



Facultad de Ciencias Humanas y Sociales  
Grado en Relaciones Internacionales

## Trabajo Fin de Grado

# **Influencia de las diferencias culturales en la internacionalización de las empresas y en su estrategia de marketing**

Estudiante: **Carmen Francia Alonso**

Director: Prof. Clemente Hernández Sánchez

Madrid, Enero 2024

## **Resumen**

En este trabajo se ha estudiado la influencia que pueden tener los factores culturales y sociales de los diferentes países donde están implementados los grupos multinacionales Unilever y Procter & Gamble en la internacionalización de dichas empresas. En particular, se ha analizado el impacto en sus estrategias de marketing internacional, cuando se introducen en un mercado o cuando consolidan su posición poniendo en valor las marcas que desarrollan. Este análisis se ha realizado considerando diferentes campañas publicitarias, de algunas de las marcas más prestigiosas de estas empresas y su evolución en distintos momentos de crecimiento económico y progreso de las distintas sociedades. Tras la exposición del marco teórico, sobre el proceso de internacionalización de las empresas y el análisis empírico, con el seguimiento de diversas campañas de comunicación de dichas empresas, se puede concluir que los productos se estandarizan y la estrategia, especialmente en los últimos años, es de lanzamiento de campañas globales si bien adaptadas a las circunstancias y características de los mercados, especialmente, adecuando los mensajes a la evolución y la demanda social en cada momento.

**Palabras clave:** Unilever, Procter & Gamble, estandarización, globalización y factores culturales y sociales.

## **Abstract**

This paper has studied the influence that the cultural and social factors of the different countries where the multinational groups Unilever and Procter & Gamble are implemented can have on the internationalization of these companies. In particular, the impact on their international marketing strategies has been analyzed, when they enter a market or when they consolidate their position by enhancing the value of the brands they develop. This analysis has been carried out considering different advertising campaigns of some of the most prestigious brands of these companies and their evolution in different moments of economic growth and progress of the different societies. After the exposition of the theoretical framework, on the process of internationalization of the companies and the empirical analysis, with the follow-up of diverse communication campaigns of these companies, it can be concluded that the products are standardized and the strategy, especially in the last years, is of launching global campaigns although adapted to the circumstances and characteristics of the markets, especially, adapting the messages to the evolution and the social demand in every moment.

**Key Words:** Unilever, Procter & Gamble, standardization, globalization and cultural and social factors.

## Índice

<b>1. Introducción .....</b>	<b>5</b>
<b>2. Finalidad y motivos .....</b>	<b>5</b>
<b>3. Estado de la cuestión.....</b>	<b>6</b>
<b>4. Marco teórico.....</b>	<b>8</b>
<b>4.1. Marketing internacional .....</b>	<b>8</b>
<b>4.2. El proceso de internacionalización de la empresa.....</b>	<b>11</b>
<b>4.3. Teorías de internacionalización .....</b>	<b>14</b>
<b>4.4. Etapas del proceso de internacionalización .....</b>	<b>17</b>
<b>4.5. Estrategias u orientaciones de marketing internacional .....</b>	<b>18</b>
<b>5. Objetivos y pregunta de investigación e hipótesis.....</b>	<b>19</b>
<b>6. Metodología .....</b>	<b>20</b>
<b>7. Análisis y discusión .....</b>	<b>21</b>
<b>7.1. Diferencias culturales y globalización en comercio .....</b>	<b>21</b>
<b>7.1.1. Dimensiones culturales de Hofstede (6 variables) .....</b>	<b>22</b>
<b>7.1.2. The Culture Map (Erin Meyer) .....</b>	<b>25</b>
<b>7.2. Caso práctico: Unilever / Procter &amp; Gamble.....</b>	<b>27</b>
<b>7.2.1. Unilever.....</b>	<b>27</b>
7.2.1.1. Origen, historia e internacionalización de Unilever.....	27
7.2.1.2. Arquitectura de marca.....	30
7.2.1.3. Ejemplos productos/estrategias de marketing.....	34
<b>7.2.2. Procter &amp; Gamble.....</b>	<b>48</b>
7.2.2.1. Origen e historia e internacionalización de Procter & Gamble.....	48
7.2.2.2. Arquitectura de marca.....	51
7.2.2.3. Ejemplos productos/estrategias de marketing.....	53
<b>8. Conclusiones y líneas futuras.....</b>	<b>66</b>
<b>9. Bibliografía.....</b>	<b>69</b>

## **1. Introducción**

En este trabajo fin de grado se va a exponer la influencia de factores culturales, sociales o de otro tipo en la internacionalización de las empresas y en particular en su estrategia de marketing para introducirse en nuevos mercados o para consolidar la marca en mercados más maduros.

Se analizará el concepto de marketing internacional en términos generales, así como el marco teórico de la evolución de la internacionalización de la empresa para hacer posteriormente foco en dos multinacionales como Unilever y Procter & Gamble. Para hacer más didáctico y práctico el estudio se realiza un análisis de la evolución de las campañas de comunicación de algunas prestigiosas marcas de estas dos empresas en distintos mercados.

## **2. Finalidad y motivos**

La elección de este tema viene motivada porque dentro de los estudios de relaciones internacionales una de las ramas que más me interesa es el marketing y la comunicación.

Hoy en día que el mundo está más conectado y las intercomunicaciones son cada vez más globales, las empresas no pueden estar aisladas ni al margen de la sociedad y precisamente es más relevante el impacto tanto social como mediático que las empresas puedan desarrollar al lanzar y comercializar sus productos a nivel global.

Me llama la atención qué estrategias de marketing utilizan las empresas cuando se van a incorporar en nuevos mercados o cuando lanzan nuevas campañas a lo largo de los años para poner en valor la marca. Por ello, realizo este estudio para ver qué factores tienen en cuenta a la hora de la toma de decisiones.

Para enriquecer el análisis y aun partiendo de un marco teórico general, se han analizado en particular dos entidades multinacionales con gran expansión mundial como son

Unilever y Procter and Gamble y en concreto la elección de la evolución de las campañas de comunicación de algunas de sus marcas más representativas en distintos mercados.

### **3. Estado de la cuestión**

Habiendo analizado las teorías de la internacionalización de la empresa y evolución de las estrategias del marketing internacional se puede afirmar que, en la actualidad, las empresas multinacionales son cada vez más globales. La mayoría de ellas tienen una fuerte imagen de marca global con productos bastante estandarizados que comercializan en todos los mercados con pequeñas adaptaciones a los usos locales, sobre todo la adaptación lingüística.

Se plantea la duda de si lo más importante es adaptar el producto o por lo contrario si para generar mayor impacto y atractivo en los consumidores hay que hacer hincapié en la forma de comunicarlo y de cómo llegar al público. Para ello es muy importante hacer un análisis previo de las condiciones del mercado: sus características, cultura, tradiciones, religión, ambiente social, tener en cuenta qué valores son preponderantes en cada momento y todo esto es dinámico y debe ir adaptándose constantemente.

Es en las campañas de comunicación de dichas marcas donde mayor impacto de los factores culturales y de las demandas sociales se puede observar. Esta influencia puede venir marcada por el mensaje que quiere el emisor transmitir deliberadamente para hacer más atractivo el producto y generar mayor sensibilidad del consumidor. Sobre todo, cuando la marca se quiere posicionar como marca social, comprometida con los valores que predominan en la sociedad. No obstante, y dada la amplísima difusión mediática que hoy en día tiene cada campaña publicitaria, así como la diversidad cultural y diferencia de opiniones y valores, en ocasiones es la audiencia la que realmente establece el significado de dicha campaña y define el éxito que puede llegar a tener.

En ocasiones debido a estas divergencias se producen efectos adversos ajenos a la voluntad de la entidad comunicadora que pueden afectar la reputación de la compañía y de su marca incluso llegando a puntos de boicot.

Así a modo de ejemplo una reciente campaña publicitaria lanzada por Zara, en diciembre de 2023, anunciando unas chaquetas en las que los modelos posan con esculturas envueltas en telas y plástico blancos dentro de un estudio de arte, generó una fuerte polémica en el mundo árabe por el parecido a las imágenes de los sudarios que envuelven los cadáveres de civiles inocentes fallecidos en Gaza. El público pro-palestino y las redes sociales reaccionaron contra Zara y grupo Inditex, lanzando mensajes de boicot, lo que llevó inmediatamente a la compañía a retirar las imágenes y a lanzar un comunicado de disculpa lamentando profundamente lo sucedido y que algunos de sus clientes se hayan sentido ofendidos. (García, 2023a).

Como vemos hoy en día sigue siendo muy importante los sentimientos y la subjetividad de los consumidores al entender y aceptar una campaña publicitaria por encima de cualquier elemento objetivo que pudiera técnicamente parecer inocuo. Por todo ello, se considera que las estrategias de marketing internacional son cada vez más relevantes, deben ser analizadas cuidadosamente y el equipo de comunicación de la empresa multinacional tiene un papel importante en el análisis sociopsicológico de la población a nivel mundial.

Las redes sociales, las diferencias culturales, junto con la globalización, convierten a esta rama empresarial en un tema de absoluta actualidad. Completamente interconectada con otras ramas de humanismo como la psicología, la sociología y el estudio de los comportamientos humanos.

#### **4. Marco teórico**

En el marco histórico se analizará el origen y la evolución del marketing internacional para así enmarcarlo dentro del contexto de las relaciones internacionales. Además, se expondrán los motivos por lo que se produce el proceso de internacionalización de las empresas, y sus dificultades, se indican algunas de las teorías de internacionalización, sus etapas y las estrategias que llevan a las empresas a realizar dicha expansión.

##### **4.1. Marketing internacional**

El marketing internacional tiene como origen el propio concepto del marketing, pero desplazado al contexto internacional. El marketing como disciplina científica se define según la American Marketing Association (AMA) como “la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para los clientes, los socios y la sociedad en general” (AMA, 2017).

La disciplina de marketing tiene su origen en el Siglo XX y se ha desarrollado en dos caminos paralelos. Por un lado, en cuanto a su evolución como filosofía empresarial y por otro, como función comercial y organización de actividades en la empresa. (Fernández del Hoyo, 2006).

En este último caso, el origen viene desde los primeros albores del comercio cuando griegos y fenicios realizaban técnicas comerciales, primero con intercambios mediante trueques y posteriormente, introduciendo el dinero como sistema de pago y hasta el propio Kotler, a quien se le atribuye la calificación del padre del marketing, considera que este es el origen del marketing moderno. Como dicho comercio se realizaba entre pueblos y culturas diferentes se podría incluso hablar de marketing internacional. (Fernández del Hoyo, 2006).

Sin embargo, en su evolución como filosofía la historia es más reciente, aunque se puede decir que se inició ya a finales del siglo XVIII con Adam Smith al describir el término de soberanía del consumidor, no fue hasta el siglo XX cuando Levitt estableció la idea de



que el propósito de una empresa era crear y mantener un cliente, esta afirmación se puede decir que es la primera que se conoce del marketing en la empresa. (Fernández del Hoyo, 2006).

La mayoría de los autores asocian la evolución del marketing a diferentes orientaciones. Así para Webster (1992) el marketing es cultura, como conjunto básico de valores y creencias respecto al cliente como centro; estrategia y táctica. Por su parte, Lambin & Peeters (1981) señalaban que a pesar de que el término de marketing se considerara universal no hay consenso sobre su conceptualización y amplitud, es más según los sectores empresariales las perspectivas del marketing pueden ser distintas. (Jácome-Santos, Zambrano-Vera, & Cedeño-García, 2020).

Coca y Milton (2008) dividen en tres períodos la evolución del concepto de marketing: preconceptual (1900 - 1959), de conceptualización formal (1960 - 1989) y período actual (1990 - actualidad). (García Rondón, s.f.).

En la primera fase se limitaba a la comercialización de los productos, a su distribución física y es a mediados de los años 50 del siglo pasado cuando se considera que el estudio de la disciplina debía ser más amplio. En el segundo periodo, estos autores consideran se produce la evolución mayor del marketing, en 1960 la AMA introduce la primera definición formal de esta materia que es aceptada por la comunidad científica internacional. Y es Mc Carthy en 1964 quién define el marketing como el área que decide los productos a fabricar, los precios que tendrán y donde y como venderse, introduciendo el principio de las 4 P's del marketing, que es uno de los clásicos paradigmas de esta disciplina (Producto, precio, distribución, y promoción). (García Rondón, s.f.).

En esta década se produce la adecuación del marketing al enfoque estratégico, y en la propia definición de la AMA (1985) se introduce y la necesidad de la proactividad del entorno. Posteriormente la AMA (2004) se plantea introducir más conceptos en la disciplina (más allá de los clásicos 4Ps), como la creación de valor (conceptos propugnados por Kotler), la comunicación. Y se va asumiendo la consideración de marketing relacional. Se empieza a definir el marketing como disciplina autónoma, fuera

de las organizaciones, así se desprende de la definición de la AMA de 2007. (García Rondón, s.f.).

Como se indicaba al inicio de este apartado, el marketing internacional no es sino el mismo concepto de marketing que se ha descrito trasladado al ámbito internacional, es decir cómo podría definirse siguiendo a Kotler sería el mismo proceso de planear, ejecutar, promocionar y distribuir ideas, productos y servicios, con el fin de crear intercambios entre diferentes lugares o países. (García Rondón, s.f.).

Tanto el marketing general como el marketing internacional se puede dividir en 3 fases. Por un lado, el marketing general se divide en: orientación a la producción, orientación a las ventas y orientación al marketing. En el mismo sentido, el marketing internacional se divide también en 3 fases: orientación al comercio exterior, orientación a las ventas en mercados exteriores y orientación al marketing internacional. (Fernández del Hoyo, 2006)

Cabe destacar que la evolución del marketing varía en función de los países, es decir, las fechas que se muestran a continuación son enfocadas a Estados Unidos y habría que utilizarlas en un contexto aproximado. En el caso de Europa y precisamente en España la evolución del marketing ha sido más tardía. (Fernández del Hoyo, 2006)

En primer lugar, la orientación a la producción que empieza después de la revolución industrial en 1830 y va hasta los años 1930. El enfoque se centra en la producción y el requisito de cubrir una demanda superior a la oferta. Las actividades de marketing que se utilizaban eran muy puntuales y dispersas sin que se pudiera afirmar que había una organización formal de dichas estrategias. En esta misma etapa, el marketing internacional es prácticamente residual y está orientado al puro comercio exterior que es dar salida a los productos primarios como pueden ser la agricultura y la pesca. (Fernández del Hoyo, 2006)

En segundo lugar, la orientación a las ventas va desde 1930 a 1970. Durante estos años se equilibran la oferta y la demanda gracias al crecimiento económico en estos años.

Durante esta etapa se enfocan en las ventas, es decir, contienen un departamento de ventas en el cual se integran las estrategias de marketing sin contar todavía con una organización formal del marketing. En esta misma etapa, el marketing internacional empieza a enfocarse en las ventas en mercados exteriores de productos más elaborados que en la etapa anterior con el objetivo de permitir a la empresa una mayor producción y generar economías de escala. (Fernández del Hoyo, 2006).

Por último, la orientación al marketing que comprende a partir de 1970 hasta la actualidad. En esta etapa la oferta es superior a la demanda y se pretende fomentar esta última a través de estrategias de marketing como, por ejemplo, la creación de necesidades hasta el momento desconocidas de los clientes. Es en esta etapa cuando se puede empezar hablar de una orientación al marketing internacional, como se expondrá posteriormente al tratar las estrategias del mismo. Hay algunos autores que esta etapa la dividen en dos fases. (Fernández del Hoyo, 2006).

