

**ANÁLISIS DEL MODELO DE BRANDING DE EMILIO
LLOPIS: APLICACIÓN PRÁCTICA A NIKE**

Facultad de Economía y Empresa (Sección Gipuzkoa)

Trabajo de Fin de Grado

Tutor: Jose Juan Beristain

Autor: Xabier Celaya Ansa

2017-2018

Índice

1. Introducción.....	5
1.1 Objeto de estudio.....	5
1.2 Objetivos del proyecto.....	5
1.3 Motivaciones personales.....	5
1.4 Metodología.....	5
2. La marca.....	6
2.1 Qué es una marca.....	6
2.2 El valor de la marca.....	6
2.3 Marca global vs Marca local.....	6
3. El Branding.....	7
3.1 Qué es el Branding.....	7
3.2 Necesidad del Branding.....	7
4. Modelos de Branding.....	8
4.1 Modelo de Aaker.....	8
4.2 Modelo de Kapferer.....	10
4.3 Modelo de Keller.....	11
5. Modelo de Llopis.....	13
5.1 Los cimientos de la marca.....	15
5.1.1 Análisis.....	15
5.1.2 Alineamiento.....	15
5.2 El núcleo de la marca.....	17
5.2.1 Identidad e imagen de la marca.....	17
5.2.2 Propuesta de valor.....	18
5.2.3 Posicionamiento.....	18
5.3 Elementos tangibles de la marca.....	20
5.3.1 La identidad verbal.....	20
5.3.2 Identidad visual.....	21
5.3.3 Brand Book.....	21
5.4 Compromiso de la marca.....	22
5.4.1 Branding interno.....	22
5.4.2 Cultura corporativa internacional.....	23
5.5 Entrega de la marca.....	24

5.5.1 Marketing Mix	24
5.5.2 Branding digital	30
6. Puesta en práctica del modelo en empresa Nike	31
6.1 Historia de Nike.....	31
6.2 Cimientos de Nike	33
6.2.1 Análisis 5C.....	33
6.2.2 Estrategia de internacionalización	38
6.2.3 Misión, visión y valores	38
6.3 El núcleo de Nike	39
6.3.1 Identidad	40
6.3.2 Propuesta de valor	41
6.3.3 Posicionamiento	42
6.4 Elementos tangibles de Nike	43
6.4.1 Nombre y Eslogan.....	43
6.4.2 Logotipo	43
6.5 Compromiso con Nike	44
6.5.1 Branding interno y cultura corporativa	44
6.6 Entrega de la marca	44
6.6.1 Marketing mix de Nike.....	44
6.6.2 Marketing Mix actualizado.....	46
7. Conclusiones.....	47
8. Bibliografía	49

Índice de figuras

Figura 1: Modelo de Aaker	9
Figura 2: Modelo de Kapferer	11
Figura 3: Modelo de Keller	12
Figura 4: Modelo de Llopis	14
Figura 5: DAFO NIKE.....	34
Figura 6: DAFO ADIDAS	36
Figura 7: DAFO PUMA.....	37
Figura 8: Asociaciones de Aaker.....	40
Figura 9: Evolución del logo Nike.....	43

1. Introducción

1.1 Objeto de estudio

El objeto de estudio abordado en este proyecto es el modelo teórico de Branding creado por Emilio Llopis para su tesis doctoral y su posterior aplicación a una empresa global como Nike.

El estudio ha servido para entender todo lo que rodea a una práctica todavía desconocida como es el Branding, la necesidad de su aplicación en un entorno competitivo como el actual y su eficacia para lograr una internacionalización exitosa empleando como base a la empresa Nike.

Por lo tanto, el marco de este proyecto es la utilización de un modelo de Branding para gestionar una empresa con aspiraciones de internacionalización, ya que el autor de este modelo considera la expansión a otros mercados como la mejor forma para lograr el crecimiento de la empresa.

1.2 Objetivos del proyecto

Para el correcto desarrollo de este trabajo y la obtención de conclusiones útiles se han propuesto los siguientes objetivos del proyecto:

- Dar a conocer el Branding y entender por qué son necesarios los modelos de Branding para las empresas.
- Conocer qué tipos de modelos existen y cuáles son los modelos clásicos que las empresas utilizan como referencia.
- Realizar un análisis teórico y profundo del modelo de Emilio Llopis, averiguar la influencia de los principales modelos clásicos en el mismo y su valor teórico.
- Comprobar la utilidad práctica del modelo y mostrar su funcionamiento a través de su aplicación a un caso concreto.
- Realizar críticas constructivas sobre el modelo.

1.3 Motivaciones personales

Las razones que me han llevado a seleccionar este tema son diversas. Por un lado, me interesa la forma en la que las empresas se adentran en la mente de los consumidores, lanzando señales que crean emociones. Por otro lado, respecto a la elección de la marca Nike, es una de las empresas que más emociones suscitan en los consumidores, a través del deporte, el cual considero que mueve masas como ninguna otra actividad. Por último, soy un apasionado del deporte y siento una gran vinculación con Nike como consumidor.

1.4 Metodología

Respecto a la metodología empleada para el desarrollo del trabajo, se ha llevado a cabo una revisión bibliográfica, recopilando y analizando información ya existente de diversas fuentes. La base del proyecto es el modelo de Branding elaborado por Emilio Llopis en su libro “Crear la marca global”, por lo que este libro es la fuente principal del proyecto. Sin embargo, el modelo está claramente influenciado por los modelos clásicos creados por distintos autores en sus libros, por lo que se han empleado también estos libros como fuentes de información. Además de libros, para profundizar en el tema de

las marcas y el Branding, se han empleado artículos académicos y revistas, también con el objetivo de obtener información sobre todo lo que rodea a Nike.

En cuanto a las partes en las que se divide el trabajo, inicialmente se presenta el concepto de la marca y su importancia para el proceso de internacionalización de una compañía. Posteriormente, se introduce el Branding en relación con las marcas y la necesidad del Branding como herramienta para lograr una marca fuerte. La siguiente parte del trabajo está compuesta por los modelos de Branding clásicos creados por los autores más importantes de las últimas décadas. Después se analiza teóricamente el modelo creado por Llopis, muy influenciado por los modelos clásicos. Por último, se muestra el funcionamiento del modelo poniéndolo en práctica en la empresa Nike.

2. La marca

2.1 Qué es una marca

A medida que ha ido evolucionando el mundo empresarial, las empresas han comenzado a adaptar sus productos y servicios a sus clientes, percatándose de que el cliente es el eje sobre el que debe girar el negocio.

A raíz de esto, los clientes se han ido creando una imagen de la empresa, en función de las señales que perciben cada vez que tienen contacto con la misma. Es por eso que en los últimos años, las empresas se han centrado en cuidar esas señales, en crear una imagen positiva para los consumidores a través de la creación de algo más que una empresa, la marca.

No hay una definición única de la marca, ya que si se preguntara a los líderes de las marcas más importantes de las últimas décadas, cada uno identificaría a la marca de una forma distinta. Sin embargo, la definición de marca de una de las entidades más reputadas mundialmente en el ámbito del marketing “American Marketing Association” puede servir para entender mejor el concepto:

“Una marca es un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, cuyo propósito es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de la competencia.”

2.2 El valor de la marca

El valor de la marca se puede entender desde dos perspectivas. Por un lado, una visión más económica, es decir, la diferencia de ingresos de un mismo producto con o sin marca. Por otro lado, un enfoque desde la perspectiva del cliente, basándose en las percepciones del cliente, su comportamiento de compra y actitud hacia la marca.

Respecto al proceso que debe llevar a cabo una empresa para crear valor, el primer paso es definir su identidad, a través de lo que la empresa dice y hace. Esto hará que los clientes perciban a la marca de una manera u otra, creándose en su mente la anteriormente mencionada, imagen de marca. Mediante esa imagen los clientes serán capaces de identificar a la empresa, es decir, se activará en su mente una idea sobre lo que la empresa ofrece. Finalmente, esa forma de identificar a la empresa será única, permitiendo a la empresa diferenciarse de la competencia. (Llopis, 2015)

2.3 Marca global vs Marca local

Este trabajo pivota sobre un modelo cuya función es crear una marca global, una marca que no se limita a su mercado doméstico sino que sale al exterior para crecer. Y es que

según un estudio realizado por Analistas Financieros Internacionales (AFI), las empresas internacionalizadas se caracterizan por ser más competitivas, de un mayor tamaño y facturación y con índices de productividad más altos. ((AFI), Analistas Financieros Internacionales, 2010)

Por tanto, el primer paso es contextualizar algunos términos de internacionalización básicos. Cuando una empresa opera en todos los mercados con una misma marca, se entiende que utiliza una estrategia de marca global y cuando opera con diferentes marcas en los distintos mercados, se trata de una estrategia de marca local. Sin embargo, estos son casos extremos que pocas veces se dan en la actualidad. Existen más posibilidades y estas son las más habituales:

- Estrategia global pura: Se basa en productos estandarizados con el objetivo de reducir costes de producción y no perder la esencia de la marca.
- Estrategia global con adaptaciones a países: Consiste en una diferenciación basada en costes pero adaptándose a las necesidades de los clientes.
- Estrategia multipaís: Productos adaptados a cada país.
- Estrategia transnacional: Visión global pero aprovechando las ventajas de los mercados locales.

No es que una estrategia sea mejor que la otra, sino que en función de las características de cada mercado y el grado de competitividad de la empresa cuando se internacionaliza será más adecuada una u otra. Sin embargo, la estrategia que más éxito ha tenido en la realidad empresarial consiste en operar con una marca global adaptando los programas de marketing a cada mercado. Es el fenómeno denominado “glocal”. (Llopis, 2015)

“Piensa globalmente, actúa localmente” (Geddes, 1915)

3. El Branding

3.1 Qué es el Branding

Branding es un término anglosajón que ha ido cogiendo mucha fuerza durante los últimos años. Se puede decir que en relación con la marca, Branding es cualquier acción que lleva a cabo una empresa para el desarrollo y la gestión de su propia marca. (Mglobal, 2015)

En relación con el marketing, si se considera que el marketing conforma una serie de actividades empresariales dirigidas a estrechar relaciones rentables a largo plazo con clientes, el Branding constituye un "subconjunto de actividades", porque los significados gestionados por el Branding contribuyen a alcanzar los objetivos de ventas del marketing. (Irudhitz, 2013)

3.2 Necesidad del Branding

Las principales razones por las que el Branding es necesario, son la gran competencia entre empresas, el oligopolio de distribuidores donde solo unos pocos cada vez tienen más poder y la rapidez con la que la tecnología avanza. Ante estas dificultades, es necesario tener una marca fuerte, que las empresas lancen un mensaje coherente a consumidores que son cada vez más críticos e innovar tecnológicamente para diferenciarse.

Durante mucho tiempo se ha pensado que el marketing era la única manera de crear relaciones estrechas con el cliente, pero el Branding va más allá. El Branding propone situarse como una estrategia de carácter superior en la empresa, junto a la visión y la misión de la misma. Y esto es porque la marca debe cuidarse en cada punto donde la organización tiene contacto con el cliente, sin importar si es antes, durante o después de la compra. En estos puntos de contacto se generan percepciones, buenas o malas, del cliente respecto a la marca. Para ello, es necesario alinear a toda la empresa en la creación de valor para el cliente, no solamente al departamento de Marketing. (Llopis, 2015)

“Las marcas auténticas no emergen de los despachos de Marketing o de las agencias de publicidad. Ellas emanan de cada cosa que la compañía hace.” (Schultz)

El proceso de creación de una estrategia de Branding debe ser a largo plazo y continuado en el tiempo. Además, requiere seguir algunas etapas:

- Análisis de marca: Estudiar clientes potenciales, competencia y propia empresa.
- Estrategia de marca: Determinar la idea que permitirá ubicar la marca en la mente del público objetivo y delimitar los significados de la marca, es decir, su identidad.
- Implementación de marca: Implementar acciones dirigidas a alcanzar posición deseada en la mente del consumidor. (Irudhitz, 2013)

4. Modelos de Branding

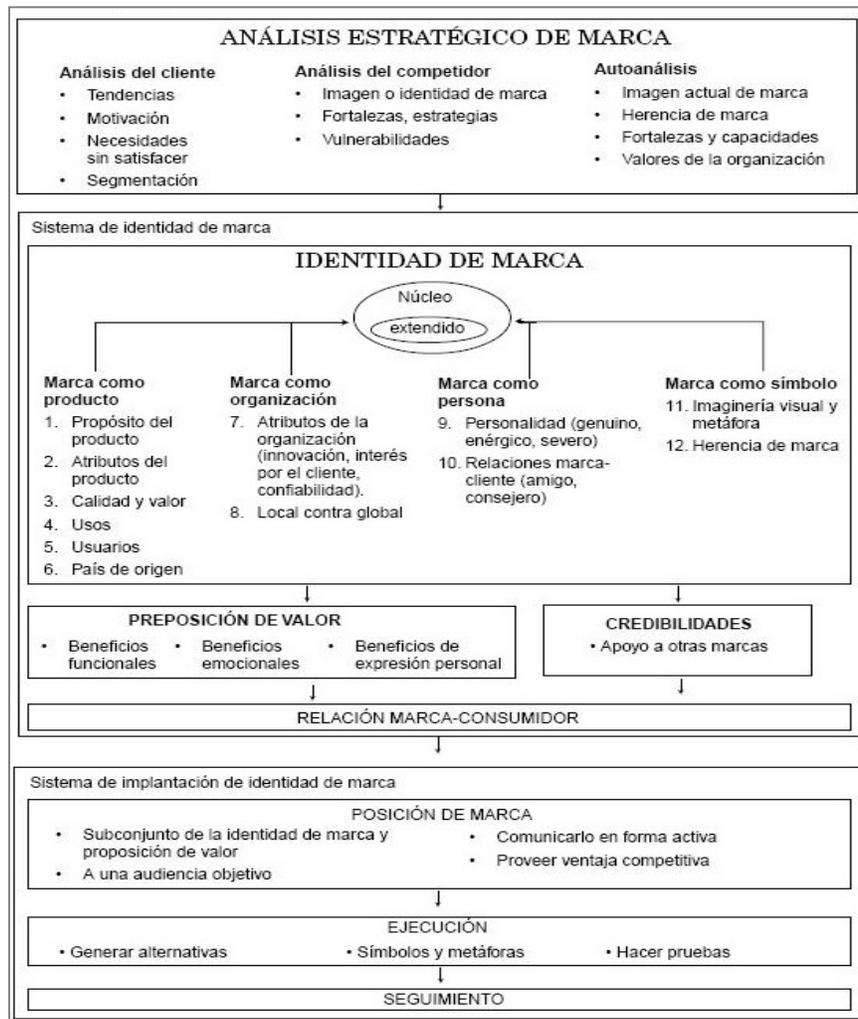
Ya se ha analizado por qué el Branding es necesario, pero para poder aplicarlo en el día a día de la empresa, es necesario tener una estructura o una base que sigan todos los miembros de la organización. El modelo es necesario porque hay que coordinar a todos los trabajadores de la empresa de forma que todos tengan claro que siguiendo unos pasos específicos el resultado puede ser una marca fuerte y fiable. Por lo tanto, para conseguir una estrategia de Branding exitosa, hay que seguir unas etapas de forma que el destino de la empresa no dependa de la suerte o de aprovechar una buena oportunidad.

Respecto a los tipos de modelos existentes, por un lado, se encuentran los modelos clásicos que sirven como referencia para los modelos actuales, y por otro lado, los modelos que son desarrollados por empresas y autores de la actualidad, que tienen un carácter más específico para las necesidades de las empresas que los crean. Debido a que el modelo que se va a analizar en este proyecto coge como referencia a los autores clásicos, a continuación se van a analizar en profundidad los modelos clásicos. Sin embargo, es necesario incidir en que además de estos modelos clásicos, las empresas desarrollan sus propios modelos adaptados a sus necesidades.

4.1 Modelo de Aaker

David Aaker es considerado por muchos como el gurú del Branding. Nacido en 1938 en Dakota del Norte, estudió en MIT y se doctoró en la Universidad de Stanford. Su actividad académica se ha desarrollado fundamentalmente en la Universidad de California en Berkeley, en la que es catedrático y profesor emérito de Marketing Strategy (Haas School of Business). Es considerado uno de los líderes mundiales en su especialidad asesorando empresas de Estados Unidos, Japón y Europa. Es Vicepresidente de la consultora Prophet Management Team. (Perdiguer, 2013)

Figura 1: Modelo de Aaker



Fuente: (Llopis, 2015)

El modelo gira en torno al valor de la marca. (Aaker, 2002), considera el valor de marca como una combinación de conocimiento, lealtad y asociaciones de marca, que se suman para proporcionar valor a un producto o servicio. Para el autor, la gestión de la marca comienza con el desarrollo de una identidad de marca.

Sin embargo, antes de desarrollar la identidad de marca, el primer paso en este tipo de modelos es llevar a cabo un análisis estratégico. En primer lugar, Aaker propone analizar las motivaciones y tendencias de los clientes. Posteriormente, la identidad, imagen y fortalezas y debilidades de la competencia. Por último, es necesario llevar a cabo un autoanálisis, sobre la imagen actual de la empresa, la herencia de marca y los valores de la organización.

