrio global/local” (González, 2019), pero para esto, no hay fórmula mágica como dice Marta. La mala gestión y elección de la estrategia podría suponer grandes pérdidas para la empresa, de ahí su gran importancia a la hora de la elección del tipo de estrategia de implantación.

Mientras que en la revisión del marco teórico se presentan estas dos opciones la una muy alejada de la otra, sin mencionar una posible fusión entre estas dos, tanto Marta como Gonzalo coinciden en la idea de la posibilidad de un equilibrio entre las dos estrategias. Según Gonzalo (2019) “debe existir una conexión local en todos los casos”, lo que nos lleva a deducir la hipótesis que presenta la idea de que una campaña, por mucho que sea 100% global, siempre debe poder adaptarse localmente en algunos aspectos, además afirma que existen muy pocas marcas que estén al alcance de poder generar campañas globales. Sin embargo, pese a estas dificultades estas empresas existen, y para poder justificar la existencia de algunas de estas empresas, ilustra su idea con algunos ejemplos de marcas que sí que han podido llevar a cabo este tipo de campañas cómo son Amazon, quién gracias a su ciclo de vida, dónde actualmente se sitúan en la fase de construcción de marca dentro del mercado, a su propuesta, y a su producto totalmente global, es capaz de generar este tipo de campañas.

Pero, aunque este ideal ejecutado ya por algunas empresas parece fácilmente alcanzable, numerosas desventajas se plantean a la hora de intentar llevarlo a cabo.



Para demostrar esta dificultad Marta presenta como desafío principal de la globalización de las campañas de publicidad, la pérdida de la cultura local, lo que podría conllevar desastres globales que impactarían de manera negativa a la marca. Presenta la idea de que la arrogancia cultural de las empresas generadoras de campañas de publicidad obtiene como resultado la generación de campañas no compradas localmente lo que supone pérdidas económicas grandes para la empresa generadora de este tipo de comunicación. Además, Marta reafirma la idea de que “la ejecución global tiene un imite de calado local” y que “la ejecución local tiene un insoportable coste multiplicador y a menudo una incapacidad de viajar incluso a los vecinos de al lado” constituyendo así numerosas desventajas tanto en la elección de la implantación de una estrategia global, tanto como en la elección de la estrategia local. Gonzalo en cambio, no se basa tanto en las desventajas de estas estrategias para rebatir su elección, sino que se centra más en la importancia de imponer una propuesta global o un producto global para poder llevar a cabo la realización de dichas campañas globales e ilustra este argumento a partir de ejemplos de marcas como Heineken, Coca Cola Company, o Amazon, dónde se trabaja bajo una propuesta de producto única y dónde se tiene como objetivo la construcción de una marca global. Gonzalo reitera aquí la idea de una estandarización de la marca, de su marco estratégico, de su propuesta de valor y de su producto, ya presentada anteriormente.

*“Ser global por ser global no quiere decir nada. Depende de tu propuesta de valor (producto) y tu estrategia de marketing (marca).” (González,2019)*

A partir del dilema global/local planteado a los empresarios entrevistados, conseguimos explorar la idea de la existencia de una posible tendencia presente en las empresas a la hora de tomar decisiones sobre qué tipo de estrategia implantar. Al igual que a lo largo de la revisión del marco teórico hemos podido comprobar cómo la globalización se pone cada vez más en duda a causa de la falta de identificación hacia el producto por parte de algunos segmentos de consumidores, y la pérdida de la identidad de estos, a lo largo de estas entrevistas hemos conseguido reafirmar esta idea, además de poder identificar nuevas tendencias presentes en el mercado.

La pregunta realizada a los entrevistados fue la siguiente: ¿cuál cree que es la tendencia?, a lo que ellos respondieron según su experiencia y sus opiniones, con dos versiones muy

distintas. Coincidiendo con el marco teórico y argumentando la idea de que el alcance global ya ha llegado a su límite, Gonzalo nos argumenta, basándose en empresas de venta de productos, como por ejemplo las cervezas empezaron ya hace unos años con tendencias globales que finalmente han acabado centrándose en lo local a causa de la producción de cervezas artesanales. Como hemos comentado antes, este es el caso de los productos, sin embargo, a la hora de hablar de servicios, esta tendencia difiere de la anteriormente presentada. En el caso de los servicios, como por ejemplo en el sector de la banca “u otras categorías, dónde existe una experiencia de cliente a través de una App o una web, la tendencia es más hacia la globalización” (González, 2019).