#### **4.2. El proceso de internacionalización de la empresa**

A mediados del siglo XX grandes empresas americanas y europeas, como Procter & Gamble y Unilever, toman la decisión de expandirse fuera de su mercado natural o local, e inician el proceso de internacionalización que las ha llevado a día de hoy a ser unas de las multinacionales con mayor tamaño y reconocimiento mundial, que operan en un mercado global como se expondrá en el apartado siguiente de este trabajo.

Este proceso de internacionalización de las empresas, que tiene como finalidad ampliar mercados a otros territorios y países extranjeros, suele venir motivado por diferentes factores y no está exento de dificultades como se indica a continuación.

#### Motivos y obstáculos para la internacionalización

En cuanto a los motivos para internacionalizarse cabe destacar:

- a) la saturación del mercado: hay más oferta que demanda y por ello, las empresas tienen que ir a buscar al exterior otros mercados.
- b) el enfrentamiento de nuevos competidores procedentes del exterior: hay empresas que salen al exterior como consecuencia de nuevos competidores internacionales.
- c) la búsqueda de mercados menos competitivos o en una etapa distinta del ciclo de vida del producto y/o servicio: cuando alcanza la fase de madurez en un país se incrementan los competidores y baja la tasa de crecimiento, por ello, se decide salir al extranjero donde el producto todavía no es tan conocido.
- d) la aparición de nuevos mercados atractivos: la aparición de otros mercados como el sudeste asiático supone una oportunidad, pero también una amenaza para las empresas internacionales occidentales.
- e) los incentivos gubernamentales y el déficit comercial: en aquellos países donde hay déficit comercial los gobiernos incentivan las exportaciones para obtener divisas de cambio.
- f) la búsqueda de mercados más amplios sobre los que aprovechar las economías de escala: debido a avances tecnológicos hay un número de industrias que están sufriendo cambios en su estructura. Esta motivación suele ser una de las más aducidas por las empresas, sobre todo en una fase inicial.
- g) la diversificación del riesgo: hay empresas que buscan diversificar el riesgo de operar en un solo país debido a circunstancias financieras, políticas, económicas y demográficas.
- h) el seguimiento de un cliente importante en su aventura internacional: aquellos negocios que están centrados en un número pequeño de consumidores salen al extranjero como consecuencia de la salida de uno de sus clientes.
- i) la búsqueda de un fácil acceso en avances tecnológicos y materias primas:
- j) la expansión de operaciones por la búsqueda de mano de obra más barata: en las industrias donde la mano de obra sea muy cara.
- k) y, por último, la vocación internacional de sus directivos de abrirse a nuevos mercados.

(Galán Ortiz, 2001 & García Cruz, 2002)

Estos motivos suelen tener diferente peso en cada fase del proceso de internacionalización de una empresa, y de su estrategia, según sea más o menos defensiva o más comprometida con las operaciones internacionales. (García Cruz, 2002)

Una vez analizados los motivos para la internacionalización es esencial mencionar que también hay obstáculos y dificultades en todos los procesos de internacionalización llevados a cabo por las empresas.

Entre los obstáculos de la internacionalización cabe destacar:

- a) las dificultades financieras, que en muchas ocasiones es el mayor obstáculo, sobre todo inicial, por lo que deberían potenciarse los créditos a la exportación y facilitar la confianza del mercado financiero
- b) la actitud desfavorable de la dirección. El apoyo y empuje de la dirección y los directivos es fundamental para facilitar la expansión
- c) la dificultad para identificar oportunidades en mercados exteriores. No es tarea sencilla explorar nuevos mercados y detectar oportunidades para competir en ellos, y se requiere asesoramiento y buenos sistemas de información
- d) las diferencias culturales y las distintas formas de hacer negocios en cada país. Es relevante tener en cuenta estos factores para poder triunfar en el exterior, y a veces es necesario contar con personas con mentes abiertas o con amplios conocimientos y visión de gestión de mercados exteriores. Se debe valorar si el producto puede ser exportado tal y como se comercializa en el país de origen, o si requiere proceso de adaptación, y el coste que ello conlleva.
- e) el exceso de burocracia y consumo de tiempo, suelen conocerse como barreras de entrada no arancelarias (como controles, normas de seguridad...), que son tan tediosas en algunas ocasiones que llegan a desmoralizar a los empresarios
- f) los problemas de selección de distribuidores fiables y de otros medios de distribución, especialmente en fases iniciales de expansión
- g) la existencia de fuertes competidores extranjeros es un factor relevante a la hora de tomar la decisión de introducirse o no en un nuevo mercado,
- h) la falta de personal experimentado y cualificado

- i) la competencia de los nuevos países industrializados, si bien esta dificultad también puede llevar a una oportunidad, por ejemplo, realizando alianzas con empresas en desarrollo.

(Galán Ortiz, 2001 & García Cruz, 2002)

### **4.3. Teorías de internacionalización**

Desde un punto de vista académico y con una visión más contemporánea, a lo largo del siglo XX se han desarrollado diversas teorías sobre la internacionalización de las empresas. Estas teorías se pueden agrupar en diferentes categorías según en lo que se basen los modelos de toma de decisiones y el comportamiento empresarial. Así, se pueden considerar las siguientes teorías:

1. Las basadas en la internacionalización desde la perspectiva económica tales como:
  - La teoría de la Organización industrial o Ventaja Monopolística (Kildleberger (1969) Y Hymer (1976), que se basan que las empresas para ser multinacionales y poder competir en los mercados exteriores tienen que poseer algún tipo de ventaja competitiva exclusiva ( ya sea por producto, por tecnología, por estilo de dirección etc.), e incluso inciden en que esa ventaja sea posible que traspase fronteras (considerando que los competidores locales requerirían grandes costes para desarrollar por ellos mismos esas ventajas), lo que permite posicionarse en el otro mercado.
  - La teoría de la internacionalización de Buckley y Carson (1976) basada en costes de transacción, valorando el coste de realizar un producto en el mercado para exportar o producirlo directamente en el extranjero, considerando costes asociados de transporte, aranceles... y en las ventajas de una organización interna de actividades puede ser más eficiente que venderlas o cederlas a una empresa establecida en el extranjero. Mostrando así, los beneficios de una entidad multinacional al eludir los costes asociados a los mercados externos.

- Una teoría eclética de Dunning que toma ideas de las dos categorías anteriores, al considerar que las decisiones de internacionalización se toman de manera racional basándose en el análisis de los costes y los aspectos positivos de producir en el extranjero para explotar sus propias ventajas competitivas. Este proceso racional lo realizan las entidades, considerando su Know-how, su tamaño, su apetito de diversificación de riesgos, etc. para convertirse en multinacionales, por inversión directa en los diferentes mercados extranjeros.
  
- El modelo conocido como “Diamante de la Competitividad” o modelo de la ventaja competitiva de las naciones, desarrollado por Porter (1990) que considera nuevas variables en el proceso de decisión, tales como la eficiencia de los factores productivos y no solo sus costes, la cualificación de dichos factores productivos más allá de los recursos naturales o la mano de obra no especializada, como pueden ser los sistemas de comunicación, de educación, las infraestructuras etc.

(Cardozo, Chavarro, & Ramirez, 2007)

## 2. Internacionalización desde la perspectiva de proceso

- El modelo Uppsala o escuela nórdica de Johanson y Wierdersheim-Paul (1975), la internacionalización se produce por un proceso de aprendizaje incremental, en etapas diferentes de entrada en un país extranjero, con un grado mayor de implicación o compromiso de recursos, en función de la experiencia en el mismo y considerando que cada vez aparecerán nuevas oportunidades. Utilizan también el concepto de “distancia psicológica”, y la tendencia natural es ir entrando en mercados más próximos al país de origen en función de factores culturales que menos obstaculicen la entrada, por semejanzas lingüísticas, culturales, políticas etc.. no obstante, consideran que hay excepciones a este proceso, dependiendo de los recursos de la empresa, de las condiciones de los mercados, si son estables y homogéneos y si la

experiencia previa le permite replicar en otro mercado de características similares. (Hollensen, 2014).

- Las relacionadas con la innovación, que nacieron en EE. UU. en los años 80. Este modelo se basa en que la internacionalización de la empresa es un proceso de innovación empresarial. Se entiende innovación en sentido amplio con decisiones creativas y desarrolladas dentro de las capacidades de la empresa bajo condiciones de incertidumbre. Es muy relevante el papel de los directivos responsables de tomar estas decisiones. En este modelo en general las etapas son: mercado doméstico, preexportadora, exportadora experimental, exportadora activa y exportadora comprometida.
- El modelo de ciclo de vida de producto de Vernon (1966) explica el proceso de internacionalización en la vida del producto y su innovación, iniciado en el mercado doméstico, según se vaya avanzando y obteniendo más estandarización se exporta y se va entrando en los países de destino optimizando costes de producción, especialmente mano de obra más barata. Así una empresa puede tener cuatro etapas de actividad: introducción en país de origen, crecimiento hacia países industrializados, madurez cuando se va relocalizando la inversión directa, y declive si se satura el mercado y la demanda es inexistente.

(Cardozo, Chavarro, & Ramirez, 2007)

### 3. Otras teorías

- La teoría de las redes – Johanson y Mattson (1998) y Ellis (2000), interconexión entre empresas locales y redes internacionales. Se observa más para PYMES y se basa en las redes de negocio entre las empresas, sus clientes, distribuidores, competidores, e incluso Gobiernos, y conforme más se internacionalizan más actores interactúan.

(Cardozo, Chavarro, & Ramirez, 2007)



#### **4.4. Etapas del proceso de internacionalización**

Siguiendo la teoría de internacionalización desde la perspectiva de proceso como la de la escuela nórdica antes comentada y aunque cada autor establezca unas etapas más o menos desarrolladas, normalmente las etapas de un proceso de internacionalización suelen ser las que estableció Jarillo en su momento, a saber: (Jarillo, 1991, como se citó en García Cruz, 2002)

- A. Exportación ocasional o pasiva: en esta primera etapa la empresa no busca de forma activa los mercados exteriores si no que se limita a atender pedidos que se han solicitado desde el exterior. Por lo que no suele haber estrategias de marketing internacional directas.
- B. Exportación experimental o activa: aquí la empresa si que busca de forma activa los mercados exteriores, en primer lugar, con la producción que le sobra en el mercado nacional. Empieza a desarrollarse un marketing internacional esporádico por las necesidades de salir al exterior.
- C. Exportación regular o consolidación: la empresa expande su horizonte en el mercado exterior, saliendo hacia nuevos países más alejados y produciendo para ello. Empieza a desarrollarse el marketing internacional de forma regular con el objetivo de incrementar las ventas y los beneficios asignando recursos específicos.
- D. Establecimiento de filiales o sucursales de venta en el extranjero: en esta fase se comprometen más recursos tanto humanos como financieros y se incrementa el riesgo y es por ello, que las empresas tienen que haber adquirido una cierta experiencia. Se consolida el marketing internacional buscando socios y clientes estables en el exterior.
- E. Creación de centros de producción en el extranjero: en esta etapa la empresa adquiere el mayor grado de compromiso y de riesgo, el nivel de recursos financieros y humanos que se necesitan es aún mayor que en la etapa anterior. El marketing internacional no solo se desarrolla en ventas sino en otras funciones. La empresa asigna los recursos de manera más eficiente al país de origen que es un mercado más y en algunos casos llega a ser una función de marketing global.

(Cardozo, Chavarro, & Ramirez, 2007 & Jarillo, 1991, como se citó en García Cruz, 2002)

#### **4.5. Estrategias u orientaciones de marketing internacional**

Cuando una empresa decide internacionalizarse por los motivos y con los obstáculos que se han expuesto anteriormente y a través del proceso mencionado, puede utilizar para introducirse en nuevos mercados dos estrategias de marketing que se expondrán a continuación: la estrategia de estandarización y la estrategia de adaptación.

En primer lugar, la estrategia de adaptación permite adaptar los productos a las necesidades y gustos de los distintos consumidores y a las características del mercado en cada país debido a diferencias legales, comportamiento de los consumidores, distintos usos del mercado, etc. Aunque, la principal razón por la que las empresas suelen elegir esta estrategia es por las barreras culturales, es decir, debido a las distintas características y rasgos culturales, como pueden ser las costumbres, las creencias, los valores y el idioma entre otros, las empresas deciden adaptar los productos y las estrategias de marketing para encajar en los diferentes mercados extranjeros. (Universidad ICESI, 2009)

Por otro lado, la estrategia de estandarización está basada en que, debido al auge de la tecnología, la comunicación y los transportes los mercados van a tender a homogeneizarse. A diferencia de la estrategia de adaptación aquí las empresas no tienden a cambiar los productos y las estrategias de marketing en función de los países y los rasgos culturales sino a ofrecer el mismo producto con una promoción similar en diferentes naciones. (Universidad ICESI, 2009)

Esto se va a analizar con más detalle en el estudio de los casos de las empresas de Procter & Gamble y Unilever, pues según los productos y los mercados pueden seguir una estrategia u otra.

Para Keegan las empresas pasan por 4 etapas en su evolución de nacional a global y con una orientación internacional diferente en función de la etapa en lo que se refiere al marketing internacional. Las 4 orientaciones internacionales en las que las clasifica este

autor son: etnocéntrica, policéntrica, regiocéntrica y geocéntrica. (Keegan, 1996, como se citó en García Cruz, 2002)

En primer lugar, el enfoque etnocéntrico con el objetivo de aumentar la notoriedad utiliza estrategias nacionales en mercados extranjeros sin adaptarse a la cultura del país extranjero. En segundo lugar, el enfoque policéntrico sí que adapta las estrategias de marketing a las características específicas del país extranjero. A continuación, el enfoque regiocéntrico que delimita una serie de mercados objetivos en los que la marca corporativa sea unitaria. Por último, el enfoque geocéntrico con el objetivo de crear una marca corporativa unificada y el ahorro en costes, las estrategias de marketing están orientadas de forma global. (Keegan, 1996, como se citó en García Cruz, 2002)

Si bien todo lo expuesto hasta ahora es un enfoque teórico del proceso de internacionalización de la empresa y sus estrategias de marketing a nivel global se podría anticipar que en el siglo XXI la mayoría de las empresas multinacionales, entre las que se encuentran las que son luego caso de estudio, están en una fase muy avanzada de evolución, siendo la mayoría de las marcas de dimensión global habiendo seguido la estrategia de estandarización predominantemente.

## **5. Objetivos y pregunta de investigación e hipótesis**

Como continuación del trabajo se exponen los objetivos, a saber:

- Determinar la influencia de la cultura en el marketing internacional
- Entender qué factores han podido ser determinantes en la toma de decisiones para implementar su arquitectura de marca, en el diseño de sus productos y estrategia de comunicación.
- En el mismo sentido, ver qué otros aspectos del marketing (comunicación, lenguaje, ventas, etc.) se han visto influidos por las diferentes realidades y características de cada país o región.
- Entender cómo las empresas multinacionales Procter & Gamble y Unilever han desarrollado su estrategia de marca en su implantación internacional.

Con respecto a la pregunta de investigación: ¿Es realmente la cultura un factor que influye en la estrategia de marca de una empresa que quiere establecerse en diferentes mercados y países?

Hipótesis inicial:

- La cultura es un factor que ha influido considerablemente en la internacionalización de las empresas, sí bien las nuevas tecnologías y la globalización hacen posible homogeneizar más el comercio internacional.

