

## Índice de Figuras

- Figura n° 1: Pirámide de Maslow. Stanton, W., Etzel, M., y Walker, B., (2004) *Fundamentos de Marketing*.(13° ed) (p. 120) Editorial Mc Graw Hill. Página 18.
- Figura n° 2: Historia del isologotipo de Nike. Disponible en: [www.nike.com](http://www.nike.com) Página 47.
- Figura n° 3: Imagen del logo de Adidas. Disponible en: [www.google.com](http://www.google.com) Página 52.
- Figura n° 4: Imagen del logo de Reebok. Disponible en: [www.google.com](http://www.google.com) Página 52.
- Figura n° 5: Imagen del logo de Puma. Disponible en: [www.google.com](http://www.google.com) Página 53.
- Figura n° 6: Porcentaje de participación de marcas deportivas en el mercado. Disponible en: [www.mercado.com.ar](http://www.mercado.com.ar) Página 53.
- Figura n° 7: Isologos de Levi's, Wrangler, Ufo, SOHO. Disponible en: [www.google.com](http://www.google.com) Página 57.
- Figura n° 8: Gráfico del contexto mediato. Elaboración propia. Página 61.
- Figura n° 9: Gráfico del contexto inmediato. Elaboración propia. Página 61.
- Figura n° 10: Propuesta de isologotipo para el proyecto. Elaboración propia. Página 78.
- Figura n° 11: Desarrollo de Clusters. Elaboración propia. Página 82.
- Figura n° 12: Pirámide de la personalidad. Elaboración propia. Página 83.
- Figura n° 13: Cuadro de participación de mercado. Elaboración propia. Página 92.
- Figura n° 14: Cuadro de participación de las descargas publicitarias. Elaboración propia. Página 93.
- Figura n° 15: Visualización de la campaña. Elaboración propia. Página 94.

## Introducción

En los últimos 40 años, en todo el mundo, se han producido cambios producto de profundas crisis en los distintos escenarios políticos, económicos y sociales. Estos cambios han interferido en la sociedad reflejados en los hábitos de consumo, costumbres y formas de vida de los individuos. La velocidad con la que éstos fueron asimilándolos permitió que se ubicaran en una posición de exigencia absoluta reflejo de un quiebre en sus motivaciones esenciales.

Frente a este contexto las empresas y sus marcas reorientaron sus estrategias comerciales para poder adaptarse a las nuevas necesidades y deseos cada vez más exigentes de los consumidores. Lo mismo ocurrió con la industria publicitaria, se vio obligada a enfocar la especialización de sus servicios, readaptarse al medio y redefinir la visión del negocio orientada a la comprensión del consumidor para lograr conectarlo con la marca y proporcionarle una experiencia única con la misma.

Este cambio de paradigma permitió dar origen a nuevas oportunidades para las compañías y así comenzó el auge de la pluralidad en la oferta. Las empresas de productos específicos comenzaron a producir otras categorías para satisfacer el horizonte de expectativas de los consumidores y a su vez para no quedar fuera de competencia en el mercado.

Sin embargo este agresivo panorama de cambios, obligó a recurrir a la segmentación de mercados y por consecuencia de audiencias. Si bien aquel que producía productos deportivos, comenzó a ofrecer, por ejemplo bolsos y carteras para noche, necesariamente debió cambiar su estrategia de marketing y pensar no solamente en sus fieles consumidores sino también en un nuevo target, en este caso consumidores no deportistas.

Este es el contexto en el que se sitúa el siguiente proyecto, una marca internacional, con reconocimiento y trayectoria a nivel mundial, posicionada como líder en

la categoría de productos deportivos. Sin embargo la situación del mercado cambió y como lo demanda la posición de líder, la marca necesariamente debe reorientar sus estrategias y definir un objetivo que supere las expectativas de los consumidores.

Nike denim es un proyecto que la compañía desarrolla para seguir ofreciéndole a los consumidores nuevas e innovadoras opciones. La marca decide ampliar su cartera de productos desarrollando una nueva línea completamente distinta a la que trabaja desde sus comienzos, incorporando a su producción jeans para deportistas, si bien sigue alineado a su target específico es una nueva categoría que permite la apertura a nuevo segmento.

El objetivo principal de este trabajo es analizar la estrategia de este nuevo negocio de la marca desde la visión de un *planner*, quien se encargará de plasmar la situación actual de la marca y realizará un análisis presuntivo, interpretativo y descriptivo de este nuevo emprendimiento.

El *planner* es un profesional que ha tenido un rol específico en los últimos años en agencias de publicidad y departamentos de marketing de empresas. Su desempeño consiste en el análisis situacional de las marcas, compañías o nuevos proyectos y planificar a futuro las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pudieran existir. Es el responsable de evaluar todos los factores que incidirán a futuro en nuevos emprendimientos y el encargado de detectar nuevas oportunidades en relación al mercado competitivo.

La estructura del proyecto comprende un marco teórico acerca de las variables que afectan este desarrollo, como lo es la cultura y el contexto social, la cultura de marca, lo hábitos de consumo del nuevo consumidor, el marketing de la experiencia, la identidad corporativa, y la expansión de marca.

Nike es una compañía reconocida a nivel mundial que mantiene una estrategia global y sabiamente ha desarrollado estrategias regionales para cada país lo que le permitió posicionarse como la marca líder por excelencia en el público deportivo.