Estas aclaraciones reafirman la idea de una tendencia que pasa de globalización hacia localización, ya establecida por el marco teórico anteriormente, aunque presentan distinciones entre los distintos sectores. Pero Marta, en este caso nos presenta una idea que no ha sido evocada en ningún momento a lo largo de esta investigación y que siembra los precedentes de una nueva era que es distinta y que modifica todo lo que se conocía como comunicación hasta el momento. Nos presenta la idea de que vivimos actualmente en un “entorno digital” (Fontcuberta, 2019), esto quiere decir que nos movemos en el mundo de internet y que no solo nosotros, consumidores, nos aprovechamos de ello, sino que las marcas también lo hacen o lo están empezando a hacer.

Finalmente, a partir de todos estos datos obtenidos, hemos podido analizar, cómo para estas dos personas entrevistadas este dilema tiene como respuesta un ideal perfecto, basado en campañas de comunicación globales con posibles adaptaciones locales, lo que se identifica actualmente bajo el nombre de campañas multimercado.

Llamamos campañas multimercado a aquellas campañas que constituyen una campaña de comunicación global con un mensaje único y general para todos los países, pero que presenta diferencias a la hora de su difusión mundial. Estas distinciones se llevan a cabo a partir de la transformación de estas campañas con pequeñas modificaciones y adaptaciones culturales que facilitan la creación de un sentimiento de conexión personal entre la propia marca y su consumidor, alcanzando como resultado, un mensaje global eficiente y comprensible en el mundo entero, pero con adaptaciones locales que mejoran la imagen de marca de la empresa y crean un sentimiento de pertenencia en el consumidor.

Estas campañas multimercado se presentan como respuesta última a la creación de campañas de comunicación fusionando así todas las características anteriormente analizadas, sin embargo, a lo largo de la revisión de la literatura y al analizar el fenómeno de las campañas globales, este término no se menciona ni directamente ni indirectamente en ninguna de las teorías revisadas, llevándonos así a replantearnos de nuevo cómo podrían llevarse a cabo este tipo de campañas y como sería su influencia en las sociedades.

## 5. Conclusión

A lo largo de este trabajo de investigación hemos podido examinar, analizar y comparar con meticulosidad la situación actual de los anunciantes y de las marcas, y los desafíos a los que se enfrentan estos a la hora de la creación de campañas globales. Esta investigación, a partir de la revisión del marco teórico, nos ha permitido establecer una serie de características esenciales empleadas en el mundo de la comunicación, que afectan de manera significativa en la creación de este tipo de campañas de comunicación. Una vez establecidas estas características, hemos podido compararlas bajo un marco más práctico y realista a la hora de la creación de estas campañas globales, gracias a los resultados constatados a partir de las dos entrevistas realizadas a dos profesionales delegados de marcas globales como son Marta Fontcuberta representante de Coca Cola Company y Gonzalo González Solá representante de BBVA. Gracias a este estudio hemos podido establecer algunas pautas referentes a la hora de ponernos a crear campañas globales y que nos asegurarán el éxito de estas.

Mediante la revisión del marco teórico hemos establecido 3 pilares esenciales a la hora de crear campañas de comunicación globales.

El primer pilar que se establece como fundamental en la creación de estas campañas es la cultura. Las relaciones interculturales que se mantiene actualmente entre distintos continentes, países o regiones, constituyen un factor clave en el que fijarnos si queremos crear campañas eficientes, efectivas en todo el mundo. Un hábil manejo de la gestión intercultural nos permitirá crear nuevos sentimientos en el consumidor que crearán un mayor sentimiento de pertenencia hacia la marca, y como resultado, una comprensión global del mensaje emitido que se verá reflejado de manera positiva en las ventas.

El segundo pilar que presentamos de gran relevancia a la hora de la creación de estas campañas globales es la decisión entre estandarizar o adaptar estas campañas. Cuando nos planteamos crear campañas de comunicación hemos de decidir entre estandarizar nuestras campañas o adaptarlas. Según la elección tomada entre estas dos estrategias, los resultados obtenidos con estos dos tipos de comunicación serán diferentes otorgándole así a esta encrucijada una importancia crucial. Mientras que la estandarización de las campañas nos permite obtener un mensaje global que se adapta a un mayor público y con ello a un mayor número de potenciales clientes, nos enfrentamos aquí a una posible

