



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TÍTULO

Análisis del estudio de la utilidad para una empresa de igualar el
posicionamiento con sus marcas

AUTORES:

Guamán Galarza, Delany Mishel
Reinoso Morán, Jorge André

**Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de
INGENIEROS EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

TUTOR:

Ing. Miranda López, Jorge Luis, MBA

**Guayaquil, Ecuador
2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Delany Mishel Guamán Galarza y Jorge André Reinoso Morán, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingenieros en Gestión Empresarial Internacional.

TUTOR

Ing. Jorge Luis Miranda López, MBA

DIRECTORA (E) DE LA CARRERA

Lcda. Lucía Pérez Jiménez, MGE

**Guayaquil, a los nueve días del mes de septiembre del año dos mil
catorce**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Delany Mishel Guamán Galarza**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación **Análisis del estudio de la utilidad para una empresa de igualar el posicionamiento con sus marcas** previa a la obtención del Título **de Ingeniera en Gestión Empresarial Internacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los nueve días del mes de septiembre del año dos mil
catorce**

LA AUTORA

Delany Mishel Guamán Galarza



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Delany Mishel Guamán Galarza**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Análisis del estudio de la utilidad para una empresa igualar el posicionamiento con sus marcas**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los nueve días del mes de septiembre del año dos mil catorce

LA AUTORA

Delany Mishel Guamán Galarza



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Jorge André Reinoso Morán**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación **Análisis del estudio de la utilidad para una empresa de igualar el posicionamiento con sus marcas** previa a la obtención del Título **de Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los nueve días del mes de septiembre del año dos mil catorce

EL AUTOR

Jorge André Reinoso Morán



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Jorge André Reinoso Morán**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Análisis del estudio de la utilidad para una empresa igualar el posicionamiento con sus marcas**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los nueve días del mes de septiembre del año dos mil catorce

EL AUTOR

Jorge André Reinoso Morán

AGRADECIMIENTO

Agradezco a todos aquellos que han hecho posible que hoy sea una profesional, en especial a mis padres que han estado para mí en todos estos años de carrera, a ellos les debo todos los triunfos que he conseguido hasta el día de hoy y el éxito que voy a llegar a tener en mi futuro. A mis amigos y compañeros que junto a ellos atravesamos momentos difíciles pero que pudimos salir adelante, a mis maestros que fueron la luz en todo el camino que me tocó recorrer para llegar a estas instancias, y como no agradecer a mi Padre celestial que siempre me brindó la confianza y el amor que día a día necesitaba para cumplir con los objetivos que me planteaba.

Delany Mishel Guamán Galarza

AGRADECIMIENTO

Le doy gracias a Dios en primer lugar por permitirme culminar esta nueva etapa de mi vida y por poner en mi camino a las personas que hicieron posible poder cumplir esta nueva meta: mis padres, mis hermanos, mis abuelos, toda mi familia, gracias por demostrar siempre su apoyo día a día. A mis amigos, compañeros, profesores y personas con quienes he convivido durante estos últimos cuatro años y con quienes he aprendido a dar mis primeros pasos de mi vida profesional. Muchas gracias a cada uno de los que hicieron esto posible.

Jorge André Reinoso Morán

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mis padres que gracias a ellos he logrado cada uno de los objetivos que me he planteado, han sido el pilar en mi carrera y la guía en toda mi vida. Además quiero dedicar mi investigación a mi sobrina, que llegó a mi vida hace a apenas un año y se ha robado mi corazón, a ella que a pesar de ser tan pequeñita ha sido mi fuerza y mi valentía para seguir adelante. A mi hermana que me dio mi más grande regalo, mi sobrina, con todo mi amor.

Delany Mishel Guamán Galarza

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mis padres, en retribución a todo el esfuerzo y confianza que han puesto en mí.

Jorge André Reinoso Morán



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

CALIFICACIÓN

Ing. Jorge Luis Miranda López, MBA

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	VII
DEDICATORIA	IX
ÍNDICE DE TABLAS	XV
ÍNDICE DE FIGURAS	XVI
ÍNDICE DE ANEXOS	XVII
RESUMEN	XVIII
ABSTRACT	XIX
RÉSUMÉ EXÉCUTIF	XX
INTRODUCCIÓN	1
Antecedentes	1
Planteamiento del problema	4
Justificación del problema	6
Objetivos de la investigación	7
Objetivo General	7
Metodología de la investigación	8
Premisa de la investigación	8
Técnicas de investigación	8
Enfoque de la investigación	9
Instrumentos de recolección de datos	9
CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	10
Marca empresarial	10
Marketing	16
Estrategia actual en el mercado global	18

Estrategia actual en el mercado ecuatoriano.....	19
Medios ATL: Radio y Televisión	20
Medios ATL: Material de comunicación (POP)	20
Corporativas en canales y cuentas claves.....	21
Marco referencial	23
Un error del pasado: The New Coke	23
Marco legal	25
CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	29
La empresa y su posicionamiento	29
Pilares básicos de posicionamiento.....	30
Método para fijar posicionamiento.....	31
Estrategias de Posicionamiento de Marca.....	32
Estrategias de Posicionamiento Empresarial	33
CAPÍTULO III: PLAN DE POSICIONAMIENTO EMPRESARIAL	35
Análisis del macro-ambiente del sector empresarial (PEST).....	35
Político/legal	35
Económico.....	37
Social.....	37
Tecnológico	38
Análisis de las 5 fuerzas de Porter	39
Target de mercado	44
Métodos de investigación	45
Elaboración de la entrevista	45
Tamaño de la muestra.....	46
Ejecución de los métodos de investigación	46

Análisis de resultados del método Delphi	46
Recomendaciones Estratégicas	51
Análisis de resultados del Focus Group	52
Mecánica del Focus Group.....	54
Pruebas de testeo	54
Recomendaciones Estratégicas	59
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	60
BIBLIOGRAFÍA.....	63
ANEXOS.....	65

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Información general Procter & Gamble Co.	12
Tabla 2: Información general Unilever	12
Tabla 3: Información general Johnson & Johnson	12
Tabla 4: Información general Kimberly-Clark.....	13
Tabla 5: Información general S.C. Johnson	13
Tabla 6: Información general Colgate Palmolive.....	13
Tabla 7: Información general The Coca-Cola Company	14
Tabla 8: Información general PepsiCo.....	14
Tabla 9: Lista de Principales Categorías y marcas posicionadas en el mercado ecuatoriano	40
Tabla 10: Resultados análisis Delphi, Pregunta N°1.....	47
Tabla 11: Resultados análisis Delphi, Pregunta N°2.....	48
Tabla 12: Resultados análisis Delphi. Pregunta N° 3.....	48
Tabla 13: Resultados análisis Delphi. Pregunta N°4.....	49
Tabla 14: Resultados análisis Delphi. Pregunta N°5.....	50

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Top 10 de empresas multinacionales de consumo masivo y con su portafolio de productos.	15
Figura 2: Plan de Marketing 360 de un producto – Campaña “Cremosos como ningún otro” marca Pingüino.	33
Figura 3: Señalización de seguridad ubicada en Av. 9 de Octubre, a la altura del Malecón del Salado, auspiciado por empresa multinacional 3M.....	34
Figura 4: Resultados análisis Delphi, Pregunta N°1	47
Figura 5: Resultados análisis Delphi. Pregunta N°2	48
Figura 6: Resultados análisis Delphi. Pregunta N°3	49
Figura 7: Resultados análisis Delphi. Pregunta N° 4	50
Figura 8: Resultados análisis Delphi. Pregunta N° 5	51
Figura 9: Consumidores durante la prueba de testeo de productos de cuidado del hogar	53
Figura 9: Productos de cuidado personal empleados para la prueba de testeo	58

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Entrevista.....	65
Anexo 2. Focus Group	73
Anexo 3. Historia de Procter & Gamble: Nacimiento y crecimiento de una multinacional	74

RESUMEN

Las necesidades de consumo del mercado ecuatoriano en la actualidad se encuentran cubiertas por marcas-productos que representan a las grandes multinacionales, sin embargo el posicionamiento de estos productos está sufriendo alteraciones con el transcurso del tiempo. La presente investigación se enfoca principalmente en demostrar el error que estas grandes empresas están cometiendo en el posicionamiento de sus productos.

A pesar del gran esfuerzo que realizan las grandes multinacionales hacia los consumidores para posicionarse en la mente de ellos, la gran mayoría no conoce el nombre de la empresa ni le interesa conocerlo, porque simplemente al momento de tomar una decisión de compra, están enfocados en las ventajas que les ofrece el producto o bien que desean adquirir, el posicionamiento en la mente del consumidor es clave para estos casos.

Grandes empresas como Unilever, Colgate, P&G, entre otras han enfocado su estrategia de marketing en comunicar el nombre de la multinacional, no obstante se ha realizado un estudio en el cual se pudo certificar que el consumidor no tiene idea que los productos que consumen a diario son elaborados por estas empresas. A través de este resultado se ha podido demostrar que no es relevante la comunicación de la marca corporativa, puesto que el consumidor al momento de elegir un producto no va a priorizar por el nombre de la empresa, todo lo contrario lo desechará por desconocimiento del producto.

Adicionalmente, se recurrió a expertos quien con su vasta experiencia en el área de marketing colaboraron en la investigación, arrojando resultados esperados, como el desacuerdo en el uso de esta estrategia para posicionar sus productos, básicamente porque el consumidor desea conocer los beneficios de las marcas que día a día consume, su diferencia frente a la competencia, sus innovaciones y lo necesario para cubrir sus necesidades.

Palabras Claves: posicionamiento, productos, multinacionales, consumidor, marca, comunicación, innovaciones.

ABSTRACT

The needs of consumption of the Ecuadorian market are satisfied by many products that are offered by some multinational companies around the world, but the positioning of these products is suffering many changes as the time passes by. This research mainly focuses on demonstrating the mistake made by these companies while they focus on positioning their products.

Despite the effort made by multinational companies towards consumers to keep their brands in mind, most people do not recognize the name of the company which produces the goods bought, nor care at all. When buying, people pay attention to the advantages offered by goods on sale, so positioning the product brand into consumer minds will be the key to achieving opportunities in the market.

Companies like Unilever, Colgate, P&G, among others have focused their marketing strategy to communicate the name of the multinational. However, research shows that consumers do not have a clear idea that products consumed daily are manufactured by these companies. Through the results of this research, the results show that it is not relevant to promote a company as a corporate brand, because shoppers will not make up their minds by seeing a company name on a product, but they will discard many goods by not keeping in mind the name of a brand.

In addition, experts helped during this research, giving comments on the disagreement of the usage of this strategy to establish their products by using a corporate brand, mainly because consumers and shoppers want to know the benefits of brands that they acquire daily, their difference from the competition, the innovation given, and all the basic satisfaction of consumer needs.

Key words: positioning, products, multinationals, consumer, brand, communication, innovations.

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Les besoins du marché équatorien sont couverts avec des produits de consommation massive qui sont achetés aux compagnies de production de grande échelle. Cependant, le positionnement de ces produits est en train de souffrir des changements avec le temps. Cette recherche a pour objectif de montrer certaines erreurs que quelques entreprises font pendant le positionnement de leurs produits.

Malgré les efforts que font les grandes entreprises multinationales auprès des consommateurs, peu de clients connaissent l'entreprise qui produit les biens que l'on achète tous les jours. En effet, ce n'est pas primordial de connaître l'entreprise car la décision d'achat se fait grâce aux avantages qu'un bien peut offrir, en conséquence, le positionnement d'un produit est clé pour attirer l'attention d'un marché.

Certaines compagnies comme Unilever, Colgate et Procter & Gamble, entre autres, ont mis au point une stratégie de marketing et de communication qui favorise le nom de l'entreprise. Néanmoins, il a été prouvé que les acheteurs n'ont aucune idée de l'origine de ces produits. Par contre, le bien aura moins de chance d'être acheté si le client ignore la marque du produit lui-même.

De plus, on a interrogé les experts du thème qui ont l'expérience dans le département du marketing, et les réponses données par ces personnes coïncident avec le désaccord dans l'utilisation de cette stratégie pour positionner les marques corporatives, car le consommateur veut connaître les bienfaits des marques des produits, la différence avec la concurrence, l'innovation qu'une marque de produit peut avoir et surtout, le devoir de satisfaire les besoins.

Mots clés: positionnement, produits, multinationales, consommateur, marque, communication, innovations.

INTRODUCCIÓN

Antecedentes

Una marca puede ejercer posición en el mercado no solo por su lugar de origen, no obstante existen otros determinantes que al momento de la elección del producto pueden influir mucho, tal es el caso de la empresa que produce el producto. La comunicación de la misma puede perder relevancia, si la estrategia que utiliza el producto para enraizarse en la mente del consumidor es más fuerte que el nombre de la empresa productora del bien.

Teniendo en cuenta este punto de vista, el consumidor no identifica fácilmente el nombre de estas empresas, por diferentes motivos: no les interesa, ignorancia en el tema o porque simplemente le interesan los beneficios que los productos le ofrecen mas no conocer el nombre de la empresa que fabrica los mismos. En la actualidad, el mercado ecuatoriano trata de ligar sus productos con la marca corporativa, creando en el consumidor confusión total, perdiendo muchas veces espacios, es ahí donde la competencia aprovecha en robar el market share¹, posicionándose y utilizando una estrategia que genere ese atractivo con el producto.

Hentz y Koontz (2004) pone en adición que el empleo de marca corporativa también ve más allá en sus consumidores que el simple hecho de comprar productos derivados de portafolio, ellos utilizan ciertos lineamientos de muchas clases que contribuyen a la proposición de valor realizada por sus marcas, que entre ellos destacan:

- Éxito en la organización, es decir, el impacto que ha generado a lo largo de su vida empresarial y el beneficio que en teoría, ha causado a sus consumidores.
- Responsabilidad Social
- Satisfacción plena de sus clientes

¹ También llamado Participación de mercado no es otra cosa que la cuota de mercado o porcentaje que posee una empresa o negocio en un mercado determinado.

- Su cultura y sus diferentes costumbres dentro de una sociedad
- Trayectoria o historia de la compañía, que pone en evidencia su “know-how” como proveedor de cierto producto en el mercado.
- Vocación hacia la innovación, buscando constantemente alternativas para mejorar la satisfacción de necesidades del consumidor

Estas diferentes estrategias pueden marcar la diferencia en los productos ya que se apegan a la parte emocional del consumidor, teniendo en claro que el marketing es una guerra constante de percepciones; jugar con la mente del consumidor es válido siempre y cuando se utilice una estrategia que vaya apalancada en generar conocimiento y apego a la marca, esta propuesta de valor puede cambiar radicalmente el volumen de ventas de un producto (Stanton, 2004).

Una de las razones de escoger este tema fue la experiencia pre-profesional que, como estudiantes, se ha obtenido en distintas empresas multinacionales del país. Tal es el caso que se ha sido testigo de campañas corporativas en las respectivas compañías para las cuales se ha laborado: la multinacional de bienes de consumo masivo Unilever, líder en el mercado ecuatoriano de categorías como cuidado personal, cuidado del hogar y alimentos; así como la empresa líder de bebidas de moderación y bebidas refrescantes Cervecería Nacional.