A través de la estrategia ha logrado marcar una fuerte tendencia cultural y debido a su posicionamiento es líder en el mercado, sin embargo el último año la competencia comenzó a ofrecer nuevas y mejores opciones al consumidor. Esta situación ha afectado las ventas de la marca, motivo por el cual, decidió realizar una investigación de mercado para evaluar la posibilidad de comenzar a desprenderse de la categoría deportiva y ofrecer nuevas e innovadoras opciones.

## Capítulo 1 - Cultura y contexto social

### 1.1 Cultura y Sociedad

La cultura de una sociedad se considera al conjunto de rasgos representativos de un grupo de personas que viven en un lugar determinado, con un contexto específico.

Estos rasgos se identifican en dos categorías, los de tipo espiritual; como la religión, los de tipo material; como las construcciones arquitectónicas, los monumentos, las comidas típicas; los de tipo intelectual; como las creencias, la filosofía y los valores, y por último los de tipo afectivo; como las fiestas tradicionales y las costumbres.

La cultura se expresa además a través del arte, en los estilos de vida, en los derechos humanos, en las tradiciones y creencias y en los sistemas de valores convencionalmente establecidos por cada sociedad, permitiéndoles convivir de manera coherente y armónica. Al ser humano la cultura le permite identificarse, expresarse y reflexionar sobre sí mismo, es un fenómeno que se transmite de generación en generación y su valoración fortalece la evolución del sistema social o de los individuos a través del tiempo. La comunicación es un factor fundamental para la evolución de la cultura, a través de los procesos de transculturación, enculturación y aculturación la cultura se ha ido modificando incluso a veces hasta desaparecer. "(...) El estudio de la comunicación implica el estudio de la cultura en la cual está integrada." (Fiske, J., 1984, p.11)

La transculturación es la adaptación de formas culturales de un pueblo por parte de otro, eliminando gran parte de sus propias costumbres. La enculturación es un proceso por el cual una persona adquiere los usos, creencias y tradiciones de la sociedad en que vive. Y por último la aculturación significa la recepción y asimilación de elementos culturales de un grupo humano por parte de otro, generalmente este proceso se da en momentos de conquistas o invasiones, donde el grupo dominante introduce sus costumbres en la sociedad invadida.

Una sociedad involuntariamente crea su propia identidad cultural, lo que permite su reconocimiento y diferenciación frente a los demás. El contexto es un factor determinante en la identidad de la misma, ya que los rasgos distintivos que cada una adopta no serán iguales para una civilización situada a orillas del río, de otra ubicada en medio de las montañas. A su vez, las sociedades marcan su territorio a través de signos que determinan la personalidad de la misma, estos signos son entre otros, la forma de vestirse, las comidas, el lenguaje y los rasgos físicos de las personas propios de la condición climática que este lugar presente.

La historia de la era planetaria, que tuvo su punto de partida a comienzos del siglo XVI, produjo durante el siglo XX una realidad transcultural, nacida de las comunicaciones entre diferentes sociedades.

Este proceso continúa y se manifiesta con los siguientes rasgos:

La formación de una cultura transnacional o planetaria gracias a la conexión, progresiva y todavía desigual, entre las obras de los distintos países.

La universalización de la cultura industrializada y mediática, con su carácter esencialmente ambivalente. A lo largo del siglo XX, la aparición del cine, la prensa masiva, la radio y la televisión provocó el desarrollo de la comercialización de la cultura con la división del trabajo, la normalización del producto, la cronometrización, la búsqueda de rédito y beneficio.

Pero la industria cultural no puede eliminar la originalidad, la individualidad, el talento. Aunque una película se proyecte siguiendo ciertas recetas convencionales, debe igualmente tener su personalidad, su originalidad, su unidad. (Diario Clarín, año VII, N° 2542, 2003)

La cultura de una civilización mantiene sus raíces a lo largo de toda su historia, independientemente que pueda atravesar procesos de transculturación y es considerada como parte del patrimonio común de la humanidad.

### **1.1.1 La comunicación**

La comunicación es un proceso social básico de transmisión de información entre un sujeto y otro. Es una herramienta fundamental para el desarrollo de los individuos, en una sociedad se manifiesta a través del lenguaje, el mismo constituido por la lengua y el habla. El lenguaje le permite al ser humano comunicarse mediante un sistema de signos establecidos facilitando el intercambio de ideas, opiniones, valores y creencias.

Comunicar significa poner en común, implica compartir e intercambiar.

La comunicación es una herramienta de supervivencia y de crecimiento que los seres humanos la utilizan racionalmente a diferencia de los animales. “La comunicación es posibilidad amplia de los seres humanos; esencia consustancial de los mismos; interacción y encuentro; desencuentro y confrontación; intercambio, intersección de signos y significados; pero siempre común; un *continuum* de puestas en común.” (Múnera Uribe, P. A. y Sánchez Zuluaga, U.H., 2003)

Del mismo modo que la comunicación es una herramienta de supervivencia para los seres vivos, en el ámbito de los negocios este fenómeno es fundamental para la coordinación y el buen funcionamiento entre las áreas de una empresa.

La comunicación corporativa es el principal eslabón para el crecimiento de las compañías, porque refuerza las relaciones internas de la misma, fortalece la confianza en la corporación, permite una mejor adaptación al contexto y por último fortifica al equipo para enfrentar posibles inconvenientes externos.