pérdida de la identidad y de los valores de nuestros consumidores, que conllevan finalmente a una desvinculación hacia la marca de muchos de estos clientes que acaban sintiéndose menos vinculados tanto hacia la marca como hacia el producto como hacia el mensaje comunicado. Este problema en cambio se manifiesta de manera distinta si la elección tomada es la de la adaptación. Con la incorporación de estrategias de adaptación a nuestro tipo de comunicación, conseguimos la emisión de mensajes más específicos que se adaptan mejor a los distintos segmentos de consumidores y que crean una mayor atracción hacia la marca, sin embargo, con la adquisición de este tipo de campañas tenemos que asumir la generación de mayores costes de realización que pueden llegar a crear rechazo dentro de los anunciantes creadores de este tipo de campañas o de las marcas.

Finalmente, el tercer y último pilar que se hace presente a lo largo de la revisión del marco teórico es el dilema vigente en cualquier empresa internacional: el dilema global/local. En este punto desarrollamos las ventajas y los convenientes que presentan estas dos teorías para intentar decidir cuál de entre ellas coincide mejor con los resultados que presentan.

Después de haber conseguido establecer estos tres factores referentes a la hora de la creación de campañas de comunicación, decidimos llevar a cabo una comparación de estas características bajo un marco más práctico constituido a partir dos entrevistas a dos profesionales de dos grandes marcas internacionales como son Coca Cola Company y BBVA.

Al comparar lo encontrado en el marco teórico con los resultados de las entrevistas, hemos conseguido resaltar más aspectos esenciales en los que fijarse a la hora de constituir estas campañas de comunicación eficaces.

El factor cultura se confirmó y se hizo presente a lo largo de estas entrevistas otorgándole así más fuerza a lo ya establecido a lo largo del marco teórico, pero nuevos hallazgos se hicieron presentes a la hora de la elección entre la utilización de campañas estandarizadas o adaptadas. A lo largo de este apartado pudimos analizar cómo esta elección no es fuente de eficiencia de las campañas si no que el establecimiento de un marco estratégico y de una propuesta de valor eficientes son los elementos que realmente crearan unicidad a la

comunicación y a la marca, obteniendo como resultado la creación de unas campañas de comunicación más eficientes y exitosas.

Finalmente, la comparación del dilema global/local analizado desde un punto de vista más práctico nos argumenta el ideal perfecto para responder a este dilema, y este ideal representa la fusión entre lo global y lo local posible según estos dos profesionales, pero difícilmente alcanzable. Sin embargo, hemos llegado a identificar esta posible fusión a la hora de la creación de campañas publicitarias, más bien tratada bajo el nombre de campañas multimercado. Este tipo de campañas se presentan como solución principal frente a este problema planteado ya numerosas veces por las empresas.

Para continuar con esta investigación podríamos seguir indagando frente a las campañas multimercado para observar de qué manera afectan estas campañas a las sociedades, en cambio, nos quedaríamos por detrás de lo que emerge actualmente como una nueva era. Un movimiento posterior a la globalización empieza a instalarse y a desarrollarse como nuevo método de comunicación frente a este nuevo mundo, y este movimiento es el de la era digital y las redes sociales. Con la entrada en juego de estos nuevos participantes, el desarrollo de nuevas formas de comunicación es inevitable, y con ello el desarrollo de nuevas tecnologías que suceden a las ya actuales, incitando así a un nuevo cambio. Dado a la actualidad de este tema aún no puede ser tratado y respaldado por fuentes de información institucionales que puedan corroborar estas teorías por ello representa un límite principal a la hora de continuar con dicha investigación.

## 6. Bibliografía

Kobayashi, K. K. Koji. (2012, marzo). Corporate Nationalism and Glocalization of Nike Advertising in “Asia”: Production and Representation Practices of Cultural Intermediaries. Recuperado 23 marzo, 2019, de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=12&sid=9a72501a-e10c-466c-b53d-1e07c4445324%40sdc-v-sessmgr03>

Zayani, m. Z. Mohamed. (2011). Media, cultural diversity and Globalization: challenges and opportunities. Recuperado 23 marzo, 2019, de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=9a72501ae10c-466c-b53d-1e07c4445324%40sdc-v-sessmgr03>

B. Allen, J. B. A. Julian, K. Lee, K. K. L. Kimberly, & Escalera, E. E. Elena. (2016, junio). Cross-Cultural Globalization of Advertisements. Recuperado 24 abril 2019, de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=16&sid=9a72501a-e10c-466c-b53d-1e07c4445324%40sdc-v-sessmgr03>