## **6. Metodología**

La metodología utilizada se basa en una amplia revisión de la literatura existente sobre el tema de referencia en concreto sobre el proceso de internacionalización de las empresas, las teorías, sus etapas, la evolución del marketing internacional y los factores más relevantes de dicho proceso así como del concepto de globalización y cultura y se han analizado diferentes textos que provenían de diversas fuentes de información como por ejemplo, revistas del sector, artículos de investigación o doctrinales y ensayos académicos, entre otros.

Con la finalidad de profundizar y poder ser más descriptivo en datos concretos se han visualizado diversas campañas publicitarias, obteniendo información de las páginas web de Unilever y Procter and Gamble y la web de sus marcas como Frigo, Knorr y Dove y Ariel y Gillette, respectivamente y se han analizado campañas de comunicación lanzadas en diferentes momentos de la vida de la compañía y en distintos países.

## **7. Análisis y discusión**

Como se ha anticipado el análisis realizado en este estudio viene a determinar la influencia de la cultura y en su caso la globalización en la internacionalización de las empresas. Se expone a continuación una breve introducción sobre dichos conceptos y sus dimensiones analizadas por Hofstede y Erin Meyer.

### **7.1.Diferencias culturales y globalización en comercio**

Para poder explicar el auge del comercio internacional y la razón de que el marketing internacional sea esencial en dicho comercio, es necesario entender el fenómeno de la globalización de los mercados.

¿Qué se entiende por globalización?

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua (RAE). “*Tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales*”. (Real Academia Española (RAE), s.f.a)

La globalización se puede medir desde diferentes niveles: (Martínez Valverde, 2017)

- escala mundial donde el incremento en el intercambio de bienes y servicios, de capital y tecnología entre los diferentes países es imparable
- desde la perspectiva de cada nación, y la relación de cada país en el intercambio con otros países que se mide en el volumen de importaciones, exportaciones...
- escala sectorial, para conocer el nivel de competencia de una empresa respecto a otras en el mismo sector, que en ocasiones para poder competir en el mercado se terminan creando grandes grupos empresariales
- escala empresarial que mide la intensidad con la que una determinada empresa ha crecido en ventas en otros mercados o países del mundo, es lo que puede llamarse internacionalización de unas empresas a través de la creación de sucursales y filiales fuera de su país de origen. Este último nivel es el más relevante en este

análisis de los impactos del marketing internacional derivados de factores sociales o culturales como se está analizando en este trabajo.

En todo caso, y a los efectos de este estudio se entiende también por globalización la intercomunicación social y mediática de escala mundial que existe en la actualidad.

¿Qué se entiende por rasgos culturales o cultura?

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua (RAE).  
“Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.” (Real Academia Española (RAE), s.f.b)

Según Hofstede la cultura se define como “*Culture is the collective programming of the mind that distinguishes the members of one category of people from those of another*”. (Hofstede, 2011)

Rasgos culturales como el idioma, la estética, las costumbres, creencias y valores, son factores esenciales que se deben tener en cuenta en la comercialización internacional y que hacen necesaria la adaptación del producto al mercado, ya sea modificando el mismo, creando uno nuevo que se adapte a esa cultura diferente, o bien con el mismo producto, pero promocionándolo de forma distinta. Según Franklin Root y Jossey Bass, antes de hacer cambios en el producto, es importante contestar a preguntas asociadas a los consumidores potenciales y usuarios, regulaciones del gobierno, condiciones ambientales, y competencia. (Universidad ICESI, 2009)

### **7.1.1. Dimensiones culturales de Hofstede (6 variables)**

Geert Hofstede analiza 6 dimensiones culturales: distancia al poder, individualismo vs colectivismo, *Motivation towards achievement and success*, aversión a la incertidumbre, orientación a largo plazo vs orientación a corto plazo e indulgencia vs restricción. A continuación, se van a ir exponiendo y explicando cada una de las dimensiones culturales.

A. Distancia al poder (*power distance*)

Se define como la medida en que los miembros menos poderosos de organizaciones e instituciones, como puede ser, la familia o comunidad, aceptan y esperan que el poder se distribuya de forma desigual. Todas las sociedades son desiguales, sin embargo, algunas son más desiguales que otras. (Hofstede, 2011). El grado de desigualdad va desde 0 (baja distancia al poder) a 100 (alta distancia al poder). (Gámiz Lorenzo, 2015).

Un alto índice de distancia al poder señala que las desigualdades de poder y riqueza son aceptadas dentro de la sociedad. Por otro lado, un bajo índice de distancia al poder apunta que la sociedad no impulsa las diferencias de riqueza y poder entre los individuos. (Farias Nazel, 2007).

Los países que tienden a tener un índice más alto de distancia al poder son Europa del Este, América Latina, Asia y África mientras que Alemania y los países occidentales de habla inglesa tiende a tasas más bajas. (Hofstede, 2011).

B. Individualismo - Colectivismo (*individualism vs collectivism*)

El individualismo frente al colectivismo es el grado en que las personas de una sociedad están integradas en grupos. Por un lado, en el individualismo se encuentran culturas cuyos lazos entre los individuos son laxos. Sin embargo, en el colectivismo se encuentran culturas en las que los individuos se integran en fuertes grupos cohesionados. (Hofstede, 2011).

Un bajo individualismo determina sociedades más colectivistas, con lazos cercanos entre los individuos. Mientras que, un alto colectivismo señala un alto grado de interés grupal y comportamiento colectivo. (Farias Nazel, 2007).

El grado de individualismo frente a colectivismo va desde 0 (sociedad colectivista) a 100 (sociedad individualista). Según un estudio de 1970 se relacionó el grado de individualismo y colectivismo de un país con la riqueza de dicho país. Se podría decir

que los países más individualistas son más ricos mientras que los países más colectivistas son más pobres. (Gámiz Lorenzo, 2015).

*C. Motivation towards achievement and success*

Esta dimensión que antes se definía como rol masculino vs rol femenino se refiere a la distribución de valores entre los géneros. Según un estudio de IBM se reveló que: (Hofstede, 2011).

- Los valores de las mujeres cambian menos entre las sociedades que los de los hombres
- Los valores de los hombres difieren según los países de mayor asertividad y competitividad en aquellos donde prevalece el rol masculino.

Asimismo, los valores de los hombres están más relacionados con asertividad, éxito y competición mientras que, los valores de las mujeres son más las relaciones personales, servicio y solidaridad. (Farias Nazel, 2007).

*D. Aversión a la incertidumbre (uncertainty avoidance)*

La aversión a la incertidumbre se refiere a la tolerancia de una sociedad a la ambigüedad. Las culturas que intentan evitar la incertidumbre minimizan la posibilidad de que situaciones desconocidas o no estructuradas tengan lugar mediante el establecimiento de normas, códigos estrictos y un potente sentido de la verdad absoluta. (Hofstede, 2011). Por el contrario, aquellas sociedades de menor aversión a la incertidumbre conviven con mayor tolerancia a situaciones nuevas, se intentan adaptar y son más abiertas. (Gámiz Lorenzo, 2015).

*E. Orientación a largo plazo - Orientación a corto plazo (long-term vs short-term orientation)*

Se refiere al grado en que los miembros de la sociedad aceptan diferir la satisfacción de sus necesidades sociales, materiales y emocionales. Aquellas que tienen una orientación



a corto plazo buscan resultados inmediatos, que los compromisos se cumplan ágilmente y tienen en cuenta lo que sucede en el presente. Por contrario aquellas sociedades que aceptan compromisos y orientaciones a largo plazo son más pacientes y sin que esto sea un impedimento del cambio. (Farias Nazel, 2007)

Asia Oriental y Europa Oriental y Central serian países orientados a largo plazo mientras que Estados Unidos, Australia, América latina, África y los países musulmanes estarían orientados a corto plazo. (Hofstede, 2011).

#### F. Indulgencia – Restricción (*indulgence versus restraint*)

La indulgencia versus restricción es una nueva dimensión introducida por Hofstede en 2010 y se basa en aspectos que no han sido cubiertas por las anteriores. Representa una sociedad indulgente aquella que es más libre en la satisfacción de sus deseos y sentimientos de felicidad. Por el contrario, una sociedad más restringida ejerce el control sobre dicha satisfacción con normas sociales más estrictas. (Hofstede, 2011).

América del sur y del norte serian sociedades más indulgentes mientras que Asia y el mundo musulmán serian más moderadas. (Hofstede, 2011).

#### **7.1.2. The Culture Map (Erin Meyer)**

Esta teoría es creada por Erin Meyer a principios del siglo XXI que se basa en un estudio de las conductas más comunes en términos relativos entre países y genera un mapa de ocho escalas dentro del entorno laboral.

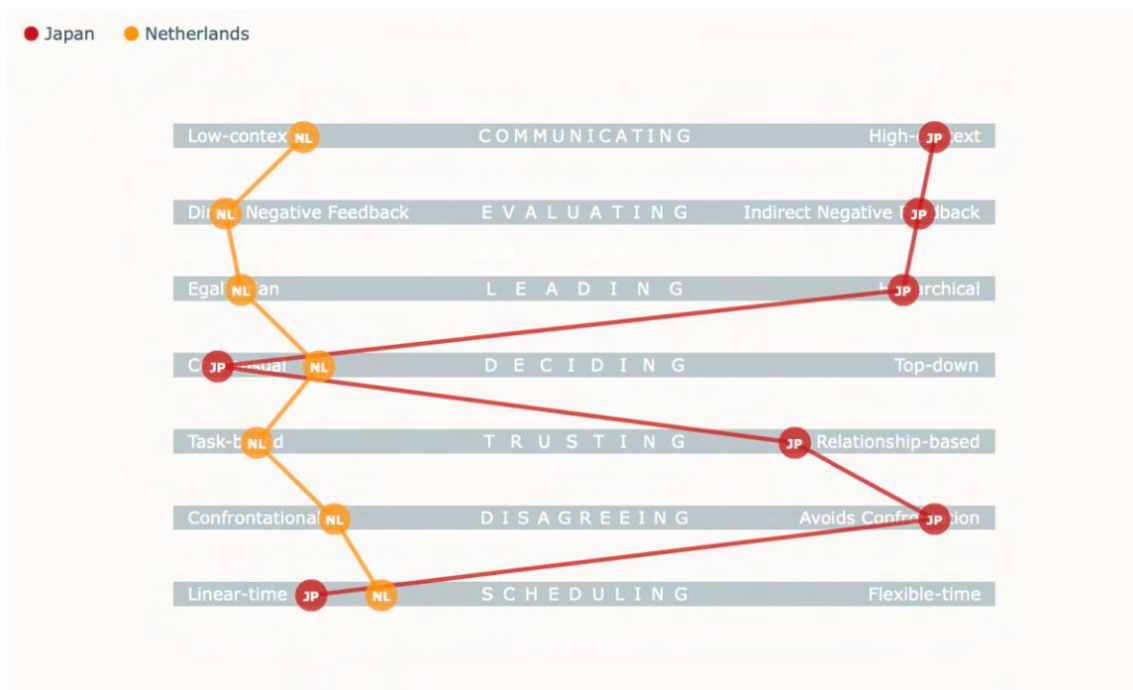
Las ocho dimensiones que se valoran de la siguiente forma son: (Meyer, 2014)

1. Comunicación (más precisa o alto contexto)
2. Evaluación (feedback negativo directo o indirecto)
3. Liderazgo (igualitario o jerárquico)
4. Decisión (consensuada o de arriba-abajo)

5. Confianza (orientado a la tarea u orientado a las relaciones)
6. Discusión (confrontación o evita confrontación)
7. Agenda (lineal o flexible)
8. Persuasión (principios primero o aplicaciones primero)

Se presenta una gráfica con el ejemplo de dos países como son Japón y Holanda.

Figura 1: Escala Culture Map



Fuente: Meyer, 2014

Se podría defender que algunas de estas dimensiones o escalas se puedan dar en entornos sociales más allá del entorno laboral, como originariamente establece Erin Meyer.

## **7.2. Caso práctico: Unilever / Procter & Gamble**

En este Trabajo Fin de Grado se van a analizar los casos prácticos de las empresas Unilever y Procter & Gamble con el enfoque indicado anteriormente.

### **7.2.1. Unilever**

#### 7.2.1.1. Origen, historia e internacionalización de Unilever

Unilever surge a principios del siglo XX entre una empresa de margarina holandesa, a su vez fruto de la unión de las familias Jurgens y Van Der Bergh con la empresa inglesa Lever Brothers de la industria de fabricante de jabones. (Unilever, 2023a)

Para conocer el origen de esta multinacional hay que remontarse a mediados del siglo XIX, momento en el que tanto Jurgens como Lever desarrollan su actividad en el mercado. (Unilever, 2023a)

La familia Jurgens comienza vendiendo mantequilla en Holanda en 1871 y se empieza a comercializar en masa como producto sustitutivo de la mantequilla pues ya que era más asequible. En un principio se utilizaba únicamente grasa animal, pero gracias al desarrollo de nuevas técnicas, como la hidrogenación para solidificar aceites vegetales, logro la fabricación de una mantequilla cada vez más pura. Será en 1898, cuando la familia Jurgens lanzan al mercado la marca Vitello que tiene gran éxito. Sin embargo, el crecimiento en esta industria surge tras la unión con la empresa también de margarina fundada por Van Der Bergh. Se introducen en la producción de materias primas necesarias para la fabricación de sus productos, incluso creando una plantación de palma en África a principios de siglo XX. (Unilever, 2023a)

En paralelo (en 1884) Willian Lever y Lever & Co, lanzan la primera marca de jabón con aceites vegetales (superando los jabones de grasa animal) al que denominan Sunlight. Este es publicitado de forma innovadora con embalaje de cartón con ilustraciones, e incluso más adelante a través de sellos postales. El producto se fabrica cada vez a mayor

escala hasta que Mr Lever toma la decisión de adquirir una fábrica en Liverpool, incluso planteando la construcción de un pueblo alrededor para sus trabajadores con todas las facilidades para residencia y ocio. (Unilever, 2023a)

A finales del siglo XIX Levers Borthor constituyen una sociedad limitada y alcanza un alto nivel de producción anual, empezando su expansión por Europa, América y las colonias británicas, con nuevas factorías, y plantaciones que le permitieron llegar a más países a través de la exportación. Cada vez están más interesados en la higiene personal y la salud, y desarrollan un nuevo jabón (Lyfebuoy Soap) con características desinfectantes, pero que siguen siendo asequibles para todo el mundo. Y posteriormente lanzan otro nuevo producto (Sunlight Flakes), jabón en escamas, que facilita notablemente la limpieza en el hogar y se considera una gran innovación. Y en 1904 uno de los primeros polvos de fregar, Vim. Asimismo, para optimizar la provisión de materias primas para la producción de jabón, crea sus propias empresas extractoras. (Unilever, 2023a)

A primeros del Siglo XX, continuaba la expansión de Levers tanto orgánica como inorgánica, comprando alguna otra empresa de jabón. Por su parte el negocio de margarina seguía creciendo y en 1920 se inicia una alianza entre los dos negocios y comienza la historia de Unilever que oficialmente se formaliza en enero de 1930. (Unilever, 2023b)

Una vez fusionados ambos negocios la empresa empieza a desarrollar campañas a favor de la salud, tanto en higiene para la limpieza de manos, como en alimentación, margarina con vitaminas. (Unilever, 2023b)