### **1.1.2 El lenguaje**

El lenguaje se constituyó entre los seres humanos como un medio convencional de signos para comunicarse, es una capacidad o facultad desarrollada en el hombre que le permite relacionarse con los demás a través del conocimiento y el entendimiento. El lenguaje se completa con dos componentes significativos que lo estructuran: la lengua y

el habla. El primero se conoce también como idioma, es un modelo general de signos lingüísticos que sirve a una sociedad para comunicarse. El segundo es la materialización de ese modelo, es un acto individual y voluntario de cada individuo también para comunicarse.

El lenguaje es una actividad psíquica y exclusivamente humana, no instintiva, sino voluntaria que sirve para comunicar ideas y emociones por medio de un sistema de sonidos articulados y de signos convencionales los cuales permiten una relación de entendimiento entre las personas. El lenguaje es la expresión del pensamiento humano y la exteriorización de los deseos y afectos del mismo.

En una concepción de lo simbólico tanto “artificial” como “natural” es necesario un análisis específico respecto del lenguaje cotidiano como hecho social. Esto es, independientemente de su realidad física, fisiológica y psíquica el lenguaje produce el hecho simple y comprobable de que “al hablar” nos comunicamos y nos entendemos. Saussure reflexiona, entonces, sobre cuál es el objeto de los estudios lingüísticos, especialmente sobre el método apropiado para el desarrollo de los mismos, y propone un enfoque que consiste en diferenciar entre la “lengua” –hecho social del lenguaje (el código)- y el “habla” -realización y puesta en acto del lenguaje- (La comunicación). (Wilensky, Alberto L., 2006, p. 244)

### **1.1.3 El Consumo**

El consumo es la acción y efecto de adquirir un bien o un servicio, es la última etapa de un proceso de producción.

Consumir satisface las necesidades presentes en una persona. Se considera una actividad circular ya que el hombre produce para consumir y a su vez este consumo genera mayor producción.



Existe además del consumo y el consumidor, el proceso de decisión de compra, proceso al que los productores prestan significativa consideración y en el se pueden identificar cinco funciones que los consumidores interpretan; por un lado se encuentra la actitud del iniciador, sugiere la idea de adquirir un bien o servicio específico; la actitud del influyente, cuyos puntos de vista o sugerencias tienen relevancia en la decisión final; el decisor quien determina la decisión de la compra; la actitud del comprador, quien realiza la compra sin intermediarios, y por último el usuario el que consume o usa el producto.

Es necesario que las empresas logren identificar este tipo de funciones ya que desde el diseño del producto hasta la estrategia de marketing influyen en el proceso de decisión de compra.

Los procesos de compra atraviesan distintas etapas, el reconocimiento de la existencia de un problema o necesidad que generalmente están ligados a estímulos interno o externos en los individuos, la búsqueda de información cuya influencia dependerá de la categoría del producto y de las características del consumidor, dicha información puede provenir de distintas fuentes tales como, las fuentes personales, las comerciales, las públicas o las experimentales. Una vez analizada esta información se evalúan las alternativas, y luego se decide.

La decisión de compra actualmente es un proceso complejo y esta transformación tiene sus causas en la proliferación de marcas y en el crecimiento que sufrió el mercado los últimos años en cuanto a producción de bienes y servicios.

Las diferencias entre unos y otros se encuentran, no solo en la calidad y en el precio sino en los atributos percibidos tanto del bien o servicio en sí como de lo intangible; la marca. El consumidor de hoy toma decisiones de valor, no de precio.

Elegimos entre cosas que deseamos pero que estrictamente no “necesitamos”. (...) elegimos entre muchos más productos que los que en el momento de decidir imaginamos tener como opción. (...) existen numerosas alternativas que no recordamos

o que ni siquiera percibimos como tales. (...) la elección no es absolutamente consciente ni racional, es decir, no responde solamente a pautas lógicas y objetivas. Contrariamente, la elección es básicamente subjetiva. Como consumidores nos involucramos con los productos en un vínculo configurado por una relación sujeto-objeto ligada a la lógica de los procesos psíquicos. (...) el consumo es esencialmente simbólico. Junto al consumo orgánico y a la utilización física de los objetos se produce un fundamental consumo psíquico. Éste transcurre en un orden simbólico en el cual los consumidores tratamos, imaginariamente, de colmar nuestro deseo. (...) operar precisamente en un orden simbólico el consumo jamás se detendrá. (Wilensky, Alberto L., 2006, p. 33)

A modo de resumen se puede afirmar que el actual consumidor es producto de una transformación cultural, consecuencia de la globalización, el intercambio de mercados y el acceso a la información inmediato.

## **1.2 Cultura de Marca**

La cultura de marca es un fenómeno que comenzó a tomar protagonismo en los últimos años. En la década de los 70' se hacía referencia en los mensajes a las propias marcas, uno de los casos fue por ejemplo "Beldent, sin azúcar, con todo el sabor" o "Coca Cola, es sentir de verdad". Con la proliferación de marcas y la globalización fue necesario tomar otro rumbo y reorientar sus estrategias de marketing y por ende la comunicación de sus mensajes, esta vez sin hablar del producto sino del consumidor, las marcas comenzaron a apelar a los sentimientos de las personas y crear mensajes emotivos que provocaran la identificación del consumidor con la marca; tal es el caso de Nike con "*Just do it*" un slogan que reforzó la imagen de la marca a nivel mundial.