Ambas compañías, al ser líderes en sus diferentes categorías, mantienen un plan de inversión fuerte en cuanto a marketing se refiere, ubicando inversiones millonarias al año en el mercado ecuatoriano para promocionar sus marcas, sus campañas y últimamente, su marca empresarial.

Dentro de Unilever, las campañas se enfocan directamente a jugar con el sentimiento de fidelidad del consumidor hacia marcas que han perdurado durante años en el mercado ecuatoriano. Un claro ejemplo es el detergente Deja, producto de cuidado del hogar que apareció en Ecuador desde la década de los ochenta. Fue en el auge del comercial de la “*negrita*

Blanquita” cuando esta marca se consolidó como en una de las favoritas de los ecuatorianos. A pesar de la gran acogida que tuvo el producto a finales de la década de los noventa y a inicios del nuevo milenio, vino el proceso de transición en donde la marca como tal evolucionó a la figura global de la multinacional Unilever, dejando de lado el impacto y foco que tenía la marca entre los ecuatorianos con su campaña “*ensuciarte hace bien*”, donde la iniciativa era muy buena, que incluía la expectativa que el consumidor aumente su compra del producto; sin embargo se mantenía el objetivo del cambio hacia una sola marca regional con el soporte de la marca empresarial Unilever, finalizando su pauta con el slogan “*Una marca Unilever*”.

Es ahí en donde la marca se da cuenta de los adeptos que había perdido, incluido en el share de ventas, sobre todo en los últimos años 2012 y 2013, cuando la competencia entre marcas de otras multinacionales y de marcas blancas empezaban a tumbar al grande del Ecuador. Esto se dio debido a campañas internacionales que querían tropicalizar² en el país, que pudieran haber funcionado fuera del territorio, pero que eran un “fracaso” en comparación al enfoque que el consumidor ecuatoriano quería de la marca.

Al darse cuenta la compañía que al emprender una estrategia paraguas³ por unificar a la compañía en todos los mercados de la región no surtía efecto, esta empezó a darle un enfoque personalizado al mercado ecuatoriano. Es así que el hecho de fortificar la estrategia de marca empresarial como tal no siempre tiene el mismo efecto en todos los mercados en el cual es introducido.

Finalmente, para el año 2014 la marca Deja vuelve a jugar con el sentimiento del ecuatoriano, en donde lanza su campaña “*Deja Bandera*”, buscando una interacción directa con el sentimiento de amor hacia los colores de este símbolo patrio con motivo del mundial de fútbol Brasil 2014. Cabe resaltar que fue la única pauta distinta a las pautas de la región de la

² Se trata de la adaptación de los diferentes productos y servicios que ofrece una empresa para que sean aceptados por diferentes comunidades.

³También denominada Estrategia de marca que puede ser empleada por una empresa con múltiples ofertas de productos.

compañía Unilever, en donde comprendió que la fidelidad de la marca viene por la cultura del país en donde se introduce, y no por el hecho de que una multinacional al imponer lineamientos de marcas en la región pueda incluir el mismo éxito en todos los mercados involucrados.

Planteamiento del problema

Las personas que gestionan la actividad de mercadeo de las multinacionales está confundida entre posicionamiento de marca y posicionamiento de las empresas (González, 2012).

La corriente actual de las empresas multinacionales en la región está imponiendo un posicionamiento de marca empresarial y realizando inversiones considerables con el fin de educar al consumidor y que tenga conocimiento del nombre del productor de sus marcas favoritas, sin embargo como se ha planteado, son dos temas totalmente diferentes donde no se debe mezclar la afinidad que tiene un consumidor con la marca y el posicionamiento que se busca obtener como empresa dentro de cierto mercado.

Para Vignola (2008) una de las razones más comunes por la que las empresas también buscan ampliar el conocimiento de su marca empresarial es poder generar un mayor volumen de venta indiferente a la categoría de la cual descienden las marcas líderes que puedan tener. En otras palabras, lo que las empresas buscan es vender y completar sus metas y volúmenes de venta a costa de si la efectividad de una marca trasciende o no en el mercado. Es por esta razón que algunos intentos de posicionamiento de marca fracasan, debido a que no continúan con lo que el consumidor está acostumbrado, y es darle lo que él necesita y lo que a ellos les gusta.

En una de las actividades de marca en la que se pudo estar presente la cual intenta posicionar a la marca empresarial, tal como lo afirma Patricia Hoyos, Gerente de Marketing en la categoría del Cuidado del Hogar en

Unilever Andina Ecuador, menciona que como empresa, no proporciona a los consumidores algo a lo que no están acostumbrados, algo que les complique la vida. Como empresa productora de marcas, hay que dar satisfacción al consumidor, esto quiere decir, que hay que darles el producto que ellos buscan, las facilidades de obtenerlo y hacer sentir que sus marcas favoritas están siempre presentes.

Es por eso que el problema radica en que los proveedores de productos de consumo masivo que buscan a como dé lugar una relación ganar-ganar en cuanto a cumplimiento de sus metas en ventas y que el nombre de su empresa sea la mejor posicionada en los mercados. Sin embargo, dentro del mercado como tal, en los puntos de venta y en cualquier lugar que se refiera como contacto directo con el consumidor, lo único que le interesa al final del día es escoger la marca preferida que ellos tienen, por el sentimiento de afinidad hacia esta, o simplemente por el valor agregado que le ha demostrado frente a la competencia.

Actualmente en el mercado ecuatoriano se ha visto que grandes empresas han empezado a efectuar la estrategia de posicionamiento de marca empresarial dentro de puntos de venta, en donde el consumidor simplemente hace caso omiso puesto a que en el punto de venta, el consumidor ya tiene posicionado los productos y marcas que ellos buscarán adquirir. En este intento fallido de tratar de vender una "marca" que la verdad es un nombre comercial de una empresa, es donde se pierde el espíritu real de ejecutar un plan de marketing efectivo en un mercado donde hay que aprender a conquistar al consumidor de la manera que este lo requiere.

Se puede plantear, entonces, que además de tener teorías diferentes acerca del posicionamiento de marca y posicionamiento de la empresa, las estrategias empleadas en el punto de venta por las multinacionales que empiezan a posicionar su nombre comercial no son las correctas, puesto al mercado en el cual se están tratando de posicionar no permite replicar el éxito que pudieron haber tenido fuera de la región.

Esta investigación permitirá reconocer los errores y aciertos que las compañías pudieran estar ejecutando o no dentro del mercado ecuatoriano,

y tener un referente de la estrategia de marketing que deberían seguir ejecutando, contra una propuesta de comunicación de marca empresarial que pudieran realizar sin que se afecte el objetivo del mercadeo y que puedan posicionar el nombre comercial como productor y empresa líder en el mercado ecuatoriano.

Justificación del problema

De acuerdo a la corriente asumida por las grandes multinacionales de la actualidad, utilizar una estrategia paraguas consiste en cobijar todo un portafolio a través de la master Brand, diferenciándolas unas de otras por diferentes matices que aportan en la relación con sus consumidores potenciales y a marcar diferencia frente a la competencia.

No obstante resulta un factor de riesgo, debido a que ponen toda su confianza en una marca, que si llega a fallar por equis razón o motivo, se cae todo un portafolio, simplemente porque no tienen independencia el uno del otro.

Siguiendo la teoría de las 22 leyes inmutables de Marketing, y basándonos en el pensamiento del consumidor, la decisión de compra que se tiene hacia una marca-producto va ligado a la afinidad de la misma, mas no por un recordatorio del productor (Green, 1988). Es muy difícil que en un mercado como el ecuatoriano, la estrategia de marca empresarial pueda justificar una inversión elevada para el impacto y alcance esperado.

Para esto, si bien es cierto que en la actualidad la estrategia de las compañías a nivel global es de ubicar la marca corporativa como principal imán hacia el consumidor, en el mercado sería necesario realizar un estudio acerca de la factibilidad de la estrategia para validar si el impacto de este sería positivo o negativo de acuerdo a la inversión que comprometen las empresas para acercarse aún más a su consumidor y posicionar su fidelidad no solo con sus marcas favoritas, sino con las empresas quienes las producen.

Dentro de esta fuerte competencia dentro del mercado ecuatoriano se ha visto nombres como Procter & Gamble (empresa que, a pesar que no se encuentra en el mercado ecuatoriano como razón comercial, ya empieza a hacerse presente mediante pautas en medios de comunicación masiva como televisión, radio y prensa escrita), Unilever, The Coca Cola Company (a través de ARCA INTERNACIONAL), Johnson & Johnson del Ecuador, Kimberly Clark, Bayern, 3M, Otello&Fabel, entre otros, quienes se han sumado a esta lucha de marca empresarial y que quieren introducirse en la mente del consumidor como una estrategia paraguas y poder ganar más adeptos quienes compren productos de todo su portafolio y no solamente marcas líderes del mercado.

Este nuevo intento de atraer a más consumidores fue iniciado recientemente en el mercado local, es por eso que resultados de estos primeros ejercicios en el país pueden reflejar un resultado poco certero. Es por este motivo, y para contribuir con una demostración fehaciente de una ejecución de un verdadero plan de marketing en el mercado ecuatoriano, se ha tomado la iniciativa de realizar el estudio de planes ejecutados por empresas multinacionales de consumo masivo dentro del mercado local y evidenciar la respuesta del consumidor, de acuerdo a variables que pueden afectar y diferenciar el resultado frente a otros mercados a nivel internacional.

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Analizar la conveniencia para una empresa de equiparar el posicionamiento con sus marcas.

Objetivos Específicos

1. Determinar un proceso de investigación que permita conocer el impacto que tiene el reconocimiento de marca empresarial hacia los consumidores locales.

2. Evidenciar la corriente anti-marketing aplicada por empresas multinacionales en el mercado local y global.
3. Identificar el impacto negativo de inversión en promoción de marca empresarial.
4. Realizar un estudio de mercado para determinar el conocimiento del consumidor hacia sus marcas y empresas detrás de marcas, y su relación directa con estos.
5. Evaluar los posibles impactos que se deriven de la implantación del proyecto, en el ámbito socioeconómico, ambiental y empresarial

Metodología de la investigación

Premisa de la investigación

La inversión realizada por empresas para el reconocimiento de marca empresarial no tendrá un impacto y alcance justificado frente a la inversión de las compañías y su penetración hacia el consumidor en el mercado local.

Técnicas de investigación

En este proyecto de investigación se ha decidido utilizar diferentes técnicas según Corbetta (2007) las cuales ayudarán a recabar información necesaria para sustentar el proyecto. Se pueden enumerar dos de las técnicas a utilizar:

- **FocusGroup:** Esta técnica es esencial para investigar todo lo relacionado al conocimiento de marcas corporativas en el mercado ecuatoriano, lo resultará una ayuda para los autores de la presente investigación ya que puede correr el campo de la investigación para saber más a detalle que opina el consumidor (Cerde, 2001).
- **Análisis Delphi:** Esta técnica se basa en la elaboración de un cuestionario que debe ser respondido por expertos en el tema del

proyecto de titulación. Una vez recibida la información, se debate el cuestionario basado en el anterior para ser contestado de nuevo (Flick, 2007).

Enfoque de la investigación

En relación al tipo de estudio a efectuarse para el levantamiento de la información, vale destacar que la investigación se centrará en el aspecto del estudio descriptivo que ayudará a detallar el fenómeno que se está investigando con mayor profundidad a través de la medición de atributos. En este estudio el investigador utiliza técnicas para recolectar información tal es el caso de la observación, técnicas de investigación cualitativas, cuantitativas o mixtas. (Moreno, 2008).

Instrumentos de recolección de datos

El trabajo de campo recogerá de primera mano la información objeto de estudio, en este caso: multinacionales, puntos de venta, shopper⁴, consumidor, cliente. Para el proceso de recolección de información se empezará con consultas a fuentes primarias como lo son: periódicos, revistas, páginas de internet entre otras, para después proceder con fuentes secundarias y así para conocer más a fondo el mercado se utilizará la técnica de análisis Delphi, la misma que contendrá un cuestionario de preguntas abiertas y cerradas. Los datos obtenidos, serán debatidos, ordenados y separados de tal manera, que pueda estar disponible para estructurar el documento.

⁴El shopper marketing se define como una estrategia de marketing en el punto de venta que ha sido modelada teniendo en cuenta los datos de investigaciones en tipologías de consumidores y que tratan de encajar las distintas clases en las distintas líneas de venta.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Marca empresarial

En un mundo globalizado donde las estrategias comunes se han evidenciado poco eficaces para llegar a una persona y comunicar cierta información con el fin de persuadir su decisión de compra y dirigirlos hacia un producto específico, aparece una nueva corriente poco habitual que se apodera de las grandes multinacionales, en especial aquellas productoras de consumo masivo, cuyo objetivo es ser reconocido como empresa líder dentro de un mercado no solamente local, sino regional y global. Esta corriente tiene como nombre “marca empresarial”.

Desde inicios de fundaciones de grandes multinacionales, estas visualizaban convertirse en líderes en categorías definidas que el mercado pudiera tener. Sin embargo, durante el crecimiento de cada una de las empresas hasta convertirse en multinacionales o transnacionales, es donde se ve el verdadero potencial que puede representar crear una marca empresarial que identifique y dé un sentido de pertenencia a todo el portafolio de productos que una compañía pueda tener.

La historia de las grandes multinacionales tiene un inicio común, el cual desde el momento de su fundación, grandes visionarios empiezan a incursionar en el negocio de producción, venta y comercialización de cierto producto, y que posteriormente han ido creciendo y desarrollándose, no solo en su producto inicial, sino en un portafolio complejo, pero complementario, a la categoría que desde un inicio se habría manejado.

Este crecimiento de portafolio se produce, ya sea como pionero en innovación de productos y marcas que pudo haber fabricado desde sus inicios, con cierta composición de materiales para ofrecer en el mercado un producto terminado para uso cotidiano (que ha sido el caso referente en

todas las multinacionales hoy en día), hasta ir ampliando su producción fuera del país de origen y poder llegar cada vez a más consumidores de la región.

Al ver que no solamente podían dominar categorías en las cuales se iniciaron, las (en ese entonces), compañías de consumo masivo continuaron su expansión con la compra de empresas locales mucho más pequeñas, pero que tenían gran experiencia en la fabricación de otros productos, para mostrar un crecimiento abrumador en cuanto al portafolio de productos que pudieran ofrecer.

Pero la compra de esas pequeñas compañías locales debió ser complementario a la actividad comercial que desde un inicio se tenía, puesto a que era mucho más sencillo poder fabricar productos con similares características o con objetivos comunes, entre los que se destacan:

- Que el material para la elaboración de productos finales pueda ser adquirido a un proveedor, o en su defecto, a no muchos proveedores.
- Que los productos empleen sistemas de producción similares en cuanto a maquinarias y elementos de fabricación.
- Que los productos tengan una composición común entre su materia prima.
- Que los puntos de venta en donde se expendan el producto sea común en la mayoría de casos, pues facilita la logística de distribución y compromete ahorros a las compañías.