Rutovik, J. R. Zeljko. (2016, enero). Economic Aspects of Media Globalisation. Recuperado 24 abril, 2019 de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=19&sid=9a72501ae10c-466c-b53d-1e07c4445324%40sdc-vsessmgr03&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZlJnNjb3BIPXNpdGU%3d#db=eoh&AN=1623667>

Chrisman, R. C. Robert. (2013, 1 septiembre). Globalization and the Media Industry. Recuperado 24 abril, 2019, de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=24&sid=9a72501a-e10c-466c-b53d-1e07c4445324%40sdc-v-sessmgr03>

Munteanu, R. C. Nicoleta. (2011, 1 diciembre). EFFECTS OF GLOBALIZATION ON Mass communication. Recuperado 24 abril, 2019, de

<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=27&sid=9a72501a-e10c-466c-b53d-1e07c4445324%40sdc-v-sessmgr03>

Mendiz, A. M. Alfonso. (1995, 1 enero). Internacionalización de las campañas. Personalización de los medios: La publicidad transnacional de Coca-cola.. Recuperado 30 abril, 2019, de <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=34&sid=9a72501a-e10c-466cb53d-1e07c4445324%40sdc-vsessmgr03&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZlJnNjb3BIPXNpdGU%3d#AN=77484642&db=a9h>

Rey, J.R. Juan. (2006). La publicidad como agente homogeneizador de culturas (Ma non troppo) Recuperado 30 abril, 2019, De [http://www.revistacomunicacion.org/pdf/n4/articulos/la\\_publicidad\\_como\\_agente\\_homogeneizador\\_de\\_culturas.pdf](http://www.revistacomunicacion.org/pdf/n4/articulos/la_publicidad_como_agente_homogeneizador_de_culturas.pdf)

Ramiro Mateus, J.R.M, William Brasset, D.W.B (2002, marzo). La globalización: sus efectos y bondades. Recuperado 24 mayo, 2019 de <http://uac1.fuac.edu.co/revista/M/cinco.pdf>

Fernández Alvárgonzález, C.F.A, (2019). Programa sobre la muerte y la elaboración de los procesos de Duelo positivos en el Segundo Ciclo de Educación Infantil. Recuperado 30 abril, 2019 de <https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/2467/fernandez.alvargonzalez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>



Pino Romero, C.P.R, (2008, diciembre). El entorno digital en la nueva era de los medios y la publicidad: la metamorfosis del consumidor. Recuperado 30 abril, 2019 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520908015>

Fernández Barros, M.F.B, (2014). Creatividad, innovación y trabajo en las agencias publicitarias en la era digital. Recuperado 30 abril, 2019, de [http://www.razonypalabra.org.mx/N/N87/M87/08\\_Fernandez\\_M87.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N87/M87/08_Fernandez_M87.pdf)

Maherzi, L. (1999). Informe mundial sobre la comunicación. Paris: Eds. Unesco/CINDAC.

Mooij, M. (2019). Global marketing and advertising. Los Angeles: Sage.

De mooij, m. (2019). Consumer behavior and culture. [s.l.]: sage publications inc.

Aliber, R. and Click, R. (1999). Readings in international business. Cambridge, Mass.: MIT Press.

## 7. Anexos

### iii. Anexo 1

# **ANEXO 1: ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD: MARTA FONTCUBERTA**

**El rombo**, junto con las preguntas **en negrita** representan al entrevistador. Las respuestas bajo un estilo clásico representan las respuestas del entrevistado.

- ❖ **Buenos días Marta, lo primero quería agradecerte tu participación en este proyecto, estoy segura de que tus aportaciones me pueden ser de gran ayuda para mi trabajo de fin de grado. De verdad, muchísimas gracias.**

Por favor, gracias a ti, espero que te sirvan de algo, yo estoy encantada de poder participar en tu trabajo y voy a intentar darte la mayor información posible.

- ❖ **Gracias, y ahora quiero presentarme, soy Beatriz Pérez-Solero, estudiante en último curso en ICADE dónde curso un grado en Administración y Dirección de Empresas. Para mi trabajo de fin de grado he decidido realizar una investigación sobre “La gestión intercultural aplicada a la generación de campañas multimercado”, como ya te comenté y por ello me gustaría que pudieses responderme a las siguientes preguntas.**

¡Claro que sí! Venga, vamos allá.