Con la entrada del nuevo milenio, año 2000, hablar de marcas o hablar de los consumidores no era una novedad, y las compañías comenzaron a exigir a los creativos

de sus agencias que en los mensajes se dijera algo más trascendental que referencias del producto o de la marca, mensajes diferentes que llamaran la atención de la audiencia. Es en esta época donde las marcas comenzaron a crear ideologías, estilos de vida, a formar tendencias; “Coca Light, la vida como te la tomas” “La vida con frescura” de Beldent, “Para los que no buscan ser perfectos” H2O.

Las marcas buscaron reafirmarse en valores y creencias, y a transmitirlos en sus mensajes, satisfaciendo necesidades y despertando deseos a través de los sentimientos.

Todas las empresas se rigen de una cultura que está formada por la visión, la misión, los valores, su ideología y la propia filosofía. La cultura no se construye de un día para el otro sino a través de su trayectoria se va formando y definiendo. El contexto es otro factor influyente respecto a una organización y su cultura.

Cuando una empresa establece sus objetivos y define la estrategia debe considerar cuál es el contexto en el que se sitúa y asegurarse que ambos estén alineados a la cultura de la sociedad.

Tal como predijeron los publicitarios a comienzos de la recesión, las empresas que se salvaron de la crisis fueron las que prefirieron el marketing del valor: Nike, Apple, The Body Shop, Calvin Klein, Disney, Levi's y Starbucks. A estas marcas no sólo les iba bien, sino que la publicidad constituía un aspecto cada vez más importante de su actividad. Para estas empresas, el producto visible sólo era el contenido de la producción real: la marca. Integraban la idea de la marca en el armazón mismo de sus empresas. Su cultura empresarial era tan severa y excluyente que a los de afuera les parecían una mezcla de colegios mayores, de instituciones religiosas y de centros de salud. Todo en ellas publicitaba la marca: tenían vocabularios exóticos para clasificar a los empleados (asociados, defensores, jugadores de equipo, tripulantes), canciones de la empresa y ejecutivos superstar; ponían una atención fanática en la

coherencia del diseño, tendían a erigir monumentos y a hacer declaraciones de empresa de estilo New Age. (Naomi Klein, N., 1999, p. 34)

### **1.2.1 Concepto de Marca**

La marca de un bien o servicio es el signo distintivo que lo identifica como único y lo diferencia de los demás. A través de la marca las empresas transmiten valores y representan garantía de calidad y compromiso a los consumidores.

Este fenómeno se originó a raíz de la multiplicación de productos y servicios obligando a las empresas a diferenciar sus productos con un nombre y un icono único e irremplazable.

Actualmente se considera a la marca como un intangible que le da valor al producto, el posicionamiento y la imagen de una compañía están estrechamente relacionados con la marca y la identidad que la misma construya.

La imagen que las personas se forman de los productos o servicios está compuesta por dos realidades, una material, el producto y otra psicológica, ambas realidades representan en los consumidores sensaciones de seguridad, de prestigio, de calidad, de confianza, entre otros.

La realidad material de un producto se compone de la identidad de la marca, del nombre, del logotipo, de su realidad misma que lo diferencia de la competencia, en cambio la realidad psicológica se relaciona con lo que los demás perciben del producto, con la imagen de la marca y la personalidad del producto.

La diferencia entre el producto y la marca radica en que en el primer caso es el bien fabricado, es lo tangible, lo que se ofrece al consumidor. La marca es lo que los consumidores compran más allá de la materialidad del producto. La marca es notoriedad, una marca desconocida carece de valor, el valor de referencia que identifica al producto. Las personas eligen las marcas por afinidad con su personalidad.

A mediados de la década de 1880, los fabricantes no tenían marcas ni mucho control de la calidad. Los mayoristas tenían poder sobre los fabricantes y los minoristas. Los fabricantes tenían que ofrecer los mejores tratos a los mayoristas para que sus productos se distribuyeran. Esto producía gran estrechez en las utilidades. Como resultado de esta situación, algunos fabricantes decidieron diferenciar sus productos de los de la competencia. Dieron nombre a sus productos, obtuvieron patentes para proteger su exclusividad y se valieron de la publicidad para difundir entre los clientes la información sobre sus productos, pasando por alto a los mayoristas y minoristas. Así nació la idea de las marcas. (Kleppner, O., Russell, J. y Lane, W. (s.f.), p 69)

### **1.2.2 Cultura estratégica**

La cultura en una sociedad, si bien la mayoría de los códigos son convencionalmente aprobados, es un fenómeno modificable en el transcurso del tiempo y se desarrolla naturalmente con las formas y actitudes de los individuos de ese grupo. Sin embargo distinta es la situación con respecto a la cultura de marca o de una organización. Las marcas sí deciden, qué es lo que quieren comunicar y por consecuencia lo que quieren que el consumidor asimile de ellas. Esta dirección se planifica a través de las estrategias definidas por la gerencia de la empresa. Uno de los problemas más significativos que las multinacionales atraviesan, es la necesidad de adaptar sus estrategias globales en estrategias regionales o locales. Es necesario un análisis detallado del contexto y la valoración de la cultura propia del lugar para no perder el rumbo de los objetivos y además para conseguir una incorporación eficiente y aceptación apropiada, una marca que no comprende los códigos básicos de una sociedad difícilmente logrará tener éxito luego de su lanzamiento. La clave está en tener una estrategia flexible y poder adaptarla a los diferentes entornos y contextos.