Aaker define la identidad de marca como “*un conjunto único de asociaciones que el estratega aspira a crear o mantener. Estas asociaciones representan la razón de ser de la marca implicando una promesa de los integrantes de la organización a los clientes.*”

La identidad de de la marca se compone de doce dimensiones organizadas alrededor de cuatro perspectivas: la marca como producto (alcance del producto, atributos, calidad, usos, usuarios, país de origen), la marca como organización (atributos organizativos, local vs global), marca como persona (personalidad de la marca, relaciones marca-cliente) y marca como símbolo (imagería visual y herencia de la marca).

La identidad de la marca necesita suministrar una proposición de valor al cliente. Aaker define la proposición de valor como *“la manifestación de beneficios funcionales, emotivos y de auto-expresión suministrados por la marca y que otorgan valor al cliente. Una proposición de valor efectiva debería liderar a la marca, respecto a las relaciones con el cliente y conducir la decisión de compra.”*

Esos beneficios propuestos por Aaker se explican en siguientes apartados ya que forman parte del modelo presentado en el siguiente capítulo. Sin embargo, Aaker considera que en algunas ocasiones el rol de la marca no es la creación de valor, sino el apoyo de la marca “madre” a otras submarcas, para aportar credibilidad y notoriedad.

Una vez se ha decidido qué tipo de marca se quiere ser en relación con la identidad de marca, el siguiente paso que propone Aaker es implementar la identidad de marca mediante un proceso de posicionamiento. Esta implantación tiene tres etapas: La posición de la marca, que puede considerarse como un subconjunto de la identidad de marca y proposición de valor y que además permite comunicarse activamente y proporcionar una ventaja competitiva; la ejecución y el seguimiento del proceso.

Una vez analizado el modelo, cabe decir que el punto fuerte es todo lo que rodea a la identidad de marca, la cual servirá de base, para el modelo presentado en este proyecto.

4.2 Modelo de Kapferer

Jean-Noel Kapferer es un reconocido profesor y consultor de Branding nacido en Francia. Actualmente es profesor de la HEC de París y tiene un doctorado por la Universidad de Northwestern (EEUU).

El modelo de Kapferer se asienta sobre dos conceptos: la identidad de marca y el posicionamiento de la marca. Según el autor, la identidad es la fuente del posicionamiento de la marca. Mientras que el concepto de identidad es más amplio ya que recoge toda la riqueza de significados de la marca, el posicionamiento no recoge todo el potencial de la misma. (Llopis, 2015)

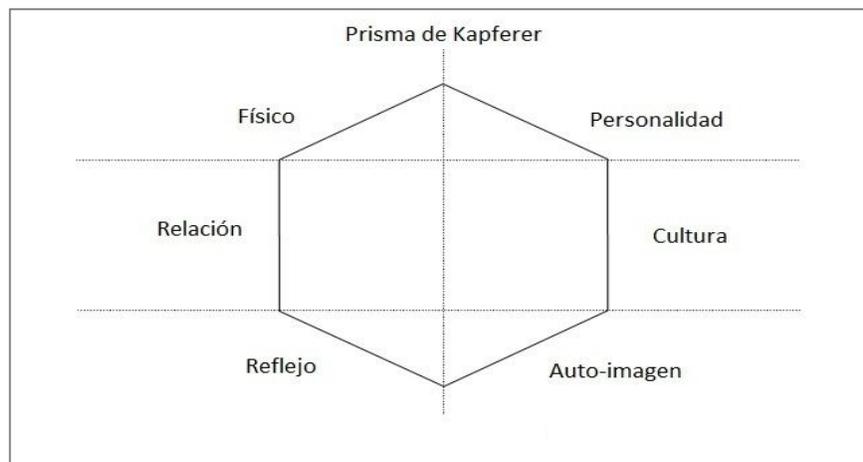
El autor propone que la definición de identidad de marca debe realizarse siguiendo el modelo que denomina “Prisma de Identidad de la marca”:

- En primer lugar, el aspecto físico, es decir, el conjunto de características físicas de la marca. El físico es la columna vertebral de la marca y a su vez, el valor añadido. El ejemplo que propone Kapferer es que si la marca es una flor, el físico es el tallo. Sin el tallo, la flor muere.
- En segundo lugar, la personalidad, ya que la forma en la que una marca habla de sus productos muestra el tipo de persona que sería si fuese humana. Kapferer defiende que la forma más fácil de crear una personalidad instantánea es a través de un personaje famoso, de forma que ese portavoz se convierta en la versión viviente de la esencia de la marca.
- La cultura de marca, el autor asegura que *“No existe una marca culta sin una cultura de marca”*, ya que es el sistema de valores y principios que sirven de base para todas las acciones que la marca lleva a cabo. En muchas ocasiones, la

cultura de marca se asocia al país de origen. Por ejemplo, Kapferer utiliza el ejemplo de Apple, que siempre fue producto de la cultura de California ya que es un estado que simboliza “la nueva frontera”.

- La marca es también una relación, entre el consumidor y la empresa. Esta relación es especialmente importante en el sector servicios y en la venta al por menor.
- La marca es un reflejo del consumidor, Kapferer considera que cuando a una persona se le pregunta por un coche determinado, lo primero que responderá será el prototipo de usuario que conduce ese coche. Por ejemplo, un coche puede ser muy común entre gente joven, o más común en familias asentadas. Lo importante es saber que cuando un cliente compra un producto busca pertenecer a un grupo, que la marca sea el reflejo de ese grupo.
- Por último, la auto imagen, mientras que el reflejo se refiere al espejo exterior del público objetivo, la auto imagen hace referencia a lo que el consumidor piensa de sí mismo. (Kapferer, 2008)

Figura 2: Modelo de Kapferer



Fuente: (Kapferer, 1992)

4.3 Modelo de Keller

Kevin Lane Keller, es un profesor de Marketing de la “Tuck School of Business” en la universidad de Dartmouth. Es conocido por ser el autor del libro “Strategic Brand Management” en el que expone su modelo de gestión de marcas. El libro se centra en el cómo y en el por qué gestionar una marca. El modelo propone una serie de pasos para planear, construir, medir y gestionar el “Brand equity”. (Wikipedia, 2017)

El modelo de “Brand equity” de Keller considera el crear una marca como una secuencia de pasos, cada uno de los cuales es contingente para lograr con éxito los objetivos del anterior. Los pasos son los siguientes:

- Asegurar la identificación y asociación de la marca por parte de los consumidores a través de determinados tipos de productos, beneficios de productos y necesidades de los consumidores.
- Establecer la identidad de marca en la mente de los consumidores, enviando estratégicamente asociaciones de marca, tanto tangibles como intangibles.

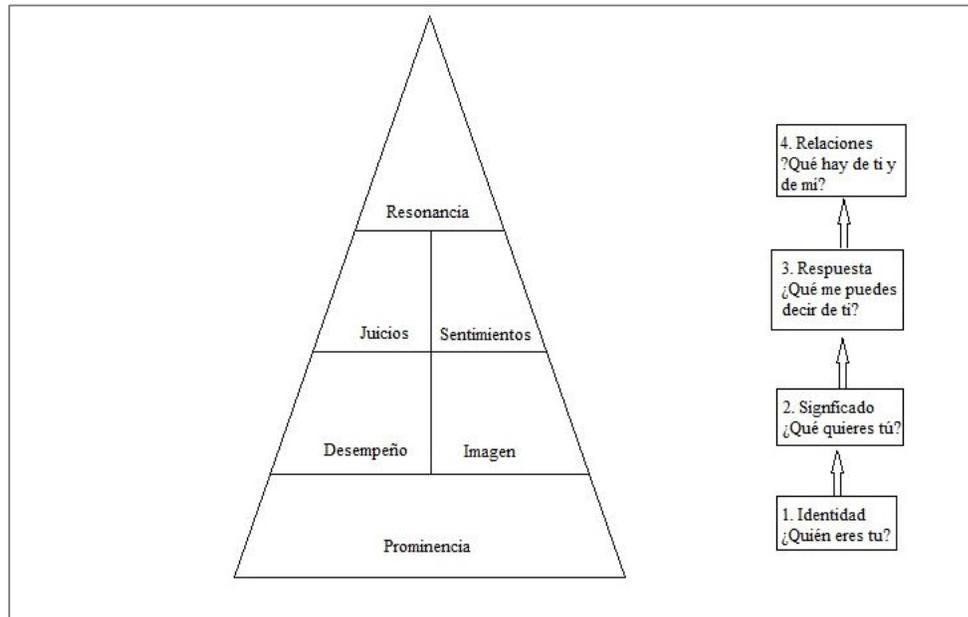
- Obtener las respuestas a la marca adecuadas por parte de los consumidores.
- Convertir las respuestas a la marca en resonancia de marca y lograr una relación de lealtad intensa y activa, entre los clientes y la marca.

Estos cuatro pasos representan un conjunto de preguntas fundamentales que los clientes inevitablemente preguntan sobre las marcas, al menos implícitamente. Las cuatro preguntas son las siguientes:

1. ¿Quién eres tú? (Identidad de la marca)
2. ¿Qué quieres tú? (Significado de marca)
3. ¿Qué me puedes decir de ti? (Respuesta de la marca)
4. ¿Qué hay de ti y de mí? (Relación de la marca)

(Keller, 2013)

Figura 3: Modelo de Keller



Fuente: (Keller, 2013)

Tras analizar los 3 modelos clásicos se han llegado a diversas conclusiones. En primer lugar, se podría concluir que el modelo de Aaker es el más completo, ya que se centra en aspectos como el análisis previo de la empresa y la ejecución y seguimiento de la estrategia, los cuales no aparecen en los otros dos modelos. En segundo lugar, todos los modelos consideran la identidad de marca y la proposición de valor como aspectos fundamentales a definir, aunque se hagan mediante distintas técnicas. Además, se puede considerar el modelo de Kapferer como el menos completo, ya que se centra exclusivamente en la identidad de marca. Por último, mientras que Aaker opta por definir el posicionamiento en el marco competitivo tras la identidad y proposición de valor, Keller considera más importante lograr una relación de lealtad a largo plazo con el cliente.

5. Modelo de Llopis

Uno de los objetivos principales de este trabajo es hacer un análisis teórico del modelo desarrollado por Emilio Llopis. Emilio Llopis es un experto en Marketing Estratégico y Brand Management que posee un doctorado en Marketing en la Universidad Cardenal Herrera-CEU. Su principal actividad profesional es la consultoría, aunque también realiza conferencias e imparte clases en varias escuelas de negocios. (Llopis, 2017)

El siguiente modelo de Branding fue presentado en su tesis doctoral en el año 2011 y obtuvo un sobresaliente cum laude por su aplicabilidad empresarial. El modelo propone las siguientes etapas para conseguir una estrategia de Branding exitosa. La primera etapa está formada por un análisis de la empresa y el alineamiento de las estrategias de la misma. La segunda etapa consiste en definir la identidad de la marca, la proposición de valor y el posicionamiento. Posteriormente se encuentran el compromiso con la marca de los recursos humanos y los elementos tangibles. La última etapa es la entrega de la marca al consumidor. (Llopis, 2015)

Las principales razones por las que se ha decidido analizar este modelo son las siguientes:

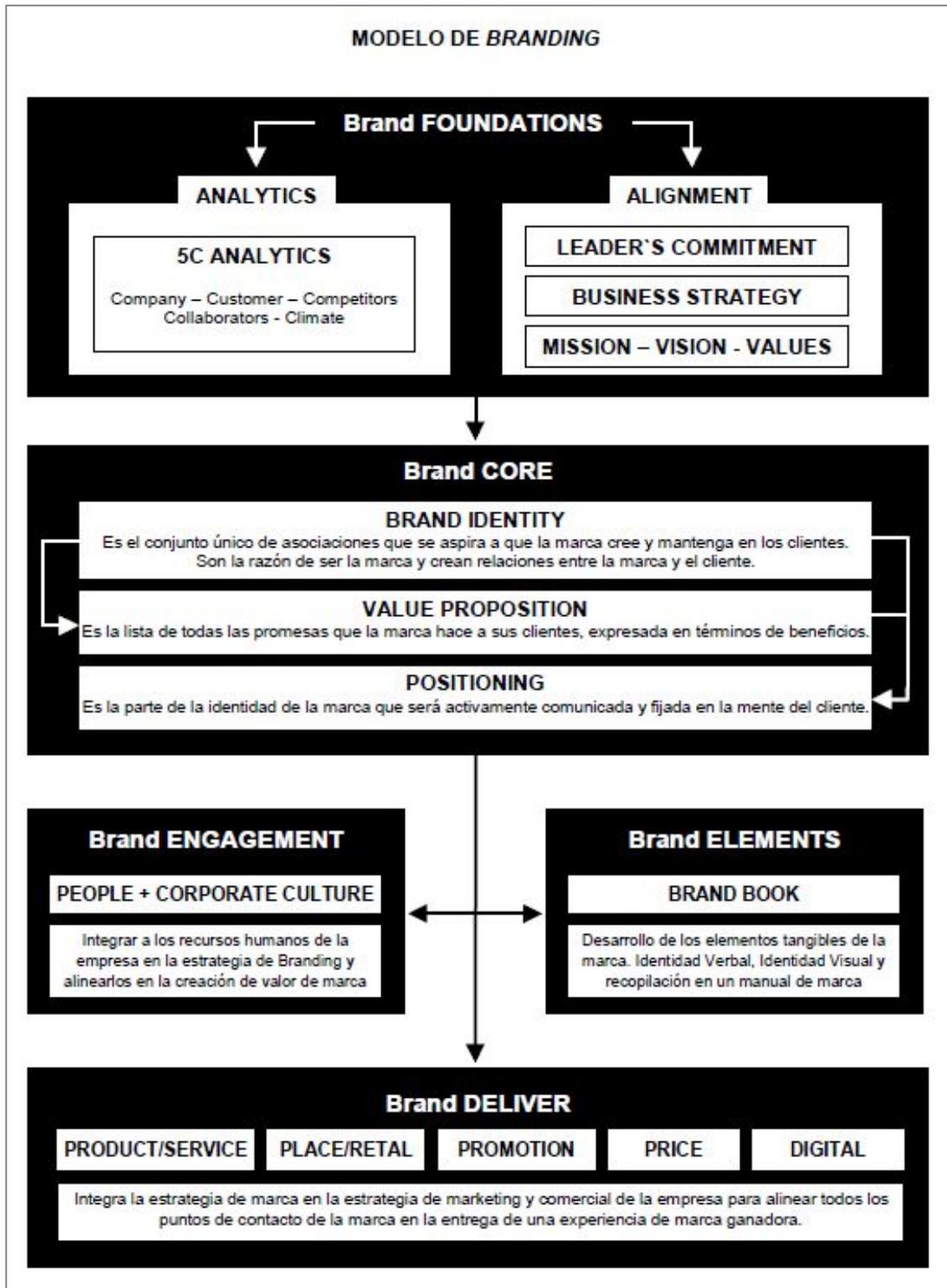
- Es un modelo reciente, por lo que se adapta a las necesidades actuales del mundo empresarial.
- Es un modelo completo, ya que engloba muchísimos aspectos de la gestión empresarial y con una gran fundamentación teórica.
- Coge como referencia a los principales modelos clásicos, recolectando de cada uno lo que el autor considera más útil.
- Es un modelo orientado a la marca global, por lo que se ajusta a un entorno cada vez más globalizado.

Antes de estudiar el modelo en profundidad, cabe decir que los fundamentos del Branding tienen cabida tanto en el ámbito nacional como en el internacional, si bien es cierto que para la perspectiva global del modelo a analizar, hay que tener en cuenta algunos aspectos. (Keller, 2013) , propone los siguientes consejos para un contexto de Global Branding¹:

1. Entender las similitudes y diferencias de cada mercado para el desarrollo de marcas globales.
2. Implementar un mix de comunicación adaptado a las necesidades de cada país.
3. Equilibrio entre estandarización y adaptación.
4. Equilibrio entre control global y local.
5. Definición de una plataforma de identidad de marca operativa.

¹ Global Branding es el proceso de desarrollar una marca global.

Figura 4: Modelo de Llopis



Fuente: (Llopis, 2015)

5.1 Los cimientos de la marca

Para crear una marca fuerte, el modelo debe tener una base a partir de la cual, desarrollar la estrategia de Branding. Esta base va a estar formada por un análisis previo de todo lo que rodea a la empresa y el compromiso de los líderes de la organización, con la creación de valor de marca. (Llopis, 2015)

5.1.1 Análisis

El análisis por tanto, es el primer paso para colocar los cimientos del modelo. Ya que el contexto de esta estrategia de Branding es una organización que pretende salir al exterior, deben analizarse las distintas culturas, valores y tipos de clientes de los mercados en los que la empresa quiere asentarse. Es cierto que hoy en día, vivimos en un entorno globalizado, especialmente entre la gente joven, que tiene tanta presencia en las redes sociales. Sin embargo, en el día a día, la mayor parte de los productos que un cliente compra son locales, además de estar influenciado por la cultura local. Por tanto, cada empresa deberá decidir en función del mercado de destino, si lleva a cabo una estrategia más estandarizada o más adaptada al cliente.