Asimismo, se introduce nueva tipología de productos creciendo su cartera, tales como en el mercado de los alimentos ultracongelados con la compra de Batchelors, Birds Eye. (Unilever, 2023b)

En este sentido, a mediados de siglo, y sin dejar de crecer en todos los continentes, se empieza a focalizar en la investigación científica y tecnológica y en nutrición,

desarrollando centros específicos. Y seguirá lanzando nuevos productos, como el champoo Sunsilk que rápidamente se expande por todo el mundo, nuevos productos de comida congelada, jabones de tocador como DOVE, margarina Flora, el limpiador CIF, marcas que siguen siendo conocidas hoy en día y comienza a publicar anuncios televisivos. En los años 60, se especializan también en la industria del embalaje con su 4P Group basado en Alemania. (Unilever, 2023c)

La diversificación de productos y de geografías en las que está presente Unilever le permite superar las diferentes crisis. En su caso, con negocios en África (por ejemplo, el lanzamiento de desodorantes en South África en 1972), adquiriendo nuevas líneas de productos en Asia, en 1971 con la compra de la productora de Tea Lipton Internacional. En 1973 compra la fábrica de helados Frigo en España, que se convertirá en parte de Unilever Heartbrand en 2003, y que opera con diferentes nombres según las geografías (Wall's en Reino Unido y Asia, Algida en Italia, Langnese en Alemania y Ola en Holanda). (Unilever, 2023c)

Unilever está muy consolidada en Europa en los años 70 y se expande por Estados Unidos, adquiriendo Nacional Starch que, a su vez, está especializada en una nueva gama de productos, tales como adhesivos, y almidones y otras especialidades químicas orgánicas. (Unilever, 2023c)

En los años 80, Unilever era una de las mayores entidades a nivel mundial y se empieza a plantear si debe revisar su cartera de productos y diferentes negocios, para centrarse en lo que sería su core. Sigue lanzando nuevos productos en alimentación, principalmente helados y en higiene personal y del hogar, tales como vaselinas, fragancias etc. Incluso se aventura en el mundo de la cosmética comprando otras marcas Calvin Klein y Elizabeth Arden es esa década (aunque esta las venderá posteriormente en los 2000). (Unilever, 2023d)

Así en los 90s esta reestructuración crea cuatro grandes áreas: Cuidado hogar, Cuidado personal, Alimentación y Speciality Chemicals. Reduciendo el número de categorías, a

la vez preocupándose cada vez más por el medio ambiente y la sostenibilidad. (Unilever, 2023d)

En la primera década de los 2000, sigue ampliando su portfolio, con nuevas adquisiciones de cosméticas (TRESemmé, Nexxus, St. Ives and Simple), helados Talenti etc y sigue expandiéndose en nuevos mercados como Myanmar, o siendo cada vez más influyente en otros como China e India. (Unilever, 2023d)

Por su parte, en su compromiso con la sociedad y con fomentar la sostenibilidad, durante el inicio del siglo XXI, sigue reestructurando su cartera de marcas, con compras en alimentación y ventas en cosmética y cuidado personal, pero enfoca sus esfuerzos en numerosas campañas de nutrición, cuidado del medioambiente, y sostenibilidad, y cuidado de la salud y bienestar. En relación con el cuidado del hogar, gracias a la tecnología, se van introduciendo detergentes concentrados y líquidos, y en pequeñas dosis que consume menos agua y generan menos residuos. Con esta misma finalidad también mejora la producción de té, de manera más sostenible. Asimismo, participa activamente en la campaña del aceite de palma para evitar la deforestación. Por todos estos hitos, es reconocido como líder por el prestigioso índice de Dow Jones Sustainability. (Unilever, 2023d & Unilever, 2023e).

Y sigue la política de sostenibilidad, igual, mejora de residuos, apoyando en 2015 el lanzamiento de los Objetivos mundiales de sostenibilidad de Naciones Unidas, se compromete con la campaña de 100% plástico reciclable para 2025, o de vehículos eléctricos para 2030. Lanza una línea de productos propia con el lema de “love beauty and planet” y reduce el consumo de plásticos en sus productos. Asimismo, lucha por las políticas de igualdad de género, procurando minimizar los estereotipos en los anuncios publicitarios como líder que es en marketing internacional. (Unilever, 2023e).

#### 7.2.1.2.Arquitectura de marca

En primer lugar, se va a exponer brevemente el concepto de cartera de marcas y arquitectura de marca para a continuación describir y definir los tipos que existen.

La cartera de marcas engloba los distintos productos y marcas que ofrece una empresa y como se relacionan de forma que se dirigen a distintas áreas o segmentos con el fin de satisfacer diferentes necesidades del consumidor. Es conveniente que en una cartera de marcas todas ellas se beneficien de pertenecer a una estructura mayor. (Kapferer, 2008)

En una cartera de marcas todas, tanto las propias como las marcas asociadas por alianzas deben colaborar con sus propias funciones en el desarrollo y respaldo de las estrategias empresariales. (Aaker, 2004). En general, las empresas organizan y gestionan sus carteras de marcas de forma muy variada. (Laforet & Saunders, 1994).

Los elementos principales que se tienen en cuenta en la gestión de marcas y submarcas suelen denominarse por tres C's, a saber: percepción del precio por parte de los consumidores ("Consumer's Price perceptions"), percepción de la calidad por parte de los consumidores ("Consumer's quality perceptions") y la competencia en el mercado objetivo ("Competition within targeted market"). (Sousa Santos, 2018).

Como se ha indicado los objetivos de la cartera de marcas son diferentes que los objetivos de las marcas individuales, entre ellos se puede destacar: fomentar la sinergia, aprovechar los activos de marca, crear y mantener la relevancia en el mercado, apoyar y construir marcas diferenciadas y fuertes y lograr claridad (Aaker, 2004).

Por su parte, la arquitectura de marca es la estructura organizativa de funciones de las marcas y su relación entre ellas dentro de una cartera de marcas. También se podría definir como la representación gráfica o visual de la cartera de marca. (Rajagopal & Sanchez, 2004).

Una arquitectura de marca bien estructurada permite crear sinergias, claridad y al apoyarse unas en otras aumenta el valor de las marcas individuales y de la cartera en su conjunto. (Brandao & Sousa, 2019).

Se pueden diferenciar 5 tipos de cartera de marcas y su arquitectura:

- *House of brands*: Consiste en establecer marcas individuales para diferentes mercados o productos. Como se expondrá más adelante las empresas elegidas

en este estudio: Unilever y Procter & Gamble responden a este tipo de arquitectura. Podría decirse que es la opuesta a la arquitectura *branded house* que se explica a continuación.

- *Endorsed brands*: Consiste en ofrecer marcas independientes pero que están respaldadas por una marca principal, normalmente corporativa que generalmente tiene mayor credibilidad y solidez en el mercado. Esta es la estrategia que utilizó la marca suiza de chocolates Nestlé cuando compró Kit Kat en Reino Unido o Apple con sus distintos productos como iPad.
- *Sub-branding*: Se denomina a este tipo de arquitectura cuando una empresa asocia una marca corporativa (marca matriz) con otra marca (la submarca) con el objetivo de comunicar un significado. Normalmente la idea es ampliar la *masterbrand* a un nuevo segmento o darle una nueva personalidad a la marca. Por ejemplo, el Audi TT.
- *Branded House or mono Brand portfolio*: En este caso se utiliza cuando todos los productos utilizan la marca corporativa. Esto permite sinergias, un aumento de notoriedad y reducción de costes de publicidad al centralizarlos. Con esta estrategia se puede incurrir en más riesgo reputacional si hay algún efecto negativo con algún producto. Como, por ejemplo, Nivea o Virgin.
- *Hybrid or mixed brands*: Esta categoría se define si la estrategia es mixta por tratarse de una combinación de las anteriores y se suele poner de manifiesto cuando las empresas crecen tanto de forma orgánica (manteniendo la marca original) como inorgánica (comprando o fusionando distintas marcas). Un claro ejemplo de esta estrategia es L'Oréal ya que parte de sus productos son de la marca como L'Oréal Paris como engloba distintas marcas como Biotherm y Giorgio Armani.

(Aaker & Joachimsthaler, 2000 & Sousa Santos, 2018)

Como se ha anticipado Unilever es un claro ejemplo de una arquitectura de marca *House of Brands* o de estrategia independiente dado que se ofrecen productos con marcas independientes en los distintos segmentos, mercados para satisfacer diferentes necesidades de los clientes. Incluso como se exponen en el cuadro siguiente un mismo



producto, por ejemplo, los helados pueden tener distintos nombres según en el mercado que va dirigido (a modo de ejemplo y aunque se explicara después con más detalle Frigo en España y Olá en Portugal).

Este tipo de arquitectura no permite aprovechar sinergias ni reducir costes de publicidad y marketing dado que están absolutamente descentralizados por marca y producto. De hecho, no hay conexión entre sus marcas y la mayoría de las veces la población no conoce a que grupo pertenece esa marca, aunque lo normal es que los productos estén referenciados a su productor. La ventaja de esta estrategia es que no hay contaminación de riesgo reputacional o que este se reduce al mínimo, ya que los consumidores suelen ser fieles a un producto, pero no a la empresa y al desconocer la relación entre las distintas marcas independientes el efecto negativo que pudiera surgir con un problema de un producto no afecta a otros.

En la actualidad, Unilever cuenta con más de 400 marcas en aproximadamente 190 países. En el cuadro siguiente solo se muestra un extracto de las marcas más significativas distribuidos por segmentos (alimentación, té, cuidado personal y limpieza del hogar entre otros)

Figura 2: Extracto de cartera de marca y su arquitectura de Unilever



Fuente: (Wordpress, 2015)

### 7.2.1.3. Ejemplos productos/estrategias de marketing

En este apartado se va a hacer un estudio apoyando en diversas representaciones gráficas y videos de campañas de marketing o anuncios publicitarios de diversos productos y marcas del grupo Unilever con el fin de analizar la influencia de factores culturales y sociológicos en los distintos mercados y su evolución a lo largo de los diferentes años. Se observará si ha habido influencia al adaptar dichas campañas y los productos para mejorar la satisfacción de los clientes y hacerlo más atractivos. Se ha tenido en cuenta la madurez de la internacionalización de la empresa Unilever con implementación en más de X países y que su estrategia ha sido fundamentalmente la estandarización por lo que se van a analizar campañas locales, pero también se van a estudiar campañas de difusión global.

Se han elegido tres tipos de productos, en primer lugar, algunos del segmento helados como Frigo y Magnum; posteriormente, del sector de alimentación como la marca Knorr y finalmente del área de cuidado personal se ha elegido la marca internacional de jabones Dove.

En primer lugar, se va a estudiar la marca **Frigo** de Unilever. Frigo se fundó en el año 1927 en Barcelona y fue adquirida por Unilever en 1973. Cuenta con una amplia gama de productos, aunque fundamentalmente son helados como Magnum, Calipo, Frigo Pie entre otros. (Frigo, 2024).

Frigo es interesante de estudiar ya que se adapta culturalmente (lingüísticamente) a cada país donde tiene presencia con nombres distintos según los países, la razón fundamental es que es fruto de diversas compras en diferentes mercados y se ha mantenido el nombre original en aquellos casos en los que ya tenía un nombre y un prestigio reconocido para mejorar el conocimiento del consumidor. No obstante, el grupo Unilever decide en 1998 unificar la identificación de las diferentes marcas de helados bajo un logotipo emblemático denominado Heartbrand o en español marca de corazón. Este logotipo corporativo tiene su origen en los helados americanos Walls lo que le da una entidad de imagen corporativa. Esta homogenización, a través de un logotipo de la imagen de marca de los diferentes helados que Unilever comercializa en los mercados permite aunar unas

características (textura, cremosidad, idea de saludable, etc.) que se transmiten a todos los consumidores de forma global ahorrando costes y generando sinergias. El impacto positivo de la marca se escala y lleva al consumidor a asociarlo en diferentes países, allí donde lo consuma con independencia de que no conozca la denominación concreta del producto porque se basa en la confianza de la marca. (Attesor, 2020).

Como ejemplo, la diversidad lingüística de estos productos lleva a tener diferentes denominaciones según el país donde se comercializa. Entre los nombres más destacados que se resumen en la Figura 3 destacan Algida en países europeos, Kibon en Brasil y Argentina, Olá en Portugal, Holanda y Bélgica, y el propio Walls en Reino Unido y Asia. Sin embargo, como se observa en la figura todos ellos referenciados con la marca de corazón.

Figura 3: Denominación Frigo



Fuente: (García, 2023b)

Por otro lado, se ha revisado qué factores han podido influir en la evolución de los anuncios durante estos últimos años en Europa. Se puede observar una adaptación desde los más originales con contrastes de grises con colores llamativos para representar la sensación alegre de tomar un helado en un día de verano, dirigidos al público infantil,

como el anuncio de la Figura 4: Anuncio Helado Cuore de Frigo (1994), para después destacar la incorporación de animaciones e ilustraciones para hacerlos aún más atractivos para público infantil y juvenil, en línea con las tendencias tecnológicas y mediáticas de los juegos de animación que pretende alentar las emociones y generar una buena experiencia, asociando el juego y el disfrute con tomar tu helado favorito, como por ejemplo el anuncio de la Figura 5: Calippo Combo Cola Vainilla. Y posteriormente, los anuncios resaltan las cualidades de los productos y sus características como la textura para dirigirse más al público adulto, como por ejemplo el anuncio de la Figura 6: Disfruta de la gama Clásica de Carte d'Or, donde empieza a prevalecer la importancia de la nutrición y aspectos más saludables sin dejar de lado el disfrute, y donde el helado pasa a ser un producto para consumir todo el año, asociado a momentos de placer.

Figura 4: Anuncio Helado Cuore de Frigo (1994)



Fuente: (Fabian, 2017)

Figura 5: Calippo Combo Cola Vainilla



Fuente: (Fabian, 2017)

Figura 6: Disfruta de la gama Clásica de Carte d'Or



Fuente: (Fabian, 2017)

En esta evolución de los 3 tipos de anuncios se puede apreciar una adaptación de las campañas de marketing al segmento que va dirigido (público infantil, público juvenil y adulto), y a los factores culturales que hacen más atractivo este tipo de productos en cada momento (tales como la asociación de los mensajes de los anuncios a los nuevos gustos y nuevas inquietudes del público objetivo: lo que inicialmente es un producto de temporada estival pretende incorporarse en el tiempo libre y el ocio de manera más permanente y de la consideración de un producto gourmet, todo ello tan valorado por la sociedad occidental).

En esta misma línea, y considerando las preocupaciones por el medioambiente de los consumidores Unilever apuesta por la innovación en sus productos de helados tanto con medidas tecnológicas que reduzcan el impacto del medioambiente como con la sustitución de productos lácteos por otros de ingredientes de origen vegetal, dirigido a consumidores veganos que cada vez se extienden más en países occidentales, pero también en el resto del mundo. (IPMARK, 2023)

Finalmente, en relación con este segmento de helados se destaca una campaña lanzada en Australia y Nueva Zelanda en la que tiene en consideración un factor geográfico (que es necesario recorrer muchos kilómetros en avión para poder acceder a cualquier lugar del mundo desde ese continente) promocionando 4 nuevos sabores de magnum que se inspiran en 4 ciudades (Nueva York, Ámsterdam, Tahití y Las Vegas) como se aprecia en las Figuras 7 y 8: Anuncio Magnum. Cada helado se representa con una postal que

ayuda al consumidor a penetrar y degustar la esencia de cada una de las ciudades, le permite viajar con la imaginación, asociado al placer de consumir su helado favorito.