Se desarrollaron varias teorías acerca de cómo actuar frente a una estrategia cultural, algunos especialistas sostienen que la mejor forma de adaptarse es mediante la prueba y error, otros aseguran que ese método lleva directamente al fracaso.

La cultura estratégica que una compañía adopta le permitirá mantener una dirección coherente y se presume que actuar sobre las estructuras por anticipación es más conveniente, y sobre todo si se logra una armonía entre la estrategia, la cultura y la estructura.

Para que la cultura de una empresa sea sólida se deben tener en cuenta algunos conceptos como por ejemplo, el campo de fuerzas, es el escenario donde las empresas deben conocer y manejar para estar siempre preparados para el cambio. La visión sistémica, una empresa debe comprender que en su desempeño es más importante la interacción de sus elementos. La estrategia no puede ser comprendida separada del análisis de la cultura, la organización y los mercados. La habilidad de formular estrategias competitivas que estén siempre alineadas a la misión, metas y objetivos de la empresa, la capacidad de impulsar el desarrollo de la empresa demuestran el nivel de eficiencia y efectividad con la que utilizan sus recursos. Y por último la permeabilidad a la experiencia hacen que una empresa sea consecuente en la relación estrategia y acción.

La cultura de una compañía no involucra factores tecnológicos o de gestión sino que corresponde a los valores y creencias fundamentales que una organización establece. Si bien es cierto que los valores están vinculados con elementos como el clima interno, las políticas del personal, la interacción con la comunidad, los valores que hacen a la cultura son aquellos que están vinculados directamente a los negocios.

“El conjunto de valores, pautas de comportamiento, conocimientos y enfoque del mercado al negocio determinan la cultura estratégica de una empresa”. (Wilensky, A., 2006, p. 176)

### **1.3 El contexto**

El contexto se considera al conjunto de factores o circunstancias que rodean una acción o situación, en un espacio y tiempo determinado. En el ámbito profesional para una compañía es imprescindible conocer y saber cómo actuar frente al contexto que la rodea, tanto interno como externo.

Una compañía analiza su contexto para evaluar cuáles son las amenazas que puedan perjudicarla y a su vez le permite detectar las oportunidades que puedan incrementar su crecimiento comercial.

El contexto en una empresa se analiza bajo dos conceptos, el interno que involucra a los empleados, la estructura, las políticas y recompensas, los que están directamente vinculados con los objetivos de la organización y por otro lado el externo subdividido en aquellos factores que no dependen de la gestión o decisiones de la compañía, como factores políticos, económicos, religiosos, sociales, culturales, tecnológicos y ambientales y los factores que sí dependen de la compañía pero no son controlables, como las relaciones con clientes, proveedores, distribuidores, competidores, financistas, entre otros.

#### **1.3.1 Hábitos y consumo**

Se ha generado un cambio en los hábitos y formas de consumo de la sociedad argentina y en el resto del mundo. En la década de los 90 el nuevo paradigma se centralizaba en el consumo de masas, la diversidad de necesidades reales, de nuevos valores y cambios en el estilo de vida condujeron a un cambio en el escenario del consumo.

El consumidor por la proliferación de marcas se ha dejado convencer por la urgencia de satisfacer necesidades que no son precisamente las básicas, sino que las marcas han desarrollado estrategias de comunicación que permiten posicionar al producto como un elemento fundamental para la vida del consumidor. También es cierto que patrones como el comportamiento, el grupo de pertenencia entre otras cuestiones han cambiado y el consumidor ya no es tan permeable como en otros tiempos. Sería conveniente aceptar que los consumidores al estar más expuestos se han vuelto más vulnerables al cambio influyendo factores como el contexto, la cultura y las decisiones estratégicas de las propias marcas.

Según un artículo publicado en la Nacion.com (2006) manifiesta el cambio en los hábitos de consumo de los argentinos debido a factores como la reactivación de la crisis del 2001, el cambio climático y los inviernos más cortos, impulsó que la clase media incorporara nuevos hábitos de consumo. Algunas de las nuevas tendencias que se produjeron a raíz de éstos cambios fueron, las ventas por catálogo, el consumo de helados todo el año, las liquidaciones comienzan ante de tiempo, los domingos dejaron de ser el día preferido de compra porque los consumidores prefieren seguir las promociones y ofertas en días de la semana, la salsa de soja, es un producto común y corriente que se vende en cualquier parte.

Todos estos cambios se manifestaron a raíz de la alteración en factores económicos, culturales y hasta climáticos, como la pérdida cada vez más marcada en la estacionalidad debido a los inviernos cada vez más cortos.

Luego de la crisis económica del 2001, la sociedad argentina cambió sus hábitos de consumo por ejemplo en los supermercados, las grandes cadenas de hipermercados se vieron envueltos en la necesidad de segmentar sus unidades de negocios y decidieron abrir sucursales con productos similares pero con costos más bajos. Esto se produjo gracias a un notorio cambio de los argentinos en priorizar la compra de productos



nacionales, ya que el precio de los productos importados dejó de ser competitivo en el mercado interno.