Para comenzar con el proceso de análisis, el modelo propone un método muy útil y que ha sido utilizado por grandes empresas en sus procesos de internacionalización durante los últimos años. Se denomina “Análisis 5C” ya que estudia las 5 grandes fuerzas que rodean a la empresa:

- La primera gran fuerza y sobre la que gira el negocio, son los clientes. La empresa tiene que preguntarse qué necesidades quiere satisfacer. A partir de ahí, podrá comenzar a analizar aspectos como: las tendencias de sus clientes, las motivaciones, frecuencia y procesos de compra, y el tamaño y segmentos del mercado.
- Otra gran fuerza es la propia compañía. La empresa tiene que preguntarse qué competencias tiene para satisfacer esas necesidades. Hay que analizar cuál es su idea del negocio, la imagen de la empresa, la cultura y los objetivos de la organización. Es necesario analizar también las fortalezas y debilidades de la compañía, mediante un análisis DAFO.
- Otro elemento a analizar es la competencia. La empresa debe preguntarse, quiénes son sus competidores, tanto actuales como potenciales. Además, debe estudiar la oferta, el posicionamiento y las fortalezas y debilidades de sus competidores.
- La cuarta “C” son los colaboradores, la empresa debe preguntarse quién le va a ayudar a satisfacer esas necesidades. Para ello, debe analizar tanto a proveedores como a distribuidores.
- Por último, es necesario entender el contexto en el que la empresa se encuentra. Es decir, los factores económicos, culturales, legales y tecnológicos que la limitan o amplían sus posibilidades. (Llopis, 2015)

5.1.2 Alineamiento

Una vez realizado el análisis, para que una estrategia de Branding tenga éxito, es necesario, por un lado, el compromiso del primer nivel de dirección, y por otro, la inclusión de la creación de valor de marca y la coherencia de la estrategia de marca con la estrategia de internacionalización de la compañía. A este complejo proceso, se le llama alineamiento. (Llopis, 2015)

Estrategia de internacionalización

Antes de comenzar con el proceso de internacionalización, uno de las decisiones más importantes, es elegir la estrategia que se va a emplear en los mercados de destino.

El modelo de Llopis propone cuatro preguntas que servirán a la empresa para definir su estrategia internacional:

1. La primera pregunta es, ¿Dónde estamos? Esta pregunta se refiere a la situación competitiva de la empresa en el mercado de destino, mediante un análisis DAFO y un estudio de los recursos disponibles. Para ello, la empresa puede aprovechar la información recogida en el Análisis 5C pero siendo consciente de que ahora se encuentra en un contexto internacional.
2. La segunda pregunta es, ¿Dónde queremos llegar? La empresa debe decidir los mercados a los que va a acudir, las líneas de producto que va a internacionalizar y si va a emplear una estrategia más estandarizada o adaptada.
3. La tercera pregunta es, ¿Cómo llegamos? La empresa debe tomar decisiones sobre su Marketing mix internacional.
4. La cuarta pregunta que la empresa debe hacerse es, ¿Cómo llevar a cabo la implantación? La empresa debe definir los plazos y las responsabilidades de cada miembro de la organización. Además, es necesaria una evaluación y control del proceso. (Llopis, 2015)

Formas de entrada a mercados

Después de elegir la estrategia de internacionalización, es necesario seleccionar la forma en la que se va a entrar a los mercados de destino. Principalmente existen dos formas de entrar a un mercado y dentro de cada una de ellas existen distintas alternativas:

- Exportación indirecta: La empresa vende sus productos a intermediarios ubicados en su mismo país que serán los que se encarguen de la exportación de los productos. Los tipos de exportación más comunes son las “Trading companies” y los consorcios de exportación. La principal ventaja es que la inversión y los riesgos son muy bajos. Respecto a las desventajas, la falta de control supone que ante cambios en el mercado o en la demanda, la empresa no tenga capacidad de reacción.
- Exportación directa: Donde la gestión de la comercialización de los productos es realizada por la propia empresa, sin intermediarios. Esta modalidad tiene más riesgos y supone una mayor inversión que en la exportación indirecta, pero los ingresos y el control sobre el proceso son más altos. Entre las distintas alternativas, se encuentran las Joint Venture, donde las empresas comparten riesgos, o las filiales comerciales, estableciendo a una filial en el país de destino que estará controlada por la empresa. (Mondragón, 2017)

Misión, visión y valores

Para finalizar con el alineamiento de marca, será necesario decidir cuestiones internas de la marca que harán que el cliente tenga una imagen determinada sobre la misma.

- Misión: Es un mensaje dirigido a los trabajadores, sobre qué es y qué hace la empresa. En términos de satisfacción de necesidades o beneficios hacia consumidores.

- **Visión:** Es el objetivo final de la empresa que marcará una dirección a seguir por todos los miembros de la organización.
- **Valores:** Los valores se centran en cómo hace negocios la empresa. Para que todos los miembros de la organización lo tengan claro, debe entregarse un documento a los nuevos trabajadores con los valores de la empresa. Cabe decir que no es lo mismo que la cultura corporativa, la cual se estudiará en la fase de “compromiso de la marca”. (Llopis, 2015)

Tras analizar el alineamiento, se puede concluir que para Llopis, antes de adentrarse en aspectos como la identidad o la propuesta de valor, la empresa debe definir por un lado, cómo va a internacionalizarse y por otro lado, algunas declaraciones corporativas sobre las que se va a construir el núcleo de la marca.

5.2 El núcleo de la marca

Una vez se han puesto los cimientos a partir de los cuales desarrollar la estrategia de marca, hay que confeccionar el “corazón” de la marca. Para ello, el autor del modelo propone definir 3 conceptos de la marca que tienen una importancia crucial: La identidad, la propuesta de valor y el posicionamiento.

5.2.1 Identidad e imagen de la marca

La identidad es el conjunto de asociaciones en la mente de los clientes que la marca aspira a crear y mantener. Es la razón de ser de la marca y crea relaciones entre marca y cliente. La identidad de marca se proyecta a través de lo que la marca dice y hace. Como consecuencia, el público objetivo alberga ideas en su mente sobre la marca, a eso se le llama imagen de marca. La identidad e imagen están relacionadas con las asociaciones o significados de marca. Sin embargo, mientras que la identidad nos remite a aquellos significados que se desean suscitar en el público objetivo, la imagen de marca se refiere a aquello que realmente suscita. (Irudhitz, 2013)

Las asociaciones son nodos de información que están conectados al nodo de la marca en la memoria y que contienen un significado para el consumidor. Cabe destacar la necesidad de crear asociaciones de marcas favorables, fuertes y únicas que permitan al público objetivo tener una idea clara de la proposición de valor de la compañía. (Irudhitz, 2013)

(Aaker, 2002) , clasifica las asociaciones en función de diversos baremos:

- En primer lugar, las asociaciones de marca como producto, que constituyen una parte importante de la identidad de marca ya que están directamente vinculadas a las alternativas de decisión de la marca y a la experiencia de uso. Suelen ser asociaciones relacionadas con la categoría del producto, calidad o vínculo al país de origen.
- En segundo lugar, las asociaciones de marca como organización, tales como la innovación, búsqueda de calidad o preocupación por el entorno. Este tipo de asociaciones son más duraderas y resistentes a la competencia que las asociaciones relacionadas con el producto, ya que éstas son más fáciles de imitar.
- Otro tipo de asociaciones son las de la marca como persona. La marca puede definirse como divertida, activa, fiable o sencilla y esto puede otorgarle poder de diversas maneras. La personalidad de la marca puede crear un beneficio de

auto-expresión en el consumidor, puede crear una relación de amistad entre la marca y la persona o incluso puede impulsar los beneficios funcionales de los productos.

- Por último, las asociaciones de marca como símbolo. A través de una imagen de un símbolo se puede capturar la mayor parte de la identidad de marca. Tal es el caso de Nike, McDonalds o Apple.

En su modelo, (Llopis, 2015), propone emplear lo mejor de los modelos de Aaker y Kapferer, en relación con la identidad. En primer lugar, se deben seleccionar de las asociaciones de marca que propone Aaker, aquellas que la compañía desea que sean la esencia de su identidad de marca. Es decir, que den sentido a la misión, visión y valores de la compañía y sean coherentes con la estrategia de internacionalización de la empresa. Es muy importante que la identidad sea compatible con el proceso de internacionalización de la compañía, teniendo siempre presente la idea de “Piensa globalmente, actúa localmente”. En segundo lugar, se deben integrar esas asociaciones en el prisma de Kapferer. El prisma obligará a la empresa a definir el físico, la personalidad, la cultura, la relación, el reflejo y la auto imagen.

5.2.2 Propuesta de valor

Según (Llopis, 2015) , la proposición de valor es la definición de los beneficios que suministra la marca y que otorgan valor al cliente. Los beneficios que forman parte de la proposición de valor deben corresponder a las asociaciones de marca elegidas para formar parte de la identidad de marca.

Para (Aaker, 2002), estos son los tipos de beneficios que pueden formar parte de la proposición de valor y que Llopis adopta para su modelo:

- Beneficios funcionales: Se basa en los atributos del producto, son fácilmente imitables y poseen un vínculo directo con la experiencia de uso de los clientes.
- Beneficios emocionales: Cuando la compra de una marca genera un sentimiento positivo para el cliente. Los beneficios emocionales incorporan riqueza y profundidad a la experiencia y uso de la marca.
- Beneficios de autoexpresión: Beneficio que obtiene el consumidor porque la marca le permite comunicar su imagen.

En definitiva, lo que Llopis busca al emplear estos beneficios de Aaker es comprometer a toda la organización de cara a conseguir la satisfacción del cliente, definiendo claramente qué es lo que la empresa quiere ofrecer.

5.2.3 Posicionamiento

Para entender el concepto de posicionamiento conviene hacerlo desde distintas perspectivas. Concretamente, desde la perspectiva de los autores más importantes de las últimas décadas.

(Aaker, 1991), observa que el posicionamiento significa diferentes cosas para diferentes personas: para algunos, es la decisión de segmentar; para otros, la cuestión de la imagen; para la mayoría, es la opción a través de la cual se destacan las características del producto.

(Kapferer, 1992), define el posicionamiento como el énfasis en las características distintivas que hacen una marca diferente de sus competidores y atrayente para el público. El mismo autor, señala que el posicionamiento es el acto de relacionar una

faceta de una marca con un conjunto de expectativas, necesidades y deseos de los consumidores. El posicionamiento es un concepto crucial, que recuerda que las elecciones de los clientes son hechas en una base comparativa, y que un producto sólo será escogido cuando forma parte claramente de un proceso de selección.

Por su parte, (Keller, 2013), define el posicionamiento de marca como el corazón de la estrategia de marketing. Es el acto de diseñar la oferta e imagen de la empresa para que ocupe un lugar distintivo y valioso en la mente del público objetivo. Para Keller la idea es que el consumidor vea el producto de la forma correcta o deseada para maximizar el potencial de beneficios de la firma.

En conclusión, para los autores en los que se basa Llopis, posicionar una marca consiste en buscar un lugar propio en la mente del público objetivo mediante una idea simple pero distinta, de forma que los consumidores entiendan qué puede hacer la marca por ellos, pero siempre desde una perspectiva competitiva.

Gracias al modelo analizado en este proyecto, la empresa podrá llevar el posicionamiento a la práctica. La clave es posicionarse en variables que sean ganadoras. Pero para ello, la empresa debe conocer qué aporta valor a su cliente y asegurarse de que puede alcanzar una posición sólida y ganadora en dicha variable.

En su modelo, (Llopis, 2015), adopta algunas de las ideas que propone Kapferer en su modelo, en relación con el posicionamiento en la práctica. Según Kapferer, la empresa debe hacerse las siguientes preguntas:

1. ¿Qué? (Qué beneficio aporta la marca)
2. ¿Para quién? (PO)
3. ¿Por qué? (Razones que soportan el beneficio)
4. ¿Contra quién? (Los competidores)

Las preguntas anteriores ayudarán a la empresa a comprender cómo quiere posicionarse. A partir de ahí, Kapferer propone distintas alternativas de posicionamiento, en función, de las características de cada organización:

- Posicionarse en base a un atributo del producto, de forma que el atributo sea relacionado con la marca, el riesgo es que ese atributo sea copiado.
- Posicionamiento basado en un beneficio funcional, mediante un beneficio tangible y medible, superior a la competencia.
- Posicionamiento basado en un beneficio subjetivo, ofreciendo un beneficio intangible que los consumidores deben interpretar.
- Posicionarse en base al uso o aplicación del producto, donde lo importante es la finalidad del producto. La idea es convencer al consumidor de los beneficios que aporta usar ese producto.
- Posicionamiento basado en la categoría del producto. Para entenderlo, se puede tomar el ejemplo de la marca Aquarius, que antes se posicionaba como una bebida energética y ahora lo hace como refresco.
- Posicionamiento basado en la personalidad de la marca, en aspectos de la identidad de marca. Este posicionamiento será una buena opción para empresas con una personalidad fuerte y diferente.

- Posicionamiento basado en el consumidor, va dirigido a un perfil de usuario concreto. Una forma bastante efectiva de conseguirlo es mediante un portavoz de la marca, para que sea la imagen asociada a la marca, de este modo es más sencillo posicionar la marca en la mente de los perfiles que se sientan identificados o que aspiren a ser como esta “celebridad”.
- Posicionamiento basado en la competencia, comparándose frente a competidores, especialmente para plantear una alternativa a una marca líder.

Para finalizar con el posicionamiento en el marco del modelo de Llopis, (Keller, 2013) hace referencia a una idea de marca que permite establecer lo que una marca representa, la cual los especialistas en marketing la han definido como Mantra de marca. Un Mantra de marca es una frase de entre 3 y 5 palabras que capta la esencia o el espíritu irrefutable del posicionamiento de la marca. Su objetivo es asegurar que todos los empleados y socios externos comprendan que es lo que la marca quiere transmitir a los consumidores para que puedan ajustar sus acciones en consecuencia.

Una vez analizado el núcleo de la marca, se puede concluir que la identidad es la razón de ser de la marca. Por lo tanto, en un proceso de internacionalización la identidad de marca no debe cambiar, ya que perdería toda su esencia. Sin embargo, tanto la propuesta de valor como el posicionamiento, se deben adaptar a las necesidades de los clientes y a la situación competitiva de cada mercado.

5.3 Elementos tangibles de la marca

Para diferenciar los elementos tangibles de una marca de los intangibles, conviene recuperar otra definición de lo que es una marca. *“La marca es un conjunto de signos (nombre, logotipo y otros signos) y la imagen a ellos asociada.”*. Por tanto, la marca se descompone en dos grupos de elementos: los signos y la imagen. Los signos son visibles y forman parte de la identidad de la marca. La imagen es invisible. La parte invisible (imagen) de la marca, por su parte, consta de significados, de todas aquellas ideas que se suscitan cuando se entra en contacto con la parte visible (signos) de la marca. Aquí reside el auténtico “poder” de la marca, porque el comportamiento de compra de los clientes está condicionado por el valor que percibe en la marca, el cual deriva, de los significados asociados a la misma. (Irudhitz, 2013)

Tras haber definido los elementos intangibles en los apartados anteriores, es el momento de desarrollar los elementos tangibles de la marca. Esa parte tangible se denomina identidad formal, desde su nombre a su apariencia visual, pasando por su sonido, olor tacto y sabor. Para definir esa identidad formal, hay que determinar los siguientes elementos: la identidad verbal, la identidad visual y el manual de marca o “Brand Book”.

5.3.1 La identidad verbal

El objetivo es hacer distintivo el lenguaje con el que se expresa la marca. Esto es fundamental porque el modo en que una marca se expresa está directamente ligado a su personalidad, a sus valores y a su actitud frente al entorno.

Nombre: Eje de la identidad verbal. Debe ser fácil de pronunciar, simple, original, diferente y directo. Kapferer considera que el “Naming” es el símbolo definitivo del éxito en la globalización de marcas. Sin embargo, el mismo autor expone diversos problemas relativos al nombre, que aparecen en los procesos de internacionalización de la marca.

- Problemas con el registro legal, en caso de que el nombre ya estuviera registrado en el país de destino.
- Problemas por el significado del nombre en otros idiomas. Nombres que tienen distintas connotaciones en otros idiomas y que pueden ser negativas para la marca.
- Problemas en la traducción de nombres descriptivos. Porque al traducir a otros idiomas el nombre puede perder originalidad, simplicidad, etc.

Eslogan: Su función es complementar al nombre reflejando el posicionamiento. El mensaje que debe transmitir el eslogan es la esencia de la marca. Además, debe ser lo suficientemente provocador como para inspirar también a las personas de la organización.

Tono de voz: Es la personalidad o actitud de una marca que se transmite a través de la comunicación verbal. La comunicación verbal o escrita de todos los trabajadores debe ser coherente con la identidad de marca. (Llopis, 2015)

Una herramienta interesante para la transmisión y tangibilización de la marca es el “Storytelling”. El arte del Storytelling consiste en contar historias para conectar con los clientes. La consultora “CoolBrands” especializada en Storytelling explica que el objetivo es mostrar lo que una marca es (no lo que vende) y en lo que va a contribuir a la vida de sus clientes potenciales. (Cool Brands, 2016)

5.3.2 Identidad visual

La identidad visual está formada por todos los elementos gráficos que permiten identificar y representar una marca. Entre ellos se encuentran el logotipo, el símbolo, y el color.