A continuación se muestra un listado de empresas Multinacionales que han tenido crecimiento constante debido a estrategias de expansión a nivel global:

	Procter & Gamble Co.	
	Productos	Bienes de consumo
	Ingresos	55.400 millones de \$
	Empleados	127.000
	Sitio web	www.pg.com/
	Fundación	1837 en Cincinnati , Estados Unidos

Tabla 1: Información general Procter & Gamble Co.

Elaborado: Delany Guamán – Jorge Reinoso

	Unilever	
	Productos	Bienes de consumo
	Ingresos	51,000 millones de \$
	Empleados	173.000
	Sitio web	www.unilever.com/
	Fundación	1830 en Reino Unido / Países Bajos

Tabla 2: Información general Unilever

Elaborado: Delany Guamán – Jorge Reinoso

	Johnson & Johnson	
	Productos	Bienes de consumo
	Ingresos	42,300 millones de \$
	Empleados	120.500
	Sitio web	www.jnj.com/
	Fundación	New Jersey, Estados Unidos

Tabla 3: Información general Johnson & Johnson

Elaborado: Delany Guamán – Jorge Reinoso

 Kimberly-Clark	Kimberly-Clark	
	Productos	Productos de Papel
	Ingresos	18,440 millones de \$
	Empleados	53.000
	Sitio web	www.kimberly-clark.com/
	Fundación	Winsconsin, Estados Unidos

Tabla 4: Información general Kimberly-Clark

Elaborado: Delany Guamán – Jorge Reinoso

 A FAMILY COMPANY	S.C. Johnson & Son	
	Productos	Bienes de consumo
	Ingresos	11,750 millones de \$
	Empleados	12.000
	Sitio web	www.scjohnson.com/
	Fundación	Winsconsin, Estados Unidos

Tabla 5: Información general S.C. Johnson

Elaborado: Delany Guamán – Jorge Reinoso

 COLGATE-PALMOLIVE	Colgate-Palmolive	
	Productos	Bienes de consumo
	Ingresos	13,876 millones de \$
	Empleados	37.700
	Sitio web	www.scjohnson.com/
	Fundación	Winsconsin, Estados Unidos

Tabla 6: Información general Colgate Palmolive

Elaborado: Delany Guamán – Jorge Reinoso

	The Coca-Cola Company	
	Productos	Bebidas
	Ingresos	90,055 millones de \$
	Empleados	130.600
	Sitio web	www.coca-colacompany.com/
	Fundación	Georgia, Estados Unidos

Tabla 7: Información general The Coca-Cola Company

Elaborado: Delany Guamán – Jorge Reinoso

	PepsiCo	
	Productos	Bebidas
	Ingresos	66,415 millones de \$
	Empleados	274.000
	Sitio web	www.pepsico.com/
	Fundación	N. Carolina, Estados Unidos

Tabla 8: Información general PepsiCo

Elaborado: Delany Guamán – Jorge Reinoso

En base a ciertos criterios en común, por nombrar algunos, las empresas de consumo masivo fueron expandiéndose y comprando compañías en distintas regionales, o convirtiéndolas en subsidiarias, en su defecto.

Esta estrategia de compra de compañías locales fue todo un éxito, pues permitió a la multinacional alcanzar lugares antes inexplorados e inexplorados, en donde ha podido llegar no solo con la producción de la compañía local, sino que ha aprovechado esta puerta y ha empezado a producir o distribuir sus primeras marcas en todos los rincones del mundo,

adueñándose del mercado a nivel global con productos y servicios del que tiene todo la experiencia desde sus inicios.

A pesar de toda la expansión que se ha logrado tener, las personas o consumidor como tal no distingue o simplemente hace caso omiso de quién inició o lideró el crecimiento como empresa, y la razón es muy sencilla: antes de que la multinacional (ahora formada), se expendiera de la manera que lo hizo, ya sea con la producción foránea o la adquisición de marcas a compañías locales, estas ya existían anteriormente dentro del mercado y el consumidor las prefería sin tomar en cuenta su procedencia, fabricación, institución que las producía, o de dónde venían.

Y es ahí donde las multinacionales han querido realizar el esfuerzo de mostrarse al consumidor como compañía que siempre actúa junto a ellos y no solamente como un impositor más en este mundo globalizado cuya ambición no tiene límites y busca a como dé lugar vender productos, incrementar su rentabilidad y hacer creer al consumidor final que, a pesar de no ser la única opción en el mercado, sin duda alguna es la mejor.



Figura 1: Top 10 de empresas multinacionales de consumo masivo y con su portafolio de productos.

Fuente: www.unitedexplanations.org

De una u otra manera, la estrategia de mercadeo se ha visto afectada debido al enfoque que se está dando hacia la promoción de marca empresarial, ya que en su afán de hacer reconocida la empresa productora, sus marcas-productos han ido perdiendo adeptos entre sus consumidores por no estar presentes con la afinidad que se han mantenido durante años desde su aparición en el mercado.

De esta manera, se hace necesario hacer notar que, a pesar que es una excelente estrategia para el fin cometido, esta no debe ser compartida hacia el portafolio de productos puesto a que de acuerdo a las leyes del mercadeo, esto debe tomarse por separado. He aquí los conceptos generales de los mismos.

Marketing

En la actualidad el marketing es utilizado por todo empresario que busca de una u otra manera obtener beneficios a través de un negocio o producto, pero exactamente ¿Qué es el marketing? Kotler (1995) indica que *“el marketing es un proceso mediante el cual las personas o grupos de personas alcanzan a obtener lo que necesitan mediante el proceso de intercambio de productos que tienen valor”*, por otra parte Ambrosio (2000) indica que *“el término marketing significa “guerra”*.

En la actualidad el mercado se encuentra en una guerra constante por ser el número uno en ventas, sin darse cuenta que el principal objetivo debería ser convertirse en el número uno en la mente de los consumidores, tal como está expresado en Las 22 leyes inmutables del marketing: *“Es mejor ser el primero en la mente, que el primero en el punto de venta”* a través de este principio se puede dar cuenta que no servirá de nada tener presencia en el punto de venta si no se enfoca primero en el consumidor potencial (Klein, 2007).

Las empresas que en la actualidad lideran el mercado se han encargado de satisfacer todas las necesidades pero la pregunta es ¿Han llegado al consumidor correctamente? Si bien es cierto sus productos han

llegado a tener mucho éxito, pero el consumidor tiende a aburrirse fácilmente si no se encuentra en constante innovación. Es por eso que muchas empresas se han confiado en el triunfo de sus productos y se han mantenido en el tiempo sin darle al consumidor lo que ellos piden, productos novedosos.

Es importante recalcar que en guerra de los mercados no siempre sobrevive el más fuerte, sino el que ha logrado a través del tiempo introducir su marca en la mente del consumidor. Muchos estudios revelan que el éxito de las multinacionales es su constante innovación, sin embargo siempre se corre peligro cuando se quiere lanzar una extensión de línea, apalancarse en un producto que tiene éxito para lanzar otro no siempre va a beneficiar a la empresa, simplemente porque el consumidor tendrá la percepción que son iguales.

En las últimas décadas el marketing se orientó a distintos enfoques: producción, ventas, consumidor, sociedad. Estos enfoques forman parte del paradigma tradicional del marketing que puso su centro en el intercambio, la transacción de bienes y servicios. No obstante, con el paso del tiempo, las experiencias, el avance de la ciencia y la tecnología, las consideraciones de los expertos, han generado un nuevo paradigma en el marketing centrado en las interacciones entre todos los actores del mercado. Surge un marketing con la función de integrar a las partes generando relaciones de intercambio favorables para todos. Personalizar el intercambio es la nueva consigna. El uso de nuevas tecnologías y el enfoque hacia el mercado han contribuido a consolidar este nuevo paradigma.

En la región, con las debilidades de los sistemas económicos y de gobierno que generan desconfianza entre empresarios y consumidores, prevalece en ciertos sectores el intercambio oportunista, eclipsando la posibilidad de construir relaciones de largo plazo con los clientes lo que coloca en evidente desventaja frente a otros competidores.

Actualmente se está en una época donde ya no es posible producir en serie. El consumidor manda y dice lo que quiere, cómo lo quiere y a qué

precio lo quiere. Las empresas se han visto obligadas a regresar su mirada hacia el consumidor, desarrollando una visión consumo-céntrica para poder generar valor y diferenciarse frente a la competencia. En este contexto, se han desarrollado modelos de innovación como parte de las estrategias empresariales. Bajo esta premisa de innovación como estrategia empresarial nace la estrategia de marca empresarial.

Estrategia actual en el mercado global

En la actualidad a nivel mundial, las compañías multinacionales realizan una gran inversión en promocionar sus marcas mediante publicidad ATL⁵. Esta estrategia, bien manejada, es la correcta vía de mantener al consumidor comunicado acerca de las actividades, lanzamientos e innovaciones que una marca tiene que comunicar a las personas. Sin embargo en cuanto las multinacionales han tratado de seguir creciendo y expandiéndose en mercados dentro de distintas regional alrededor del planeta, estas han tenido que manejar ciertos criterios de unificación en cuando a sus productos de similares características para mantener una identificación unánime acerca de las marcas-productos que poseen, y de cierta manera aprovechar esta fuente para:

- Comunicar al consumidor que el mismo producto, pertenece a la compañía multinacional
- Generar ahorros en la compra de materia prima
- Generar ahorros en cuanto a diseños y logos por marca-producto
- Mantener uniformidad en comunicación de marcas

Es por este motivo que, al tratar de emular el *look and feel*⁶ de la marca hacia otros productos en otras regiones (llámese Asia-Pacífico, África,

⁵Above the Line es el tipo de publicidad que utiliza medios publicitarios convencionales.

⁶ Es una metáfora utilizada dentro del entorno de marketing para poder dar una imagen única a los productos

Latam, etc.), las marcas como se las conoce en ciertos territorios empezaron a perder la estabilidad que las caracterizaba entre sus adeptos.

He aquí la importancia de mantener el look and feel de una marca, lo cual al momento de tropicalizar dentro de cierto país o inclusive zona, se debe tomar en consideración el riesgo y el impacto que causa.

Estrategia actual en el mercado ecuatoriano

Actualmente en el Ecuador, las grandes multinacionales están aplicando una estrategia llamada “marca empresarial”, que consiste en publicitar el nombre de la empresa para que el consumidor reconozca quién es el productor y pueda asociar todo el portafolio que encierra la compañía, asumiendo una atracción hacia el comprador por diversificar sus categorías en lo que a consumo masivo se refiere.

Entre los exponentes principales de marca empresarial en el país se pueden encontrar nombres de multinacionales tales como Unilever, Procter & Gamble, 3M, Johnson & Johnson, Bayern, entre otros; mientras que industrias locales también empiezan a incluirse en el apogeo de esta nueva estrategia, tal es el caso de las productoras de consumo masivo como La Fabril, Otello&Fabell, empresas que marcan el inicio de una revolución de la estrategia de marca empresarial en el mercado local.

Todas las herramientas con que localmente cuentan están siendo empleadas para dar a conocer la marca empresarial de las empresas, sin embargo estos utensilios son mejor percibidos por las marcas-productos que por las empresas de por sí, puesto a que es contacto directo con el consumidor, lo que quita espacio hacia el verdadero *core*⁷ del mercado.

Es la decisión que toman las compañías multinacionales, pues deciden en dónde y cómo invertir su dinero para promoción y publicidad. (Scott, 2004). Es aquí donde se demostrará el error de inversión que están realizando, puesto a que esta estrategia no debería copar espacios tan

⁷ La marca de un producto no solo representa al producto sino que engloba a la empresa

importantes en medios que bien pueden ser empleados de manera más efectiva. Entre estas herramientas se puede mencionar:

Medios ATL: Radio y Televisión

El inicio de esta nueva corriente se dio a partir de comerciales y pautas en televisión, pagadas por empresas privadas, que luego de realizar la promoción respectiva a sus productos, finalmente hacían referencia a la marca corporativa incluyendo una mención de pocos segundos con el nombre de la empresa a la cual pertenecen estas marcas.

El pionero a nivel local de este tipo de comunicación lo dio la compañía Johnson & Johnson con su portafolio de productos que incluye las categorías de cuidado personal en línea para bebés. El nombre de la marca corporativa Johnson para el consumidor se interpreta directamente para uso de bebés, tal es el caso que dentro de su portafolio de productos, el mayor referente es su línea BABY a pesar de tener marcas líderes como Splenda, Clean& Clear, Tylenol, entre otros.

En los últimos años, un claro ejemplo se dio con el comercial para marca DOVE puntas recaídas de marca Unilever, año 2012, en donde se evidencia la aparición de marca corporativa al final de los 30 segundos de presentación cuyo slogan rezaba *“Una marca Unilever”*. Posterior a esta primera inclusión, durante todos los comerciales como pautas en radio y televisión fueron incluidos con estos dos segundos de aparición de marca corporativa para todo el portafolio de productos que la compañía tiene en su haber, incluyendo las reconocidas Pingüino, Deja, Sedal, Rexona, Ponds, entre otras.

Medios ATL: Material de comunicación (POP)

Sumado a la fuerte inversión en medios que tienen las compañías para promocionar sus marcas, dentro de todo material visual que producen

las compañías para Trade, el nombre de la marca corporativa siempre se encuentra presente en la comunicación hacia el consumidor.

Esto es apreciable en elementos de punto de venta tales como afiches, vibrines⁸, tentcards⁹, habladores, rompetráficos¹⁰, etc. Por políticas de empresas, el logo corporativo debe siempre ocupar un espacio en cualquier pieza de comunicación para indicar al consumidor quién está detrás de las marcas líderes que la empresa puede ofrecer. A pesar de este esfuerzo, se ha mostrado imperceptible que el consumidor pueda reconocer a la empresa que produce ciertas marcas como para indicar una ventaja competitiva frente a la oferta del mercado local.

Corporativas en canales y cuentas claves

Una manera diferente de mostrarse hacia el consumidor como marca corporativa, son las negociaciones corporativas que realizan entre compañía y clientes claves. En el país, se cuenta con distintas cuentas claves como autoservicios y gasolineras, entre las cuales se encuentran:

- La Favorita C.A. (Megamaxi y Supermaxi)
- El Rosado (Mi Comisariato)
- Tiendas Industriales Asociadas (TIA)
- Supermercados Coral
- Supermercados Santa María
- DIFARE (Distribuidora Farmacéutica del Ecuador – Pharmacys y Cruz Azul).
- Econofarm/Farcomed (Fybeca y Sana Sana)
- Terpel

⁸ Los vibrines son elementos colgantes que generan un poderoso efecto publicitario.

⁹ Un "tentcard" es un instrumento de mercadeo que se utiliza para proveer información a los clientes.

¹⁰ Los rompetráficos son un estilo de publicidad habitualmente utilizada en los pasillos de supermercados y tiendas

- Primax
- Mobil

De esta manera, las compañías compran espacio publicitario en los autoservicios y gasolineras para incentivar la compra de su portafolio de productos hacia el consumidor, de tal manera que lo que resalta es la marca corporativa.

En el mes de junio y julio del presente año dentro de la cadena LA FAVORITA C.A. se han efectuado campañas corporativas referentes a las multinacionales UNILEVER y THE COCA-COLA COMPANY, que consistían en la siguiente mecánica:

Nombre de la corporativa: Mundial con Unilever

Objetivo: Incrementar el volumen de compra de productos del portafolio de la compañía Unilever.