### **1.3.2 La mente del consumidor**

La mente del consumidor es lo que las compañías deben tener como objetivo principal frente a la definición de sus estrategias. La importancia del posicionamiento en la mente de los consumidores es uno de los territorios más difíciles de ubicarse. El mercado actualmente ofrece una gran variedad de productos y marcas lo que complejiza más la decisión de compra para los consumidores. Las empresas frente a esta situación se vieron obligadas a adoptar estrategias de posicionamiento más fuertes para provocar en ellos una experiencia con la marca.

Cotidianamente las personas están expuestas a varios mensajes y otro tipo de informaciones, lo que provoca un bloqueo en la mente de las mismas y solo procesan aquellos que les llaman poderosamente la atención o aquella información que se relaciona con sus conocimientos, sus experiencias y su horizonte de expectativas.

El aumento de la oferta en el mercado obligó a las empresas a focalizar su atención en la elaboración de estrategias de marketing que logren la identificación de los usuarios con las marcas. “En el acto de consumo el ser humano transcurre distintos espacios ligados a lo orgánico y a lo psíquico, a lo fisiológico y a lo simbólico, pero siempre en un camino cada vez más distante de la estricta “necesidad”. (Wilensky, A., (1997) p. 21)

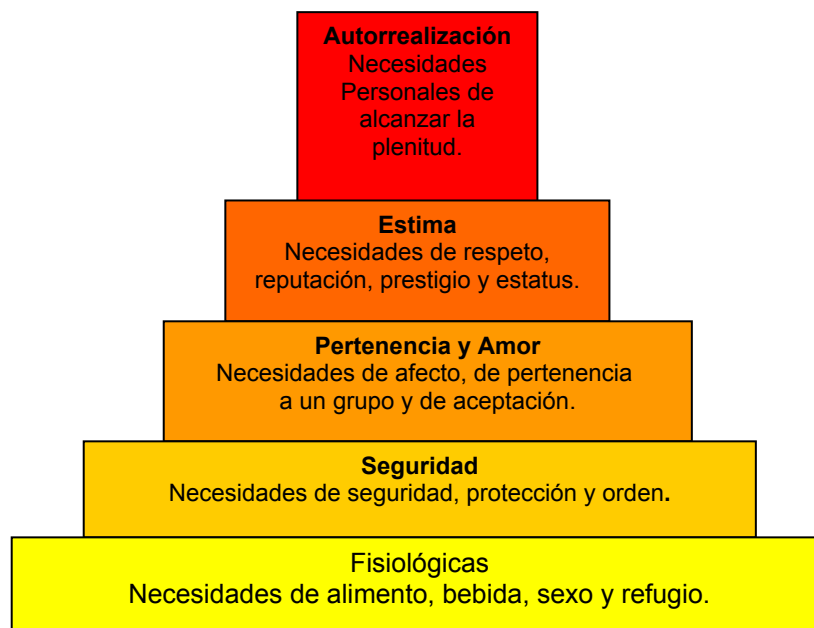
### **1.3.3 Necesidades y deseos**

Las necesidades y deseos son estados por los que atraviesan los consumidores en una sociedad de consumo. En el primer caso las necesidades corresponden a un estado de carencia física o mental, en la que el ser humano se siente privado de algo.

Según estudios psicoanalíticos, las necesidades pueden dividirse en funcionales o psicológicas, las funcionales o conocidas también como biológicas corresponden al orden de la alimentación, agua, aire, vestimenta y vivienda. En cambio necesidades de seguridad, afecto, pertenencia, estima o autorrealización son necesidades de tipo psicológicas porque tienen relación directa con las emociones o sentimientos de una persona.

En una sociedad de consumo, la necesidad comienza a ser importante cuando es excitada o estimulada y se convierte en un motivo.

En el texto de Stanton, W, Etzel, M. y Walter, B, (2004) "Fundamentos de Marketing" citan al psicólogo Abraham Maslow, quien identificó una jerarquía de cinco niveles de necesidades dependiendo del orden de prioridad según la necesidad.



**Figura n° 1:** Pirámide de Maslow. (Stanton, W., Etzel, M., y Walker, B., (2004). *Fundamentos de Marketing*. (13° ed) (p. 120) Editorial Mc Graw Hill.)

Según la jerarquía de necesidades desarrollada por Maslow, se considera que el nivel más básico está relacionado con las necesidades fisiológicas del ser humano, él las denomina necesidades funcionales, como el alimento, el abrigo, vivienda, agua, etc.

Cuando el individuo logra satisfacer éstas necesidades básicas naturalmente busca satisfacer otro tipo de necesidad que lo motiva, el autor las considera como necesidades de seguridad, y en consecuencia el individuo va procurando de forma ascendente todos los niveles hasta llegar al último que corresponde a las necesidades de autorrealización. A medida que el hombre asciende en la escala socioeconómica, su satisfacción se complejiza y comienza a tener necesidades más refinadas.

Una vez que el individuo atraviesa la línea de las necesidades básicas, se genera una necesidad social conocida como cosificación es decir, la necesidad de tener objetos por el solo hecho de tenerlos, es motivo de orgullo y de felicidad para algunos individuos en determinadas circunstancias.