- ❖ **¿Podría indicarme su Nombre y Apellido?**

Me llamo Marta Fontcuberta.

- ❖ **¿Cuál es su cargo actual y anteriores en la empresa?**

Actualmente trabajo como Marketing & communication senior advisor.

Soy Ex Global head of content Coca-Cola company y Ex Regional IMC (integrated marketing communication) para Latino America.

❖ **Podría describirme su función en la compañía.**

En Coca Cola Company he sido responsable de los equipos de comunicación integrada (contenidos / design / digital & media / sponsor ...). primero desde el ámbito local (España y México) y luego desde el ámbito regional (Latinoamérica) y finalmente global desde los head quarters de Atlanta.

❖ **¿Cuál es su relación con los otros Mercados con los que trabaja?**

Pues a ver... te voy a explicar cómo trabajo con otros mercados desde dos enfoques distintos que son aquellos desde dónde he tenido la oportunidad de trabajar. El primero es el enfoque desde mi asignación regional (Latinoamérica). Yo era líder regional de los equipos IMC de los 42 países latinos. Esos mercados se organizan en 4 unidades de negocio (México / latincentro / south latin / Brasil).

En esta ocupación a nivel regional me ocupaba de 4 fases esenciales:

La primera era establecer los proyectos. Anualmente acordamos los proyectos comunes entre los mercados, lo que nosotros llamamos charters, definimos su presupuesto total y una unidad que va a ser la encargada de liderarlo.

La segunda fase era establecer el Brief del proyecto. Para poder generar un brief trabajo con los mercados para asegurarme de trabajar sobre aquellos que sean más provocadores, innovadores y que además estén bien ligados a las necesidades reales del consumidor y del negocio.

Luego tenemos la selección de partners de trabajo. Aporto la visión a mayor escala de partners con excelencia, independientemente de su ubicación geográfica y estudio que los partners tengan conocimiento y capacidad de manejar la diversidad cultural.

Por último, hacemos la selección de ideas de campaña. Formo parte del equipo con el mercado local que lo lidera. Buscamos ideas que viajen bien en insights y en entendimiento.

Y ahora te voy a contar lo mismo, pero desde el enfoque de mi asignación global (corporate). Estaba centrada en el desarrollo de contenido de campañas para uso panregional. Desarrollo con un pequeño equipo geográficamente disperso por los continentes, campañas globales que se utilizan en 200 países. A lo largo de esta etapa desarrollamos el estudio cuantitativo más extenso jamás realizado (con MB) sobre los resultados de las campañas en cada región y las diferencias culturales.

Producimos campañas de uso multiregional para las que hacemos producciones modulares con múltiples variantes que encajen en las diversidades sociales/etnográficas y culturales.

Además, apoyamos a los mercados locales que lo requieran en su labor propia de adaptación con aprendizajes de nuestro proceso anterior.

❖ **Podría describirme en qué fase de su trabajo utiliza la comunicación publicitaria y con qué objetivos.**

Creo que con mi respuesta anterior ya he conseguido responder a esta pregunta.

❖ **Sí, perfecto, con lo mencionado anteriormente ya tengo información suficiente. ¿Cuáles son las características esenciales que cree que son necesarias para poder crear una campaña de publicidad de éxito?**

Personalmente creo que hay 4 elementos esenciales para crear campañas de publicidad de éxito y son:

- un brief excelente: esto significa que necesita revisar un problema real y relevante para el consumidor a resolver, y un perfecto conocimiento del cliente potencial, de sus “insights” y sus “pains” como lo llamamos nosotros.
- Luego, una idea transformadora y líquida ligada al negocio.

- Otro elemento esencial para mí es la necesidad de aportar arte y ciencia en la planificación de los medios de contacto donde las estrategias de “Paid media” complementan a las básicas de “own/earned and shared media.”
- Y para finalizar, iterar y transformar constantemente con data analytics de conversación y sentimiento.

❖ **¿Cómo cree que ha afectado en compañías internacionales la globalización a las campañas de publicidad?**

La globalización es ya un fenómeno antiguo. La generación de tribus globales movidas por las redes sociales es el actual marco de trabajo para las corporaciones.

❖ **¿Qué opina sobre las campañas de comunicación publicitaria globales?**

Las marcas icónicas y verdaderamente globales tienen una estrategia y un propósito claro y consistente allá donde estén. Eso es ya parte crucial de los mimbres de la comunicación, donde un marco estratégico es casi una obligación. No hay una fórmula secreta a la hora de ejecutar dicha estrategia. La historia es y será pendular.