- El logotipo es una concreción visual del nombre de la marca. Cumple dos funciones principalmente, la del reconocimiento y la de la memorización de la marca.
- El símbolo es un signo gráfico no pronunciable que representa a la compañía y cuyo objetivo es una fácil memorización. Suele ser muy utilizado por las grandes empresas porque es más fácil retener imágenes que palabras.
- El color puede ser parte fundamental de la identidad de marca. Los consumidores toman a diario decisiones basándose en la actitud hacia un color ya que las personas se sienten identificadas con determinados colores. (Llopis, 2015)

5.3.3 Brand Book

El Brand Book o manual de marca es una guía práctica de carácter interno que facilita el diseño y la correcta aplicación de los elementos tanto tangibles como intangibles que se han mencionado en apartados anteriores y que forman la identidad de la marca. (García, 2015)

Tradicionalmente, este manual solamente ha sido útil para los departamentos de la empresa que trabajan en aspectos puramente técnicos, pero ha sido insuficiente para los que deben desarrollar la parte estratégica de la marca. Por ello, el modelo analizado integra además otro tipo de información, de forma que el manual sea útil para todos los miembros de la organización. Por lo tanto, a parte de la información tradicional, el Brand Book propuesto por (Llopis, 2015), contiene la siguiente información:

- Visión, misión y valores
- Plataforma de identidad de la marca
- Propuesta de valor
- Posicionamiento

En conclusión, el cliente está permanentemente en contacto con los elementos tangibles de la marca. Cada vez que esto ocurre, el cliente asocia la marca de alguna manera por lo que Llopis propone controlar esas asociaciones de forma que beneficien a la empresa. El objetivo es que el cliente memorice fácilmente el nombre y logotipo y además asocie el eslogan, el tono de voz y el Storytelling a la identidad y posicionamiento de la marca. Respecto al Brand Book, se puede considerar como un manual que engloba tanto los elementos tangibles como los intangibles, para que la marca no pierda su esencia y todos los empleados trabajen en la misma dirección.

5.4 Compromiso de la marca

El compromiso de la marca es una fase que debe coincidir en el tiempo con la fase de elementos tangibles de la marca. Estas dos fases son necesarias para llevar a cabo la última fase del modelo, la entrega de la marca.

El concepto de compromiso con la marca, está dirigido a los trabajadores de la empresa. Ya en los años 60, se hablaba de un cambio en la concepción tradicional del trabajador, donde habían cambiado las reglas y las formas de relación de los empleados con las empresas, cada vez menos formales y jerarquizadas. Se hablaba de comunidades de redes formadas por los empleados que mantenían una relación con la empresa, en la que las reglas tradicionales de relación dejarían de existir. (Drucker, 1969)

En inglés, el compromiso con la marca se conoce como Brand Engagement, donde el término “Engagement”, se refiere a que cuando los trabajadores tienen la oportunidad, actúan de forma que va más allá de los intereses de la organización. Un trabajador con estas características está totalmente enganchado o entusiasmado con su trabajo. El adjetivo “engaging” refuerza el aspecto emocional, quiere decir que se trata de algo que es atractivo, que le hace disfrutar. (Paul Capriotti, 2008)

5.4.1 Branding interno

Para lograr ese compromiso con la marca por parte de los trabajadores, se necesita la implicación, el compromiso y la voluntad del primer nivel de liderazgo en la empresa, ya que la estrategia de marca debe fluir por toda ella, cuestión de la que se ocupa el Branding interno. Según Aaker, el Branding interno es el conjunto de actividades y procesos destinados a inspirar a los empleados en su relación con la marca. Que los empleados se sientan identificados con la marca es fundamental, deben vivir la marca para que los clientes sientan que se cumplen las promesas de marca. La gestión de una marca supone transmitir los valores de la empresa a los propios trabajadores y asegurarse de que los interiorizan para ser los mejores embajadores de la empresa. Es una forma de diferenciarse de la competencia. (Llopis, 2015)

Analizando la importancia que le da Llopis al Branding interno y especialmente en el marco internacional del modelo, el autor se refiere a que el capital humano debe estar formado y coordinado entre los distintos países para poder cumplir con las promesas de marca. A lo largo de todo el modelo se aprecia como Llopis considera que los elementos de la empresa que aportan más valor, son los intangibles: la lealtad a la marca, la

imagen, el capital humano, etc. Este punto de vista también es reflejado por (Ridderstrale & Nordstrom, 2003) en su obra:

“El 75% del valor de la empresa los viejos balances no lo pueden ver ni registrar”.

5.4.2 Cultura corporativa internacional

Es el conjunto de normas, valores y conductas compartidas por todos los miembros de una organización y que tienen un reflejo en su modo de comportarse. La cultura corporativa sirve para construir una identidad corporativa, unir al grupo aportando un sentimiento de pertenencia e implicar a los empleados en el proyecto empresarial. (Llopis, 2015)

“La Cultura Corporativa es un elemento vital en toda organización, ya que las pautas de conducta y los valores imperantes influirán de forma decisiva en la forma en que los empleados valorarán y juzgarán a la organización” (Capriotti, 2010)

En muchas ocasiones, cuando las empresas se encuentran inmersas en procesos de internacionalización, suelen aparecer desajustes internos entre los distintos países en los que la empresa se encuentra. La razón de estos desajustes, es que las empresas no tienen su cultura corporativa global bien definida. Para definir adecuadamente esa cultura corporativa, el objetivo es unir a todos los equipos de los distintos países en torno a un entendimiento común sobre lo que la marca es y lo que la marca representa (Brand core).

Para que haya una coordinación entre los miembros de la organización de los distintos mercados, el autor Nigel Hollis, propone 5 claves que Llopis adopta para su modelo:

- Todas las personas de la organización deben entender el Brand Core. Además, la dirección de la marca es la adecuada para transmitir el mensaje de la marca a todos los equipos de los distintos mercados, especialmente cuando no son empleados directos de la empresa, sino empleados de una “Partner” local.
- Creación de un lenguaje común, mediante el Brand Book expuesto en el apartado anterior, o con herramientas que fomenten la comunicación entre personas de toda la compañía, como por ejemplo, a través de Chatter².
- Asegurar una pasión común, todos los que viven y entregan la marca, deben sentirla y hacerla suya. Si las personas de la compañía no tienen pasión por la marca es muy difícil que trasladen esa pasión a los clientes.
- Repartir las responsabilidades globales y locales. Todas las decisiones relativas al núcleo de la marca, deben ser de un ámbito global pero recogiendo y sintetizando las necesidades locales.
- Desarrollo de una estrategia de Branding global común. Aunque se aplique la “glocalidad” en el proceso de entrega de la marca, hay que insistir en la idea de que todo lo relacionado con el “Brand core” corresponde a un ámbito global. (Llopis, 2015)

Analizando la cultura corporativa desde la perspectiva de Llopis, la cultura corporativa ayuda a que los integrantes de la organización sean capaces de que sus comportamientos se adecúen y sean coherentes con la identidad, la personalidad de la marca y la cultura. Así mismo, se puede concluir que deben comportarse en base a la misión, visión y los

² Chatter es una forma de comunicación en el trabajo que permite conocer el estado de proyectos y compañeros. Recuperado de: <https://www.salesforce.com/es/products/chat/overview/>

valores de la empresa. La razón por la que Llopis utiliza las claves de Nigel Hollis, es debido a los desajustes que se producen al no combinar bien los objetivos locales y globales. La idea es que haya un equilibrio entre estandarización y adaptación que permita a la empresa llevar a la empresa una “glocalización” adecuada.

5.5 Entrega de la marca

La entrega de la marca es la última etapa del modelo propuesto. Esta etapa va a consistir en materializar todo lo definido anteriormente en el corazón de la marca. Es decir, ya se ha decidido que es la marca pero falta decidir cómo va a llegar a los consumidores. Además, en esta etapa se integrará la estrategia de marca en la estrategia de Marketing y en su desarrollo operativo.

5.5.1 Marketing Mix

Producto

El producto define la naturaleza del negocio, delimitando clientes y competidores. Para planificar la estrategia del producto internacional hay que tener en cuenta:

1. Los productos que se venderán en cada país.
2. Las modificaciones necesarias para adaptarlos a cada mercado.
3. La fecha de lanzamiento e introducción en el mercado escogido.
4. Qué garantías se van a dar y el servicio post venta.

La estrategia internacional del producto debe estar coordinada con la identidad de marca, la estrategia de marketing global, sus recursos internos, el producto a nivel doméstico y el resto de variables del Mix. (Llopis, 2015)

Todo producto debe cumplir con dos objetivos. Por un lado, debe ser capaz de satisfacer eficazmente necesidades o deseos específicos de los consumidores. Por otro lado, debe ser capaz de generar preferencia por parte de los consumidores, es decir, que estos lo prefieran respecto de los productos competidores. Para lograr estos objetivos, las empresas tienen un abanico de posibilidades que se divide en 5 grandes áreas:

- El lanzamiento de productos o líneas de productos completamente nuevos para la empresa.
- Adiciones a las líneas de productos ya existentes a través de nuevas versiones, tamaños, etc.
- Reposicionamiento de los productos existentes mediante acciones que impliquen la incorporación de modificaciones al producto en sí.
- Modificaciones de los productos existentes que no impliquen un cambio en la percepción que tienen los consumidores sobre los productos, es decir, que no haya reposicionamiento.
- Reducción de costes, mediante acciones planificadas que permitan al producto competir mejor en el mercado. (Soriano, 1991)

Otro aspecto que hay que considerar, es que la obsolescencia tecnológica es muy grande en mercados internacionales, por lo que hay q invertir mucho en I+D. Además, será necesario analizar los beneficios que aporta el producto en función de los destinatarios de cada mercado:

- Beneficios funcionales: Atributos y desempeño del mismo a través del valor y calidad.
- Beneficios de proceso: Facilidad de acceso a información sobre el producto, selección de productos amplia y adecuación de transacciones.
- Beneficios de relación: Servicio personalizado, impacto emocional y premios por fidelidad. (Llopis, 2015)

Precio

El precio permite reaccionar frente a competencia creando un efecto inmediato sobre los clientes. Lo primero que tiene que decidir la empresa es la política de precios a seguir. Al estar en el marco de una empresa global, la organización tiene 3 alternativas en cuanto a los precios globales:

- Extensión o etnocéntrica: Una política de precios de extensión requiere que el precio unitario de un artículo sea el mismo sin importar en qué parte del mundo se encuentre el comprador. El método de extensión tiene la ventaja de su extremada sencillez debido a que no requiere información sobre las condiciones competitivas o del mercado para su implementación. La principal desventaja es que no responde a las condiciones competitivas de cada mercado nacional y por lo tanto, puede darse el caso, por ejemplo, de que un producto sea demasiado caro para los recursos económicos de los habitantes de un determinado país, mientras que en otro país ese mismo precio puede ser más que asequible.
- Adaptación o policéntrica: La política de adaptación, permite a los gerentes de filiales o a distribuidores independientes establecer cualquier precio que consideren adecuado en su entorno de mercado. No se requiere que los precios se coordinen de un país a otro. Por lo general, las empresas que utilizan este método, suelen establecer precios más altos en países donde la marca es más fuerte, y más bajos en países en los que tengan una cuota de mercado más baja.
- Geocéntrica: Este es un método más dinámico y proactivo que los dos anteriores. Una empresa que usa precios geocéntricos no fija un precio único a nivel global ni permite a los distribuidores locales tomar decisiones de precio independientes. Los precios geocéntricos se basan en el hecho de que es necesario reconocer los factores peculiares del mercado local al tomar decisiones de precios. Entre estos factores están los costes locales, los niveles de ingresos, la competencia y la estrategia de marketing local. (Keegan, 2009)

Examinando las distintas alternativas, la última es la que más se asemeja a lo que ofrece el modelo, con una estrategia global, pero actuando localmente. Esto no quiere decir que el resto de alternativas no sean correctas, ya que pueden ser de gran utilidad en función de las características y necesidades de cada empresa.

Para la empresa, la decisión sobre el precio va a depender de los siguientes factores, que se dividen en factores que la empresa puede controlar y factores del mercado.

Factores al alcance de la empresa

En primer lugar, los costes, ya sean costes fijos, costes variables, costes estructurales o de adaptación a los distintos mercados. Otro factor para determinar los precios, son los objetivos empresariales, una empresa puede estar interesada en estar en un mercado por imagen o para sacarle rentabilidad futura. Otro factor a tener en cuenta es el Marketing

Mix, ya que tiene que haber una coherencia entre la estrategia de precios y el resto de variables del mix. (Llopis, 2015)

Factores relativos al mercado

La empresa escogerá un precio u otro en función de características del mercado como pueden ser: la demanda, la competencia, las limitaciones legales, el tipo de cambio, el efecto “marca país...” Además, cuanto menor diferenciación haya entre productos, más importancia cobrará el precio a la hora de comprar productos sustitutivos. (Llopis, 2015)

Modelos de fijación de precios

En caso de que la empresa opte por una política de precios de adaptación o una política geocéntrica, existen diferentes alternativas para fijar los precios:

- **Fijación en función de costes:** Consiste en añadir un margen de beneficio estándar al coste del producto.

Generalmente, en los mercados de destino, el precio es más alto que en el mercado doméstico por los aranceles y limitaciones legales que se han mencionado en el apartado anterior. Por ello, las empresas llevan a cabo la deslocalización de sus fábricas a través de filiales en cada mercado.

- **Fijación en función de la competencia:** El objetivo es coger como referencia los precios de competencia más fuerte y en función del posicionamiento de la empresa poner un precio igual, superior o inferior.
- **Fijación en función de la demanda:** Consiste en analizar a los consumidores y averiguar el precio que están dispuestos a pagar. En mercados con baja capacidad adquisitiva se pueden hacer modificaciones en el producto reduciendo costes y así bajando el precio.
- **Fijación basada en el valor:** Se utilizan como base las percepciones de valor de los compradores, no los costes del vendedor. Esta modalidad implica que no se puede diseñar el producto y luego fijar el precio, sino que el precio se considera junto al resto de variables del mix antes de establecer el programa de marketing. Además, la empresa debe tener claro que valor otorgan los compradores a las diferentes ofertas competitivas. (Castro, 2011)

Distribución

La distribución es la estructura interna y externa que permite establecer el vínculo físico entre la empresa y sus mercados para permitir la compra de sus productos o servicios. Como parte del marketing mix, la distribución desempeña los siguientes objetivos:

1. Formalizar y desarrollar las operaciones de compra-venta de los productos y servicios de las empresas.
2. Generar mayores oportunidades de compra para los consumidores.
3. Lograr que para el consumidor sea más fácil adquirir los productos o servicios, obtener información o asistencia técnica, solucionar problemas con su uso, utilizarlos, mantenerlos, etc.

En definitiva, la distribución persigue colocar, de la forma más eficiente posible, el producto o servicio al alcance de los consumidores, con el fin de que estos tengan mayores oportunidades de comprarlo. (Soriano, 1991)

Una vez se ha definido el concepto de distribución y sus objetivos, la empresa debe decidir el tipo y la longitud de su distribución, que debe ser coherente con la estrategia de internacionalización de la misma.

Respecto a los tipos de canales de distribución, en función del número de comercios en los que la empresa decide colocar sus productos, existen 3 alternativas:

- **Distribución exclusiva:** El intermediario tiene la exclusividad de la venta del producto. En caso de que a la empresa le preocupe el grado de fidelidad de sus clientes, la imagen de marca o el control sobre el producto a lo largo de todo el recorrido por el canal, la empresa escogerá esta modalidad. Tiene mucha presencia en el sector automovilístico, informático y joyero.
- **Distribución intensiva:** En caso de que a la empresa le importe menos el control sobre la política comercial, ya que busca alcanzar la mayor cobertura posible del mercado, optará esta modalidad. Es muy común en productos de alimentación.
- **Distribución selectiva:** Esta modalidad de distribución cuenta con un número de distribuidores reducido, pero sin ser tan restrictiva como en la distribución exclusiva. Implica una serie de requisitos por parte del distribuidor en aspectos de comunicación y se aconseja en productos comparables como bienes de equipo para el hogar o de equipamiento personal, en los que el consumidor está dispuesto a realizar un esfuerzo de búsqueda, visitando varios puntos de venta y comparando precios, calidad y servicios postventa. (Ancín, 2001)

En cuanto a la longitud de los canales y en función de los objetivos de la empresa, estas son las 3 alternativas posibles:

- **Distribución larga:** Este sistema de distribución está caracterizado por tener al menos dos intermediarios. Suelen emplearlo empresas con poco conocimiento del mercado, pocos recursos y sin presencia física en el país de destino. La principal ventaja es su bajo coste mientras que la principal desventaja es la pérdida de control sobre el producto y el marketing mix, ya que pasa a ser responsabilidad de los distribuidores. Para ello, es importante analizar el posicionamiento y los valores de marca de los distribuidores.
- **Distribución corta:** Bajo este sistema de distribución, los productos pasan desde los fabricantes a los minoristas, y de éstos a los consumidores finales. Las ventajas son el control y el contacto más directo con los consumidores pero la empresa tendrá más gastos logísticos y necesitará más recursos.
- **Distribución directa:** Es un sistema de distribución sin intermediarios, el cual se utiliza más en productos industriales que de consumo. Las principales ventajas son la eliminación de márgenes de distribuidores y el contacto directo con consumidores. Respecto a los inconvenientes, es un sistema más costoso, por lo que se requieren recursos una gran cantidad de recursos para acceder directamente al mercado. (Llopis, 2015)

Retail revolution

Una práctica que está cobrando mucha importancia en los últimos años, es el “Retail revolution”, la cual alude a los grandes cambios que está habiendo en los canales de distribución, debido al Boom Tecnológico, especialmente en su último eslabón: el punto de venta. Para muchas empresas el punto de venta es la única oportunidad para hacerse tangible y conectar físicamente con el cliente. Suelen ser empresas que venden

experiencias al cliente, más allá de productos tangibles. Las ventajas de esta nueva práctica son las siguientes:

- El incremento de las ventas
- La transmisión de una experiencia de marca, conectando con el cliente y mostrando así parte de su identidad de marca.
- La gestión de la lealtad del consumidor hacia la marca: a partir de un excelente y personalizado servicio en la tienda, la empresa obtiene la fidelización de los clientes.