El ser humano se caracteriza por una estructura deseante que tiene en la insatisfacción el verdadero motor de la demanda. El deseo se desliza de objeto en objeto sin ser satisfecho jamás: el hombre padece de una frustración esencial. Por eso el deseo es un espacio de apetencia inagotable de productos y marcas que actúan como disfraces en una rueda interminable. Bajo la apariencia de una rueda interminable. Bajo la apariencia de una diversidad de objetos de satisfacción, subyace una carencia profunda que nunca podrá ser suficientemente colmada: de allí su eterno drama y también su limitada capacidad de atracción. Mientras la necesidad por su carácter físico puede ser satisfecha, el deseo por su naturaleza simbólica solo puede ser cumplido para, inmediatamente, reiniciar el ciclo infinito de la demanda. (Wilensky, A., 2003)

#### **1.3.4 Globalización**

La globalización es un término que describe la conexión entre los mercados económicos y el intercambio social y cultural entre países. Con el avance tecnológico la

comunicación traspasó fronteras permitiendo que las sociedades estuvieran informadas de lo que sucede en otros países de manera inmediata.

Globalización significa la liberación del comercio, la apertura de mercados y economías globales, el avance en medios de comunicación, el crecimiento y la posibilidad de fusión por parte de las compañías. Otro de los beneficios que conlleva este proceso es la posibilidad de tener el acceso universal a la cultura y a la ciencia así como se potencia el desarrollo científico y técnico a nivel mundial.

Si bien existen ventajas en este proceso de globalización, se pueden indicar ciertos riesgos que deben tenerse en cuenta. La apertura de nuevos mercados trae consigo un crecimiento excesivo del consumo, y la necesidad de proteccionismo a las marcas nacionales.

Como se menciona anteriormente la globalización es un fenómeno que marca la evolución en economías globales, en los medios de comunicación masivos, en el consumismo y en muchos otros aspectos como la eliminación de fronteras de las fuentes de información.

Globalización se diferencia de internacionalización, ya que este último implica la apertura de fronteras para bienes y servicios y habilita la posibilidad de los procesos de transculturación, el intercambio de contenidos culturales entre países.

La globalización en cambio implica la interacción funcional entre las distintas actividades económicas y también culturales, cuyos procesos se interrelacionan a gran velocidad.

Con el concepto de globalización se tiende a dar cuenta de un proceso de unificación del mundo occidental y parte de oriente, con la hegemonía de los EE.UU. las nuevas relaciones de poder se expresan y legitiman en las representaciones sociales como mundo unificado, como aldea global. Los medios de comunicación de masas convergen con los centros académicos en un discurso universalizador en el que se desliza e induce una ilusión homogeneizante.

La llamada globalización, como marca de un nuevo orden mundial, es una organización geopolítica que tiende a garantizar, a nivel planetario, la continuidad y desarrollo de una forma económica y la dominancia de un modelo de concentración de riqueza y poder. La unificación de los mercados apunta a una universalización cultural y a la hegemonía de un modelo. Y en cierta forma intenta imponerla en el plano del consumo. (Quiroga, A., 1998)

La globalización es un proceso que ha permitido el intercambio social, cultural y económico entre países favoreciéndolos con la apertura a nuevos mercados, el avance de los medios de comunicación, crecimiento y fusiones de empresas y avances científicos.

## **Capítulo 2 - Branding**

### **2.1 Marketing de la Experiencia**

Las principales características del marketing tradicional se basan en promocionar a los productos por sus ventajas funcionales frente a clientes racionales a la hora de tomar decisiones, se utilizan métodos analíticos y cuantitativos.

A diferencia de esto el marketing de la experiencia prevalece la relación con el cliente, se presume el consumo como una vivencia experimental y el consumidor es un ser racional y emocional.

La realidad actual entre consumidores y organizaciones se plantea de la siguiente manera; el consumidor se encuentra sobreinformado, es mucho más flexible y disperso debido a la gran cantidad de ofertas, la tendencia lo lleva a una actuación más individualista y es más temeroso. Las organizaciones por otro lado tienen miedo al cambio de estrategia en sus negocios, miedo a lo nuevo y a lo distinto y sus decisiones son analíticas, burocráticas y puramente racionales.

El marketing de la experiencia propone no pensar en las soluciones de todos los problemas sino armar un mix de estrategias de marketing y de esta manera plantear objetivos a largo plazo, buscando la lealtad del consumidor, comunicar al público a través de códigos y estilos de vida, investigar el mercado, conocer el entorno y estar atento a los cambios externos e internos, y por último crear una personalidad tangible de la marca posicionándola de manera sólida en el mercado competitivo.

Además se puede crear experiencias y vivencias únicas proporcionándole valor agregado a los productos a largo plazo, lealtad de marca, siempre y cuando se comprenda a los clientes como seres racionales y emocionales.

## **2.2 Concepto *Branding***

Alberto Wilensky, (2003), define el concepto de *Branding* como la práctica de crear prestigio y valor a un producto con apoyo del marketing: dicha marca puede estar asociada o no al nombre de la empresa.

El *branding* es considerado como una herramienta estratégica de las marcas para conseguir valor a lo largo de su desarrollo. Este valor se puede leer en términos de marketing como el capital de marca o *brand equity*, y en base a esto se deben tener en cuenta elementos que hacen a la construcción de este valor, como puede ser, la notoriedad; que determina el reconocimiento que tiene la marca en el mercado y frente a sus consumidores, la calidad percibida; uno de los factores fundamentales para fortalecer la confianza y el vínculo que una marca consigue con su audiencia, la lealtad de la marca y las asociaciones de la misma; que son aquellos signos, ideas y valores que se asocian a ella.