Objetivo: Asociar las marcas de la compañía Unilever con el fabricante.

Mecánica: Por la compra de \$20,00 en productos de la compañía Unilever más \$2,00, el shopper recibe un set de 6 vasos coleccionables de las selecciones participantes en el mundial de fútbol Brasil 2014.

Beneficios: Implementación de material POP en todos los locales de Supermaxi y Megamaxi a nivel nacional (incluye vibrines y letreros corporativos, siguiendo los lineamientos del autoservicio).

Beneficios: Espacios en rumas y cabeceras de góndola centralizadas.

La intención de esta campaña corporativa entre Unilever y LA FAVORITA C.A. además de querer incrementar el volumen de venta de estos locales, buscaba que el shopper empiece a asociar a las marcas de su portafolio con el nombre de Unilever con el objetivo de influir en la decisión

final de compra del consumidor. Esto es lo que existe en la actualidad, sin embargo, estas acciones se han aprendido por errores del pasado.

Marco referencial

Un error del pasado: The New Coke

Siempre es bueno aprender de los errores, y la experiencia que vivió una de las grandes compañías de todos los tiempos junto con la marca más reconocida a nivel mundial, lo marcó y enseñó a su vez a varias multinacionales, nacies de la época, a comprender que la marca del producto es el elemento esencial que debe permanecer entre los consumidores, y lo que se encuentra establecido en el mercado es lo que debe aprovecharse, y no eliminarlo.

The New Coke, o la nueva Coca Cola en español, fue una reformulación de la marca favorita a nivel mundial, Coca-Cola, ocurrida en el año 1985. La recepción de esta nueva marca y sabor de la bebida de soda fue negativa, y se considera a la promoción de la campaña “La nueva Coca-Cola” el mayor fracaso de mercadeo ocurrido hasta la actualidad, generando pérdidas comerciales por la no venta del producto en los minoristas.

La planificación de la nueva Coca-Cola se da principalmente debido a la competencia que marcaba en esa época la guerra de las bebidas suaves, quien si bien es cierto la lideraba la antes mencionada, no quedaba duda que la marca americana Pepsi estaba poniendo en apuros la hegemonía del mercado al gigante rojo. en la década de los 80's, esta hegemonía ya se estaba reflejando en las ventas de supermercados (canal moderno), ya que el líder indiscutible pertenecía a Pepsi, y este liderazgo nació por los nuevos *babyboomers*¹¹ quienes preferían comprar bebidas con menor cantidad calórica. A pesar de esto, Coca aún mantenía la hegemonía a través de restaurantes y de máquinas de bebidas.

¹¹Es un término usado para describir a las personas que nacieron durante el baby boom, que sucedió en algunos países anglosajones, en el período momentáneo y posterior a la Segunda Guerra Mundial.

La investigación de mercado de esta nueva campaña y reformulación fue dirigida por el vicepresidente de Marketing Coca Cola, Sergio Zyman, y el presidente de Coca-Cola Estados Unidos, Brian Dyson, quienes buscaban perfeccionar el nuevo sabor de la bebida negra. Este intento venía dado ya que dentro de los distintos *blinded tests*¹², la gente prefería el sabor de la bebida de la competencia frente a la Coca-Cola.

La compañía, como fue planificado, introdujo al mercado la nueva fórmula con una fuerte campaña de mercadeo en el año de 1985. Durante el primer mes de su lanzamiento, los esfuerzos parecían dar frutos, puesto a que las ventas del nuevo producto se incrementaron en un 8% en comparación al mismo periodo del año inmediato anterior. Sin embargo, a pesar de la aceptación del gran número de consumidores en el inicio del lanzamiento, varias personas no solamente sintieron el cambio de sabor durante el proceso de reformulación, sino que empezaron a alzar su voz para dar a conocer su descontento hacia la compañía de bebidas.

Ante este descontento, su principal rival, Pepsi, tomó ventaja de la situación con una campaña masiva incentivada en el nuevo sabor de la Coca-Cola y llevando al consumidor a darse cuenta del cambio –evidente– que en ese tiempo de daba. Con esta campaña, se tenía como objetivo capturar a aquellos consumidores que no compraban más la bebida tradicional tal como lo indica Ansoff (1985).

Con esta acción que enmarcó a Pepsi, algunos ejecutivos de Coca-Cola empezaron la planificación de reintroducción de la fórmula antigua lo antes posible. Antes que eso sucediera, los consumidores, quienes eran los más afectados, empezaron a vaciar botellas en las calles, aquellas que contenían la nueva fórmula en señal de desagrado y no aceptación.

A menos de tres meses del lanzamiento, los ejecutivos de Coca-Cola anunciaron el regreso de la fórmula original en el mes de julio. A pesar de esto, el nuevo producto reformulado aún quedaba en venta en el mercado

¹² El ensayo a ciegas o enmascarado es una herramienta básica para prevenir el sesgo, consciente o inconsciente, en una investigación.

con el mismo nombre hasta 1992, en donde se le dio un nuevo nombre comercial bajo la misma marca, siendo esta Coca-Cola II. Con este relanzamiento de la clásica Coca-Cola, las ventas del producto superaron a aquellas que fueron de la Coca-Cola II y de Pepsi, incrementándose al doble del crecimiento de su rival más cercano. Junto con esta idea de relanzamiento, Coca-Cola a la par incrementó sus ventas con el lanzamiento de un tercer producto: Coca-Cola Cherry, quien pudo obtener ganancias adicionales del 3% en el market share americano.

Este episodio que en un inicio coincidió con el fracaso de Coca-Cola, a la par le dio una distinción frente a su competidor Pepsi, pues posicionó de una manera más fuerte a la marca con la reintroducción del producto que el consumidor mundial prefería, no por su sabor superior frente a la competencia, sino por marca que ya la persona tenía establecida en mente. Este es el real posicionamiento de marca.

Marco legal

En la actualidad, una de las razones principales por la que las empresas multinacionales han comenzado a promover la marca empresarial ha sido la restricción de ciertas actividades que dentro del mercado ecuatoriano se han presentado, por lo que una de las maneras para sobrellevar este contratiempo ha sido innovar dentro de un territorio que no está acostumbrado a acostumbrarse a una estrategia que pudo funcionar para otras culturas, y que no causa el impacto esperado.

Dentro del sector Comercial las principales instituciones que se relacionan con el proyecto son: el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) y la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. A continuación se detallan las funciones que cada institución cumple en la mediación del sector comercial.

Dentro del ministerio de Industrias y Productividad, se restringe a las compañías multinacionales en cupo de importación de productos fabricados

en el exterior y comercializados dentro del territorio nacional, con el fin de incentivar la producción local, crear empleos y fomentar la actividad de pequeñas y medias empresas hacia una vía de desarrollo más sofisticada y competitiva. Adicional a esto, se ha impulsado el uso del certificado de reconocimiento (CR) INEN, quien es la entidad responsable de verificar que los bienes importados cumplan con los Reglamentos Técnicos RTE INEN y las Normas Técnicas Ecuatorianas NTE INEN.

En base al nuevo modelo impuesto por el MIPRO, cuyos objetivos son impulsar el desarrollo del comercio exterior en el país, brindar un mejor servicio a los importadores, fomentar la inversión en nuevas tecnologías y la responsabilidad con la naturaleza y ahorros de recursos, empezó a realizar cambios anuales en subpartidas arancelarias, por lo que se estima que anualmente se emitan 20,000 certificados de reconocimiento del INEN al año.

Por otra parte, existe la llamada Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder del Mercado (LORCPM), cuyo objeto menciona lo siguiente:

Art. 1.- Objeto.- El objeto de la presente Ley es evitar, prevenir, corregir, eliminar y sancionar el abuso de operadores económicos con poder de mercado; la prevención, prohibición y sanción de acuerdos colusorios y otras prácticas restrictivas; el control y regulación de las operaciones de concentración económica; y la prevención, prohibición y sanción de las prácticas desleales, buscando la eficiencia en los mercados, el comercio justo y el bienestar general y de los consumidores y usuarios, para el establecimiento de un sistema económico social, solidario y sostenible.

Esto se debe ya que las empresas multinacionales han empleado a su favor el poder de mercado que presiona sobre el consumidor ecuatoriano, el cual no podrá ser aprovechado de una manera inequitativa, y es por eso que buscan maneras innovadoras de promover su nombre por maneras poco comunes. Para este objeto, hay que conocer el concepto de poder de mercado, presente en la LORCPM:

Art. 7.- Poder de mercado.- Es la capacidad de los operadores económicos para influir significativamente en el mercado. Dicha capacidad se puede alcanzar de manera individual o colectiva. Tienen poder de mercado u ostentan posición de dominio los operadores económicos que, por cualquier medio, sean capaces de actuar de modo independiente con prescindencia de sus competidores, compradores, clientes, proveedores, consumidores, usuarios, distribuidores u otros sujetos que participen en el mercado.

La obtención o el reforzamiento del poder de mercado no atentan contra la competencia, la eficiencia económica o el bienestar general. Sin embargo, el obtener o reforzar el poder de mercado, de manera que impida, restrinja, falsee o distorsione la competencia, atente contra la eficiencia económica o el bienestar general o los derechos de los consumidores o usuarios, constituirá una conducta sujeta a control, regulación y, de ser el caso, a las sanciones establecidas en esta Ley.

Una vez visto el concepto de poder de mercado, esto formaliza que la forma de crecimiento empleado por las compañías multinacionales en años anteriores no es más un camino por el cual pueden buscar su desarrollo económico, según el artículo 14 y 15 de la misma ley que expresa:

Art. 14.- Operaciones de concentración económica.- A los efectos de esta ley se entiende por concentración económica al cambio o toma de control de una o varias empresas u operadores económicos, a través de la realización de actos tales como:

La fusión entre empresas u operadores económicos.

- a) La transferencia de la totalidad de los efectos de un comerciante.
- b) La adquisición, directa o indirectamente, de la propiedad o cualquier derecho sobre acciones o participaciones de capital o títulos de deuda que den cualquier tipo de derecho a ser convertidos en acciones o participaciones de capital o a tener cualquier tipo de influencia en las decisiones de la persona que los emita, cuando tal adquisición

otorgue al adquirente el control de, o la influencia sustancial sobre la misma.

- c) La vinculación mediante administración común.
- d) Cualquier otro acuerdo o acto que transfiera en forma fáctica o jurídica a una persona o grupo económico los activos de un operador económico o le otorgue el control o influencia determinante en la adopción de decisiones de administración ordinaria o extraordinaria de un operador económico.

Art. 15.- Control y regulación de concentración económica.- Las operaciones de concentración económica que estén obligadas a cumplir con el procedimiento de notificación previsto en esta sección serán examinadas, reguladas, controladas y, de ser el caso, intervenidas o sancionadas por la Superintendencia de Control del Poder de Mercado.

En caso de que una operación de concentración económica cree, modifique o refuerce el poder de mercado, la Superintendencia de Control del Poder de Mercado podrá denegar la operación de concentración o determinar medidas o condiciones para que la operación se lleve a cabo.

Habiéndose concretado sin previa notificación, o mientras no se haya expedido la correspondiente autorización, la Superintendencia podrá ordenar las medidas de desconcentración, o medidas correctivas o el cese del control por un operador económico sobre otro u otros, cuando el caso lo amerite, sin perjuicio de las sanciones a que hubiere lugar de conformidad con los artículos 78 y 79 de esta Ley.

CAPÍTULO II

DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La empresa y su posicionamiento

El posicionamiento de una empresa es sin duda alguna parte fundamental en la decisión de compra de los clientes, es decir lo que el consumidor capta en su mente es lo que lo va a llevar o no a realizar una compra. Es por esto que el posicionamiento hoy por hoy resulta clave para cumplir con los objetivos que cada empresa se plantea, ya sea en volumen de compra o a nivel persuasivo.

Todas las empresas establecen un posicionamiento en cada una de sus marcas, sin embargo ¿Lo utilizan correctamente? ¿Lo comunican? ¿El consumidor lo capta? Son las grandes preguntas que uno se hace, puesto que el mensaje muchas veces no es claro y hacen que el consumidor tienda a confundirse.

Se tiene casos muy claros como por ejemplo el caso de VOLVO, esta marca de vehículos años atrás se posicionó como un equivalente a seguridad, sin embargo con el transcurso del tiempo fue perdiendo dicho posicionamiento, lo que provocó que las futuras generaciones no lo identifiquen como tal, todo lo contrario cada persona tiene una apreciación de la marca totalmente diferente.

Se corren muchos riesgos al momento de comunicar al consumidor que es lo que realmente diferencia a la marca de su competencia, muchas empresas tienden a irse por el lado más comercial, otras apelan a la sensibilidad del consumidor y otras simplemente se apalancan de su marca madre. Es claro que en los últimos tiempos no ha existido marca alguna que haya logrado un posicionamiento efectivo, ya sea porque no estuvo claro el mensaje que llegó al consumidor o porque simplemente no era un punto importante para la empresa.

Si bien es cierto el posicionamiento es el lugar que ocupa una marca en la mente del consumidor, aparentemente es fácil sin embargo existen factores que pueden ser determinantes como es el caso de la competencia. El consumidor tiende a comparar productos que a la vista son similares, pero siempre se va a ir con el producto que le de confianza y que cubra sus expectativas, sin embargo su decisión puede cambiar si llega otro producto que le ofrezca algo nuevo, totalmente diferente a lo que está acostumbrado a comprar, en ese momento empieza la batalla en la mente del consumidor y gana aquel cuyo posicionamiento cautivó de lleno al consumidor.

Hay que ser muy claro que existen diferencias entre la imagen y el posicionamiento, la imagen es cómo el consumidor percibe la marca mientras que posicionamiento es cómo el consumidor percibe un producto frente a la competencia. Existirán productos que puedan coincidir en imagen a otros pero en posicionamiento jamás.

Pilares básicos de posicionamiento

Existen tres pilares fundamentales del posicionamiento:

Identidad: este pilar se basa en lo que la empresa es realmente, es decir la comunicación tiene que ser leal, y el consumidor tiene que conocer la legitimidad con la que se está transmitiendo esa información

Comunicación: como su nombre lo indica, se apalanca básicamente en lo que la empresa va a transmitir a sus consumidores focos, toda aquella información que quiere que se reproduzca y capte la atención por parte del grupo objetivo

Imagen percibida: es el resultado de todo un proceso, es decir es como realmente el consumidor ve o identifica al producto.

Estos tres aspectos son claves para determinar el posicionamiento de una marca, y tenerlo 100% claro para que se lo puedan transmitir a los consumidores de tal manera que se cumplan con los objetivos planteados.

Método para fijar posicionamiento

Para establecer un posicionamiento efectivo es necesario seguir los siguientes pasos:

Posicionamiento analítico: Para Chaves (2007) en esta etapa se evaluará la empresa tanto externa como internamente, es decir se analizará la identidad corporativa examinando la misión, visión, valores de la empresa, objetivos esos aspectos por el lado interno, y a nivel externo qué imagen tienen en la percepción del grupo foco es decir al target al que la empresa se dirige, esta etapa busca mediante este análisis conocer cuál sería el posicionamiento ideal, el que quiere alcanzar, replanteando quizá su estrategia. Este proceso se lleva a cabo además para conocer cuál es el posicionamiento actual frente a la competencia y cuáles son esos atributos que la empresa quiere resaltar para alcanzar ese posicionamiento tan anhelado.