- La ejecución global tiene un límite de calado local

-la ejecución local tiene un insoportable coste multiplicador y una incapacidad de viajar incluso a los vecinos de al lado.

-las estrategias regionales son a mi juicio las más interesantes, siempre que se compartan claros rasgos culturales y de estilos de vida.

❖ **¿Qué factores cree que son más relevantes para crear una campaña global de comunicación eficaz?**

- La exploración y el conocimiento de las macro fuerzas globales que compartimos como humanidad (investigación / data / ciencia / humanismo etc.)
- La necesidad de un producto o servicio consistente en su experiencia de consumidor globalmente.
- Una poderosísima idea universal instalada en alguna de las macro fuerzas, que tenga “patas largas” y pasaporte de vuelta al mundo.
- Y una modularidad extrema en el ejercicio de ejecución para los mercados, con el fin de que la campaña sea localizada.

❖ **¿Que desafíos cree que están presentes a la hora de crear una campaña de comunicación global?**

Puff hay un montón, pero yo creo que los más importantes a la hora de la creación de estas campañas son:

+La tensión global/local. No hay fórmula mágica. (Por lo menos que se haya descubierto jajaja)

+la desaparición de lo puramente local: una “cagada “local es responsabilidad global y crea mucho ruido en las redes.

+ el desafío cultural interno: global desde la influencia a los mercados y no tanto desde la imposición.

+ y el desafío geográfico: lo global es la suma de equipos y talento multicountry. La arrogancia de los centros únicos de creación o producción genera campañas no compradas localmente.

❖ **¿Qué aprendizajes puede compartir desde su experiencia a la hora de desarrollar una Campaña global?**

Creo que ya los he respondido en la primera pregunta.

❖ **Sí, perdón. Ya lo tengo todo detallado en la primera pregunta ¿Que ventajas se pueden obtener de estas campañas de comunicación globales?**

Yo creo que lo que podemos obtener de este tipo de campañas es sobre todo consistencia de marca, tanto estratégica (imprescindible) y experiencial (multicanal), cómo consistencia en el marketing digital y en la presencia en redes sociales, donde todo es accesible. Además de un gran ahorro de costes totales en la creación y producción que pueden permitir producciones, ideas, celebrities, influencers etc. de mayor calado y coste.

❖ **Cómo deciden con productos globales cuándo hacen Campañas globales y cuándo es necesario hacerlas localmente. ¿Depende de las geografías?**

Es una decisión estratégica de cada equipo de gestión que este en la compañía, pero sin duda es clave que la marca sea uniforme en su propuesta de valor en las diferentes geografías.

❖ **Podría decirme, ¿el nombre de alguna empresa referente en la creación de campañas de comunicación globales? ¿Y alguna Campaña específica que le parezca un buen ejemplo global?, ¿Por qué?**

Desde mi última posición de global head of content de Coca-Cola, he trabajado con un amplio roster de agencias con fortaleza y sabiduría demostrada para ser partners globales. La clave no es su tamaño, algunas son boutiques con muy pocas oficinas, sino el talento de sus equipos y su capacidad de pensar y sentir al consumidor global. Algunos nombres de partners que me parecen increíbles a la hora de generar este tipo de campañas son: Mccann y ogilvy, como las de grandes redes y luego más pequeñas tenemos Santo, Mercado, David, widen& Kennedy, anomaly, sra rushmore, fallon y mil más que ya no te voy a decir porque si no, no termino.

❖ **¡Genial!, y ¿alguna campaña en concreto?**

Pues tengo varias, pero voy a empezar con una nuestra propia, la campaña global que lanzamos en el 2017 “taste de feeling” para Coca cola. Utilizada en 200 países, a partir de una sola estrategia, pero con múltiples ejecuciones, algunas con más de 6 variaciones de etnias / músicas ...

La segunda que te voy a nombrar es un clásico que es referente para mí: “you are not you” de Snikers. Es espectacular la adaptación de la misma idea a ejecuciones súper relevantes localmente.

Y por último uno grandioso de globalidad: Nike. Sus ideas son universales y sus ejecuciones multiculturales. Nunca falla.

❖ **¿Cree que cada vez es más relevante la comunicación global o es necesario trabajar en local para crear relevancia?**

La gente vive en un entorno digital global y requiere de las marcas relevancia en su propuesta de valor, consistencia en su personalidad y propósito, honestidad y transparencia en su actuación, multipresencia en todos sus entornos.