Estos son los fenómenos derivados del retail revolution:

- Internet se integra plenamente en la relación entre tienda y cliente. El cliente tiene acceso a información las 24h del día, lo cual influye positivamente al proceso de compra.
- Intensificación del efecto LOPO:(Research online, purchase offline).Es decir, se busca información sobre el producto a través de internet pero se compra en la tienda física. Se utilizan las redes sociales y la página web de la compañía para ofrecer información y fomentar la compra física.
- Fusión entre la tienda física y electrónica: Siendo canales complementarios, no alternativos. Una buena opción sería ofrecer la posibilidad de comprar a través de internet e ir a la tienda física a recoger el producto. (Llopis, 2015)

La idea es ofrecer un mix integrado por las ventajas del mundo digital (información rica, comodidad, ofertas) y las ventajas de la tienda física (servicio personal, contacto físico, experiencia...).

Comunicación

La comunicación es el elemento del marketing mix cuyas funciones son informar, persuadir y recordar al público objetivo acerca de los productos que la empresa ofrece. En el marco de una empresa global bajo el que se desarrolla este modelo, vuelve a aparecer el concepto de “glocalidad”. La empresa debe decidir si usa una estrategia de comunicación global o la adapta a los distintos mercados. Aunque suene algo repetitivo, es necesario recordar que esta decisión debe ser coherente con la identidad, posicionamiento, propuesta de valor y el resto de elementos del marketing mix.

“La función principal del director de marketing consiste en comunicar a los consumidores que el producto idóneo se encuentra disponible en el lugar adecuado al precio correcto” (Mccarthy, 1997)

Uno de los medios de comunicación más utilizados es la publicidad. Los anuncios deben abrirse paso entre la confusión, captar la atención de la audiencia y permanecer en sus mentes. Esto requiere desarrollar una estrategia creativa original y eficaz, lo que se conoce en la industria como la gran idea. La gran idea es más fácil de ilustrar que definir y más fácil de ilustrarla por lo que no es, que por lo que es. No es una posición, no es una ejecución y tampoco es un eslogan.

El argumento publicitario es la estrategia de comunicación que se relaciona con los motivos de la audiencia. Por ejemplo, los anuncios basados en un argumento racional dependen de la lógica, mientras que los anuncios basados en argumentos emocionales apelan a los sentimientos o al sentido del humor de la audiencia. Por su parte, la propuesta de venta es la promesa que capta la razón para comprar el producto.

Algo que hay que tener en cuenta a la hora de diseñar un anuncio de publicidad, es la diversidad cultural, especialmente en el ámbito de una empresa que se encuentra en un proceso de internacionalización. Los gerentes locales deben compartir información con la empresa, sobre cuándo ser cautelosos en la creatividad publicitaria. Por ejemplo, el uso de determinados colores y relaciones hombre-mujer puede ser un impedimento en determinados países como Japón o Arabia Saudí. (Keegan, 2009)

Otro variable de la promoción son las relaciones públicas. Las relaciones públicas son el departamento responsable de evaluar la opinión pública y las actitudes hacia la organización, sus productos o marcas. Además, el personal de relaciones públicas también se encarga de responder a informes de medios críticos o controversias que surgen debido a actividades de la empresa en diferentes partes del mundo. La idea es que la empresa responda rápidamente dando su versión de la historia.

Por su parte, la promoción de ventas se refiere a cualquier programa de comunicación de consumo o comercial pagado, de duración limitada, que agrega valor tangible a un producto o marca. En una promoción de precios, el producto adquiere una reducción de precio, un cupón o un reembolso. Las promociones no relacionadas con el precio engloban muestras gratuitas, premios, sorteos y demás ofertas. En el contexto del modelo propuesto, las promociones de ventas pueden ser dirigidas por las oficinas generales o los gerentes locales. Los argumentos de los que defienden la gestión por parte de las oficinas generales son los siguientes:

- A medida que las promociones de ventas requieren presupuestos cada vez mayores, las oficinas generales deben adquirir mayor importancia.
- La formulación, implementación y el seguimiento de una promoción de ventas requiere habilidades que los gerentes locales no poseen.
- La importancia creciente de las marcas globales justifica la participación de las oficinas generales para mantener la consistencia de un país a otro y asegurar que los programas de promoción local exitosos se aprovechen en otros mercados.

Sin embargo, también es cierto que en países con bajos niveles de desarrollo económico, los bajos ingresos limitan la gama disponible de herramientas de promoción. Para estos casos, los gerentes locales son la mejor opción para la gestión de las promociones. (Keegan, 2009)

Además de los instrumentos tradicionales mencionados, para internacionalizar la empresa cobran gran importancia las ferias internacionales y misiones comerciales:

Las ferias internacionales son espacios comerciales que permiten a las empresas exhibir sus productos. Además, tienen las siguientes ventajas: permite a la empresa conocer mejor los mercados, localizar empresas colaboradoras y canales de distribución, y conseguir información directa sobre la competencia y sobre la reacción de los clientes a los productos de la empresa. Por su parte, los objetivos de la empresa son lograr ventas o compras de productos, obtener información sobre el mercado y sector, y conseguir contactos y notoriedad.

Por último, las misiones comerciales, donde grupos de empresas de un país acuden a un mercado extranjero para reunirse con sus clientes o distribuidores. Este tipo de viajes suelen estar organizados por organismos públicos y cámaras de comercio. Las principales ventajas son la posibilidad de acceder a información actualizada, llevar a cabo un análisis de la demanda, la obtención de contactos del sector y la posibilidad de cerrar acuerdos en el mercado de destino. (Llopis, 2015)

Tras analizar el marketing mix propuesto por Llopis, se pueden sacar varias conclusiones. Para empezar, el autor propone distintas alternativas para cada variable del mix en función de las características de la empresa y de cada mercado. Cabe destacar la necesidad de coordinar cada variable del mix con la identidad de marca, la estrategia de internacionalización y el resto de variables del mix. Además, se puede concluir que para todas las P's, el enfoque es el cliente. En primer lugar, la empresa ya no pregunta qué productos lanzar al mercado, sino qué necesidades tienen sus clientes y a partir de ahí, desarrollar sus productos. En cuanto al precio, hay otras circunstancias relacionadas con el mercado y la empresa que determinarán el precio pero desde el enfoque mencionado, la empresa tiene la posibilidad de conocer el coste de satisfacción del cliente y calcular el retorno. Respecto a la distribución, se puede apreciar que la clave es la comodidad del cliente para acceder al producto. En cuanto a la comunicación, Llopis considera que el cliente ya no quiere que sea una vía de un único sentido, dónde éstos se limitaban a escuchar. En un entorno social y digital como es el actual, los clientes forman parte de una vía de doble sentido, dónde son parte activa de una conversación con la marca.

5.5.2 Branding digital

Marketing Mix actualizado

Hasta el momento se ha explicado el modelo de marketing mix tradicional que es aceptado por todos los grandes autores y es perfectamente válido, también lo es por supuesto, en el marco del modelo propuesto. Sin embargo, en este proyecto se quiere ir un paso más allá y recoger los grandes cambios que ha habido en los últimos años, en relación con los avances tecnológicos. En definitiva, estas son las nuevas 4p que propone Llopis:

- Personalización: A través de herramientas online, las empresas son capaces de analizar el comportamiento de los consumidores basándose en sus navegaciones o compras previas. De esta manera, la empresa se olvida del marketing masivo y se centra en satisfacer las necesidades personales de cada usuario.
- Participación: Se basa en la creación de comunidades tanto online como offline donde los consumidores puedan participar y colaboren con la empresa.
- Par a Par: Es el origen de las redes sociales. El objetivo es socializar los productos y servicios para que se puedan compartir en las redes sociales. Es una realidad que un cliente va a confiar antes en la recomendación online de un amigo que en cualquier mensaje comercial.
- Predicciones modelizadas: Se trata de utilizar herramientas online que permitan a la empresa medir y evaluar el comportamiento de los consumidores. La empresa debe aprovechar esa información para predecir los futuros movimientos del consumidor. (Saldaña, 2013)

Pero para este nuevo enfoque de marketing con creación de marca en entornos digitales, la empresa debe tener en cuenta:

- El cambio de rol del consumidor en la comunicación. Antes la empresa mandaba mensajes al consumidor, es decir, era una relación unidireccional. Actualmente, esa relación ha pasado a ser bidireccional, ya que el cliente también participa en la comunicación y multidireccional, a través de diálogos entre consumidores.
- La gestión de la experiencia del consumidor en un entorno digital.

Algunas de las plataformas existentes para poner en práctica este nuevo rol del cliente son: la página web propia de la empresa, el email marketing y la web 2.0. Respecto a la web 2.0 hay que tener en cuenta que es la primera vez que el consumidor crea contenido y no la marca. Además, al resto de consumidores les interesan esos contenidos y opiniones. Dentro de la web 2.0 están las redes sociales que son el mejor lugar para encontrar información sobre los intereses de los clientes. Se pueden considerar las redes sociales como las bases de datos más grandes del mundo. También forman parte de la web 2.0 los blogs, que la empresa puede utilizar en los mercados de destino, aprovechando el boom actual de los “bloggers”. (Llopis, 2015)

Tras haber analizado teóricamente el modelo, se puede concluir que tiene aplicabilidad para todo tipo de empresas con potencial de internacionalización debido a que tiene unas directrices muy claras y una fácil comprensión. Es un modelo que busca alinear a todos los departamentos de la empresa con la estrategia de internacionalización. Además, se puede apreciar la influencia de los modelos clásicos a la hora de construir la identidad, la propuesta de valor y el posicionamiento. Por último, especialmente en la etapa de entrega de la marca, es un modelo enfocado al cliente y que se adapta a las necesidades del Branding 2.0, aunque también se propone la estructura de Marketing mix clásica.

6. Puesta en práctica del modelo en empresa Nike

Una vez se ha estudiado teóricamente el modelo, es el momento de aplicarlo a un caso concreto para analizar su utilidad. Para ello, se ha escogido la empresa Nike por las siguientes razones:

- Es una firma con una gran expansión internacional, por lo que encaja en términos de internacionalización con el modelo analizado.
- Es una empresa que se ha ido adaptando a un entorno cada vez más tecnológico, lo que permite reflejar aspectos de un modelo de Llopis reciente.
- Es una marca con una gran personalidad, por lo que se pueden identificar claramente los elementos de las etapas del modelo.

6.1 Historia de Nike

Para presentar a la empresa Nike lo más indicado es hacer una introducción sobre la historia de la compañía. Para ello, hay que remontarse a la década de los 50, donde Phil Knight, un corredor del equipo de atletismo de la universidad de Oregón, se interesó por el calzado deportivo. Su entrenador, Bill Bowerman, modificaba él mismo los zapatos deportivos para que su equipo tuviera ventaja en las carreras.

Knight viajó a Japón y consiguió una entrevista haciéndose pasar por representante de una gran distribuidora Americana. En esa entrevista consiguió convertirse en el distribuidor de los zapatos japoneses Tiger, en Oregón. El corredor se puso en contacto con su entrenador, Bowerman, enviándole algunos pares de este calzado. En respuesta, Bowerman le propuso crear una sociedad que se llamaría Blue Ribbon Sport.

En 1964, la empresa comenzó a realizar pedidos en un pequeño local pero la marca fue creciendo y los socios se vieron obligados a contar con un nuevo integrante. Jeff Johnson, un ex-compañero de Knight de la escuela de finanzas de Stanford se incorporó al equipo. Johnson se centró en llevar a cabo labores de Marketing, lanzando folletos de

los productos, creando un sistema de pedidos por correo o abriendo la primera tienda minorista de la empresa, entre otras cosas.

En los siguientes años, se sucedieron los problemas con la empresa Onitsuka Tiger, por lo que los socios se plantearon la posibilidad de crear su propia marca de calzado deportivo.

No sería hasta 1971, cuando la empresa pasaría a llamarse Nike. El famoso logo de Nike denominado “Swoosh” fue creado ese mismo año por una estudiante de diseño gráfico llamada Carolyn Davidson, que obtuvo solamente 35 dólares americanos por el mismo. De todos modos, la mujer siguió ligada a la empresa, formando parte de los éxitos de la misma. (Fernandez, 2015)

Durante la década de los 70, Nike terminó relaciones con Onitsuka y comenzó a producir sus propias zapatillas. En pocos años, la empresa sufrió un rápido crecimiento y consiguió hacerse con un importante hueco en el mercado Americano. Aprovechando ese crecimiento, la marca comenzó a vender otras prendas deportivas aparte del calzado Nike.

La publicidad llegó a Nike en la década de los 80, a través de una importante agencia publicitaria. Como consecuencia, la ropa deportiva se puso de moda entre los jóvenes norteamericanos, no solo a la hora de hacer deporte, sino también como ropa de calle informal. De esta manera, el público objetivo de la empresa se expandiría.

Sin embargo, a mediados de los 80, la empresa dejó de ser líder en su sector debido a decisiones erróneas que fomentaron el crecimiento de sus competidores. Esta crisis vendría acompañada por una gran apuesta por un novato jugador de la NBA, Michael Jordan, quien llevaría unas zapatillas especializadas, que tuvieron un gran impacto entre los jóvenes deportistas. Esto hizo que el balance de la empresa no fuera tan negativo.

En 1987, la marca recuperó su liderato en la industria a través de dos innovaciones importantes. Por un lado, lanzaron un nuevo calzado “Air Max” en el que se podían ver las cámaras de aire, algo que no se había visto hasta la fecha. Por otro lado, nace el lema “Just do it” (solo hazlo) que sigue existiendo en la actualidad. Este eslogan venía acompañado por un calzado multifuncional, utilizado para todo tipo de deportes. Por lo tanto, la idea era llegar a un público mucho más amplio, sin importar qué deporte se estaba practicando, con ese calzado se podría aspirar al máximo.

En la década de los 90, la marca Nike extendió su alcance a deportes como el fútbol y el Golf. El fútbol no era un deporte muy seguido en Estados Unidos, pero sí en Europa y Sudamérica. La marca comenzó a diseñar el uniforme de la selección brasileña, campeona del mundo, y acabaría firmando también contratos con varios jugadores y clubes europeos.

En cuanto al golf, siguieron centrándose en el patrocinio de una futura estrella, Tiger Woods, que al igual que en el caso de Michael Jordan unos años atrás, se convertiría en el mejor jugador de la historia en su deporte.

En el 2002, Nike crearía su primera campaña de Marketing a nivel global para el mundial de fútbol celebrado en Corea del Sur y Japón. Esto vendría acompañado por un nuevo modelo de calzado “Nike Shox” con un innovador sistema de amortiguación que tardaron en desarrollar más de 15 años.

En la actualidad, la marca continúa intentando desarrollar nuevos productos y expandirse por los países asiáticos. Además, tener presencia en deportes minoritarios es otro de los objetivos de la firma. (Isaza, 2014)

6.2 Cimientos de Nike

Una vez se ha expuesto el origen y las características principales de la organización, es el momento de vincular el modelo de Branding del proyecto con el crecimiento de Nike como marca. Antes de desarrollar una marca hay que colocar unas bases o cimientos. Esas bases van a ser la misión, visión y valores de la organización y la estrategia de internacionalización, pero previamente es necesario llevar a cabo un análisis.

6.2.1 Análisis 5C

El Branding es un proceso estratégico y la calidad de los resultados va a depender en gran medida del análisis previo realizado. Como ya se ha mencionado en la parte teórica, el modelo elegido es el análisis 5C. Este análisis engloba las 5 principales variables que forman una estrategia de marketing. En este caso, el objetivo es analizar las 5 grandes fuerzas de la marca Nike, encontrando respuesta a las preguntas propuestas en el análisis.