Posicionamiento estratégico: Luego de los resultados obtenidos en el posicionamiento analítico se procede a definir objetivos y atributos que idealmente se quieren poner en marcha ya sea la manera en que se va a realizar la comunicación mediante medios masivos o acciones enfocadas para dicho posicionamiento.

Control del posicionamiento: En esta etapa se vuelve a realizar un análisis de la identidad e imagen percibida para saber si cumplen con los objetivos que se plantearon al principio del proceso si ocurre todo lo contrario se realizan ajustes de tal manera que se llegue al posicionamiento ideal. Es por eso que el posicionamiento es un tema muy relevante al momento de la comunicación, puesto que es tu factor determinante al momento de evaluar intención de compra por parte del consumidor.

Estrategias de Posicionamiento de Marca

Para el posicionamiento de una marca, existen varias estrategias que se han venido empleando en el mercado nacional y a nivel internacional, que han resultado en una excelente comunicación del producto hacia el consumidor, como consecuencia, poder incrementar las ventas de un producto por el conocimiento que tiene la gente sobre ellos. Sin embargo, este posicionamiento implica una fuerte inversión en medios de comunicación. Para una efectiva comunicación, las empresas suelen ejecutar un plan 360 de mercadeo para impulsar las ventas de una marca o producto, el cual consiste en:

- Televisión: Gran alcance, costo elevado
- TVNC: Televisión Nacional, incursión como auspiciante de ciertos programas de TV Nacional: Ej. En Contacto (Ecuavisa).
- Digital: Aparición en medios digitales
- Activaciones: Actividades BTL con foco en el consumidor
- Sampling: Degustaciones de productos
- PR: Relaciones Públicas
- Promoción: Incentivo a consumidores, tenderos y clientes
- POS: Implementación de Materiales de punto de venta (POSM)
- Radio: Transmisión de cuñas a nivel nacional
- OOH: Out of Home communication

360



Figura 2: Plan de Marketing 360 de un producto – Campaña “Cremosos como ningún otro” marca Pingüino.

Elaboración: Unilever Andina Ecuador

- Realizar las inversiones necesarias en publicidad con la finalidad de ayudar al producto a despegar en el mercado.
- Con la finalidad de garantizar la rotación del producto.
- Con la finalidad de medir la rentabilidad del negocio y eficiencia de una marca en el mercado.

Estrategias de Posicionamiento Empresarial

Según Ballesteros (2011) la campaña para posicionar la marca empresarial debe considerar ciertos aspectos de una campaña de posicionamiento de marca, pero debe tener presente que su enfoque será totalmente distinto a la aplicación de marca-productos. Algunas recomendaciones a seguir en la estrategia de posicionamiento empresarial, sin que afecte el posicionamiento de marca producto:

- La implementación de logo como publicidad en medios de visibilidad ampliada puede generar reconocimiento ante la marca empresarial.

- La implementación de su logo en material POP puede ser una buena vía, sin embargo no tiene un alto impacto.
- Las promociones de portafolio en donde se promueve la marca empresarial, pero su enfoque va a marcas producto.
- No debe ser prioridad la inversión en medios ATL, puesto a que el consumidor atiende a las marcas, mas no a las empresas.



Figura 3: Señalización de seguridad ubicada en Av. 9 de Octubre, a la altura del Malecón del Salado, auspiciado por empresa multinacional 3M.

Elaborado: Delany Guamán - Jorge Reinoso

CAPÍTULO III

PLAN DE POSICIONAMIENTO EMPRESARIAL

Análisis del macro-ambiente del sector empresarial (PEST)

El análisis PEST es la metodología empleada para revisar el entorno general, que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro.

Político/legal

A nivel político, debe cumplir con las normas que exige el gobierno y bajo las cuales todas las empresas sea cual sea su razón social deben ceñirse. Entre estas normas y formalidades legales se encuentra: Registro en la Cámara de Comercio, Registro Mercantil en la Superintendencia de Compañías, Registro tributario en el Servicio de Rentas Internas, Registro de Patente Municipal, Registro de la marca del producto otorgado por el IEPI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual), y nombramiento de representante legal, siendo dos personas quienes representen a la compañía en sus funciones legales y dictatoriales, uno de ellos necesariamente de nacionalidad ecuatoriana. Sin estas formalidades legales la empresa no podría funcionar, su gestión se vería afectada y no podría tener una imagen legal y formal frente al gobierno.

Adicionalmente para el correcto funcionamiento de su actividad comercial, la empresa debe acogerse a todas las leyes vigentes del actual Gobierno, todo lo que dictamine su constitución vigente y leyes orgánicas que regulen el medio. En caso que nuevas leyes se impongan dentro del medio ecuatoriano, las empresas y compañías deberán adaptarse al nuevo modelo sugerido y aplicarlo de manera inmediata, de acuerdo a la disposición nacional.

Entre las leyes vigentes que una multinacional debe acogerse, se mencionan de acuerdo a sus procesos de compra de insumos locales y extranjeros, producción, venta y comercialización de sus marcas-productos.

Procesos de compra: Para acogerse a un correcto funcionamiento en los procesos de compra de las compañías multinacionales, estos deben seguir ciertos lineamientos que permiten un correcto desarrollo del mercado local, permitiendo un nivel de satisfacción tanto al productor como al consumidor, promoviendo la equidad a nivel nacional.

El proceso de compra incluye dos vías en donde la compañía tiene la libre decisión de abastecerse de materia prima e insumos de proveedores dentro o fuera del país, tomando en cuenta las necesidades de obtención de materiales que se tenga, su estrategia de compra global, e inclusive su beneficio como compañía por temas de costos y tiempos. Sin embargo, se exige que las compañías multinacionales destinen compras de insumos y materias primas locales para promover el desarrollo de la industria ecuatoriana, teniendo cupos de compra de ciertos materiales que, de acuerdo al nivel de producción nacional, es posible obtenerlos de proveedores locales.

Proceso de producción: Similar al proceso de compra, el proceso de producción local debe tener una participación equitativa con el proceso de producción foráneo; es decir, existe cierto límite de producción fuera de Ecuador que puede ser importado al país para su comercialización. Esta decisión, aplicada desde el año 2014, se implementó para incentivar la producción local, en cuanto la ley orgánica de producción dispone el desarrollo y el fortalecimiento de la matriz productiva ecuatoriana.

A pesar de esta restricción de ciertas multinacionales, se da cabida a la importación de productos terminados hasta cierto límite, el cual las compañías multinacionales pueden hacer uso para obtener productor y marcas que, por la falta de nivel tecnológico en el país, son imposibles de obtener. Sin embargo hay que tener presente que a pesar de la apertura dada, las multinacionales deben tener en mente que sus marcas globales también pueden ser generadas a nivel local.

Proceso de Comercialización: El proceso de comercialización está dominado por el mercado. Todo es posible durante la comercialización dentro del nivel nacional, la libre competencia es aceptada. Lo único no aceptado dentro del territorio es la monopolización del mercado, es por esto que las multinacionales han aprendido a adaptarse al medio y poder ejecutar una venta libre de productos, compitiendo no solo a nivel de consumo masivo, sino también con empresas locales.

Económico

A nivel económico las empresas se ven afectada por los cambios abruptos de leyes que rigen en el país y las restricciones de producción y comercialización de productos y marcas debido a la corriente del fortalecimiento de la matriz productiva. La economía ecuatoriana ha presentado una desaceleración en el año 2012, con un crecimiento menor que el año 2011, y en el último año una recuperación del 3%. El crecimiento del año 2015 estará influenciado por el precio del petróleo que se espera mantenga los niveles de finales del año 2013.

Algunos factores como la inflación, el PIB, el cambio de la matriz productiva son las tres principales variables que afectan al movimiento continuo de la comercialización de marcas globales en el territorio nacional, y que dependen de ellas para su correcta comercialización.

La matriz productiva incide en el abastecimiento o desabastecimiento de los productos y marcas en el país, siendo este el principal inconveniente o fortaleza que tendrán marcas posicionadas y no posicionadas para continuar su hegemonía en el mercado local

Social

Los dirigentes de las compañías multinacionales han iniciado a invertir de manera periódica en responsabilidad social corporativa con el fin de disponer de sus utilidades en ayuda a la comunidad, no solamente buscando

el beneficio de las personas, sino por imagen corporativa que suma a la estrategia de posicionamiento de marca empresarial.

Las actividades empresariales son cada vez más frecuentes en zonas vulnerables del país. Esto a pesar de que su comunicación de marca directa al consumidor en ciertos targets del mercado está limitado por no promover el monopolio en sectores de bajos recursos en donde por el ser atendidos de cierta manera, pueda generarse un interés mutuo entre consumidor y marca, aun cuando no se ha llegado de la manera correcta.

La ayuda social es sumamente importante, sin embargo, el enfoque de las multinacionales en este ámbito va más allá de ayuda a la comunidad. Las compañías empiezan a abrirse terreno en cuanto a posicionamiento empresarial con su estrategia de marca empleador. A la par que las empresas dan a conocer la base de la pirámide en cuando a producción de todas sus marcas, las compañías también quieren verse reflejados como la primera opción de interés de una persona que busque dónde laborar. Esta idea se realiza para promover un mayor acercamiento entre las personas, quienes son los posibles shoppers y consumidores, hacia sus marcas a través de su empresa.

De este breve análisis se puede observar que la parte social tiene una gran influencia en el posicionamiento de marca empresarial en país. Tal vez esta sea una de las mejores herramientas que tiene la empresa para posicionarse en el mercado como marca sin afectar la posición de sus marcas.

Tecnológico

Actualmente la mayor parte de la producción de marcas reconocidas se encuentra fuera del país debido al poco desarrollo de la matriz productiva en el Ecuador, es por eso que las multinacionales han optado por la importación de productos terminados para la comercialización a nivel nacional.

La importancia de la tecnología para la producción local radica en los estudios que se pueden hacer para desarrollar la matriz productiva local, ya

que no solo queda como una opción a ejecutar, sino la única vía de desarrollo para las multinacionales debido a las limitaciones que están enfrentando actualmente.

El escenario actual en el sector tecnológico es el desarrollo local para que la actividad permita contar con la producción necesaria de productos y marcas de las multinacionales y que puedan abastecerse de manera local con sus elementos. Mientras tanto, se prevé el join-venture¹³ entre grandes empresas multinacionales y locales para iniciar producción de productos terminados debido a la escasez de tecnología hasta poder adquirirla y desarrollarla.

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

La rivalidad de los competidores (Categoría Baja)

El sector de consumo masivo en el país está masificado de tal manera que se puede escoger varias opciones de compra o adquisición para un solo producto que se quiere obtener como consumidor en las distintas categorías de acuerdo a las necesidades. Tano así, que la gran variedad abarca distintas marcas ya posicionadas en el mercado, como otras que están tomando fuerza y ciertas conocidas como marcas blancas que ocupan un menor, pero no desmerecedor, market share en el mercado. Los precios de estos productos compiten en márgenes muy pequeños a nivel de consumo familiar y las estrategias de marketing influyen de manera significativa en las decisiones que el shopper pueda tomar al momento de ponerse frente a una marca.

Dentro del mercado de consumo masivo en el Ecuador se establecen como líderes ciertas compañías de acuerdo a la categoría en la que ellos incurrieron, pudiendo ser estas:

- Cuidado personal

¹³ Es un tipo de acuerdo comercial de inversión conjunta a largo plazo entre dos o más personas.

- Cuidado del hogar
- Alimentos
- Bebidas
- Cuidado familiar
- Cuidado infantil
- Medicina
- Cuidado Oral

<i>División</i>	<i>Categoría</i>	<i>Marca-Producto líder</i>	<i>Empresa que la fabrica</i>	<i>Presentación</i>	<i>Principales competidores</i>	<i>Homónimo en otro país</i>
Cuidado del hogar	Detergentes	Deja	Unilever Andina Ecuador	200 gr, 1kg, 2 kg, 5kg	Ciclón (La Fabril), Ariel (P&G), Surf (Unilever)	Ala (Colombia)
Cuidado personal	Desodorantes	Rexona	Unilever Andina Ecuador	100gr	Speed Stick (Colgate), Sutton (Laboratorios Negrete)	Sure (Europa), Degree (USA)
Cuidado personal	Jabón de tocador	Protex	Colgate Palmolive	100gr en pack de 3 unidades	Rexona (Unilever), Jolly (Otelo & Fabell)	Solo comercializado en Latinoamérica
Cuidado personal	Shampoo	Head & Shoulder	Procter & Gamble	400ml	Sedal (Unilever), Dove (Unilever)	Comercializado con ese nombre a nivel global
Alimentos	Margarinas	Bonella	Unilever Andina Ecuador	250ml	Dorina (Unilever), Girasol (La Fabril)	Rama (Colombia)
Alimentos	Helados	Pinguino	Unilever Andina Ecuador	100ml, 900ml	Topsy (The Coca Cola Company)	Holanda (México)
Cuidado personal	Papel Higiénico	Scott	Kimberly Clark del Ecuador	6pack	Familia (Otelo & Fabell)	Comercializado con ese nombre a nivel global
Cuidado personal	Baby Shampoo	Johnson	Johnson & Johnson	100ml	Para mi Bebé (Otelo & Fabell)	Johnson
Cuidado personal	Cuidado femenino	Poise	Kimberly Clark del Ecuador	50ml	Primera marca de cuidado femenino del Ecuador	Comercializado con ese nombre a nivel global
Cuidado Oral	Pastas dentales	Colgate	Colgate Palmolive	75ml	Fortident (Otelo & Fabell)	Comercializado con ese nombre a nivel global

Tabla 9: Lista de Principales Categorías y marcas posicionadas en el mercado ecuatoriano

Fuente: Investigación directa. Elaboración: Delany Guamán – Jorge Reinoso

Algunos de los factores que influyen en la rivalidad del sector de consumo masivo son:

- Acuerdos comerciales ya establecidos.
- Economías de escala de los productores establecidos en el mercado.
- Fuerte inversión en innovación.

- Fuerte inversión en promoción y publicidad de marcas.
- Rápido crecimiento del sector.

Esto a su vez afecta de manera macro a las empresas, pues la rivalidad de las distintas compañías yace en el volumen de venta que tienen a nivel de empresa y no solamente a nivel de categoría. Las metas que se contemplan van más allá de dominar un solo sector en el mercado.

Amenaza de entrada de nuevos competidores (Categoría Baja)

La amenaza de entrada de nuevos competidores cada vez está en crecimiento debido al fortalecimiento de la producción local, en donde el medio está incentivando a proveedores y productores locales a competir frente a las grandes marcas y empresas posicionadas ya en el mercado ecuatoriano. Sin embargo, estos nuevos competidores no generan un impacto mayor en la decisión de compra del consumidor siempre y cuando la marca posicionada siga alentando e incentivando el consumo en el mercado.