Figuras 7 y 8: Anuncio Magnum



Fuente: (MarketingNews, 2021)

En segundo lugar, se va a analizar la evolución de las campañas de comunicación de los productos de la marca **Knorr**. Si bien su origen es alemán como producto de achicoria para la industria del café en 1838, posteriormente empezó a experimentar con vegetales y condimentos secos para introducir las primeras sopas deshidratadas en toda Europa en 1873. En 1912 el proceso de innovación le lleva a crear la primera pastilla de caldo Knorr. Y desde entonces hasta la actualidad ha desarrollado con éxito varios productos de alimentación. En 1957 las marcas más emblemáticas de Knorr como las sopas o el caldo se vendían en 8 países y en el 2000 se incrementaron a casi 90 países. Fue en ese mismo año cuando Unilever adquirió esta marca. (Knorr, 2023)

En las primeras décadas las campañas publicitarias de los caldos y sopas Knorr en Europa y Estados Unidos van dirigidas al ama de casa y la comida en familia. Como se observa en el anuncio Figura 9: Spot sopas Knorr años 80 está dirigida a una pareja heterosexual con dos hijos sentados en la mesa disfrutando de una sopa caliente e incluso que la letra de la canción que se escucha resalta el producto. Se puede desprender que va dirigido a la compradora principal del producto que parece que es la mujer, el ama de casa, aunque sea de consumo familiar y pretende ser atractivo ya que intenta establecer una relación entre el producto y el bienestar de la familia e incluso se puede intuir que aligera las labores del ama de casa teniendo un producto listo para tomar.

Figura 9: Spot sopas Knorr años 80



Fuente: (Moreno, 2016)

A continuación, se muestra una campaña de marketing de Knorr en Argentina en la Figura 10: Anuncio Knorr Intercultural, que pretende que el producto y la marca mundialmente conocida puede unir personas de diferentes geografías y culturas. En este anuncio y con el lema “Es increíble lo que podéis hacer con Knorr” la empresa ha conseguido crear un ambiente de intercambio de sentimientos y momentos de bienestar entre personas que se conocen por casualidad estando en lugares muy lejanos y que el punto de conexión es la sopa Knorr que consumen en el mismo momento desde sus respectivos hogares interconectados por imágenes.



Figura 10: Anuncio Knorr Intercultural



Fuente: (Zurdo, 2014)

Esta campaña de marketing de Unilever está adaptada a la globalización de la empresa pues con un producto similar o idéntico llega a distintas culturas y mercados utilizando los sentimientos más universales de relaciones personales, amistad e incluso amor.

En esta misma línea, Knorr lanzó una campaña en 2016 en YouTube en 10 países y en 25 idiomas que tuvo una amplísima repercusión. Se basaba en una encuesta en la que se concluía que al 78% de los encuestados les atraería más su pareja si disfrutaran con los mismos sabores y así nació la idea de grabar un video en las que parejas solteras desconocidas de diferentes culturas, razas y géneros disfrutaban juntos de una comida experiencial en la que uno de los integrantes de la pareja daba de comer al otro teniendo en cuenta los gustos y costumbre de cada uno de los actores.

Como se aprecia en la Figura 11: Amor al primer sabor, esta campaña, aunque tenga difusión internacional, ha pretendido adaptar los mensajes a las demandas sociales de los consumidores buscando resaltar la diversidad cultural, apelando a los sentimientos y aspectos personales que tenían en común. Para tener mejor acceso a los diferentes mercados se adaptó lingüísticamente en 25 idiomas.



Figura 11: Amor al primer sabor



Fuente: (Google, 2016)

Por otra parte, llama la atención un anuncio en Hong Kong, como se adjunta en la Figura 12: Anuncio Knorr Hong Kong, que utilizando la tecnología más avanzada se inserta una pantalla en una serie popular de larga duración para indirectamente atraer el interés del consumidor de manera casi subliminal ya que no interfiere en el desarrollo de la serie y el anuncio no contiene ningún mensaje específico ni ninguna intervención humana. Posiblemente se eligió este tipo de campaña para un mercado donde la tecnología está muy presente y es más individualista sin darle tanta importancia a las relaciones personales.

Figura 12: Anuncio Knorr Hong Kong



Fuente: (Miller, 2018)

Seguidamente, se elige una campaña de publicidad de la nueva gama de platos preparados en vaso individual (Knorr Pot) como se muestra en la Figura 13: ¿Comer cualquier cosa? ¡Pues va a ser Knorr! que pretende conectar con el público más joven que busca comer caliente con soluciones fáciles y ágiles por falta de tiempo o conocimiento.

Figura 13: ¿Comer cualquier cosa? ¡Pues va a ser Knorr!



Fuente: (Control Publicidad (CTRL), 2016)

En este caso la empresa ha innovado creando una nueva gama de productos dentro de la misma marca para adaptarse a las nuevas necesidades de sus clientes público objetivo generando así una mayor satisfacción de los consumidores y éxito. Los consumidores de esta gama son un público más joven y se adecua al nuevo estilo de vida de familias unipersonales o parejas con poco tiempo y experiencia en cocina que es el nuevo target de comprador.

Se priorizan valores más modernos como el aprovechamiento del tiempo, la rapidez de conseguir una comida sabrosa a un precio razonable, comparado con los de la primera época donde se tenían en consideración valores más tradicionales.

Esta innovación, crear esta nueva gama de productos para adaptarse a las nuevas necesidades se realizó adaptando también a los gustos de las diferentes cocinas y mercados. Además de los caldos y sabores tradicionales lanzan Japanese Miso, Pastas Carbonara o Boloñesa, etc.

Asimismo, se analiza la evolución de la marca Knorr y en conjunto la empresa Unilever, en temas de sostenibilidad. En particular, se ha extractado un anuncio del Programa de Agricultura Sostenible en España. como se muestra en la Figura 14.

Figura 14: Presentación Programa de Agricultura Sostenible de Knorr



Fuente: (Knorr, 2015)

Esta comunicación explica el compromiso de Unilever por la sostenibilidad y la importancia que atribuye al impacto medioambiental y social de su producción y de las materias primas que intervienen en la misma sin disminuir su calidad. Hace referencia al proceso de producción más eficiente y con menos consumo de recursos naturales como el agua, a materias primas más ecológicas. Además de este programa más enfocado en la agricultura sostenible en los tiempos actuales los productos de Knorr han ido evolucionando hacia una alimentación más saludable con menos grasas animales y menos sal.

En la actualidad, los consumidores valoran cada vez más estos aspectos medioambientales, sociales y nutricionales, especialmente en culturas más desarrolladas (occidentales) y como se dice en el propio programa, Unilever está dando respuesta en sus marcas a esta nueva demanda global.

En este sentido, Unilever fue un poco más allá, lanzando una acción de absoluta novedad como es el reto a influencers de TickTok a comer de manera más sostenible. Así, la campaña “dare to try” hace hincapié en que se puede comer de forma exquisita y sabrosa optando por alimentos que benefician al planeta, incluyendo nuevos ingredientes como los insectos. La campaña pretende mentalizar a los consumidores de la influencia que su forma de comer puede tener en el planeta, especialmente dirigida al público más joven. Este tipo de comunicación tiene carácter internacional y se dirige a muchos mercados porque respeta y prioriza uno de los mayores valores globales como es la defensa de la sostenibilidad del planeta. (MarketingNews, 2024)

Por último, se muestra en la Figura 15: Knorr Changing times changing tastes, un curioso anuncio de Knorr en el que se observa que se han tenido en cuenta las diferencias culturales (costumbres, religión, sentido del humor, etc.) para presentar una sopa Knorr en un país árabe haciendo un guiño a la apariencia de la mujer en dichos países. El anuncio consigue captar la atención mostrando una mujer árabe con la boca descubierta (cuando siempre suelen ir cubiertas) para poder tomar el producto que por la adaptación que ha sufrido se muestra más apetecible.

Figura 15: Knorr Changing times changing tastes



Fuente: (Pinterest, s.f.)

Este tipo de campañas para introducirse en nuevos mercados debe hacerse con precaución y mucha información para no interferir en la sensibilidad en temas de religión, cultura, costumbres, etc.

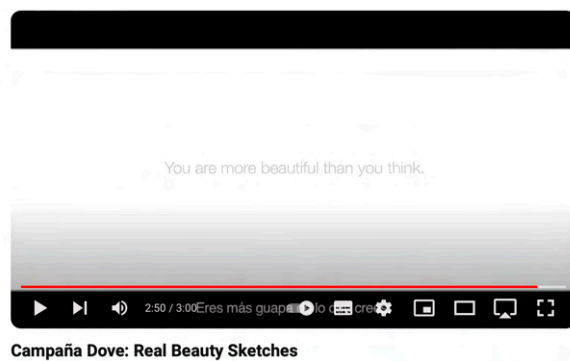
En último lugar, se analizan la evolución de las campañas publicitarias de **Dove** con el fin de evaluar si se han ido adaptando a nuevas tendencias culturales o nuevos paradigmas a lo largo de los años.

Creada por Unilever en 1957 en Estados Unidos, la marca Dove de jabón de pastilla una pasta blanda, patentada que mezcla limpiador y crema creando así ese producto icónico que sigue existiendo hoy en día y poco a poco desarrolla bajo la misma marca una gama de productos de cuidado personal y belleza. (Unilever, 2024)

Esta marca ha lanzado diversas campañas publicitarias con gran penetración e impacto social por irse adecuando a los estándares de belleza que se iban desarrollando en el mundo a lo largo de los años. Así, se va a analizar las siguientes campañas:

En primer lugar, entre los valores que transmite esta marca es convencer de que la belleza debe ser una fuente de autoconfianza sin generar ansiedad. En esta línea lanzó a nivel global, dado que la marca Dove tiene una imagen corporativa mundial, una campaña denominada Be Real junto con otros organismos para sensibilizar a la población que debe cambiar su actitud en relación con su imagen corporal y poner la salud más allá de su apariencia ayudando a generar más autoconfianza en sus propios cuerpos. Dentro de este programa se enmarca el anuncio que se indica en la Figura 16: Real Beauty Sketches para ayudar al público, en especial femenino, a alcanzar una mayor autoestima a través de un experimento con un retratista que dibuja un retrato a ciegas siguiendo las indicaciones de la propia persona o un grupo cercano para demostrar que el retrato realizado con indicadores de terceras personas es más positivo, atractivo y adecuado a la realidad. (Dove, 2020)

Figura 16: Real Beauty Sketches



Fuente: (Dove, 2014)

Esta campaña se enfoca con el objetivo de incrementar la autoestima de la población, especialmente, de las mujeres y su consideración personal.

Otra campaña, también rompedora, que lanza Dove a nivel internacional es la englobada en el Proyecto #Muestranos que incluye más de 10,000 imágenes para ofrecer una visión

más inclusiva sobre la belleza en todos los medios de comunicación. La idea principal de esta campaña es mostrar un gran número de mujeres de diferentes países y culturas tal y como son realmente para romper los estereotipos de belleza. La Figura 17: Dove Programa #Muestranos incluye uno de los anuncios de este programa en que va recorriendo imágenes de distintos tipos de mujeres en distintos países y diferentes momentos de su vida, tal y como son en realidad y no como otros piensan que deberían ser. (Dove, 2024a).

Figura 17: Dove Programa #Muestranos



Fuente: Dove Caribe, 2020

Es una campaña con un impacto internacional y social intensivo que fue pionera y que tuvo una repercusión mediática global.

En esta misma línea de poner en valor la belleza real de las personas con independencia de su imagen, se lanzó una campaña con un mensaje muy potente en la India como se aprecia en la Figura 18: Anuncio Dove India Stop The Beauty Test. En un país donde las mujeres desde niñas son altamente cuestionadas por su belleza para ser ofrecidas en matrimonio y donde los estándares de belleza son muy elevados, esta campaña pretende poner freno y rechazar esta forma de pensar poniendo en valor la belleza interior y que sea vivida como una experiencia positiva. Esta campaña fue provocadora porque chocaba con los principios culturales y religiosos hindús.

Figura 18: Anuncio Dove India Stop The Beauty Test



Fuente: (Ogilvy, s.f.)

A continuación, en esta línea de sensibilización por reforzar el valor de la belleza natural Dove lanza una campaña de concienciación para evitar la discriminación racial basada en el tipo de cabello a nivel mundial. Así, en el anuncio que se muestra en la Figura 19: Dove National Crown Day 2021 como no debería producirse diferencias en la percepción de la belleza de mujeres de distinta raza, color que especialmente en la raza afroamericana se observa en su tipo de pelo, color, textura o peinado diferente (negro y muy rizado). En ocasiones los prejuicios sociales han influido en estas mujeres para intentar adaptarse a los estándares europeos del cabello (aclorando el cabello y alisándose, por ejemplo). (Dove, 2024b)

Figura 19: Dove National Crown Day 2021



Fuente: (Dove, 2022)

Con esta acción de comunicación Dove y globalmente Unilever pretenden dar valor a la diversidad cultura, racial y social de mujeres reales. Así como, eliminar las barreras sociales y en ocasiones profesionales que esta discriminación provoca actualmente.



No obstante, la introducción de aspectos multiculturales en el marketing internacional no está exento de polémicas como se ha indicado anteriormente. Así, en 2017 un anuncio de Dove para el lanzamiento de un gel de baño (como se muestra en la Figura 20: Dove Wash), se observa una mujer afroamericana que se transforma en una mujer de raza blanca tras el lavado con ese producto. Este anuncio fue inmediatamente denunciado en las redes sociales y retirado por Unilever con una disculpa a través de las mismas. (El País, 2017)

Figura 20: Dove Wash



Fuente: (El País, 2017)

Un error de comunicación de estas características puede tener un efecto muy adverso para la marca generando un riesgo reputacional muy elevado que provoque un rechazo en una buena parte de la población. Para ello, las estrategias de marketing internacional deben ir acompañadas de diseños, de planes de respuesta rápida que mitiguen dichos efectos. Hoy en día las redes sociales obligan a un seguimiento constante de las campañas y sus impactos y a unas respuestas cada vez más ágiles.

## 7.2.2. Procter & Gamble

### 7.2.2.1. Origen e historia e internacionalización de Procter & Gamble

Esta multinacional americana fue fundada en 1837 por dos cuñados William Procter y James Gamble en Cincinnati, Ohio, donde sigue teniendo su sede principal. William era un fabricante de velas y James de jabones, y crearon una alianza para comercializar



conjuntamente ambos tipos de productos. (Procter & Gamble, 2024a & Openbusiness Council, 2024)

Desde sus orígenes tuvo un gran éxito, por su innovación, la alta calidad de sus ingredientes y la capacidad de fidelizar a sus empleados con sistemas de incentivos únicos en aquella época de participación en beneficios. (Procter & Gamble, 2024a & Open business Council, 2024)

A mediados del siglo XIX, continuó expandiendo su catálogo de productos en esas dos variedades, a la vez que desarrollaba embalajes innovadores y estrategias de marketing novedosas, y en 1879 desarrollo el jabón Ivory, que fue uno de los primeros éxitos al imitar jabones de lujo a menor coste. (Butler, 2020)

A principios del siglo XX ya era conocida en diferentes países por su calidad e innovación especialmente por su compromiso con la investigación y desarrollo para lo que había creado en 1890 un laboratorio específico, donde exploraba ingredientes y formulas nuevas para sus productos. (En 1950 creará un nuevo centro de investigación). (Procter & Gamble, 2024a & y Procter & Gamble, 2024b).