La primera variable a analizar son los clientes. Nike tiene una gama de productos tan amplia que no puede dirigirse a un público objetivo concreto, pero se pueden definir dos tipos de clientes en cuanto al uso que va a dar a las zapatillas: Puede ser un cliente básico o un cliente de élite. Además de los tipos de clientes, Nike destaca por conseguir una fidelización brillante. Para ello, la marca ha creado una comunidad real de corredores, todo en torno a la marca Nike+, donde el centro de toda su actividad está en www.nikeplus.com. En este portal, los runners contribuyen con kilómetros recorridos y sus itinerarios preferidos. Nike+ les recompensa con planes de entrenamiento, calorías quemadas y diferentes retos deportivos o competiciones entre sus usuarios, como por ejemplo, la famosa “Human race” que consigue más de 120 mil participantes en todo el mundo para una carrera de 10 kilómetros, mostrada en vivo en Nikeplus.com. A través de este portal, Nike tiene acceso a un gran número de clientes actuales y potenciales. Nike amplía la experiencia del cliente y fomenta la fidelidad a la marca. Los consumidores o clientes potenciales quieren ser parte de una comunidad, ya sea una comunidad virtual o física. El objetivo es generar “engagement”. (Nike Inc., 2017)

En segundo lugar, es necesario analizar a la propia compañía. En cuanto a la imagen de marca, los consumidores asocian Nike con el logo y el eslogan. El eslogan “Just do it”, transmite una sensación de seguridad a los consumidores, les hace ver que son capaces de todo. Esto está relacionado con otro punto fuerte de la compañía, la conexión entre el cliente y la empresa. En Nike son conscientes de que los clientes se mueven por emociones, esas emociones son las que refuerzan la relación entre el cliente y la marca, es decir, refuerzan la imagen de marca de Nike. Otro instrumento que va a ser útil para analizar a la propia compañía, es el análisis DAFO:

Figura 5: DAFO NIKE

Análisis DAFO Nike

Fortalezas	Debilidades
Nike es la marca líder en equipamiento y ropa deportiva.	A pesar de que la organización tiene una gama diversificada de ropa deportiva, los ingresos del negocio, sin embargo, todavía dependen en gran medida de su participación en el mercado del calzado, lo que lo deja en un lugar bastante vulnerable si por alguna razón su participación en este mercado pierde fuerza.
Nike ha llegado a acuerdos con marcas líder de otros sectores que le han permitido lanzar productos más completos e innovadores.	El sector minorista es sensible a los precios, los minoristas suelen ofrecer una experiencia muy similar a los consumidores con otro producto más barato, que a cambio tiende a verse exprimido a medida que los minoristas tratan de pasar parte de la presión competitiva de bajos precios sobre Nike.
Tiene una gran fortaleza en sus campañas de marketing al patrocinar a los mejores atletas.	La fuerte competencia ha supuesto un estancamiento de la cuota de mercado de Nike.
Nike utiliza filamentos "Flywire" y espuma "Lunarlon" para hacer que las zapatillas manufacturadas sean más ligeras y controlables. (Nike Inc., 2017)	Nike Fue acusada de violar las horas extraordinarias y los salarios mínimos en Vietnam en 1996, donde se consideraba que tenían malas condiciones de trabajo, y también se les acusó por explotar mano de obra barata en el extranjero.
Nike tiene tiendas exclusivas y la disponibilidad de vender sus productos a través de tiendas multimarca.	Nike se negó durante mucho tiempo a ofrecer cualquier tipo de información sobre sus compañías asociadas.
Nike es muy fuerte en cuanto a su trabajo en investigación y desarrollo, algo evidente al ver su innovadora gama de productos.	
Oportunidades	Amenazas
Los dueños de la marcan siempre la han alejado de ser una marca de moda, mientras que un gran número de consumidores utilizan ropa Nike como tendencia de moda, en lugar de para hacer deporte. Se considera una marca de moda especialmente en la cultura juvenil. Esto puede ser una gran oportunidad para Nike en el sentido de que los consumidores sentirán la necesidad de renovar sus productos para estar a la moda, antes incluso de que los productos estén	Nike está expuesto a la naturaleza internacional del comercio por lo que vende su producto en diferentes monedas lo que desestabiliza los costos y márgenes de ganancias durante largos períodos de tiempo. Este tipo de exposición puede suponer que Nike esté fabricando y/ o vendiendo con pérdidas, aunque ese no parece el caso en la actualidad.

físicamente desgastados.	
Todavía hay muchas regiones internacionales con necesidad de ropa deportiva y gracias al reconocimiento de marca global de Nike, la marca va a poder tener presencia en estos mercados donde hay ingresos suficientes para invertir en este tipo de bienes.	El mercado de calzado deportivo y ropa deportiva es bastante competitivo, los competidores están constantemente desarrollando marcas y técnicas alternativas para quitarle cuota de mercado a Nike.
Nike planea abrir academias deportivas por todo el mundo para mejorar su visibilidad de marca y nutrir al talento.	Los consumidores están continuamente buscando buenas oportunidades de compra, que les ofrezca una alta calidad. Si una marca vende a un precio más alto, el cliente buscará obtener el mismo valor del producto en otro lugar a un precio más barato, este tipo de sensibilidad a los precios es una amenaza potencial para Nike.
	La industria textil perturba la atmósfera y, por lo tanto, la organización lucha constantemente para conservar su reputación ecológica.
	Los productos de imitación y réplicas debilitan los ingresos de Nike.

Fuente: Elaborado a partir de (MBA Skool, 2017)

La tercera variable a analizar es la competencia. Los principales competidores de Nike son Adidas y Puma.

Adidas

Adidas es una marca fundada en 1949 y reconocida mundialmente por su ropa y accesorios deportivos. Su eslogan es “Impossible is nothing”, es decir, nada es imposible. Respecto a su segmentación suelen dirigirse a hombres y mujeres jóvenes y a niños con una gran pasión por el deporte y el Fitness. Su público es un público urbano de clase media-alta y alta. Se posicionan como una marca que fomenta la pasión por el deporte.

Figura 6: DAFO ADIDAS

Análisis DAFO Adidas

Fortalezas	Debilidades
La compañía tiene presencia mundial y es reconocida internacionalmente.	Los productos de Adidas a veces pueden ser costosos debido a la tecnología innovadora o al método de producción.
Adidas tiene una cartera de productos muy diversificada que abarca desde calzado deportivo, hasta ropa y accesorios.	La fuerte competencia y que haya grandes marcas similares supone que los clientes cambien fácilmente de marca.
El marketing sólido e innovador desde hace años ha creado una fuerte retención de marca de Adidas en la mente de los clientes.	
Excelente publicidad a través de TV, anuncios en línea, medios impresos, vallas, etc.	
Oportunidades	Amenazas
Para mantenerse al día con la competencia, Adidas genera cerca de 60 nuevos diseños de calzado cada año.	Que otra marca de la competencia produzca equipos y accesorios a un menor coste.
Construcción de marca mediante la creación de academias deportivas patrocinadas.	Los productos de imitación afectan a la imagen de marca de la compañía.
La vinculación con los clubes y jugadores emergentes a nivel internacional puede aumentar la presencia de la marca.	

Fuente: (MBA Skool, 2017)

Puma

Puma es una marca creada en 1948 por el hermano del creador de Adidas. Los productos Puma se basan en la innovación y la máxima comodidad en la indumentaria y los zapatos. Su eslogan es “Celebrate anytime anywhere”, es decir, celebra en cualquier momento y en cualquier lugar. Su segmento son deportistas, tanto hombres como mujeres a quienes les gusta la vestimenta deportiva enérgica con un toque de singularidad en su indumentaria. Su grupo objetivo son hombres y mujeres jóvenes de clase media-alta y alta. Puma se posiciona como una marca internacional con creatividad, energía y estilo en su indumentaria a un precio muy asequible.

Figura 7: DAFO PUMA

Análisis DAFO Puma

Fortalezas	Debilidades
Ha llevado a cabo alianzas con compañías famosas como Ferrari y BMW.	Puma tiene una dura competencia y una cuota de mercado limitada en comparación con Nike y Adidas.
La marca tiene excelentes estrategias de gestión y marketing y ha anunciado los productos muy bien y de una forma llamativa en todo el mundo.	Esa gran competencia hace que sea muy difícil para Puma conseguir la lealtad de los consumidores.
Puma ha entrado en patrocinios con varios jugadores y equipos de diferentes sectores de la industria deportiva.	
Oportunidades	Amenazas
Puma todavía tiene que aumentar su presencia en mercados emergentes.	Siendo una marca global, el negocio de Puma se ve afectado por la recesión y la desaceleración económica.
La compañía puede lograr más patrocinio a medida que se desarrollan más eventos internacionales en la industria deportiva.	Las imitaciones de la marca Puma están aumentando en gran medida y causan pérdidas
Puma puede comenzar a vender un estilo de vida además de ropa y calzado deportivo.	Las políticas y regulaciones gubernamentales pueden afectar las operaciones comerciales.

Fuente: (MBA Skool, 2017)

La siguiente variable a analizar son los colaboradores, tanto los distribuidores, como proveedores que van a ayudar a que la empresa funcione correctamente. Nike es un ejemplo claro de distribución selectiva. La marca mantiene canales de distribución en más de 100 países, enfocados a algunas regiones de: EEUU, Asia, América del Sur... etc., para que su producto llegue al cliente final. Hay que destacar, por tanto, la importancia de los intermediarios para llegar al cliente final. Además, Nike tiene una serie de productos pre y post venta, que dependen de su canal de distribución. La longitud de este canal es longitud media, ya que existen puntos de venta donde se vende directamente al consumidor, así como grandes almacenes que se dedican a venderlo. La estrategia de distribución que persigue Nike es mixta, una combinación de Push y Pull. La estrategia Push se centra en que los distribuidores o empresas dediquen atención al mensaje para comercializar sus productos. La estrategia Pull dirige su mirada hacia los clientes finales (Córdova, 2012).

En cuanto a los proveedores, Nike no tiene fábricas, diseña un producto y son fábricas externas las que lo producen. Existen fábricas de Nike por todo el mundo, especialmente en el sudeste asiático. Siempre ha habido grandes críticas en cuanto a las condiciones laborales de los trabajadores, pero Nike se excusaba en que solo compraban los productos, no imponían condiciones. (Sz9, 2014)

Por último, toca analizar el contexto en el que se encuentra la compañía. Para ello, es necesario analizar el entorno político, económico y social de la empresa:

- Respecto al entorno político, Estados Unidos, país de origen de Nike, tiene fantásticas políticas para el crecimiento, en términos de bajas tasas de interés y acuerdos fiscales bien organizados. Sin embargo, Nike siempre se encuentra expuesta a cambios en leyes de impuestos y fabricación.
- En cuanto al entorno económico, un colapso en el mercado supondría malas noticias para Nike y sus competidores, ya que los consumidores optarían por comprar productos más económicos en lugar de seguir siendo leales a la marca. Además, los ingresos de Nike dependen en cierta medida del bajo coste de la mano de obra en los países del Lejano Oriente. Sin embargo, esto está cambiando, ya que estos países están creciendo económicamente por lo que los precios de los productos Nike aumentarán en los próximos años.
- Analizando el entorno social, se puede ver que hay un crecimiento mundial de la concienciación de tener una vida saludable, por lo que más y más individuos se están moviendo hacia mejores estilos de vida, de la mano de una marca deportiva como Nike. Por otro lado, Nike recibe muchas críticas por sus dudosos procesos de producción, especialmente en países como Indonesia o Vietnam. (Bush, 2016)

6.2.2 Estrategia de internacionalización

Para definir la estrategia de internacionalización de Nike, el modelo ofrece unos sencillos pasos. En primer lugar, es necesario entender la situación competitiva de la empresa. Para ello, hay que utilizar la información obtenida sobre la propia empresa a través del análisis DAFO y sobre los competidores, todo ello desarrollado en el apartado anterior. El siguiente paso es elegir una estrategia más estandarizada o adaptada. La marca Nike puede ser considerada como un ejemplo de “glocalización” ya que la dimensión de la misma le “obliga” a tener una visión global en todo el mundo pero sin olvidar los intereses de los usuarios locales. Por ejemplo, el Criquet no se vende igual en España que en la India. Además, Nike es una marca caracterizada por escuchar al consumidor, por ejemplo, con el ya mencionado Nike+, una comunidad donde los consumidores interactúan entre sí y con Nike. Otra práctica habitual en Nike es la de permitir a los clientes personalizar sus productos, a través de “Nike free ID” (Nike Inc., 2017) . Todas estas prácticas permiten a la marca conocer los gustos e intereses de los consumidores, para así adaptar sus productos a los clientes. Para finalizar con la estrategia de internacionalización, es necesario definir el marketing mix, el cual se desarrollará en los últimos apartados del capítulo, y las responsabilidades de cada responsable en el proceso de internacionalización.

6.2.3 Misión, visión y valores

Para continuar aplicando el modelo a la empresa Nike, el siguiente paso es terminar de establecer los cementos de la compañía. Ya se ha hecho un análisis profundo y se ha definido la estrategia de internacionalización, por lo que es necesario concretar la misión, la visión y los valores de la organización.

En primer lugar, previamente se ha calificado la misión como un mensaje dirigido a los trabajadores en relación con las necesidades a satisfacer o los beneficios a obtener por parte del cliente. La misión de Nike es llevar la inspiración e innovación a todos los atletas del mundo, ya que “si tienes un cuerpo, eres un atleta” (Nike Inc., 2017).

“Es más que un negocio, es más que un deporte, es una misión. A esto nos hemos dedicado toda nuestra vida, así que debemos ofrecer algo que merezca la pena.”
(Knight, 1996)

En segundo lugar, la visión se refiere a las metas que la empresa espera lograr a largo plazo, las cuales han de ser realistas y alcanzables. En el caso de Nike, la marca no ha publicado una declaración de visión oficial. Sin embargo, la declaración de visión de la compañía para su responsabilidad social corporativa (RSC), es una buena aproximación para su negocio. Esta visión de RSC es "ayudar a Nike y a nuestros consumidores a prosperar en una economía sostenible donde las personas, las ganancias y el planeta están en equilibrio". Analizando esta declaración, se incluye a la compañía y sus consumidores como principales participantes en el objetivo futuro de sostenibilidad deseado. Los objetivos estratégicos correspondientes están implicados en el componente de "economía sostenible". El tercer componente de la declaración de visión CSR de Nike refuerza la sostenibilidad al afirmar que "las personas, las ganancias y el planeta están equilibrados". Esta declaración muestra que, además de ser un fabricante de calzado deportivo y productos relacionados, Nike también se preocupa por la sostenibilidad y el equilibrio necesario para garantizar que todos se beneficien del negocio. (Smithson, 2017)

Por último, es el momento de definir los valores de la organización, los cuales están relacionados con cómo hace negocios la empresa:

- Cooperación: Si bien es cierto que Nike suele apostar por personajes individuales para ser su cara visible, en la mayoría de sus Spots más recientes se puede observar como los deportistas no están solos. Pueden estar rodeados del resto de compañeros de sus equipos, de sus seguidores o de aquellas personas a las que representan tanto en sus equipos como selecciones, pero muy pocas veces están representados de forma individualizada.
- Igualdad: Para Nike todos sus consumidores son iguales y deben ser tratados de la misma manera. De hecho, en la misión previamente comentada, Nike deja claro que cualquiera puede ser un atleta.
- Esfuerzo: Nike quiere ser fuente de inspiración y dejar claro que sin esfuerzo no se llega al éxito.
- Progreso: Cogiendo una vez más como base la misión, Nike no quiere ser solamente fuente de inspiración, sino también de innovación. Nike trabaja para mejorar las capacidades tanto físicas como sociales de las personas.
- Respeto: El respeto es un valor muy unido al de igualdad. Nike es una marca que ha realizado diferentes acciones en favor de colectivos afectados por la discriminación. El respeto mutuo y la integración de todos los colectivos de la sociedad bajo el paraguas de la igualdad son básicos en Nike.
- Identidad: La marca apuesta por una identidad “Nike”. Que el consumidor se sienta representado por la marca, de forma que además de ser una marca, sea un estilo de vida. (Fernández Soler & Rodríguez Bravo, 2017)

6.3 El núcleo de Nike

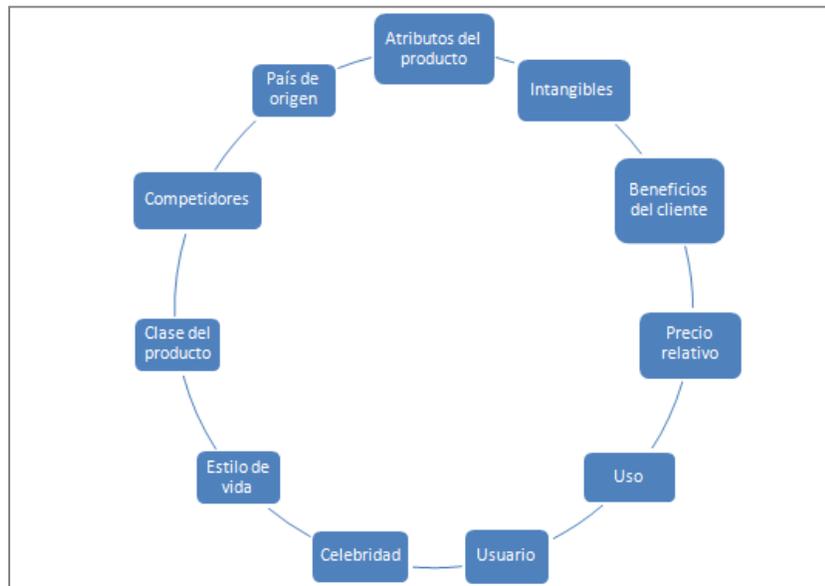
Tras haber establecido los cimientos del modelo, el siguiente paso es definir el núcleo de la marca. Para formar este núcleo, Nike crea una identidad o personalidad, ofrece un

valor al cliente y además, se posiciona de una determinada manera respecto a los competidores. Es el momento de definir la identidad.