A pesar de los esfuerzos de estos nuevos productos, el consumidor sigue prefiriendo aquellos en quienes confía y conoce que tienen su historia, por calidad y procedencia. Por otra parte, una fuerte corriente se está enfocando en promover lo que son las llamadas “marcas blancas”, que si bien es cierto no tiene una fuerte incidencia en el mercado, poco a poco el consumidor está empezando a conocerlas y tenerles confianza para la compra de las mismas y poder reemplazar a las marcas de siempre.

Como es de observar, el consumidor en este caso se deja llevar por precios y deja a un lado el sentido de la marca, en donde se puede concluir que a pesar de tener un fuerte involucramiento con la marca, el consumidor en ciertas ocasiones prefiere incurrir en compra de un competidor por distintas variables, por ende el que la empresa productora de la marca esté posicionada o no, no influye en la decisión final del shopper.

Los factores que influyen en el bajo nivel de amenaza de nuevos competidores son:

- Alta inversión inicial.
- Ambiente competitivo entre las empresas que ya tienen varios años en el mercado.
- Dificultad en la distribución de los productos.
- Dificultad en obtener certificaciones de calidad, inocuidad y cuidado ambiental.
- Falta de conocimiento de marcas existentes en el mercado.

El poder de negociación con los proveedores (Categoría Media)

Los productores de bienes de consumo masivo dependen directamente del sector consumidor y de su canal de distribución para llegar al mayor alcance posible.

Debido a que en el mercado existe una amplia variedad de proveedores de bienes de consumo masivo en sus distintas divisiones y categorías, se nota una facilidad de cambio de marca o preferencia de un producto entre consumidores por la facilidad de intercambio en aquellos productos que no están posicionados, y simplemente por la utilidad que fueron concebidos, son adquiridos, sin marcar una diferencia en el mercado. Debido a esta razón, el poder de negociación entre proveedores y clientes es muy alto, ya que las compañías de consumo masivo querrán estar presentes en cualquier punto de venta a nivel nacional, y para eso se ven en la obligación de obtener marcas reconocidas y bien valoradas en el mercado.

Los factores que influyen en el bajo nivel de poder de negociación de los proveedores son:

- El alcance de una marca-producto en el mercado

- El crédito de venta hacia distribuidores y mayoristas
- La amplia variedad de productos sustitutos en el mercado.
- La distribución de marca-producto
- La facilidad del comprador para sustituir un producto.
- Percepción del consumidor frente a las características que diferencian a los productos.
- Variación de los precios de los productos sustitutos.

El poder de negociación con los compradores (Categoría Alta)

Los clientes (distribuidores y mayoristas) ejercen presión sobre la venta y el precio de los productos, esperando también un excelente servicio post-venta. Dentro de este sector, los distribuidores y mayoristas exigen cada vez más a las multinacionales para ejercer presión en el mercado acerca de la rotación de un producto. Si bien es cierto existe una negociación de distribución con cada uno de estos actores, en donde tanto distribuidores como mayoristas deben vender a puntos de venta todas las marcas del portafolio de cualquier empresa multinacional, estos se ven poco atraídos por aquellas marcas que no generan volumen de venta o utilidad suficiente.

Es decir, una empresa como Unilever, que posee una gama de productos dentro de su portafolio, puede estar vendiendo sus productos líderes como Deja o Bonella, sin embargo, una marca no tan fuerte como Clear puede ocasionar bastantes inconvenientes al momento de negociar con sus compradores, puesto a que existe una negociación de venta en cajas que la empresa quiere y debe cumplir, pero el distribuidor no quiere aceptar ya que sabe que el producto como tal no es de fácil rotación y quiere evitar quedarse con stock de inventario.

Es aquí donde la marca empresarial como Unilever no incide dentro de las ventas de ciertos productos, y está demostrado que no solamente la

marca empresarial no incide como parece en el consumidor, sino también en sus clientes, puesto a que los clientes no compran productos o marcas porque provienen de una empresa, sino por su nivel de rotación.

Target de mercado

Según estadísticas facilitadas por una de las empresas, alrededor de 200 millones de veces al día se consume un producto Unilever a nivel mundial. Con esta premisa, se transmite el mensaje de que los productos de consumo masivo son tan importantes como esenciales para las personas en su diario vivir.

El Ecuador no es la excepción, y la compra y venta de consumo masivo se evidencia en el abastecimiento de puntos de ventas tanto del canal tradicional como en autoservicios y gasolineras. Y es por eso que todas las empresas de consumo masivo buscan su espacio dentro de las perchas de TAT.

Es por eso, que el target será empresas de consumo masivo y sus consumidores, tomando como ejemplo principal la empresa Unilever Andina Ecuador.

En Ecuador según el catastro realizado por el Ministerio de Producción, se encuentran presentes marcas productos de las diez empresas de consumo masivo de mayor facturación a nivel mundial, en donde su nivel de facturación varía de acuerdo a la aceptación de sus productos en el mercado nacional.

En base a esta información, se ha podido realizar la comparación de actividad comercial entre el mercado ecuatoriano y mercados en el exterior, tomando como ejemplo el consumo en Colombia, Estados Unidos y Europa, asimismo como sus planes de mercadeo, su forma de distribución, sus procesos de compra y venta, entre otros.

Todas estas actividades forman parte del proceso de comercialización de cualquier empresa, demuestra el impacto y la incidencia que tiene el

nombre de una compañía sobre todos sus actores, sin embargo se aprecia que el impacto no justifica o asegura la comercialización de sus productos. Es por eso que no solamente se ha querido enfocar en la parte final de la pirámide, que es el contacto con el consumidor directamente, sino ir desde el inicio de la cadena y verificar que incluso en medio de las negociaciones entre la empresa y clientes, su poder de marca empresarial no merece ser motivo de incremento de sus productos (Andreasen, 2011).

Métodos de investigación

Elaboración de la entrevista

El propósito de la entrevista es obtener información confiable con expertos en el tema que permita conocer los patrones de consumo de marcas productos en el mercado ecuatoriano y las estrategias que las empresas multinacionales emplean para acercarse a sus consumidores.

La entrevista del análisis Delphi consiste en un cuestionario previamente revisado y analizado para conocer la actividad de posicionamiento empresarial en el mercado ecuatoriano, cuyo objetivo será:

- Conocer opiniones de expertos acerca del posicionamiento de empresa
- Conocer la importancia de diferenciar los posicionamientos de empresa y posicionamiento de marcas
- Conocer la aplicación de estrategia de marca empresarial en Ecuador
- Conocer la aceptación de la estrategia de marca empresarial en el mercado ecuatoriano
- Conocer las razones por la que las empresas deben o no emplear la estrategia de marca empresarial

Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra de la entrevista fue dado a los siguientes grupos:

FocusGroup: Consumidores y tenderos

Análisis Delphi: Expertos en el área de Marketing de las compañías Unilever y Cervecería Nacional.

Ejecución de los métodos de investigación

Para el análisis Delphi, se acudió a las instalaciones de Cervecería Nacional, empresa de consumo masivo especializada en producción de bebidas refrescantes y de moderación. Se conoció las instalaciones de la empresa, su planta de producción y su área administrativa, en donde se crean todas las estrategias para el mercado.

Las entrevistas se dieron con expertos en el tema, pertenecientes al área de Trade y Marketing, quienes compartieron su conocimiento para darle un enfoque profesional a este trabajo de titulación.

Para el FocusGroup, se invitó a 8 personas, consumidores y tenderos de la ciudad de Guayaquil, en donde se testeó su conocimiento sobre marcas y empresas en el mercado ecuatoriano. El focusgroup se realizó en un punto de venta de la ciudad, en donde se cuenta con la facilidad de marcas y productos al alcance de sus manos, en donde el aprendizaje fue mutuo, conocer más acerca de las marcas favoritas del consumidor y tendero, asimismo conocer la importancia que tiene el posicionamiento de marca, y no empresa, en el consumidor.

Análisis de resultados del método Delphi

Luego de haber seleccionado los 4 expertos que ayudaron en estas entrevistas, se procedió a realizar las preguntas a cada uno por separado, se

recibió respuestas similares pero con enfoques muy distintos a continuación los resultados de cada pregunta expresados en porcentaje:

1._ Se ha notado que en los últimos meses compañías multinacionales como Unilever quieren igualar el posicionamiento de la empresa con el posicionamiento de los productos. ¿Ud. considera esta acción una buena estrategia?

DE ACUERDO	50%
NO DE ACUERDO	50%

Tabla 10: Resultados análisis Delphi, Pregunta N°1

Elaborado: Delany Guamán - Jorge Reinoso

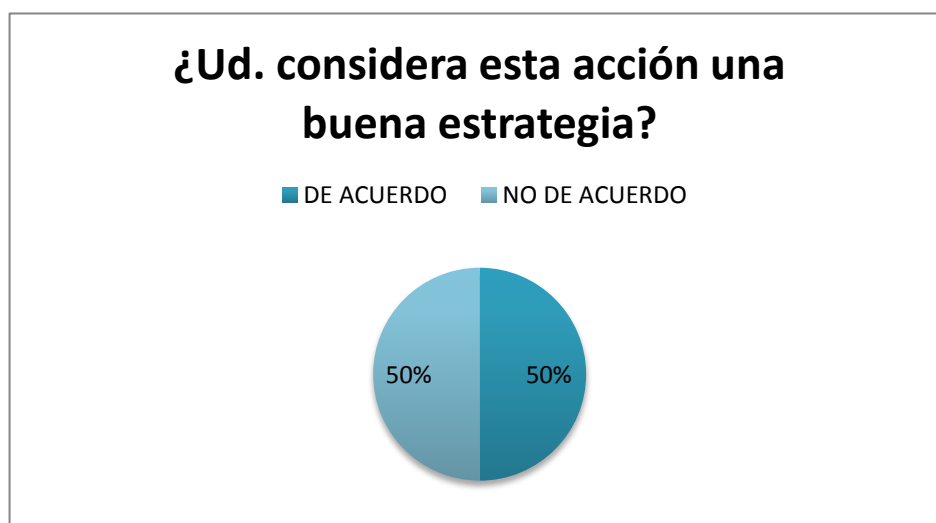


Figura4: Resultados análisis Delphi, Pregunta N°1

Elaborado: Delany Guamán - Jorge Reinoso

Observación: Como se puede apreciar en la figura, el 50% de los entrevistados indicaron que la acción de igualar el posicionamiento de la empresa con el posicionamiento de los productos es una buena estrategia en relación a los que no lo consideran como una acción estratégica.

2.- ¿Recomendaría ud esta estrategia para su compañía? Si - no ¿Por qué?

SI	75%
NO	25%

Tabla 11: Resultados análisis Delphi, Pregunta N°2

Elaborado: Delany Guamán - Jorge Reinoso



Figura 5: Resultados análisis Delphi. Pregunta N°2

Elaborado: Delany Guamán - Jorge Reinoso

Observación: De acuerdo a los resultados obtenidos, los entrevistados con el 75% sí recomendarían este tipo de estrategia para su compañía, en cambio el 25% del total no está de acuerdo con emplear este tipo de estrategia en su empresa.

3.- ¿Por qué considera que es una mala/buena estrategia?

BUENA	50%
MALA	50%

Tabla 12: Resultados análisis Delphi. Pregunta N° 3

Elaborado: Delany Guamán - Jorge Reinoso

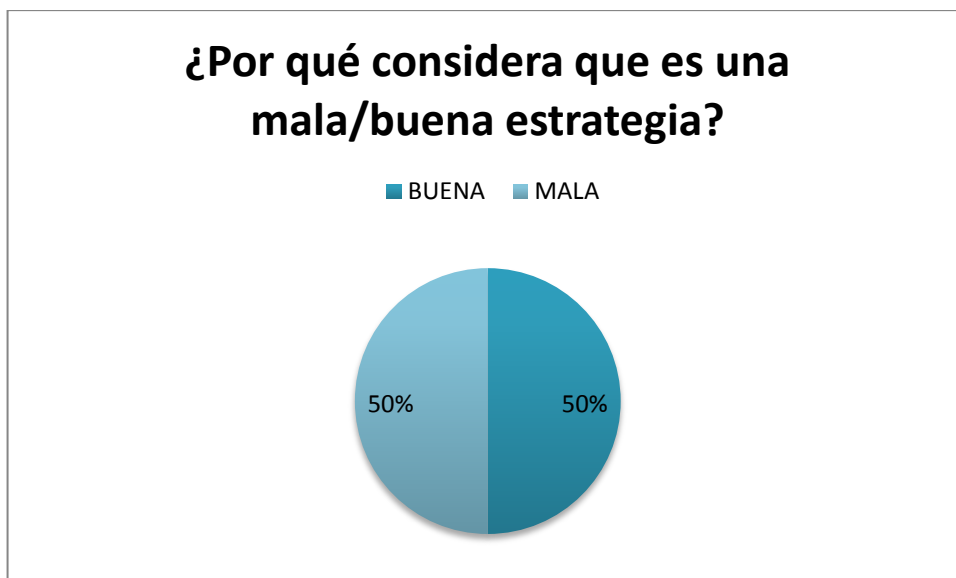


Figura 6: Resultados análisis Delphi. Pregunta N°3

Elaborado: Delany Guamán - Jorge Reinoso

Observación: Según la entrevista a los expertos, el 50% indicaron que es una buena estrategia debido a que se aplica la marca empresarial en el mercado ecuatoriano para así tener aceptación, en relación al otro 50% que consideran que es una mala estrategia porque atenta contra lo que los consumidores quieren en sus productos.

4.- ¿Cuál es la diferencia entre posicionar una empresa y posicionar un producto?

EXISTE DIFERENCIA	75%
NO EXISTE DIFERENCIA	25%

Tabla 13: Resultados análisis Delphi. Pregunta N°4

Elaborado por: Delany Guamán – Jorge Reinoso



Figura 7: Resultados análisis Delphi. Pregunta N° 4

Elaborado por: Delany Guamán – Jorge Reinoso

Observación: De acuerdo a la figura, el 75% indicaron que si existe diferencia entre posicionar una empresa y posicionar un producto ya que tiene que manejarse muy independiente; a diferencia del 25% que indican que no existe diferencia entre estos dos tipos de posicionamiento.

5. Ud. Considera que es más fácil posicionar un producto que posicionar una empresa?

POSICIONAR EMPRESA	0%
POSICIONAR PRODUCTO	75%
AMBAS	25%

Tabla 14: Resultados análisis Delphi. Pregunta N°5

Elaborado por: Delany Guamán – Jorge Reinoso



Figura 8: Resultados análisis Delphi. Pregunta N° 5

Elaborado por: Delany Guamán – Jorge Reinoso

Observación: De acuerdo a los resultados de esta pregunta, el 75% considera que es más fácil posicionar un producto, el 25% expresó que es más fácil posicionar una empresa, y el 0% indicó que es fácil posicionar ambas.

Recomendaciones Estratégicas

De acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis Delphi, se puede dar cuenta que efectivamente la estrategia que hoy en día las multinacionales están planteando, no es 100% adecuada para llegar a sus consumidores. Si bien es cierto crea mucha confianza en los productos que comercializan, pero tienden a confundir al consumidor, es claro que al cliente no le interesa la empresa productora de los productos que a diario consume, porque el posicionamiento de la marca es la que entra directamente en su mente.