Asimismo, era una entidad que desde sus inicios estuvo comprometida con la sociedad y las comunidades, promocionando educación en el mundo de la salud y del bienestar, siendo reconocido públicamente. (Procter & Gamble, 2024c).

Comienza su expansión internacional en Canadá y Reino Unido, en los primeros años de 1900, que fue seguida en las siguientes décadas con nuevas plantas y oficinas en Europa, Latinoamérica y Asia. (Procter & Gamble, 2024a & Open business Council, 2024)

Seguía expandiendo su catálogo de productos de jabón, como Camay y Olay, lanzó su primera pasta de dientes en 1955 (Crest) y lo anuncia con un labor educativa y didáctica en las escuelas describiendo incluso la fórmula del producto (Open business Council, 2024).

Durante la segunda Guerra Mundial, P&G fue activo colaborando con el ejército, facilitando productos de jabón, detergentes e incluso insecticidas, y su esfuerzo de investigación le permitió encontrar nuevos materiales, como el polipropileno o detergentes sintéticos. (Procter & Gamble, 2024a & Open business Council, 2024)

En la posguerra, lanza una buena parte de sus productos estrella a nivel internacional, como el detergente TIDE en 1946, y los pañales de bebe Pampers en 1961 o el champú Head and Shoulders. Y en 1970 introduce el primer suavizante líquido para la colada, Downy. (Procter & Gamble, 2024a & Open business Council, 2024)

En el desarrollo de la compañía ha influido el enfoque de sus máximos ejecutivos, John Smale en los 1980s y Durk Jagger desde 1999, así hasta 1998 P&G estaba organizada en geografías con más de 100 centros de beneficios, y bajo el programa Organización 2005 se reestructuró la organización en unidades basadas a nivel global en 5 categorías de productos: cuidado del bebe, familiar y femenino , belleza, textil y cuidado del hogar, alimentación y bebidas e higiene y cuidado de la salud (Baby, Feminine & Family Care, Beauty Care, Fabric & Home Care, Food & Beverages, and Health Care). (Open business Council, 2024).

En los 2000, bajo la dirección de Jager, se siguió expandiendo inorgánicamente comprando las marcas americanas Clairol y alemana Wella AG de cuidado del cabello. Y en 2009 compra la emblemática marca Gillette de productos de afeitado que le permite además de un gran crecimiento la expansión en el mercado de la belleza o cuidado masculino. (Procter & Gamble, 2024a & Open business Council, 2024)

Sigue manifestando su compromiso con la innovación y la huella global en el cuidado del medio ambiente, desarrollando nuevos productos como detergente con agua fría (Tide Cold water), y continua su expansión por China, India y otros países emergentes. (Open business Council, 2024)

En la actualidad está enfocado en programas de responsabilidad social y sostenibilidad, comprometido con alcanzar el objetivo de embalaje reciclable y reutilizable al 100% de la agenda internacional 2030. (Procter & Gamble, 2024d).

#### 7.2.2.2. Arquitectura de marca

Teniendo en cuenta lo que se ha explicado anteriormente del concepto de cartera de marcas y arquitectura de marcas se va a definir el tipo de arquitectura de marca de Procter & Gamble.

En el mismo sentido, Procter & Gamble también es un claro ejemplo de arquitectura de marca *House of Brands* o de estrategia independiente ya que ningún producto de la matriz lleva su nombre.

Tal y como se ha expresado al tratarse de productos de consumo masivo que tienen mínima referencia a la empresa Procter & Gamble el consumidor no suele conocer a que grupo pertenecen las marcas individuales y aunque tienen desventajas por no poder aprovechar sinergias, la ventaja de reducir el riesgo reputacional en caso de efectos adversos de alguno de los productos que componen la cartera de marcas puede ser un elemento favorable para elegir este tipo de estrategia.

También puede tenerse en cuenta como se ha explicado en el origen e historia de la internacionalización de la compañía que algunas marcas y productos son frutos de adquisiciones en el mercado.

A continuación, se extrae un cuadro de las principales marcas que configuran la cartera y su arquitectura de Procter & Gamble en Estados Unidos.

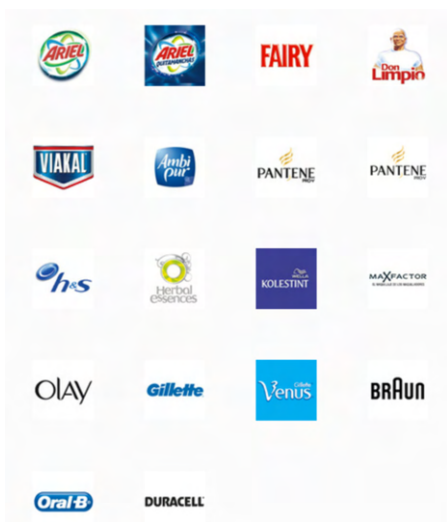
Figura 21: Extracto de cartera de marca y su arquitectura de Procter & Gamble



Fuente: (MagnifyING, 2015)

Seguidamente, se incluye un cuadro, Figura 22: Marcas adaptadas a Europa, en el que se exponen algunas de las marcas que se comercializan en España o Iberia con nombres diferentes para el mismo producto americano como, por ejemplo, Tide – Ariel y Mr Proper- Don Limpio.

Figura 22: Marcas adaptadas a Europa



Fuente: (Branzai, s.f.)

### 7.2.2.3. Ejemplos productos/estrategias de marketing

En la misma línea de lo que se ha realizado para Unilever se va a estudiar con ejemplos gráficos la evolución del marketing internacional de algunas marcas del grupo Procter & Gamble.

En primer lugar, se va a analizar la evolución de las campañas de marketing de la marca **Ariel** y sus productos de limpieza textil, detergentes en diferentes envases y modelos que fue lanzado en 1967 por el grupo internacional Procter & Gamble. (Montaña, s.f.)

A modo de muestra se va a analizar, en primer lugar, una evolución de los anuncios en España donde se observa como las campañas y el producto se va adaptando a los estereotipos de los consumidores, que principalmente son mujeres y a cada una de las distintas épocas y la demanda social preponderante en cada momento.

Así en los años 80 el anuncio que muestra la Figura 23: Ariel Intensificado Detergente 1980 se dirige a un consumidor ama de casa con dedicación absoluta al hogar en el que la figura masculina aparece como experto que muestra los atributos y características del producto, sus ventajas y desde un plano superior. Este tipo de anuncios siempre está dirigido a demostrar la blancura, el resultado del lavado, porque se sobre entiende que es el objetivo que prioriza la consumidora. La introducción del producto en el mercado se hace con una metodología didáctica en la que el experto muestra las ventajas del producto, pero prioriza la auto convicción de la consumidora, en este caso, que experimenta por sí misma los resultados y se queda satisfecha.

Figura 23: Ariel Intensificado Detergente 1980



Fuente: (Valenciano, 2020)

Este tipo de campaña, aunque cambia el escenario de la casa al supermercado o a otro lugar de la ama de casa, se repetirá a lo largo de los años 80 resaltando los mismos estereotipos, la consumidora mujer y el hombre como experto y con un papel superior. En los años 90 las campañas publicitarias empiezan a tener otra tendencia. Sin dejar de destacar el lema principal de todos los productos que lanza la marca Ariel, ya sea detergente en polvo, para maquina o a mano, que es resaltar la blancura del resultado del lavado de la ropa, sin embargo, el enfoque es diferente. Como se muestra en la Figura 24: Detergente Ariel A mano blancura 1992 empieza a dirigirse al público masculino que está empezando a involucrarse y a colaborar con el rol femenino en las tareas del hogar.

Figura 24: Detergente Ariel A mano blancura 1992



Fuente: (Valenciano, 2020)

Los valores familiares, la cultura están evolucionando hacia la colaboración en familia, la ayuda en el hogar y Procter & Gamble pretende ser embajador, a través de su marca

Ariel, para hacer más atractivo sus productos y adaptarse a cada momento. Entiende que así los clientes van a tener una mejor percepción de modernidad del producto y por ello, se va a generar mayor satisfacción.

En una siguiente fase cuando lanza un nuevo producto, el Ariel líquido, se emite una campaña más moderna como se aprecia en la Figura 25: Ariel 1993, que, aunque sigue dirigido al público femenino se refiere a una mujer madre y trabajadora que necesita que las tareas del hogar se agilicen y le faciliten la conciliación entre su vida profesional y personal. Destaca que al igual que los anuncios anteriores el principal lema sigue siendo resaltar las cualidades del producto, de máxima blancura. En estos anuncios Procter & Gamble se alía con el público objetivo mostrándose como un elemento de ayuda, puesto que le facilita sus labores, empatizando con el concepto de figura femenina de ese momento.

Figura 25: Ariel 1993



Fuente: (Valenciano, 2020)

En esta misma línea, se siguen emitiendo campañas en las que la mujer aparece como trabajadora, aunque sigue siendo ella la que compatibiliza su trabajo con las labores del hogar y se va presentando cada vez como una mujer más experta.

A principios de los 2000 se lanza un anuncio mostrado en la Figura 26: Ariel detergente 2001 que llama la atención porque los roles se invierten y el producto va dirigido al público masculino que en algunos casos empieza a ser responsable del cuidado de la ropa.

Figura 26: Ariel detergente 2001



Fuente: (Valenciano, 2020)

Esta campaña puede parecer un poco provocadora intentando romper estereotipos, apoyándose en las tendencias sociales del momento, a la vez que los productos se van adaptando a las mismas. La marca innova y lanza detergentes con nuevos componentes y en distintos formatos (líquido, pastillas, etc.).

Una vez que la figura masculina se introduce de forma habitual en el público objetivo de las campañas publicitarias de Ariel se observa que la tendencia es ir exponiendo cada vez con más detalle las ventajas y cualidades de los productos y de las novedades que se van desarrollando. Sigue siendo muy relevante destacar los buenos resultados de los lavados con Ariel y la blancura y se van introduciendo nuevos productos para facilitar el cuidado de la ropa y para generar unas mejores sensaciones en los consumidores (suavidad, ahorro de tiempo y dinero, etc.) y poner en mayor valor la marca.

Como se observa en la Figura 27: Anuncios Ariel 2006-2012 la pareja compara el detergente Ariel con otro de marca más barata y llegan a la conclusión de que prefieren Ariel ya que es más efectivo desde todos los puntos de vista. Introduciendo la toma de decisiones sobre un producto tan habitual como el detergente en el contexto de la vida en familia.



Figura 27: Anuncios Ariel 2006-2012



Fuente: (Oscar, 2015)

Este tipo de anuncios persuaden a los consumidores a ser fieles a la marca y para ello, es muy necesario que den una imagen comprometida con los valores que ellos defiendan como puede ser el compromiso con el medioambiente y la sostenibilidad.

Una vez analizada la evolución y la adaptación a las diferentes épocas y tendencias del mercado, especialmente en el mundo occidental y dado que Ariel es una marca internacional, aunque no en todos los países se comercializa con el mismo nombre, se ha identificado a continuación algún anuncio de distintos continentes para mostrar unas líneas de cómo los factores culturales pueden influir en las campañas de comunicación.

El primer lugar, se señala un anuncio en el mercado alemán que destaca por mostrar valores diferentes, como se adjunta en la Figura 28: Ariel Alemania. Es una campaña de comunicación eminentemente científica o técnica sin apelar a ningún sentimiento. El decorado es neutro, sobrio y no muestra ningún ambiente ni familiar ni popular como los anuncios que se verán relacionados con otros países.

Figura 28: Ariel Alemania



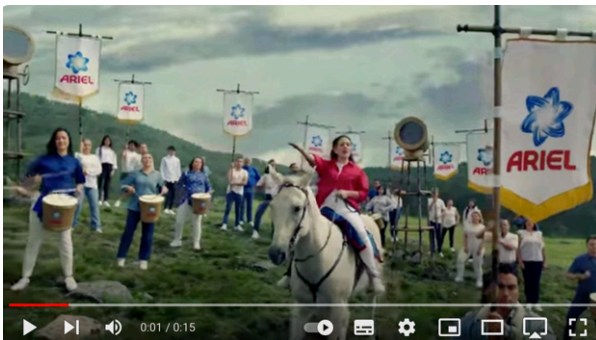
Fuente: (Wightman and Parris, 2022)

Es un anuncio dirigido a un consumidor que valora las características del producto en sí mismo, hace un análisis exhaustivo, comparativo de otros productos del mercado, pero solo desde un punto de vista técnico y el lema principal sigue siendo idéntico, la blancura de la ropa. Probablemente dirigido a un público mucho más profesional.

En referencia a América del Sur se ha elegido un anuncio de México, otro de Chile y un tercero de Perú.

La campaña publicitaria que se adjunta en la Figura 29: Ariel México presenta el producto Ariel como un elemento popular que, aunque va dirigido fundamentalmente a mujeres se representa dentro de unas fiestas populares del país, rodeadas con un gran público (las familias de México), lejos del ambiente más hogareño de los anuncios que hemos visto españoles anteriormente. La idea es llamar la atención con más difusión de las cualidades y ventajas del detergente. Destaca que el lema es global ya que al igual que los anuncios que hemos visto anteriormente, quiere resaltar la calidad máxima del producto que es la blancura total en el cuidado de la ropa.

Figura 29: Ariel México



Fuente: (Ariel México, 2023)

Posiblemente Ariel tuvo en cuenta los valores y factores culturales mexicanos al diseñar y al lanzar esta campaña publicitaria que tendría una mayor acogida con esa representación con música, caballos, tambores y mucho público.

En los dos anuncios siguientes, Figura 30: Ariel Chile años 2000 y Figura 31: Ariel Perú (2009) se observa como en Chile y Perú en 2000 y 2009 respectivamente se siguen

priorizando las costumbres tradicionales, fiestas populares, el ama de casa como consumidor principal preocupado por el blanco de la ropa, pues el cuidado de esta es una de sus responsabilidades principales.

Se observa cómo se está introduciendo el producto comparándolos con el de la competencia y resaltando las cualidades de este, pero siempre apelando a la autoconvencimiento. Este tipo de campaña era el que tuvo su éxito en Europa ya en los años 80 y que se transmite a América del Sur 20 o 30 años después pues consideran que dada la evolución cultural de esos países puede tener también mucho impacto.

Asimismo, se puede destacar la diferencia entre estas campañas con los mensajes que ya llevaban años introducidos en Europa, donde la colaboración del rol masculino en las tareas del hogar y en la decisión de compra del producto ya estaba normalizado, mientras que como se observan en estos anuncios no hay perspectiva de que vaya tenerse en cuenta en los próximos años la figura masculina y que incluso introducirla podría ser contraproducente.

Figura 30: Ariel Chile años 2000



Fuente: (Medina Santos, 2019)

Figura 31: Ariel Perú (2009)



Fuente: (ComercialPe Archive, 2021)

Por lo tanto, se observa una adaptación en la promoción de los productos a los usos y costumbres locales poniendo de manifiesto que la evolución en América del Sur es mucho más lenta en comparación con Europa.

Se destaca a continuación varias campañas de Ariel en Asia, una de ellas se muestra en la Figura 32: Ariel Filipinas que involucran al público infantil en un ambiente alegre, de juego, de concurso, competición entre una marca cualquiera y Ariel. Entre las costumbres asiáticas van siempre de uniforme normalmente en colores claros y el anuncio nuevamente resalta que el producto puede con todas las manchas y que es el vencedor en blancura.