Estas son las únicas reglas del juego, que las actuaciones sean locales o globales es irrelevante para el consumidor, lo relevante es que le hablen a el como ser individual y con el conocimiento de sus intereses / necesidades específicas ... de donde es Amazon? ¿De donde son sus campañas? ¡A quien le importa! Lo importante es cuanto sabe darme lo que yo necesito en la calidad tiempo y coste que busco.

❖ **¿Cuál cree que es la tendencia?**

(Pregunta no realizada dado a la respuesta de la pregunta anterior.)

❖ **¿Cree que es relevante desde una marca global desarrollar únicamente campañas globales? ¿Por qué?**



Yo digo NO a las reglas fijas y SI a trabajar con sistemas ágiles, multiculturales y que reinventen las formulas cada día para dar lo mejor en el cambio permanente.

❖ **Ventajas y desventajas de las Campañas globales en contextos de producto idéntico.**

¡Esta pregunta creo que también la he contestado antes!

❖ **¿Le gustaría añadir algún comentario adicional que quiera aportar en esta temática?**

No la verdad es que no. Me ha parecido muy interesante tu trabajo a ver si cuando lo termines me lo envías y me escribes para ver que tal te ha ido, espero que te haya podido ser de ayuda.

❖ **Sí, la verdad es que ha sido muy interesante, yo creo que con esto tengo suficiente para completar mi trabajo. Muchísimas gracias otra vez por poder dejarme un rato para poder responder a estas preguntas.**

¡Nada hombre! Gracias a ti, y ya sabes si te falta información o necesitas rellenar dudas me escribes por mail y en cuanto pueda te respondo o te escribo.

❖ **Muchísimas gracias.**

## **ANEXO 2: ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD: GONZALO, GONZÁLEZ SOLÁ**

**El rombo**, junto con las preguntas **en negrita** representan al entrevistador.  
Las respuestas bajo un estilo clásico representan las respuestas del entrevistado.

- ❖ **Buenos días Gonzalo, muchísimas gracias por su participación en este proyecto, estoy segura de que sus aportaciones me van a ser de gran ayuda para poder realizar mi trabajo de fin de grado. Vamos a empezar con las preguntas, que sé que tiene prisa, y no me gustaría molestarle. ¿Podría indicarme su nombre?**

Nada no te preocupes seguro que son preguntas rápidas y nos da tiempo a completarlas todas. Pues... yo soy Gonzalo González Solá, encargado del Marketing en BBVA en el área global.

- ❖ **Describe su función en la compañía.**

EN BBVA mi función es de Digital Sales & Marketing y básicamente nuestra visión se resume en: “Identify audiences and targets in order to communicate our value proposition to generate traffic to BBVA assets, optimizing efficiently user experience and generating recurrence in brand engagement”

- ❖ **¿Cuál es su relación con los otros Mercados con los que trabaja?**

Trabajamos en España en un área global y nuestra relación con los países es clave en el día a día. Somos un área de estrategia fundamentalmente, dónde buscamos un alineamiento con todos los países para la construcción de una marca fuerte para nuestros

consumidores a nivel global. Además, tenemos una parte de ejecución en proyectos globales, dónde trabajamos conjuntamente con los países.

Los países clave para nosotros son: México, España, Turquía, EEUU, Colombia, Perú, Argentina, Uruguay, Paraguay y Venezuela.

❖ **Describa en qué fase de su trabajo utiliza la comunicación publicitaria y con qué objetivos.**

Estamos en una fase de unificación de toda la comunicación en todo el mundo, y por ello estamos iniciando un proceso de trabajo con los países para unificar de forma coherente y consistente toda nuestra propuesta de comunicación.

❖ **¿Cuáles son las características esenciales que cree que son necesarias para poder crear una campaña de publicidad de éxito?**

Pues la verdad es que nos basamos fundamentalmente en 3 ejes que son la relevancia, la diferenciación y la notoriedad. Dando mayor importancia a la relevancia y a la diferenciación para nuestros consumidores de forma en que podamos transmitir nuestro nuevo mensaje de transformación digital.