Los expertos que se entrevistó pese a tener opiniones muy divididas, concuerdan en que todo depende de la estrategia que se plantea esto quiere decir que van a existir productos que sí necesiten de su empresa para

comunicar su calidad, pero no es efectiva esta técnica cuando su portafolio es muy amplio, es decir cuando no solo se enfocan en una categoría, sino que tienen una gama amplia en su portafolio, tal es el caso de Unilever.

Se puede decir que el posicionamiento de una empresa resulta relevante cuando se quiere ser bien cotizados en la bolsa de valores, cuando se quiere que más accionistas inviertan en una empresa con renombre, es en esos momentos cuando resulta importante el posicionamiento de la empresa como tal, sin embargo el posicionamiento de un producto tiene que manejarse de forma muy independiente, al consumidor no le interesa conocer más allá de las propiedades del producto y los beneficios que este le ofrece.

La recomendación para todas aquellas multinacionales, es que se enfoquen en llegar a sus consumidores, por su calidad de producto y dándoles un solo mensaje para que no existan confusiones en el camino. El marketing es una guerra en la mente del consumidor y siempre ganará aquel que ofrezca variedad en sus productos frente a la competencia.

Análisis de resultados del FocusGroup

Para el FocusGroup, se efectuaron dos sesiones en paralelo con el fin de obtener diferentes puntos de vistas, de distintos rangos de edades. Las personas con las que se realizó este estudio son consumidores comprendidos en un rango de edad entre 21 y 35 años

Durante este focus se testeó su conocimiento sobre marcas y empresas en el mercado ecuatoriano. El primer focusgroup se realizó en un punto de venta de la ciudad de Guayaquil, en donde se contó con la facilidad de marcas y productos al alcance de sus manos, cuyo aprendizaje fue mutuo, conocer más acerca de las marcas favoritas del consumidor y tendero, así mismo conocer la importancia que tiene el posicionamiento de marca, y no la empresa, en el consumidor.

El segundo FocusGroup se realizó en otro punto de venta de diferente categoría, Samborondón, uno de los sectores de mayor plusvalía en la

ciudad de Guayaquil, en donde se contó con la ayuda de productos de consumo masivo de las categorías de cuidado del hogar y cuidado personal.



Figura 9: Consumidores durante la prueba de testeo de productos de cuidado del hogar

Elaboración: Delany Guamán, Jorge Reinoso

Participantes:

MichalChavslak – 26 años

Kathiana Álvarez – 25 años

HollyCavagne – 22 años

Estefanía Reyes – 24 años

Johanna Yperti– , 30 años

Andrea Carrasco – 24 años

Stephanie González – 22 años

Diliana Gavilanes – 26 años

Mecánica del FocusGroup

Se citó a las 4 personas de Guayaquil en un punto de venta local para corroborar el conocimiento que ellos tienen acerca de las marcas y productos que utilizan diariamente. Asimismo, en el sector de Samborondón se citó a cuatro consumidores, jóvenes, para realizar la misma actividad.

La actividad constó de dos partes:

1. Conocimiento de marcas y empresas
2. Identificación de marcas y empresas y su figura real

Las preguntas que se plantearon fueron las siguientes:

1. Mencione la primera empresa multinacional que viene a su mente
2. Mencione 3 productos que cree la empresa fabrica
3. Mencione 3 marcas/productos que use día a día / consume día a día
4. De estas marcas mencionadas, ¿cuál es su favorita?
5. De esta marca, ¿cuál es la primera palabra que se le viene a la mente?

Pruebas de testeo

1. Se muestra a los participantes varios productos/marcas de distintas empresas.
2. Los participantes deben indicar si conocen cada una de las marcas y si conocer qué empresa las produce
3. El participante escoge su marca favorita
4. El participante contesta: Describa a la empresa como una persona, indicando sus características, cualidades y defectos.

5. ¿Cuál cree usted que es la competencia?
6. El participante contesta: Describa a la marca como una persona, indicando sus características, cualidades y defectos.



Figura 10: Consumidores de Perú y Estados Unidos, durante la prueba de testeo de productos de cuidado personal

Elaboración: Delany Guamán, Jorge Reinoso

Pregunta 1 – GYE (Punto de venta)

- El 87,5% de las personas encuestadas indica una compañía de bebidas gaseosas o tecnología como su primera compañía multinacional que llega a la mente.
- El 12,5% de las personas indica que la multinacional es el lugar donde labora actualmente, y por eso su conocimiento acerca del tema.

Observaciones: El posicionamiento de empresas multinacionales está ligada directamente al posicionamiento de su producto estrella. En este caso, The Coca Cola Company, Apple o Google como multinacionales, se denotan dentro de las categorías de consumo masivo pero por su producto estrella, mas no por su posicionamiento de marca empresarial.

Pregunta 2

- El 100% de participantes reconoce al menos 3 productos que la empresa en mención fabrica.

Observaciones: Esto denota que el posicionamiento que tiene la empresa en su consumidor es debido a sus productos.

Pregunta 3

- El 100% de los encuestados optó por indicar que los productos que usan/consumen diariamente también son aquellos que tienen posicionado el nombre de la empresa.

Observaciones: De acuerdo a su ambiente y entorno diario, los participantes indican la manera y frecuencia de uso de cada uno de los productos en mención, ya sea dentro de su área laboral o por su gusto y afinidad a la marca.

Pregunta 4

- El 100% de participantes indicó que su marca favorita de las mencionadas era efectivamente la marca estrella de cada empresa.

Observaciones: Esta pregunta demuestra que la empresa se posiciona por su marca estrella en el mercado y que se tiende a confundir el nombre de una empresa por su nombre del producto.

Pregunta 5

- El 100% de participantes asemeja la primera palabra de la marca de una manera positiva, resaltando el beneficio que la marca ofrece día a día en sus actividades.

Observaciones: Se demuestra que el valor agregado de una marca destaca y diferencia por el gusto de sus consumidores entre los de la competencia.

Pruebas de testeo

Consumo del Hogar: Se muestra a participantes productos Deja y Ariel, producidos por las compañías Unilever y Procter & Gamble respectivamente.

Resultados 1er FocusGroup: el consumidor ecuatoriano reconoce fácilmente la marca Deja, debido a su fuerte posicionamiento en el mercado. Es un producto líder por excelencia por su larga trayectoria, sin embargo al consultar acerca de la empresa quien produce esta marca, tienden a desconocer la respuesta o inclusive a indicar que es producido por “Jabonería Nacional”, empresa que fue adquirida por Unilever Andina Ecuador en el año 1996.

Resultados 2do FocusGroup: El consumidor reconoce la marca Ariel y su fabricante, sin embargo al mostrar la marca Deja con su respectivo logo, ellos indican que la marca se asemeja a un producto como acondicionador de aire en lugar de detergente. Esto a pesar que el logo es internacionalizado para la región, ante lo cual demuestra que el posicionamiento de la marca solo viene marcada para el mercado ecuatoriano. Al indagar en el tema, en los distintos países en esta categoría, el producto posicionado varía y es el reconocido por el participante (Ej. FAB en Colombia, Ariel en Perú, Ariel en Rep. Checa).



Figura 9: Productos de cuidado personal empleados para la prueba de testeo

Elaboración: Delany Guamán, Jorge Reinoso

Cuidado Personal: Se muestra a participantes cinco marcas distintas: Dove, Rexona, Old Spice, Clean& Clear, Colgate Plax White. El testing de cuidado personal se lo realizó únicamente en Ciudad de Panamá, en donde se validó que no solamente en el mercado ecuatoriano, sino a nivel global, el consumidor se encuentra aferrado a sus marcas por la afinidad hacia las mismas, y hace caso omiso, en la mayoría de ocasiones, acerca de la empresa fabricante.

Observaciones: Ninguna de las personas indicó correctamente cada una de las empresas fabricantes de los productos mostrados.

Las personas al ser consultados sobre la descripción de las marcas/empresas, siempre asocian la figura de la persona con algún comercial que ha rotado en medios de comunicación, ejemplo:

Colgate: Un hombre de bata blanca, especie de médico dentista, pulcro, con una sonrisa brillante, bien peinado, un poco tímido que no habla y por eso solo sonríe.

Coca Cola: Un hombre de contextura gruesa, referente a la época navideña.

Recomendaciones Estratégicas

El enfoque que las empresas deben dar en su posicionamiento siempre debe continuar en sus marcas productos, y su estrategia para aumentar sus ventas no debe estar ligada al posicionamiento de su empresa, puesto que el consumidor no reconoce la empresa productora, y después de varios intentos hasta la actualidad, éste no puede distinguir qué empresa produce qué productos. Más bien se ha confirmado una vez más que las leyes del marketing rigen sobre el consumidor.

CONCLUSIONES

Luego de este análisis, se conoce que el objetivo principal del marketing es atraer a los consumidores hacia la toma de decisiones de compra de un producto, y por ende, se debe promover de manera correcta la marca a la cual se induce a comprar. Si bien es cierto esta decisión final la toma el consumidor, pero la incidencia que puede tener un plan de marketing ejecutado y enfocado a sus gestores asegura una excelente relación entre persona y producto. Es así como las marcas posicionadas en diferentes mercados alrededor del mundo juegan con los sentimientos del consumidor, con sus gustos, conocen qué les desagrada, qué quieren ver, qué piden y conocen la manera de cómo facilitar la decisión de compra del shopper.

Es entonces donde se puede concluir que al igualar el posicionamiento de una empresa con sus marcas no desmerece un impulso en incremento de ventas en ciertos consumidores conocedores del tema y conocedores del marketing, sin embargo el mercado al cual un producto debe apuntar no se impulsa haciendo conocer la empresa que lo fabrica, puesto a que el interés del consumidor no se enfoca en eso. El consumidor quiere que el producto o marca que adquiera satisfaga su necesidad inmediata, que le brinde beneficios que otros productos o marcas no puedan darle y que siempre esté disponible y sea accesible para ellos. Se puede decir que es un sistema bien planificado de una empresa lo que hace que una marca esté en manos de las personas, con sus canales de distribución, fuerza de ventas y promociones de marcas que extiendan una eficiente comunicación. Al final del día, el marketing demuestra lo que es, el estudio del comportamiento del consumidor y su influencia en ellos para adquirir una marca determinada.

RECOMENDACIONES

Se recomienda entonces, a las empresas continuar ejecutando un plan de marketing 360 e ir innovando cada vez más en sus actividades y comunicación hacia el consumidor, quien es el objetivo final quien toma la decisión de compra.

Asimismo, se recomienda enfocarse en la renovación de sus marcas. Con el tiempo el consumidor se vuelve más exigente y busca que sus marcas favoritas lo acompañen en su evolución. Sin embargo aquí viene el reto del experto en mercadeo, el cual consiste en seguir acompañando al consumidor de acuerdo a las nuevas necesidades que presente, sin sacar de contexto lo que hizo que la marca se posicione en cierto mercado.

Ante la tendencia de posicionamiento de marca empresarial, se recomienda que el enfoque se dé por un lado corporativo más que por un lado de mercadeo de productos, puesto a que esto sumaría una fuerte inversión sin un horizonte debido a la diversidad de marcas que el portafolio de una empresa pueda abarcar. Esto no induce directamente a que el consumidor decida comprar cierta marca por satisfacción, más bien se arriesga a una compra por beneficio puntual sin que perdure y sin que convierta finalmente a la persona como un fiel consumidor de una marca.

Por otra parte, el segmento corporativo puede traer beneficios a la empresa con ciertos stakeholders del mercado, como por ejemplo el Gobierno, proveedores, e inclusive organizaciones internacionales que reconozcan en una empresa a través de su marca empresarial un excelente aliado para promover distintas actividades coordinadas que en sinergia pudieran realizar.

Otro beneficio que trae mantener el buen uso de marca empresarial posicionada, exento en el mercado, es poder incursionar como atracción a talentos que puedan necesitar. Es por eso que se emplea muy a menudo la marca empresarial en programas de entrenamiento de jóvenes profesionales para aprovechar el desarrollo y capacidad de las personas desde temprana

edad, obteniendo un reconocimiento adicional como formador principal del desarrollo profesional de jóvenes en distintos países, así como futuros líderes que puedan manejar las operaciones de las compañías, teniendo un conocimiento amplio en varias áreas del negocio.

El posicionamiento de marca empresarial sin duda tiene sus beneficios, pero hay que reconocer que no se podrá comparar con la marca de un producto posicionado en un mercado, ya que es ella, más no la empresa, fiel compañera del consumidor.

BIBLIOGRAFÍA

- Ambrosio, V. (2000). *Plan de Marketing. Paso a Paso*. Editorial Prentice Hall. Colombia.
- Andreasen, A. (2002). *Marketing social. Marketing in the social change marketplace*. Journal of Public Policy and Marketing. Vol. 21, N° 1. Pág 3-13.
- Ansoff, I. (1985). *Estrategias corporativas*. Editorial Mc Graw Hill.
- Ballesteros, C. (2001). *Marketing con causa, marketing sin efecto*. El marketing con causa y la educación para el desarrollo. Madrid: ICAI-ICADE
- BrandingDrops (2013). *Los ingredientes mágicos componentes de las marcas*. Recuperado de: [enlace http://www.esenciadeirudhitz.com/2013/09/quien-esta-detras-de-la-marca.html](http://www.esenciadeirudhitz.com/2013/09/quien-esta-detras-de-la-marca.html)
- Cerda, H. (2001). *La investigación total: La unidad metodológica en la investigación científica*. Bogotá: Magisterio.
- Chaves, N. (1997). *La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional*. Barcelona, España: Gustavo Gili.
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Flick, U. (2007). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Editorial Morata.
- González, F.(2012), *La Economía detrás de la fidelidad de la marca*. Recuperado de: http://www.revistaempresarial.com/revistaempresarial/index.php?option=com_content&view=article&id=368:la-economia-detras-de-la-fidelidad-a-la-marca-y-el-aporte-de-los-empleados-para-conseguirla&catid=134:mercadeo-

- Green, P et al. (1988). *Research for Marketing Decisions*. Editorial Prentice-Hall, Englewood Cliffs, Nueva Jersey.
- Heinz, W., & Koontz, H. (2004). *Administración, Una Perspectiva Global*. 11ava ed. México. MX. Mc Graw-Hill interamericana.
- Klein, N. (2007). *No logo, el poder de las marcas*. Conacyt, UQRoo, Instituto Nacional de Investigaciones – Universidad Javeriana, Bogotá Colombia, 158 pp.
- Kotler, P. (1992). Dirección de marketing. Análisis, planificación, gestión y control. Madrid: Prentice-Hall. Citado por Vázquez, R. y Trespalacios, J. (1997). Marketing: Estrategias y aplicaciones sectoriales. Madrid: Civitas.
- Kotler, P. (1995). Dirección de marketing. 8va Edición. Madrid: Prentice Hall. Citado Peris, P. (2000). Comunicación e imagen en las ONG. Recuperado de: <http://www.uji.es/bin/publ/edicions/jfi5/ong.pdf>
- Kotler, P. (1997). Administración de Marketing. 5ta. ed. Editorial Atlas, San Paulo.
- Kotler, P. (1999). *Dirección de Marketing*. Editorial Prentice-Hall, Madrid.
- Moreno, A. (2008). *Métodos de investigación y exposición para el trabajo de académicos y estudiantes*. Primera edición, cuarta reimpresión. Quito: Corporación Editora Nacional.
- Scott, B. (2004), *Administración, una Ventaja Competitiva*. México, McGraw Hill Thomas.
- Stanton, W. (2004). *Fundamentos de Marketing*. 13ava ed. México, MX: Mc Graw-Hill,. 736p.
- Vignola, A. (2008), *La historia de las marcas más famosas del mundo*. The New York Times, pp. 73-8.