Figura 32: Ariel Filipinas



Fuente: (Ariel Philippines, 2023)

Este tipo de campañas muy probablemente generan fidelidad del cliente debido a la concienciación y a la actitud positiva que genera el anuncio.

Por su parte, Ariel lanzó en 2016 una campaña muy potente en India con mucha repercusión mediática como se aprecia en la Figura 33: Ariel India, fomentando el comportamiento ejemplar de los padres que tiene mucha influencia en los hijos. En este caso, con la colaboración de un padre que valora todas las labores que hace su hija casi en exclusividad en el hogar y pone su granito de arena colaborando con su mujer de religión hindú y tradicional con el cuidado de la ropa.

Figura 33: Ariel India 2016



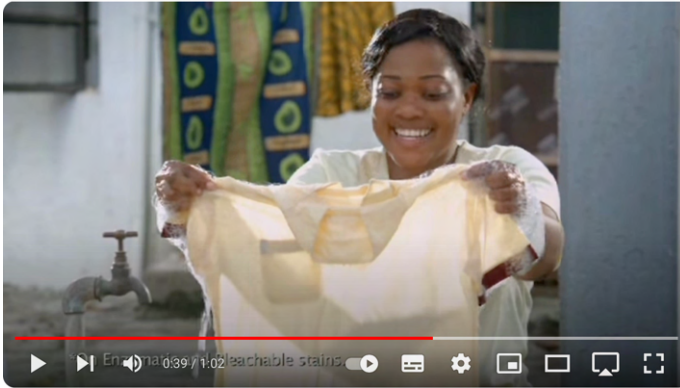
Fuente: (Marketing Directo, 2016)

Este tipo de mensajes en un país como es la India tiene un mayor impacto considerando las costumbres, los valores familiares tan tradicionales y la religión del mismo. Probablemente Procter and Gamble al dirigirse al mercado hindú, tan diferente a sus mercados naturales occidentales, tomó en consideración sus aspectos culturales siguiendo las líneas desarrolladas por Hofstede. Este tipo de mensajes más provocadores se venía lanzando en Europa y Estados Unidos desde finales de los años 90 y no es hasta la segunda década de los años 2000 cuando se considera oportuno lanzarla en la India.

Finalmente, se ha elegido un anuncio en África en el que con el mismo mensaje que los que se han visto al inicio de los 80 en Europa y en los 2000 en Latinoamérica, Ariel se introduce en el mercado africano con un detergente para lavar a mano (adaptado a la situación social), dirigido hacia el ama de casa africana y poniendo en valor la calidad del producto al obtener la blancura máxima. El anuncio se apoya en las relaciones humanas tomando como referencia el boca a boca, como se puede apreciar en la Figura 34: Ariel

África y apelando a la satisfacción que le produce a la consumidora conseguir ese nivel de limpieza.

Figura 34: Ariel África



Fuente: (Skysweeperfilms, 2011)

Todos los anuncios anteriormente mostrados y en su evolución se demuestra que en el marketing internacional las campañas de comunicación tienen que adaptarse a factores culturales, adecuarse a las diferencias lingüísticas y tener en cuenta los valores que aprecian en cada momento los consumidores para conseguir una buena introducción en los mercados y mejorar el posicionamiento de la marca.

Las campañas de comunicación se van adaptando a las demandas de la sociedad en cada momento y en los diferentes países, van rompiendo estereotipos, y procuran emitir mensajes de igualdad, respeto y convivencia en relación al género, religión o cultura.

(Marketing Directo, 2016)

Por último, se analiza una campaña que lanza Procter and Gamble con su marca **Gillette** de gama de productos afeitado. Gillette nace a principios s del siglo XX con la primera máquina de afeitar de doble filo fundada por King Camp Gillette y se incorpora al grupo Procter & Gamble mediante adquisición en 2005. (Gillete, 2024 & El Pais, 2005)

A lo largo de su historia ha ido diseñando nuevos productos de afeitado, investigando para desarrollar técnicas pioneras adaptadas cada vez mejor a las necesidades de sus consumidores y a las últimas tecnologías. Su público objetivo es eminentemente



masculino, si bien, también ha desarrollado productos para el cuidado de la belleza femenina como por ejemplo Gillette Venus.

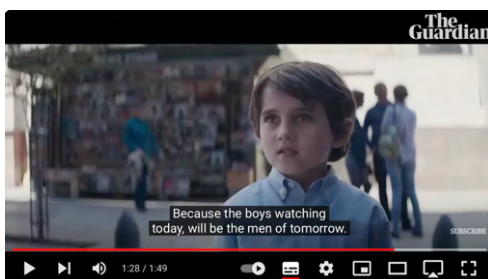
La gama de productos Gillette se comercializa en escala global con características similares en todos los mercados y queriendo transmitir una imagen de fuerza y masculinidad a través de las campañas de marketing.

En 2019 la compañía lanza una campaña publicitaria directa como se adjunta en la Figura 35: Gillette “We believe: the best men can be” que tuvo una repercusión mediática a nivel global, rompedora y no exenta de polémica, donde anuncia a la sociedad un cambio de paradigma sobre la masculinidad, siendo trasgresora en el marco de la violencia de género y desigualdad, a raíz de los movimientos #MeToo.

En estos anuncios con imágenes muy potentes y de mucho contraste, Gillette pretendía dar una idea de masculinidad más adaptada a los cambios recientes y a la evolución de la sociedad a nivel mundial, como la propia compañía reconoció, intentando dar una imagen más abierta de lo que es el hombre y cómo una marca como la suya debe tener un papel destacado en la influencia de la cultura.

La campaña, que como se observa en los anuncios adjuntos, se lanzó en diversos mercados con el mismo objetivo, consideraba que el mensaje que quería transmitir podía tener impacto mundial y global porque alentaba a los hombres a ser lo mejor cualquiera que fuera su raza, su religión y su cultura, a proponer actitudes alcanzables, positivas e incluso más saludables. (Belmonte, 2021)

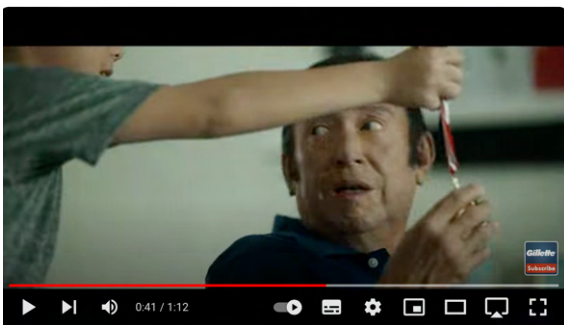
Figura 35: Gillette “We believe: the best men can be”



Fuente: (Guardian News, 2024)

Esta campaña en Asia se lanzó con el mismo mensaje de la relación padres e hijos para hacer hombres “más buenos” como se ve en la Figura 36: The Best man can be (Asiático). Este anuncio en particular quiso resaltar el valor de la competición, el éxito en sentido positivo y la gratificación, satisfacción y orgullo del padre cuando ve a su hijo vencedor. Los mensajes están muy adaptados a las relaciones personales y los valores familiares de la cultura oriental al que va dirigido.

Figura 36: The best man can be (asiático)



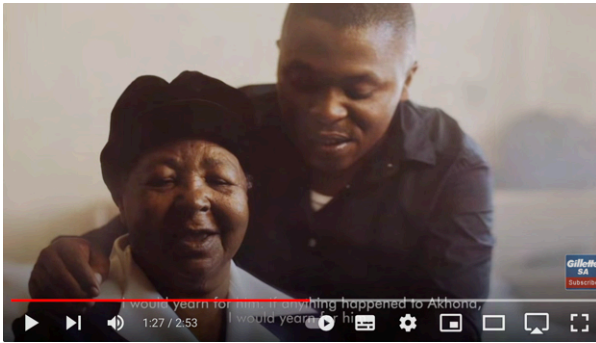
Fuente: (Gillette Global, 2020)

Esa misma campaña se lanza en África como se adjunta en la Figura 37: A women´s Day Tribute (África) pero tomando en consideración la situación social y cultural local. Como se ha indicado el mensaje de esta campaña “The best man can be” pretende reforzar la relación de padre hijo en los aspectos masculinos, desatando lo mejor de ese rol, la actitud positiva y como una suerte de enseñanzas natural que se transmite de padres a hijos entre los hombres (como les enseñan afeitarse, por ejemplo). Pero precisamente al lanzar la campaña en África, donde la mayoría de los hijos se crían sin figura paterna, han resaltado la masculinidad positiva del hijo ensalzando el papel materno o femenino, madre y abuela, que han criado a los jóvenes del futuro.

Es una campaña adaptada a las circunstancias sociales, a la cultura africana, y anclándose en el papel protector de la mujer para alentar los mejores sentimientos de los consumidores africanos, posicionando la marca Gillette en una de las actividades cotidianas del varón, pero asociada a valores de lealtad, respeto por los mayores.



Figura 37: A women's Day Tribute (Africa)



Fuente: (Gillette South Africa, 2020)

La campaña internacional que tuvo adaptaciones locales como hemos visto, incita a “rasurar la masculinidad toxica” y promover parámetros de comportamiento más positivos donde los agresores no tienen cabida en la sociedad, aprovechando para denunciar y sensibilizar al público sobre esta temática. La empresa consideró que tenía un compromiso social con el mundo y pretendía que, a través de su marca, tan asociada con el público masculino, pudiera servir de embajadora de estos mensajes positivos desafiando activamente los estereotipos y la asociación de un nuevo concepto de hombre en cualquier lugar donde se viera la marca, no siendo tolerante con comportamiento sexistas. (MarketingDirecto, 2019).

A pesar del objetivo tan sincero y directo de esta comunicación, su gran difusión a nivel mundial tuvo un impacto controvertido, porque enseguida salieron voces en redes sociales criticando las imágenes explícitas de los hombres agresores, acosadores, y que hubo detractores que no se veían reflejados en dichos mensajes. Evidentemente hubo una corriente defendiendo dicha campaña y alabando a Gillette por su valentía.

Por lo tanto, es importante resaltar la dificultad que engloba en el marketing internacional, las diferentes reacciones de los consumidores, cuando ven afectados sus sentimientos, sus percepciones, o incluso pueden considerar que se atacan sus valores, religión o cultura, con mensajes que pueden tener una finalidad completamente distinta desde el emisor. Esta dificultad se agrava hoy en día con la propia difusión de los mensajes a través de las redes sociales y la globalización de las comunicaciones.

## **8. Conclusiones y líneas futuras**

Antes de exponer las conclusiones me gustaría destacar que la realización del análisis empírico identificando diferentes campañas publicitarias de Unilever y Procter & Gamble ha sido muy satisfactorio, ya que me ha permitido conocer con cierta profundidad bastantes aspectos de ambas organizaciones, de sus objetivos, de los mensajes que quieren transmitir para realizar un posicionamiento de marca a nivel mundial y de la evolución de los compromisos de estas entidades con las demandas sociales.

En líneas generales se ha identificado que ambas compañías están una fase de internacionalización absolutamente madura, con penetración en cientos de países y con una amplísima gama de marcas. Por ello, su estrategia de marketing internacional tiende a la estandarización del producto, que es el mismo básicamente en todo el mundo, aunque en algunos tenga denominaciones diferentes como se ha expuesto anteriormente (como por ejemplo en los helados Frigo) y a la difusión global de los mensajes de comunicación, lanzando generalmente campañas de amplia difusión mundial, especialmente a partir de la segunda década de los años 2000.

No obstante, se ha observado del análisis realizado, que también utilizan técnicas de adaptación local, especialmente en los mensajes y en las formas de promocionar sus marcas tanto considerando factores culturales de diferentes países como su evolución a lo largo del tiempo, encontrando la mejor forma de llegar al público objetivo e introducirse en los mercados en cada momento según la evolución de la sociedad en el país de destino.

Así, se refleja por ejemplo en la evolución de las campañas publicitarias de Ariel, marca de Procter & Gamble, del análisis realizado se desprende que la forma de promocionar este producto en Europa o en los diferentes continentes ha sido muy diferenciada adaptando los mensajes a la situación social y cultural de cada país en cada momento. Aunque el lema global pudiera ser el mismo, convencer de las ventajas y cualidades del producto, la presentación y comunicación tenía en cuenta el público objetivo en cada década y el punto de desarrollo y progreso de cada sociedad. Así, la comunicación y

presentación del producto en los países europeos evolucionaron mucho más deprisa que en los países de América del Sur como se ha demostrado anteriormente.

También se ha observado que las campañas, aunque tuvieran carácter global, como algunas de las analizadas de la marca Dove o de Gillette, procuran ser respetuosas con los valores, costumbres y creencias religiosas de los diferentes consumidores destinatarios a lo largo del mundo para no herir sensibilidades ni generar conflictos ni polémicas. A modo de ejemplo, en la campaña internacional de Gillette de “The best man can be” que se lanzó en multitud de países, basado en fomentar la relación padre e hijo hacia una nueva masculinidad, para el lanzamiento en África se atendió a una situación social concreta en que la figura paterna no está presente, y así se lanzó el mismo mensaje, pero ensalzando la relación de la figura materna que cría a los jóvenes del futuro, de hecho, la campaña tuvo otra denominación, A women’s Day Tribute. De esta forma, se resalta como se han tenido en cuenta aspectos sociales y culturales diferenciales entre los distintos países, con el fin de tener mayor empatía con el público objetivo y hacer más atractivo el producto.

En este sentido la realidad es que en un mundo globalizado y con la difusión mediática de las redes sociales estos aspectos son de vital importancia y a veces difíciles de controlar, porque siempre puede haber receptores de los mensajes que entiendan o modifiquen el significado de los mensajes o de las imágenes y se puedan sentir ofendidos.

Por todo ello, cada vez tiene que haber más recursos en el ámbito del marketing internacional y de los equipos de comunicación que hagan ese análisis previo de las necesidades, inquietudes del consumidor y demanda social para adaptar sus campañas lo más acertadamente posible, aunque ello nunca este exento de controversia o polémica que puede dañar la imagen y reputación de la marca en un instante.

Con respecto a las líneas futuras de investigación, considero que las conclusiones de este trabajo es un tema de absoluta actualidad y que ejemplos de campañas polémicas que pueden herir o afectar a sentimientos y a aspectos culturales como el que se expuso al inicio del trabajo del propio diciembre de 2023 de la reciente campaña de Zara,

demuestran que en el marketing internacional sigue teniendo que estar presente estos factores.

Hoy en día, que las campañas son cada vez más globales con mayor repercusión mediática y teniendo en cuenta que las redes sociales generan un impacto inmediato en todas las países y colectivos, existen mayores riesgos de que los mensajes no sean los adecuados para determinados públicos, bien por su situación social o por el momento o la evolución del progreso de sus comunidades.