❖ **¿Cómo cree que ha afectado en compañías internacionales la globalización a las campañas de publicidad?**

Yo creo que ha afectado de manera positiva, pero que también es complejo de gestionar en algunos casos, ya que tiene que existir una conexión local en todos los casos. Hacer campañas 100% globales está al alcance de muy pocas marcas. Los nuevos players digitales como Amazon, por ejemplo, lo tienen más fácil, ya que ellos están en fase de construcción de mercados y su propuesta es 100% global, ya que su producto es 100% global, lo concentran todo en la misma App.

❖ **¿Qué opina sobre las campañas de comunicación publicitaria globales?**

Estas campañas globales como dices, son necesarias siempre y cuando tu estrategia sea esa. Hacer campañas globales si no tienes una propuesta global o un producto global no tiene sentido. Hoy en día la globalización ya no se va a parar, por lo que si puedes unificar toda tu propuesta de valor tiene sentido.

❖ **¿Qué factores cree que son más relevantes para crear una campaña global de comunicación eficaz?**

Desde mi punto de vista es trabajar en una propuesta conjuntamente con los países, para que se sientan parte del proceso. Además de buscar un mensaje relevante para todos y entender en qué fase está tu marca en cada uno de los países.

❖ **¿Que desafíos cree que están presentes a la hora de crear una campaña de comunicación global?**

Como decía antes buscar relevancia y diferenciación. Y desde un punto de vista ejecucional, buscar ese equilibrio Global/Local.

❖ **¿Qué aprendizajes puede compartir desde su experiencia a la hora de desarrollar una campaña global?**

En mi caso, desde dónde yo los he trabajado, son procesos largos. Desde BBVA hemos trabajado en 2 ocasiones en esta dirección y es clave tener el apoyo de la alta dirección de la compañía, porque si no es muy difícil convencer a los países. Ellos siempre van a querer seguir haciendo sus campañas locales. Además, es clave contar con una agencia que opere globalmente que te ayude con el proceso.

❖ **¿Que ventajas se pueden obtener de estas campañas de comunicación globales?**

Las principales ventajas que se obtienen con estas estrategias de campaña son, la coherencia de marca, mensajes, posicionamiento, en definitiva, trabajar en una propuesta de marca única. Y además un ahorro en costes de producción.

❖ **Cómo deciden con productos globales cuándo hacen Campañas globales y cuándo es necesario hacerlas localmente. ¿Depende de las geografías?**

Este tipo de decisiones son decisiones estratégicas que se toman a nivel grupo. En nuestro caso de momento no hay productos globales, por lo que trabajamos en campaña global de imagen y luego trabajamos conjuntamente en las bajadas de producto.

❖ **Podría decirme, ¿el nombre de alguna empresa referente en la creación de campañas de comunicación globales? ¿Y alguna Campaña específica que le parezca un buen ejemplo global?, ¿Por qué?**

Te voy a citar tres que son las que se me vienen directamente ahora a la cabeza y son Amazon, con la campaña de estas pasadas navidades, Coca-Cola en muchas ocasiones y Heineken con campañas imagen, como la de la Champions League o la de Fórmula 1. Estas campañas son campañas que trabajan bajo una propuesta de producto única, esa es la gran ventaja, además son marcas que tienen una misma experiencia de cliente en digital y como objetivo la construcción de una marca global.

❖ **¿Cree que cada vez es más relevante la comunicación global o es necesario trabajar en local para crear relevancia?**

Ambos temas son 100% necesarios.

❖ **¿Cuál cree que es la tendencia?**

Depende, va por tendencias y categorías. Por ejemplo, las cervezas iniciaron hace unos años una tendencia global, pero ahora con las cervezas artesanales han vuelto a lo local.

Sin embargo, en banca u otras categorías dónde existe una experiencia de cliente a través de una App o la Web, la tendencia es hacia la globalización.

❖ **¿Cree que es relevante desde una marca global desarrollar únicamente campañas globales? ¿Por qué?**

Pues... depende de tu estrategia. Ser global por ser global no quiere decir nada. Depende de tu propuesta de valor (producto) y tu estrategia de marketing (marca).

❖ **Ventajas y desventajas de las Campañas globales en contextos de producto idéntico.**

○ **Ventajas**

- Comunicación de tu estrategia de marca
- Mensaje global.
- Coherencia
- Ahorro Costes de producción publicitaria

○ **Desventajas**

- Encaje con las propuestas de comunicación de producto local.
- Complejidad de la planificación de medios.

❖ **Algún comentario adicional que quiera aportar en esta temática.**

No la verdad es que no, me ha gustado mucho poder participar en este trabajo.

Muchas gracias.