6.3.1 Identidad

Aaker definía la identidad de marca como el conjunto de asociaciones que la empresa aspira a crear y mantener. Para definir la identidad de marca de una organización como Nike, hay que analizar cuáles son las asociaciones que crean relaciones entre la marca y el cliente. Según el modelo de Llopis, se van a escoger de las asociaciones expuestas por Aaker, las que más se asemejan a lo que Nike representa. Las asociaciones de marca de Aaker se pueden ver a continuación:

Figura 8: Asociaciones de Aaker



Fuente: (Aaker, 1991)

De todas esas asociaciones, las que forman la esencia de Nike y son coherentes con su misión, visión y valores, son las siguientes:

- Los atributos del producto, Nike quiere que los consumidores asocien la marca con productos de alta calidad e innovadores. Gracias a las características de sus productos los consumidores podrán rendir al máximo nivel.
- Los intangibles, que en el caso de Nike son su logotipo, el famoso Swoosh, y su eslogan, “Just do it”.
- Los beneficios del cliente, concretamente los beneficios emocionales, ya que Nike busca sacar al atleta que todos los clientes tienen en su interior. Esto crea sentimientos y emociones en el cliente, que gracias a Nike se cree capaz de todo.
- Las celebridades, Nike busca asociar a la marca con deportistas de élite. De esta manera, los clientes ven como sus ídolos han llegado a ser estrellas gracias a Nike, lo cual les hace creer que ellos también pueden conseguirlo.

- Por último, el estilo de vida, Nike asocia la marca a un estilo de vida saludable. Además de sentirse saludables, los clientes quieren sentir que pertenecen a una comunidad. Esa comunidad fomenta el deporte como forma de vida.

Siguiendo los pasos del modelo, esas asociaciones que forman parte de la plataforma de identidad de marca de Nike, van a ser integradas en el prisma de Kapferer. Lo interesante de aplicar el prisma es que, además de la selección anterior, es necesario desarrollar los 6 módulos del prisma, incluyendo las asociaciones decididas para dichos módulos. (Llopis, 2015)

1. El primer elemento del prisma es el físico, donde se integra la asociación de atributos del producto. Además, el eslogan “Just do it” o el símbolo “Swoosh” también son parte del físico de la marca aunque el segundo de ellos no sea realmente tangible.
2. Otro elemento del prisma de Kapferer es la personalidad donde se va a integrar la asociación de celebridades. Para convertir la personalidad en algo concreto y claro, la empresa recurre a personas que se conviertan en la versión viviente de la esencia de marca.
3. Otro elemento del prisma es la relación entre la marca y los clientes. Para Nike cuidar y conocer a los clientes es fundamental, por eso cuentan con una excelente lealtad a la marca. En este elemento se puede integrar la asociación de beneficios emocionales de los clientes. Esto es debido a que Nike utiliza las emociones para conectar con el cliente, haciéndole ver que no debe ponerse límites.
4. La cultura de la marca es otro aspecto que la organización debe definir. En muchas ocasiones, las empresas hacen referencia a su país de origen, pero en el caso de Nike, empresa Americana, no es un factor determinante. Sin embargo, tanto los trabajadores como los clientes de Nike tienen un fuerte sentimiento de pertenencia a una comunidad.
5. El siguiente elemento del prisma es el reflejo, en el cual se integra la asociación de estilo de vida. Y esto es porque la marca es el reflejo de la persona.
6. Por último, la auto-imagen. El cliente ve unas características dentro de sí y la marca le permite demostrarlo con una simple compra. En el caso de Nike, el objetivo es que el cliente se sienta un atleta.

6.3.2 Propuesta de valor

Para continuar con el modelo, hay que analizar cuál es la propuesta de valor de Nike. La propuesta de valor la forman los beneficios que sirven para tangibilizar la identidad de marca. Cogiendo como base los tipos de beneficios propuestos por Aaker, la propuesta de valor de Nike es la siguiente:

- Beneficios funcionales: Calzado y equipamiento deportivo válido para diversos deportes, con un sólido respaldo tecnológico que evoluciona continuamente para satisfacer las necesidades cambiantes del usuario.
- Beneficios emocionales: Es la base de la propuesta de valor de Nike. La alegría que aporta sentirse activo y sano, permiten conectar a la marca con el cliente.
- Beneficios de autoexpresión: Generados por utilizar un producto con una fuerte personalidad asociada a un atleta de élite. La marca le permite mostrar al cliente

un estilo de vida saludable y deportista, con el esfuerzo como vía para llegar al éxito.

6.3.3 Posicionamiento

Antes de seleccionar algunas de las alternativas de posicionamiento, Kapferer propone 4 preguntas que ayudarán a la empresa a posicionarse.

1. ¿Qué beneficio aporta la marca? (Beneficios definidos en el apartado anterior).
2. ¿Para quién? Se puede decir que Nike es una marca para todos, busca satisfacer la necesidades de todo el mundo sin importar el sexo, el país...Sin embargo, sí que es cierto que las campañas actuales se centran en 3 grupos: El primero de ellos, las mujeres, donde ya desde 2015 se vende más ropa para running que en los hombres. El segundo grupo, los jóvenes atletas, niños que crezcan con Nike y sigan consumiéndolo en el futuro. Por último, los runners, de donde proviene el 19% de los ingresos de sus secciones deportivas.
3. ¿Por qué? Es la razón que soporta el beneficio básico. Porque las zapatillas Nike tienen una tecnología AIR y amortiguación Lunarlon. (Foot District, 2014)
4. ¿Contra quién? Los competidores directos son Adidas y Puma. (Analizado en apartados anteriores).

Cogiendo como base las alternativas de posicionamiento propuestas por Kapferer, se pueden identificar en Nike algunas de ellas. El posicionamiento de Nike se basa principalmente en el usuario, utilizando para ello deportistas de élite que sean portavoces de la marca. Ente ellos se encuentran Cristiano Ronaldo, Lebron James, Rafael Nadal, Tiger Woods...El objetivo de Nike es que el consumidor se identifique con sus ídolos y luche por sus sueños para llegar al éxito, como lo hicieron ellos, por medio de un calzado Nike. Se puede ver como la marca se está centrando en los últimos años en un cliente femenino, ya que está basando su patrocinio en estrellas del deporte femenino como pueden ser Serena Williams, Allyson Felix o Dafne Schippers. (Ortiz González, 2016)

Otra alternativa de posicionamiento que se puede identificar en Nike son tanto los beneficios funcionales como los subjetivos. Por un lado, Nike se posiciona como una marca líder en tecnología, algo que se puede ver en sus productos innovadores. Además, Nike quiere hacer ver al cliente que si tiene un cuerpo, puede ser un atleta, solo necesita un calzado Nike para llegar al éxito.

Por último, la personalidad de la marca es otro elemento fundamental de su posicionamiento. Para entender la personalidad de Nike, es interesante hacer un análisis sobre cómo sería la personalidad de Nike si fuera una persona. Se le calificaría como una persona saludable, profesional, perseverante y con el deporte como forma de vida. Es una personalidad tan diferente a lo que ofrecen la mayoría de las marcas que le permite a Nike diferenciarse de la competencia.

Para finalizar con el posicionamiento, Kapferer propone verbalizarlo mediante una idea de marca, denominada "Mantra de marca". En el caso de Nike, el Mantra de marca es: Authentic, athletic, performance. (Auténtico, atlético, desempeño). El programa de marketing de Nike, tanto sus productos como su forma de comercialización, debe reflejar los valores transmitidos por su Mantra de marca. De hecho, el Mantra de marca

de Nike ha afectado al desarrollo de sus productos. Y es que su significado de marca ha pasado de ser “zapatillas para correr” a “zapatillas deportivas”, de ahí a “zapatillas deportivas más ropa deportiva” y por último, a “todo tipo de productos asociados al deporte”. Cada paso en el camino de Nike, ha sido guiado por su Mantra de marca. Por ejemplo, cuando Nike lanzó su exitosa línea de ropa, uno de los obstáculos era que su material debía ser lo suficientemente beneficioso para el desempeño de sus atletas. Para ello, su revolucionaria tecnología de absorción de humedad Dri-fit permitió a los atletas estar más cómodos a medida que sudaban. (Keller, 2013)

6.4 Elementos tangibles de Nike

Tras haber definido el núcleo de la marca (identidad, proposición de valor y posicionamiento) es el momento de centrarse en algunos aspectos emblemáticos de Nike que los consumidores perciben a través de sus sentidos: su parte tangible.

6.4.1 Nombre y Eslogan

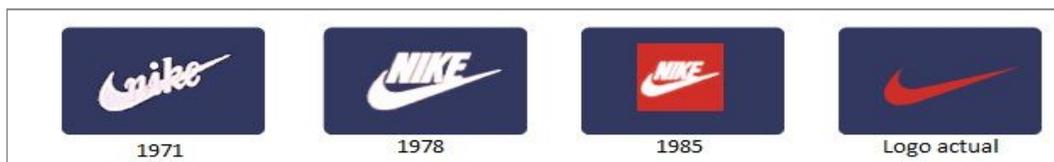
Inicialmente la empresa se llamaba Blue Ribbon Sports y era una distribuidora de la empresa japonesa Tiger en Estados Unidos. En 1971, los dueños de la organización rompieron relaciones con Tiger y decidieron producir y distribuir sus propias zapatillas. Cogiendo como referencia a Kapferer, un nombre debe ser simple, fácil de pronunciar y directo. En la empresa eran conscientes de que el nombre debería ser corto (no más de dos sílabas) y con alguna letra exótica que llamara la atención del consumidor, ya fuera la K, X o Z. Como resultado se creó Nike, cuyo significado es la Diosa de la victoria en la antigua Grecia. (Levinson, 2016)

En cuanto al Eslogan, “Just do it” (Solo hazlo) fue utilizado por primera vez en 1988 y hoy en día es un emblema de la empresa y base de sus campañas publicitarias. La capacidad de una marca de que el consumidor sea capaz de reconocer y asociar un nombre a un posicionamiento, es básico para la supervivencia de la misma. La marca ha conseguido que el consumidor piense en Nike cuando oye y ve esa frase y que sea capaz de asociarla a términos como la victoria, el esfuerzo o la superación. (Ortiz González, 2016)

6.4.2 Logotipo

Nike se caracteriza por su logotipo “Swoosh” el cual fue creado por una estudiante de diseño gráfico: Carolyn Davidson.³ Este logo se ha convertido en un símbolo mundial para la marca, está presente en todos sus productos, campañas publicitarias, etc. Inicialmente aparecía el nombre de la marca en el logotipo pero se suprimió porque los consumidores asociaban directamente el logo con Nike. La evolución del Logo a lo largo de los años es la siguiente:

Figura 9: Evolución del logo Nike



Fuente:⁴

³: https://es.wikipedia.org/wiki/Carolyn_Davidson

⁴: <https://almagen.com/evolucion-de-las-marcas-nike-de-just-do-it-a-i-can/>

El logotipo le costó a Nike solamente 35 dólares americanos, pero se pueden sacar varias conclusiones sobre lo que la autora quería expresar a través del mismo. En primer lugar, su forma alargada hace referencia al dinamismo, mientras que su forma diagonal en ascenso supone una ascensión, una progresión positiva. Y además, la zona inferior más ancha hace referencia a la tensión y al esfuerzo. (Collantes, 1999)

6.5 Compromiso con Nike

Una vez se ha definido el corazón de la marca y su identidad tanto verbal como visual, el siguiente paso consiste en integrar los recursos humanos de la empresa en la estrategia de Branding y alinearlos con la creación de valor de marca. (Llopis, 2015)

6.5.1 Branding interno y cultura corporativa

Ya se ha explicado previamente que el Branding interno consiste en inspirar a los empleados en su relación con la marca. En Nike, varios alto ejecutivos tienen el título de “Narrador corporativo”. En lugar de contar historias sobre éxitos financieros, se centran en historias que representan el “Just do it”. Son historias sobre decisiones extremas que tuvieron que tomar los fundadores. De esta forma, la compañía espera mantener vivo el espíritu de innovación de sus trabajadores el cual se ve reflejado en sus campañas publicitarias. Además, existe un trabajador del departamento de marketing cuya única función es contar a los nuevos empleados como Phillip Knight fundó la compañía. (Colin, 2002)

Respecto a la cultura corporativa, la cultura sirve para unir al grupo de trabajadores e implicar a los mismos en el proyecto empresarial. La cultura corporativa debe ser un reflejo de lo que propone la empresa de forma que tanto trabajadores como clientes remen en la misma dirección. En el caso de Nike, su fundador, Phillip Knight, apostó desde el principio por una cultura fuertemente orientada a los deportes. Por ejemplo, se ofrecen incentivos a los trabajadores que acuden a trabajar en bicicleta en lugar de en sus vehículos, para inculcar una vida saludable a sus trabajadores y comprometerse también con el medioambiente. Además, para asegurarse de que la implantación de la cultura surta efecto, muchos de los trabajadores suelen ser ex atletas profesionales o universitarios. (Zepeda Peralta, 2013)

6.6 Entrega de la marca

La última etapa del modelo es la entrega de la marca que consiste en entregar al consumidor todo lo establecido en el núcleo de la organización. El primer paso va a radicar en definir el Marketing mix de la organización, para ello se va a analizar el marketing mix aplicado por Nike.

6.6.1 Marketing mix de Nike

Producto

En base a lo establecido en el modelo analizado, un producto exitoso debe cumplir con 2 objetivos: satisfacer las necesidades de los consumidores y que éstos se decanten por los productos de la empresa en lugar de por los de la competencia. Nike ofrece una amplia gama de productos deportivos entre los que se encuentran zapatillas, indumentaria y equipamiento. Los productos Nike se caracterizan por su gran variedad para consumidores de todo tipo de deportes y por su alta calidad. La empresa obtiene la mayor parte de sus ingresos gracias al calzado deportivo por lo que ofrecen zapatillas especializadas para cada deporte. La empresa realiza innovaciones tecnológicas en sus

productos continuamente, pero sin que haya cambios en las percepciones de los clientes, es decir, sin reposicionamiento. Además, Nike ha lanzado nuevas versiones de sus productos para adaptarse a un entorno cambiante, cada vez más tecnológico. Estas nuevas versiones son productos inteligentes que tienen la capacidad de conectarse a productos Apple y a través de esta combinación el deportista es capaz de medir eficazmente su rendimiento. Otra innovación de Nike ya mencionada es NikeID, una subcategoría de la empresa que permite a sus clientes diseñar y personalizar las características de sus productos deseados según sus requisitos, lo que atrae a un público más amplio. Nike también ofrece un nuevo servicio de entrenador personal a sus consumidores para varios tipos de deportes. (MBA Skool, 2017)

Precio

Nike utiliza una estrategia de precios geocéntrica, ya que fija precios diferentes en función de cada mercado y segmento, sin dañar la calidad-precio ofrecida. Dentro de esta estrategia, Nike lleva a cabo una fijación de precios basada en el valor, ofreciendo al consumidor el valor más grande posible. Mediante esta alternativa, la empresa mide el precio máximo que el cliente está dispuesto a pagar para cada producto y además se asegura conservar el excedente máximo del consumidor. El uso de esta estrategia ha permitido a la marca aumentar sus ganancias en gran medida durante los últimos años y le ha permitido satisfacer al nicho de mercado pero manteniendo a su vez su base de clientes leales que pagan un sobrepeso sobre el valor de los productos. Los precios de la marca van a aumentar durante los próximos años ya que Nike se va a centrar en ofrecer un valor cada vez más alto, el cual será proporcional al precio. (MBA Skool, 2017)

Distribución

En cuanto a la distribución, Nike emplea una estrategia selectiva ya que aunque tiene un gran número de distribuidores por todo el mundo, el control sobre la política comercial es muy fuerte por lo que está lejos de ser una distribución intensiva. Durante el análisis de la empresa ya se ha analizado la estrategia de distribución y la longitud de los canales de Nike, por lo que ahora se va a profundizar más en cada uno de esos canales. Los canales utilizados por Nike para vender sus productos son los siguientes: Minoristas, tiendas Nike online, tiendas físicas exclusivas de Nike y ventas en línea a través de E-commerce. El canal con mayor presencia es el de los minoristas. Nike tiene minoristas en más de 150 países en todo el mundo y en Estados Unidos más de 200.000. Las unidades de fabricación de Nike se encuentran en casi todos los países para minimizar los costes de logística y obtener una mayor eficiencia en la distribución. Por su parte, las tiendas exclusivas de Nike son muy comunes en algunas ciudades de casi todos los países en los que Nike opera (Nike Inc., 2017). Esto permite a la empresa ofrecer un servicio más cercano en función de las necesidades de los consumidores de cada mercado. Respecto a las E-commerce, la organización utiliza webs como Amazon o Flipkart para la venta de sus productos. De esta manera, Nike muestra sus productos a millones de usuarios a través de internet. Mediante estos canales de distribución, la empresa controla con mucha precisión el proceso de distribución y venta de sus productos, especialmente por medio de las tiendas oficiales de la empresa tanto online como físicas. (MBA Skool, 2017); (Lawrence, 2017)

Comunicación

La empresa utiliza una comunicación adaptada a cada mercado, pero desde una perspectiva global. El medio más utilizado por Nike es la publicidad. La compañía depende en gran medida de los anuncios, ya que involucran a grandes celebridades y equipos deportivos. La empresa atrae a las estrellas del deporte como embajadores de su

marca ya que tienen un gran impacto en la mente de los consumidores a través de anuncios publicitarios y campañas promocionales. Nike también aprovecha la oportunidad de proyectar su marca patrocinando maratones y eventos internacionales como el campeonato de baloncesto de la NBA. Así mismo, Nike gasta una gran cantidad de dinero en las equipaciones de los equipos de fútbol.