## 9. **Bibliografía**

- Aaker, D. (2004). *Brand Portfolio Strategy* . United States of America: Free Press.
- Aaker, D., & Joachimsthaler, E. (2000). *The Brand Relationship Spectrum: the key to the brand architecture challenge* . California Management Review .
- Attesor. (2020). *La estrategia de localizacion de Frigo, ¿o no Frigo? Attesor*. Recuperado de <https://attesor.com/localizacion-frigo/>
- American Marketing Association (AMA). (2017). *Definitions of Marketing. American Marketing Association*. Recuperado de <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Ariel México (2023). *Ariel elimina manchas y suciedad sin maltratar tu ropa*. Youtube. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=mm58RzyCg1s>
- Ariel Philippines (2023). *Ariel School Stains Challenge*. Youtube. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=t93vCTbOv4Q>
- Belmonte, M. (2021). *Análisis. We believe: The Best Men Can Be Gillette*. Belmonte and art. Recuperado de <https://belmontecinearte.wixsite.com/belmontecinearte/post/análisis-we-believe-the-best-men-can-be-gillette>
- Brandao , A., & Sousa, J. (2019). *A dynamic approach to brand portfolio audit and brand architecture strategy. Emerald Publishing* , 181-210. Recuperado de <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0955-534X>
- Branzai. (s.f.). *P&G, apoyando a las madres. confundiendo al consumidor. Branzai*. Recuperado de <http://www.branzai.com/2012/05/p-apoyando-las-madres-confundiendo-al.html>

Butler, D. (2020). History of Procter & Gamble: Timeline and Facts. *The Street*. Recuperado de <https://www.thestreet.com/personal-finance/history-of-procter-and-gamble>

Cardozo, P. P., Chavarro, A., & Ramirez, C. (2007). *Teorías de internacionalización*. Panorama . *Volumen 1* (3) Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4780130>

Control Publicidad (ctrl). (2016). ¿comer cualquier cosa? ¡Pues va a ser que Knorr! *Control Publicidad (ctrl)*. Recuperado de <https://controlpublicidad.com/campanas-publicitarias/comer-cualquier-cosa-por-falta-de-tiempo-pues-va-a-ser-que-knorr/>

CommercialPe Archive. (2021). *Comercial Ariel (Perú 2009-2010)*. Youtube. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=82sTtzSV3l8&t=25s>

Dove. (2014). *Campaña Dove: Real Beauty Sketches*. Youtube. Recuperado de [https://www.youtube.com/watch?v=XC-3g\\_NHQS4](https://www.youtube.com/watch?v=XC-3g_NHQS4)

Dove . (2020). *Be Real: the campaign for body confidence*. Dove. Recuperado de <https://www.dove.com/uk/dove-self-esteem-project/help-for-parents/talking-about-appearance/be-real.html>

Dove. (2022). *Dove National crown day 2021*. Youtube. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=MoTBvaqzAck>

Dove. (2024a). *Proyecto #Muéstranos*. Dove. Recuperado de <https://www.dove.com/us/es/stories/campaigns/showus.html>

Dove. (2024b). *Ley Crown: La lucha por erradicar la discriminación racial*. Dove. Recuperado de <https://www.dove.com/us/es/stories/campaigns/the-crown-act.html>

Dove Caribe. (2020). *Dove #Muéstranos Rompiendo estereotipos de belleza*. Youtube. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=XpHmzSSvJcY>

- El País. (2005). Procter & Gamble compra Gillette por 44.000 millones y crea el líder del sector. *El País*. Recuperado de [https://elpais.com/diario/2005/01/29/economia/1106953209\\_850215.html](https://elpais.com/diario/2005/01/29/economia/1106953209_850215.html)
- El País. (2017). Dove se disculpa y retira un anuncio criticado por "racista". *El País*. Recuperado de [https://elpais.com/elpais/2017/10/09/actualidad/1507534363\\_972211.html](https://elpais.com/elpais/2017/10/09/actualidad/1507534363_972211.html)
- Fabian, M. (2017). El antes y el despues de los tipicos anuncios del verano. *Graffica*. Recuperado de <https://graffica.info/antes-despues-anuncios-publicitarios-del-verano/>
- Farias Nazel, P. (2007). *Cambios en las distancias culturales entre paises: un analisis a las dimensiones culturales de Hofstede*. Universidad de Chile. Recuperado de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1012-15872007000100007#:~:text=Hofstede%20\(1980\)%20identificó%20inicialment e%20cuatro,%20y%20Masculinidad%20\(MAS](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1012-15872007000100007#:~:text=Hofstede%20(1980)%20identificó%20inicialment e%20cuatro,%20y%20Masculinidad%20(MAS)
- Fernandez del Hoyo, A. (2006). *Origen y Evolución del Marketing Internacional*. Contribuciones a la Economía. Recuperado de <https://www.eumed.net/ce/2006/apfh1.htm>
- Galan Ortiz, L. (2001). *Políticas de marketing internacional*. Malaga: IC Editorial. Recuperado de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=GwlwEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=marketing+internacional+definiciones&ots=txGAZQL9i8&sig=IOvi314mnX6Eqs\\_5aktbxbaqRN4#v=onepage&q=marketing%20internacional%20definiciones&f=true](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=GwlwEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=marketing+internacional+definiciones&ots=txGAZQL9i8&sig=IOvi314mnX6Eqs_5aktbxbaqRN4#v=onepage&q=marketing%20internacional%20definiciones&f=true)
- Gamiz Lorenzo, P. (2015). *Diferencias culturales en marketing internacional: una aproximacion a partir del caso de la publicidad de McDonald's*. Universidad de Valladolid. Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/13196/TFG-N.184.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Garcia Cruz, R. (2002). *Marketing Internacional*. Madrid: ESIC. Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=uS9QbFna1jIC&oi=fnd&pg=PR13&dq=evolución+del+marketing+internacional&ots=vRK35aJaC1&sig=azzKa5Su9if6Y2ovbzmCn8stuwM#v=onepage&q&f=false>

Garcia Rondon, I. (s.f.). *Origen y Evolución del Marketing como Disciplina Científica*. Universidad de la Habana, Cuba. Recuperado de <https://www.eumed.net/ce/2010a/igr2.htm>

Garcia, B. (2023a). Zara explica la retirada de una campaña por acusaciones de inspirarse en Gaza: "Sentimos el malentendido". *El País*. Recuperado de <https://elpais.com/smoda/moda/2023-12-12/zara-explica-la-retirada-de-una-campana-por-acusaciones-de-inspirarse-en-gaza-sentimos-el-malentendido.html>

Garcia, M. (2023b). 7 marcas con nombres distintos en otros países. *Brandemia*. Recuperado de <https://brandemia.org/7-marcas-con-nombres-distintos-en-otros-paises>

Gillette. (2024). *Historia de Gillette*. Gillette. Recuperado de <https://gillette.es/es-es/acerca-de-gillette/historia>

Gillette Global. (2020). The best a man can be. A short film by Gillette featuring Joseph Schooling. YouTube. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=nBNWK8BcF38>

Gillette South Africa. (2020). *A Women's Day Tribute Gillette*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=yMwCzdMNfo8>

Google. (2016). Audiencias de todo el mundo disfrutan de Knorr con un anuncio de Youtube muy sabroso. *Think with Google*. Recuperado de <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-es/estrategias-de-2020marketing/video/knorr-y-un-anuncio-de-youtube-muy-sabroso/>

Guardian News. (2020). *Gillette's "We believe: the best men can be" razors commercial takes on toxic masculinity*. Youtube. Recuperado de [https://www.youtube.com/watch?v=UYaY2Kb\\_PKI](https://www.youtube.com/watch?v=UYaY2Kb_PKI)



Frigo. (2024). *Historia de Frigo* . Frigo. Recuperado de <https://www.frigo.es/acerca-de-frigo/historia.html>

Henao Posada, V. (2013). Internacionalización e Internet: Una nueva mirada al marketing internacional. *AD-minister*, (22), 56-68. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1692-02792013000100004&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-02792013000100004&lng=en&tlng=es)

Hollensen, S. (2014). *Global Marketing* . Reino Unido: Pearson Education Limited.

Hofstede, G. (2011). *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. The Netherlands: Universities of Maastricht and Tilburg. Recuperado de <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc#:~:text=This%20article%20describes%20briefly%20the,Orientation%2C%20and%20Indulgence%2FRestraint>

IPMARK. (2023). La division Unilever Ice Cream estrena estrategia corporativa con foco en la innovación. *IPMARK*. Recuperado de <https://ipmark.com/la-division-unilever-ice-cream-estrena-estrategia-corporativa-con-foco-en-la-innovacion/>

Jacome-Santos, X., Zambrano-Vera, M., & Cedeño-García, R. (2020). Conceptualización Histórica del Marketing. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN*. Recuperado de <file:///Users/carmenfrancia/Downloads/4-Article%20Text-38-3-10-20200330.pdf>

Kapferer, J.-N. (2008). *The New Strategic Brand Management*. Londres: Les Editions d'Organisation. Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=8PoItiB7bicC&oi=fnd&pg=PR5&dq=the+new+strategic+brand+management&ots=e20e2BxKUw&sig=7Uy-R7FURMsjiullwQyiP7vUXCg#v=snippet&q=MASTER%20%20&f=false>

Knorr. (2015). *Presentacion del Programa de Agricultura Sostenible de Knorr*. Youtube. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=rGJWU5u-ges>

Knorr. (2023). *Nuestra historia: historia de la marca*. Knorr. Recuperado de <https://www.knorr.com/es/our-purpose/consejos-de-cocina/descubrenos/nuestra-historia.html?gclsrc=aw.ds>

Laforet, S., & Saunders, J. (1994). Managing brand portfolios: how the leaders do it .  
Journal of Advertising research.

MagnifyING. (2015). Marcas que engloban otras marcas. *MagnifyING*.. Recuperado de  
<https://magnifyingblog.wordpress.com/2015/12/12/marca-que-marcas-engloban-otras-marcas/>

MarketingDirecto. (2016). La poderosa campaña de Ariel que pretende concienciar  
sobre los estereotipos sociales. *MarketingDirecto*. Recuperado de  
<https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/publicidad/la-poderosa-campana-ariel-que-pretende-concienciar-sobre-estereotipos-sociales>

MarketingDirecto. (2019). Gillette revisita en concepto de la masculinidad con su nueva  
campaña. *MarketingDirecto*. Recuperado de  
<https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/publicidad/gillette-revisita-en-concepto-de-la-masculinidad-con-su-nueva-campana>

MarketingNews. (2021). Magnum se inspira por el mundo para sus cuatro nuevas  
variedades de helado. *MarketingNews*. Recuperado de  
<https://www.marketingnews.es/marcas/noticia/1167647054305/magnum-se-inspira-mundo-cuatro-nuevas-variedades-de-helado.1.html>

MarketingNews. (2023). Knorr reta a "influencers" de Tik Tok a comer de manera mas  
sostenible. *MarketingNews*. Recueperado de  
<https://www.marketingnews.es/internacional/noticia/1176714028505/knorr-reta-influencers-de-tiktok-comer-de-manera-mas-sostenible.1.html>

Martinez Valverde, J. (2017). *Marketing Internacional*. Paraninfo. Recuperado de  
<https://books.google.com.mx/books?id=mgMoDwAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Medina Santos, S. (2019). *Comercial Detergente Ariel Calidad PyG Chile 2000*. Youtube.  
Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=SC92ILLiBfA>

Meyer, E. (2014). *The Culture Map*. United States of America: PublicAffairsTM.

- Miller, M. (2018). The actor in this scene didn't see the Knorr ad, but viewers will. *Campaign*. Recuperado de <https://www.campaignasia.com/article/the-actors-in-this-scene-didnt-see-the-knorr-ad-but-viewers-will/447253>
- Montaña, R. (s.f.). Historia jabon Ariel. *SCRIBD*. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/412418151/Historia-Jabon-Ariel>
- Moreno, L. (2016). *Spot sopas Knorr años 80 danza de las horas Ponchielli*. Youtube. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=33EV2MaPHlw>
- Pinterest. (s.f.). *Changing times changing tastes*. Pinterest. Recuperado de <https://in.pinterest.com/pin/458663543271650062/>
- Procter & Gamble. (2024a). *P&G History*. Procter & Gamble. Recuperado de <https://us.pg.com/pg-history/>
- Procter & Gamble. (2024b). *Innovation*. Procter & Gamble. Recuperado de <https://www.pg.co.uk/innovation/>
- Procter & Gamble. (2024c). *Community impact*. Procter & Gamble. Recuperado de <https://us.pg.com/community-impact/>
- Procter & Gamble. (2024d). *Environmental Sustainability*. Procter & Gamble. Recuperado de <https://us.pg.com/environmental-sustainability/>
- Real Academia Española (RAE). (s.f.b). *Cultura*. Real Academia Española (RAE). Recuperado de <https://www.rae.es/drae2001/cultura>
- Real Academia Española (RAE). (s.f.a). *Globalización*. Real Academia Española (RAE). Recuperado de <https://www.rae.es/drae2001/globalización>
- Rajagopal, & Sanchez, R. (2004). Conceptual analysis of brand architecture and relationships within product categories. *Henry Stewart Publications Brand Management II(3)* , 233-247.
- Ogilvy (s.f.). Dove- Stop the beauty test case. *Ogilvy Asia*. Recuperado de <https://www.ogilvyasia.com/unilever/stop-the-beauty-test-2/>

OpenBusiness Council. (2024). Procter & Gamble (P&G). OpenBusiness Council.

Recuperado de <https://www.openbusinesscouncil.org/wiki/procter-gamble>

Oscar (2015). *Anuncios Ariel Octubre 2006- junio 2012*. Youtube. Recuperado de

<https://www.youtube.com/watch?v=OHbgl5yC6d8>

Sousa Santos , E. (2018). Brand portfolio strategy and brand architecture: A comparative study. *Cogent Business & Management* , 1-10. Recuperado de

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2018.1483465>

Skysweeperfilms. (2011). *Ariel Wasing Powder - english*. Youtube. Recuperado de

[https://www.youtube.com/watch?v=3QxLu9t\\_l7g](https://www.youtube.com/watch?v=3QxLu9t_l7g)

Unilever. (2023a). *1800s - Introducing our founfers*. Unilever. Recuperado de

<https://www.unilever.com/our-company/our-history-and-archives/>

Unilever. (2023b). *1900-1950- Joining forces, Unilever comes to life*. Unilever.

Recuperado de <https://www.unilever.com/our-company/our-history-and-archives/1900-1950/>

Unilever. (2023c). *1950- 1980- Building our brands*. Unilever. Recuperado de

<https://www.unilever.com/our-company/our-history-and-archives/1950-1980/>

Unilever. (2023d). *1980- 2010- A bold change of strategy*. Unilever. Recuperado de

<https://www.unilever.com/our-company/our-history-and-archives/1980-2010/>

Unilever. (2023e). *2010 - 2020- The birth of Unilever's Suistainable Living Plan..*

Unilever. Recuperado de <https://www.unilever.com/our-company/our-history-and-archives/1980-2010/>

Unilever. (2024). *Dove*. Unilever. Recuperado de

<https://www.unilever.com/brands/beauty-wellbeing/dove/>

Universidad ICESI . (2009). Estrategia de adaptacion y estandarizacion . *consultorio de comercio exterior*. Recuperado de

<https://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2008/02/08/estrategia-de-adaptacion-y-de-estandarizacion/>

Valenciano, S. (2020). *Evolución histórica de la publicidad sexista en televisión. estudio de caso de la marca Ariel desde los años 80 a la actualidad*. Universidad Zaragoza. Recuperado de <https://zagan.unizar.es/record/97758/files/TAZ-TFG-2020-4653.pdf>

Wightman and Parris (2022). *P&G Professional New Ariel Professional liquid laundry detergent vs competitor Demo*. Youtube. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=P9FOAsBK7BE>

Wordpress. (2015). Unilever: la marca de todas las marcas. *Wordpress*. Recuperado de <https://repcorp.wordpress.com/2015/04/17/unilever-la-marca-de-todas-las-marcas/>

Zurdo, J. (2014). *La Propaganda de la sopa Knorr*. Youtube. Recuperado de [https://www.youtube.com/watch?v=AX\\_oqAorDQE](https://www.youtube.com/watch?v=AX_oqAorDQE)