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista

Preguntas para el análisis Delphi:

1. Se ha notado que en los últimos meses compañías multinacionales como Unilever quieren igualar el posicionamiento de la empresa con el posicionamiento de los productos. ¿Ud. considera esta acción una buena estrategia?
2. ¿Recomendaría ud esta estrategia para su compañía? Si - no ¿Por qué?
3. ¿Por qué considera que es una mala/buena estrategia?
4. ¿Cuál es la diferencia entre posicionar una empresa y posicionar un producto?
5. ¿Ud. Considera que es más fácil posicionar un producto que posicionar una empresa?

1era fase: Entrevistas a expertos

Entrevistado #1

1. Se ha notado que en los últimos meses compañías multinacionales como Unilever, quieren igualar el posicionamiento de la empresa con el posicionamiento de los productos. ¿Ud. considera esta acción una buena estrategia?

Considero que no es necesariamente una buena estrategia cuando los productos son tan diversos es decir aquellos que van desde alimentos hasta detergentes. Además que una "master brand" o marca paraguas funciona

cuando la empresa tiene productos de una misma línea (por ejemplo, alimentos).

Creo que aplican a marcas relacionadas y su uso incorrecto puede quitar credibilidad.

2. ¿Recomendaría ud esta estrategia para su compañía? Si - no ¿Por qué?

Sí, porque en este caso la marca paraguas (Kelloggs) cobija otras marcas que tienen relación: todas son parte de la categoría cereales y por lo tanto hay coherencia

3. ¿Por qué considera que es una mala/buena estrategia?

Si los productos son muy diferentes entre sí, crea confusión y hasta desconfianza: ¿puede una empresa que hace jabón hacer buenos alimentos? Pero si todos los productos pertenecen a una misma línea, se refuerza (o construye) la imagen del "experto". Hay que tener cuidado de que el posicionamiento de la empresa no compita con el de los productos.

4. ¿Cuál es la diferencia entre posicionar una empresa y posicionar un producto?

El producto tiene una relación directa con el shopper y el consumidor. La empresa con los clientes. Son objetivos diferentes. Posicionar una empresa sirve para incrementar el valor de las acciones, elevar el valor de una empresa en bolsa.

5. ¿Ud. Considera que es más fácil posicionar un producto que posicionar una empresa?

No, creo que sea igual de complejo. Sin embargo, siempre es necesario trabajar un fuerte posicionamiento de producto, pero se puede obviar el posicionamiento de la empresa.

Entrevistado #2

1. Se ha notado que en los últimos meses compañías multinacionales como Unilever, quieren igualar el posicionamiento de la empresa con el posicionamiento de los productos. ¿Ud. considera esta acción una buena estrategia?

Considero que ambas estrategias son válidas pues tienen diferentes fines y pueden coexistir. El posicionamiento de los productos es clave para la creación de credenciales que creen diferenciación versus la competencia. Mientras que crear un posicionamiento de la empresa respalda los productos y crea confianza en actuales y futuros lanzamientos

2. Recomendaría ud esta estrategia para su compañía? Si - no ¿Por qué?

Lo recomendaría teniendo súper claro cuál es el fin estratégico de cada iniciativa para no crear confusión en la mente de los consumidores

3. ¿Por qué considera que es una mala/buena estrategia?

Considero que es una buena estrategia porque se trabajan dos frentes diferentes que se ayudan mutuamente: credenciales de producto y credenciales de marca corporativa

4. ¿Cuál es la diferencia entre posicionar una empresa y posicionar un producto?

En este caso tanto el producto como la empresa se consideran un “bien” que busca ganar un lugar en la mente de sus principales stakeholders: consumidores, gobierno, etc. Creo que la principal diferencia radica en cuál es el público objetivo

5. ¿Ud. Considera que es más fácil posicionar un producto que posicionar una empresa?

Considero que con las medidas adecuadas ambas opciones tienen el mismo grado de facilidad/dificultad. Hay que tener claro las características de cada uno, sus ventajas y a quien quieren llegar

Entrevistado #3

1. Se ha notado que en los últimos meses compañías multinacionales como Unilever, quieren igualar el posicionamiento de la empresa con el posicionamiento de los productos. ¿Ud. considera esta acción una buena estrategia?

Considero que es una buena estrategia cuando queremos vender acciones de la empresa a personas interesadas en las mismas, no al consumidor. Estoy casi seguro que nuestros consumidores focos no tienen idea de las empresas que fabrican los productos que a diario consumen.

Nose si les estere realmente conocer que empresa fabrica sus productos, es más siento que se van a confundir si estas tienen una gama amplia de productos.

2. ¿Recomendaría Ud. esta estrategia para su compañía? Si - no ¿Por qué?

Nose si aporte realmente comunicar la empresa que fabrica nuestros productos, es más reconoce nuestros productos por la marca líder, PILSENER.

Lo que menos hacemos es tratar de que nuestras marcas se valgan de la marca líder para adquirir posicionamientos, puesto que son productos totalmente diferentes y con posiciones diferentes.

3. Por qué considera que es una mala/buena estrategia?

Considero que no es una buena estrategia puesto que el consumidor se puede confundir y no puede llegar el mensaje tal cual lo queremos comunicar.

El posicionar un producto es muy complicado si no se tiene un objetivo definido para llegar al consumidor.

4. ¿Cuál es la diferencia entre posicionar una empresa y posicionar un producto?

Son totalmente diferentes, el posicionamiento de un producto puesto que es lo que el consumidor va a adquirir en la percha del supermercado o en la tienda.

Una empresa se posiciona para ser más atractiva a la inversión en bolsa, más no para que sus productos tengan más apealling.

5. ¿Ud. Considera que es más fácil posicionar un producto que posicionar una empresa?

Totalmente, la empresa se posiciona a través de la historia por la calidad de sus productos y es automático, un producto se posiciona a raíz del planteamiento de un objetivo el cuál se plantea en base a la competencia y de la forma en que quisiera que el consumidor al tenga en su mente.

Entrevistado #4:

1. Se ha notado que en los últimos meses compañías multinacionales como Unilever, quieren igualar el posicionamiento de la empresa con el posicionamiento de los productos. ¿Ud. considera esta acción una buena estrategia?

Si, ya que el posicionamiento de las empresas va de la mano del posicionamiento de las marcas que distribuye y promociona ya que de sus estrategias tanto comerciales como sociales depende la reputación de la organización y eso se ve principalmente reflejado en la confianza del consumidor al adquirir una marca de una empresa con trayectoria positiva.

2. ¿Recomendaría Ud. esta estrategia para su compañía? Si - no ¿Por qué?

Sí la recomiendo, ya que depende bastante la estrategia de las marcas de la trayectoria de la empresa a la que se debe. La misma ayuda a amplificar las

marcas, no es lo mismo comunicar una que comunicar varias como portafolio, al consumidor le da más confianza.

3. ¿Por qué considera que es una mala/buena estrategia?

Es una buena estrategia ya que comunica solidez al consumidor. Demuestra que por detrás de las marcas hay toda una organización sólida, y si la misma tiene una comunicación y estrategia de posicionamiento, ayuda a amplificar el compromiso hacia el consumidor.

4. ¿Cuál es la diferencia entre posicionar una empresa y posicionar un producto?

Pienso que es similar, ya que la empresa es un producto a nivel comunicativo, es igual que manejar una marca y debe tener una estrategia de posicionamiento.

5. ¿Ud. Considera que es más fácil posicionar un producto que posicionar una empresa?

Pienso que primero la empresa debe posicionar sus marcas y una vez que posiciona las mismas, es más fácil su posicionamiento porque es simplemente comunicar el nombre y promocionar el compromiso con el consumidor.

2da Fase: Feedback (Retroalimentación)

En esta segunda fase todos los entrevistados son convocados una vez más, para poder compartir las ideas de los demás expertos. Todo este proceso es totalmente anónimo y a partir de estos resultados podemos obtener los resultados finales de este estudio.

En nuestra primera entrevista de feedback (Entrevistado #1) pudimos discutir sobre el posicionamiento de un producto y una empresa, sin embargo el con argumentos válidos me pudo concluir que un producto es muy difícil de posicionarse en la mente del consumidor, si es que no se

utiliza una estrategia realmente buena o simplemente que capte 100% la atención del consumidor, sin embargo el posicionamiento de una empresa al consumidor o cliente no le interesa, es más muchas veces ni siquiera saben cuál es la empresa productora de los productos que consumen a diario, esto se da ya que al consumidor le interesa única y exclusivamente lo que le ofrece el producto que necesita en el momento, mas no la empresa productora del mismo.

La segunda entrevista de feedback (Entrevistado #2) se dio bajo los mismos parámetros de la primera, manteniendo él su punto de vista. Es importante el posicionamiento de un producto pero tiene que ir avalado bajo una empresa con reconocimiento y que ofrezca al consumidor esa confianza que necesita. Para él ambos posicionamientos pueden coexistir es decir pueden llegar a ser igual de importantes en la mente del consumidor, siempre y cuando no lo confundan con su comunicación, debe existir alineación total para no transmitir diferentes mensajes y que en lugar de hacer match con el consumidor lo aleje totalmente. Esta estrategia resulta muy importante para esta persona puesto que depende mucho del público objetivo al que quieres llegar para utilizar una de las dos, es decir si quieres llegar al cliente o consumidor es importante el posicionar productos, pero si quieres llegar al Investor es importante posicionar la empresa.

Nuestra tercera entrevista de feedback (Entrevistado #3), mantuvo su opinión tal como al principio, cree mucho en la diferencia que existe entre ambos posicionamientos sin embargo está casi seguro que el consumidor tiende a confundirse fácilmente, es por eso que lo ideal es buscar la mejor forma de comunicar y de la manera que sea más fácil de entender, no significa que el consumidor no sea capaz de comprender el mensaje, todo lo contrario es tan capaz que un error puede costarle la continuidad a un producto, este tema es muy clave para que un producto tenga o no éxito en el mercado, puesto que como se encuentre en la mente del consumidor frente a la competencia determinará en su decisión de compra.

La última entrevista de feedback (Entrevistado #4) se dio y con ella la persona pudo confirmar su apreciación sobre el tema, para él es básico la

posición que ocupa la empresa en la mente del consumidor puesto que de eso depende el éxito de un producto. Para este experto la confianza que los clientes le tienen a la marca corporativa es señal de estabilidad y de calidad 100%, lo que al empresa transmite al consumidor es clave para que el producto logre sus objetivos. Esta persona cree que a lo largo del tiempo se ha perdido esa importancia en la empresa que fabrica los productos, pero que considera que hoy en día se lo está recuperando y no ha afectado en nada la venta y el apealing por los productos que utilizan esta estrategia.

Anexo 2. FocusGroup

Nombre de los participantes:

Ocupación:

1. Menciona le primera empresa multinacional que se le viene a la mente(Posicionamiento empresarial)
2. Menciones los 3 primeros productos de consumo diario que se le viene a la mente (Necesidad de consumo)
3. Mencione 3 marcas de productos que use a diario (Posicionamiento de marca)
4. De estas 3 marcas ¿cuál es su favorita? (Cualidad de marca)
5. De esta marca, ¿cuál es la primera palabra que se le viene a la mente (Manera de posicionamiento de marca por parte de la empresa)
6. ¿Cuál cree usted que es la empresa que lo fabrica(Conocimiento de posicionamiento de marca)
7. ¿Cuál cree usted que es la competencia (Conocimiento de posicionamiento de empresa)



Anexo 3. Historia de Procter & Gamble: Nacimiento y crecimiento de una multinacional

	Actividad	Año	Productos	Descripción	Observaciones
1800's	Inicio de su Producción	1837	P&G	Velas y Jabones	Se distinguieron por producir y distribuir sus productos en cajas con un mismo símbolo: un círculo con una imagen de una luna, un rostro y trece estrellas
	Lanzamiento de productos derivados o similares a Velas y jabones	1879	Jabón Ivory	Jabón Blanco	Innovación en materia prima para producción de jabón blanco, utilizando aceite de oliva y de menor costo
1903		Star Naphta	Jabón en Polvo	Compra de la compañía Shultz Soap Company	
1903		Crisco	Margarina vegetal	Adquirió derechos en USA para incursión y fabricación de margarina vegetal	
1930		Camay	Jabón Blanco	Primera competencia directa para un mismo producto de su portafolio - Jabón Ivory	
1940's		1946	Tide	Detergente sintético	Producto líder en USA
		1947	Cheer	Detergente sintético	Competencia directa a Tide
		1949	Producción en USA y exportación a mercados en Canadá, Reino Unido, y pequeñas sucursales en Filipinas, Cuba e Indonesia		
Expansión Regional	1950	Estableció nuevas plantas en México y Venezuela, y subsidiarias en Suiza, Bélgica y Francia			
	1960's	Incursión en categorías distintas a su core	1956	Crest	Dentrífico
1956 - 1962			Head & Shoulder	Shampoo	Líder mundial de producto de cuidado personal para el cuero cabelludo
			Scope	Enjuague bucal	Licor para enjuague bucal
			Secret	Desodorante	Desodorante femenino
			Comet	Limpiador	Limpiador producto para cuidado del hogar
1957			Clorox	Productora de Cloro	Adquisición de industria Clorox en USA
1961			Pampers	Pañales	Introducción de P&G en el mercado de papeles y desechables
1963	Folger	Productora de Café	Adquisición de industria Folger en USA		
1980's	Periodo de adquisición de empresas locales	1970	Luys	Pañales	Competencia mejorada de Pampers - competencia frente a marca Huggies de multinacional Kimberly-Clark
		1980	Crush	Refreshments	Compra de la compañía Crush International, fabricante de bebidas refrescantes
		1980	Hires	Refreshments	
		1982	Pepto-Bismol	Medicamentos	Compra de la compañía Morton-Norwich
		1985	Medicamentos genéricos sin receta	Medicamentos	Compra de la compañía Richardson Vicks
		1985		Medicamentos	Compra de la compañía GD Searle
1986	Liquid Tide	Detergente líquido	Competencia de Whisk, producto Unilever		
1990's	Expansión Global	1990	Se estableció en la región Europa Este con transacciones en Hungría y Polonia		
		1991	Jabones	Jabón Blanco	Compra de la mayor productora de Jabones y derivados en Checoslovaquia
	Incursión en categorías distintas a su core	1989	Noxell	Cosméticos	Incursión en el mercado de cosméticos
		1991	Cover Girl	Cosméticos	Innovación en línea de cosméticos
		1991	Max Factor	Cosméticos	Compra de marca Max Factor a Revlon
Expansión Global	1992-2000	Incursión en mercados sudamericanos			