Además, el personal de ventas lleva a cabo la modalidad de venta personal para persuadir a los clientes a comprar sus productos en las tiendas de minoristas y en las tiendas exclusivas de Nike. Otra modalidad muy utilizada por Nike es el marketing directo, logrando un contacto directo con posibles compradores en universidades, clubes deportivos locales y otras organizaciones.

La empresa realiza promociones de ventas a través de redes sociales como Youtube, Instagram o Facebook, que llaman la atención de millones de seguidores. Entre esas promociones se encuentran descuentos, sorteos, concursos, etc. Por último, la compañía también emplea las relaciones públicas organizando carreras y campamentos deportivos basados en las campañas publicitarias con el fin de promover el deporte e influir en la imagen que los clientes tienen sobre la empresa. (MBA Skool, 2017); (Lawrence, 2017)

6.6.2 Marketing Mix actualizado

Una vez se ha definido el Marketing mix tradicional de la organización, el modelo de Llopis ofrece la posibilidad a la marca de utilizar un Marketing mix que se adecúe a los tiempos que corren, donde la importancia del consumidor es más grande que nunca y el uso de las nuevas tecnologías permite a las empresas diferenciarse de la competencia. Las nuevas 4p propuestas en el marco de Nike son las siguientes:

- **Personalización:** Ya ha aparecido previamente la posibilidad de personalizar los calzados Nike alterando el rendimiento ajuste y estilo del calzado en función de los gustos de los consumidores. Esta opción se encuentra en NikeID, un portal situado en la página web de Nike.
- **Participación:** Se refiere a la participación de los clientes en el marketing mix. En el caso de Nike, los clientes participan en la entrega de la marca, personalizando sus productos y ofreciendo retroalimentación a través de las redes sociales. A través de premios y concursos la marca premia la participación de sus consumidores. Además, mediante el ya mencionado Nike+, la empresa tiene la posibilidad de interactuar con los clientes y de conocer mejor a sus clientes potenciales y actuales.
- **Par a par:** Se centra en la compartición de información por parte de los consumidores, ya que un cliente se va a fiar más de la recomendación de un amigo que de cualquier mensaje comercial. Dentro de Nike+, los usuarios del portal pueden utilizar la aplicación de Nike+ para móviles, que permite competir con amigos compartiendo los resultados y logros conseguidos con ellos. (Nike Inc., 2017)
- **Predicciones modeladas:** A partir de la información aportada por los consumidores en redes sociales y en tiendas tanto online como físicas exclusivas de Nike, la organización tiene una base de datos enorme que le permite predecir las necesidades de sus clientes potenciales, gracias a su inversión en investigación y nuevas tecnologías.

7. Conclusiones

Uno de los objetivos del proyecto es entender qué es el Branding y por qué es necesario aplicarlo mediante un modelo. El proyecto ha servido para comprender que ante los grandes avances tecnológicos y la fuerte competencia actual, el Branding es la herramienta empleada por las empresas para gestionar y diferenciar sus marcas. Así mismo, las empresas han interpretado que toda gestión requiere organización y coordinación de forma que ninguna variable dependa del azar, de ahí la necesidad de los modelos.

Respecto a los tipos de modelos, existen los modelos clásicos y los modelos creados por las empresas, adaptados a su entorno e influenciados por los modelos clásicos. Los modelos clásicos más importantes son los de Aaker, Kapferer y Keller. Se puede considerar el modelo de Aaker como el más completo, ya que además de centrarse en el “núcleo” de la marca como lo hacen Kapferer y Keller, también se concentra en el análisis previo de la situación y en la ejecución y control del proceso. Mientras que el eje del modelo de Aaker es la propuesta de valor a través de definir correctamente las asociaciones que los consumidores van a percibir y a través de un buen posicionamiento, Kapferer propone los elementos de la marca sobre los cuales debe asentarse la identidad. Por su parte, Keller también se centra en la identidad pero no con el objetivo de obtener una buena posición competitiva, sino buscando notoriedad a través de una fuerte relación a largo plazo con el cliente. Keller busca definir la identidad para controlar la forma en la que el cliente identifica la marca, siendo el cliente el eje de su modelo.

Otro objetivo del proyecto es analizar el modelo creado por Llopis, paso a paso. En primer lugar, se puede concluir que el análisis previo es necesario porque permite a la empresa conocer el contexto existente en cada mercado respecto a clientes, proveedores, distribuidores, normativa, etc. A partir de ese análisis, la empresa podrá definir tanto su estrategia de internacionalización y algunas declaraciones corporativas sobre la marca. En cuanto al núcleo de la marca, el autor aplica una estrategia “glocal”. La identidad, claramente influenciada por los modelos de Aaker y Kapferer, debe ser global, mientras que la propuesta de valor, basada en Aaker, y el posicionamiento, influenciado por Kapferer y Keller, deben adaptarse a cada mercado. En cuanto a los elementos tangibles, Llopis considera que el objetivo de la empresa debe ser controlar el proceso de asociación e identificación de marca por parte del cliente, expresando la identidad de la marca a través de su nombre, eslogan o storytelling. Analizando la etapa de compromiso con la marca, Llopis considera que el capital humano es el elemento de la marca que puede aportar más valor, por lo que debe haber actividades por parte de la empresa que refuercen la relación entre la marca y los empleados. Por su parte, la cultura corporativa, se encarga de que los empleados promuevan la identidad de la empresa a través de su comportamiento. Por último, la etapa de entrega de la marca tiene una gran utilidad teórica ya que propone alternativas para cada variable del mix en función de las necesidades de cada empresa y mercado. Además, se puede apreciar como el autor enfoca el marketing mix en el cliente, ya que está “entregando” la marca al mismo.

De la puesta en práctica en Nike, también se pueden sacar varias conclusiones. La etapa de análisis ha servido para entender la fuerte conexión entre la marca y sus clientes, gracias a las emociones que suscitan en ellos y a las comunidades y eventos creados por la empresa para acercarse a ellos. Además, factores como la limitación de sus ingresos al calzado en relación con la competencia o el crecimiento de los países donde se fabrican sus productos son amenazas potenciales para Nike. Respecto a la etapa de

alineamiento, se puede concluir que Nike tiene una estrategia de internacionalización igual a la que fomenta Llopis en su modelo: “Glocal”. Al igual que establece Llopis en su modelo, tanto la identidad como la propuesta de valor de la empresa son coherentes con su misión, visión y valores. En todos esos elementos se pueden apreciar la innovación, sentimiento de pertenencia y los beneficios emocionales que aporta la marca a través del esfuerzo y la superación.

Otros elementos que demuestran la utilidad práctica del modelo, son tanto el posicionamiento como los elementos tangibles de la marca. Por un lado, se pueden apreciar las alternativas de posicionamiento y Mantra de marca de Kapferer y por otro, la identidad de Nike a través de su Eslogan y logotipo. Por último, analizando la entrega de la marca realizada por Nike, se puede concluir que Nike intenta ofrecer la máxima calidad al cliente, dándole la posibilidad de personalizar sus productos, lo cual refuerza la relación entre marca y consumidor. Además, los precios están directamente relacionados con el valor ofrecido, por lo que seguirán aumentando a medida que lo haga el valor. Respecto a la distribución, Nike se adapta a las necesidades de un entorno 2.0, permitiendo al cliente realizar sus compras tanto online cómo físicamente, priorizando su comodidad. La comunicación de la empresa se basa principalmente en las celebridades, asociación de marca de Aaker, que permite a la empresa inspirar a sus consumidores.

Analizando globalmente el modelo de Llopis, se podría reprochar al autor la falta de un sustento teórico clásico en la etapa de entrega de la marca, algo que sí ocurre en el resto de fases del modelo. Además, el autor emplea el término promoción como variable del marketing mix, pero ese concepto se debe utilizar para la promoción de ventas, por lo que la forma correcta de expresarlo sería “Comunicación”.

Por otra parte, otro aspecto criticable puede ser que al presentar el modelo, Llopis le da una gran importancia al Brand Book, por encima de la identidad verbal e identidad visual. En cambio, a lo largo de la etapa, el Brand Book no tiene una importancia primordial. De hecho, no tiene prácticamente presencia en comparación con la identidad tanto verbal como visual. Y esto puede confundir a la empresa usuaria del modelo.

8. Bibliografía

- (AFI), Analistas Financieros Internacionales. (2010). *Internacionalización, empleo y modernización de la economía española*. ICEX.
- Aaker, D. (2002). *Construir marcas poderosas* (Segunda edición ed.). Ediciones gestión 2000.
- Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity* (Primera edición ed.). New York: Free Press.
- Ancín, J. M. (2001). *La distribución comercial: Opciones estratégicas* (Segunda edición ed.). Madrid: ESIC.
- Bush, T. (8 de Junio de 2016). *Pestle analysis*. Recuperado el Noviembre de 2017, de <http://pestleanalysis.com/pestle-analysis-of-nike/>
- Capriotti, P. (2010). Branding Corporativo. Gestión estratégica de la identidad corporativa. *Comunicación* (27).
- Castro, M. G. (2011). *Dirección Comercial: Políticas*. País Vasco: Pearson Educación.
- Colin, M. (Enero de 2002). *Harvard Business Review*. Recuperado el Octubre de 2017, de <https://hbr.org/2002/01/selling-the-brand-inside>
- Collantes, X. R. (1999). El significado de la marca. *Formats. Revista de Comunicació Audiovisual* (2).
- Cool Brands. (11 de Noviembre de 2016). *Cool Brands*. Recuperado el Octubre de 2017, de <https://coolbrandsblog.wordpress.com/2016/11/11/why-do-brands-need-storytelling/>
- Córdova, S. d. (26 de Abril de 2012). *Blog de Eco-marketing*. Recuperado el Octubre de 2017, de <http://geco-marketing.blogspot.com.es/2012/04/estrategias-de-distribucion-del.html>
- Drucker, P. F. (1969). *The Age of Discontinuity* (Primera edición ed.). ButterWorth-Heinemann.
- Fernández Soler, A., & Rodriguez Bravo, Á. (1 de Junio de 2017). *TFG de la Universidad Autónoma de Barcelona*. Recuperado el Septiembre de 2017, de https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2017/180931/TFG_Fernandez_Soler_Albert.pdf
- Fernandez, J. (19 de Mayo de 2015). *MasterMarketing*. Recuperado el Agosto de 2017, de <http://mastermarketingla.com/la-historia-de-la-marca-nike/>
- Foot District. (7 de Marzo de 2014). *Foot District*. Recuperado el Noviembre de 2017, de <https://footdistrict.com/blog/que-esconden-tus-zapatillas-nike/>

- García, S. (22 de Junio de 2015). *Mprende*. Recuperado el Octubre de 2017, de <http://mprende.co/marketing/%C2%BFqu%C3%A9-es-lo-b%C3%A1sico-que-debe-contener-un-brandbook>
- Geddes, P. (1915). *Cities in Evolution*. Londres: Williams.
- Irudhitz. (Junio de 2013). *Esencia de Irudhitz*. Recuperado el Septiembre de 2017, de <https://irudhitz.com/como-trabajan-las-marcas-en-nuestro/>
- Irudhitz. (Abril de 2013). *Esencia de Irudhitz*. Recuperado el Septiembre de 2017, de <https://irudhitz.com/cada-cosa-en-su-sitio-el-branding-y-e/>
- Irudhitz. (Abril de 2013). *Esencia de Irudhitz*. Recuperado el Septiembre de 2017, de <https://irudhitz.com/el-abc-del-branding/>
- Irudhitz. (Mayo de 2013). *Esencia de Irudhitz*. Recuperado el Octubre de 2017, de <https://irudhitz.com/el-cuerpo-y-el-alma-de-la-marca/>
- Irudhitz. (Abril de 2013). *Esencia de Irudhitz*. Recuperado el Octubre de 2017, de <https://irudhitz.com/quien-dijo-que-el-branding-era-sencillo/>
- Isaza, J. J. (24 de Junio de 2014). *Bien Pensado*. Recuperado el Agosto de 2017, de <http://bienpensado.com/historia-marca-nike/>
- Kapferer, J.-N. (1992). *Strategic Brand management* (Segunda edición ed.). New York:Free Press.
- Kapferer, J.-N. (2008). *The new strategic Brand management:Creating and Sustaining Brand equity* (Cuarta edición ed.). Kogan Page.
- Keegan, W. J. (2009). *Marketing internacional* (Quinta edición ed.). México: Pearson Educación.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management: Building, measuring and managing Brand Equity* (Cuarta edición ed.). Pearson Education.
- Knight, P. (1996). *Branded:Phill Kinght Nike Documentary*.
- Lawrence, G. (7 de Febrero de 2017). *Panmore Institute*. Recuperado el Octubre de 2017, de <http://panmore.com/nike-inc-marketing-mix-4ps-product-place-promotion-price-analysis>
- Levinson, P. (19 de Enero de 2016). *Business Insider*. Recuperado el Noviembre de 2017, de <http://www.businessinsider.com/how-nike-got-its-name-2016-1>
- Llopis, E. (2015). *Crear la marca global* (Segunda Edición ed.). ESIC.
- Llopis, E. (2017). *EmilioLlopis*. Recuperado el Noviembre de 2017, de <http://www.emiliollopis.es/bio/>

- MBA Skool. (2017). *MBA Skool*. Recuperado el Octubre de 2017, de : <http://www.mbaskool.com/marketing-mix/products/16893-nike.html>
- MBA Skool. (2017). *MBA Skool*. Recuperado el Octubre de 2017, de <http://www.mbaskool.com/brandguide/lifestyle-and-retail/3511-puma.html>
- MBA Skool. (2017). *MBA Skool*. Recuperado el Octubre de 2017, de <http://www.mbaskool.com/brandguide/lifestyle-and-retail/3329-nike.html>
- MBA Skool. (2017). *MBA Skool*. Recuperado el Octubre de 2017, de <https://www.mbaskool.com/brandguide/lifestyle-and-retail/2460-adidas.html>
- Mccarthy, J. (1997). *Marketing: Un enfoque Global* (Undécima Edición ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Mglobal. (26 de Febrero de 2015). *Mglobalmarketing*. Recuperado el Septiembre de 2017, de <https://mglobalmarketing.es/blog/como-se-define-el-branding-de-una-marca/>
- Mondragón, V. (2017). ¿Cuál es la mejor? Exportación directa o exportación indirecta. *Diario del exportador* .
- Nike Inc. (2017). *Nike*. Recuperado el Septiembre de 2017, de https://www.nike.com/ES/es_ES/p/activity
- Nike Inc. (2017). *Nike*. Recuperado el Noviembre de 2017, de <https://about.nike.com/>
- Nike Inc. (2017). *Nike*. Recuperado el Noviembre de 2017, de https://store.nike.com/es/es_es/pw/nikeid-nike-free/1k9Z9zm
- Nike Inc. (2017). *Nike*. Recuperado el Septiembre de 2017, de https://es-la-help.nike.com/app/answer/article/product-technology-flywire/a_id/61305/country/cl
- Nike Inc. (2017). *Nike*. Obtenido de https://www.nike.com/us/en_us/retail/en/directory
- Nike Inc. (2017). *Nike*. Recuperado el Noviembre de 2017, de http://support-es-la.nikeplus.com/app/answers/detail/a_id/29520
- Ortiz González, D. (Junio de 2016). *TFM de la Universidad de Barcelona*. Recuperado el Noviembre de 2017, de http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/102483/1/TFM-DEE_OrtizGzlez%2cDaniel_2016.pdf
- Paul Capriotti, F. J. (2008). *Responsabilidad social empresarial: permanente, sustentable y transversal*. Valparaíso, Chile: Executive Business School.
- Perdiguer, S. (7 de Mayo de 2013). *Baked Brands*. Recuperado el Septiembre de 2017, de <https://bakedbrand.wordpress.com/2013/05/07/david-aaker-el-guru-del-branding/>
- Ridderstrale, J., & Nordstrom, K. (2003). *Karaoke Capitalism: Daring to be different in a Copycat World*. Greenwood Publishing Group.

Saldaña, C. (27 de Mayo de 2013). *Con tu negocio*. Recuperado el Octubre de 2017, de <https://www.contunegocio.es/marketing/4-ps-marketing-digital/>

Schultz, H. (s.f.). CEO Starbucks.

Smithson, N. (7 de Febrero de 2017). *Panmore Institute*. Recuperado el Octubre de 2017, de <http://panmore.com/nike-inc-vision-statement-mission-statement>

Soriano, C. L. (1991). *El Marketing Mix: concepto, estrategia y aplicaciones* (Primera edición ed.). Ediciones Diaz de Santos.

Sz9. (22 de Mayo de 2014). *Sz9*. Recuperado el Octubre de 2017, de <http://sz9.es/nike-publica-los-datos-de-todas-las-fabricas-donde-se-producen-sus-articulos/>

Wikipedia. (20 de Junio de 2017). *Wikipedia*. Recuperado el Octubre de 2017, de https://en.wikipedia.org/wiki/Kevin_Lane_Keller

Zepeda Peralta, J. M. (7 de Abril de 2013). *Imagen y Estrategia*. Recuperado el Octubre de 2017, de <https://manuelzepeda.wordpress.com/2013/04/07/que-es-un-insight-en-comunicacion-estrategica/>