Las empresas suelen utilizar esta estrategia de marketing para lograr diferenciarse de la amplia competencia a la que están expuestas todo el tiempo, para crear necesidades concretas en los consumidores y para comunicar valores y principios que humanizan y fortalecen la personalidad de una marca.

En este proceso las marcas logran establecer una conexión emocional con sus consumidores, apelando con sus mensajes a los sentimientos y deseos más profundos de las personas.

### **2.2.1 Características del *Branding***

Calidad y precio dejaron de ser razones por las que los consumidores eligen los productos. Por este motivo las empresas comenzaron a tomar otro rumbo ya que la homogenización de productos se desarrolló abruptamente, hoy todos comercializan el mismo producto, en el mismo lugar, al mismo tiempo, por eso el posicionamiento se tornó

aún más complicado. El *branding* se convirtió en la estrategia perfecta para diferenciarse en el mercado competitivo.

Hacer *branding* significa credibilidad, marcar una diferencia, actualmente ninguna empresa está exenta de que sus productos sean fácilmente reproducibles por eso la tendencia se orientó a transmitir los valores, la credibilidad y la singularidad que una marca representa para los consumidores, estos factores pasan a ser los responsables por las experiencias de los mismos.

El *branding* produce emociones y deseos y al mismo tiempo, se transmiten valores precisos y se crea una identidad concreta. Con la marca, el cliente se identifica, construye una subjetividad, un modelo de vida. A través de la marca el cliente establece una relación emocional con el producto, transmitiendo seguridad, familiaridad, singularidad y diferenciación, provocando no sólo memoria individual sino también colectiva. Las marcas generan conceptos y en los últimos años se han vuelto auténticos iconos culturales ya que marcan un estilo de vida, una forma de vivir, se convirtieron en símbolos de identidad para las personas.

### **2.3 Brand Equity**

Las marcas ocupan un importante espacio en la mente de las personas, para el consumidor la marca significa calidad, cuidado, garantía, reconocimiento, respaldo, servicio, reputación, seguridad, y confianza. El escenario en el que actúan actualmente es muy distinto al de años anteriores, hoy el cliente es mucho más exigente, está más informado y es mucho más crítico.

Producto de la globalización, hoy en día se puede afirmar que el consumidor es plenamente conciente del proceso de compra y del producto que esta por adquirir y sobre todo de la competencia que existe en el mercado.

Las empresas frente a esta situación deben trabajar en la comunicación para otorgarle valor a sus marcas permitiéndoles sobresalir entre una gran variedad de ofertas.



El consumidor está expuesto en todo momento a miles de mensajes por esta razón la fuerza que una marca pueda tener es un desafío de todos los días para aquellas que pretendan continuar siendo líderes o llegar a ser *top of mind* en la mente de los consumidores.

La diferenciación se logra cuando la marca logra identificar los deseos y necesidades que el segmento manifiesta y a través del producto o servicio satisface dicha carencia. Para lograr fortalecer una marca, se debe reforzar principalmente los factores internos, la estrategia, la cultura, los valores, la misión y la visión y alineados a los beneficios que permiten crear el valor de la marca, el *brand equity*.

Se conocen dos dimensiones del concepto *equity*, en inglés significa valor: por un lado el valor financiero en sí mismo, es decir el capital financiero que es propiedad de la compañía, muchas veces este valor en términos monetarios se incrementa gracias a la identidad de marca que se logró construir.

Por otro lado las propiedades reales o atribuidas que tiene la marca al entrar en contacto con el consumidor.

*Brand equity* es el valor conferido por los consumidores, actuales o potenciales, al nombre, símbolos y personalidad de una marca. El valor se construye a partir de un conjunto de variables como el conocimiento, el afecto y el comportamiento que forman actitudes positivas hacia el nombre y símbolos de las mismas, permitiendo consolidar un fuerte vínculo con los consumidores. Una de las características principales de esta herramienta es que disminuye los riesgos percibidos que los compradores tienen en el proceso de compra, riesgo financiero, social, psicológico entre otros.

Existen diversas interpretaciones respecto de la composición del *brand equity* de Nike, así como muchas hipótesis respecto de las causas que explican el éxito de la marca. Algunas interpretaciones se basan en la “verdadera” historia de Phil Knight, fundador y líder de Nike relata en las páginas de su propio libro. Sin embargo, más allá de un conjunto de sucesos verídicos y lógicas anécdotas personales, el análisis

estratégico de la marca requiere una revisión rigurosa desde la perspectiva del consumidor.

La esencia de la identidad de Nike está conformada por el concepto deporte con todas sus implicancias. La esencia de una marca verdaderamente deportiva está directamente relacionada con los valores fuerza, juventud, juego y competencia. Sin embargo, no sería posible comprender la esencia de Nike sino se incluyera en su constitución misma conceptos que refuerzan lo deportivo, como la virilidad y el coraje personal. Por otra parte, es indudable que Nike no sería lo que hoy representa como marca sino se caracteriza también por un espíritu innovador y, sobre todo, trasgresor.

El atractivo y los beneficios que Nike le propone al consumidor incluyen expresiones tangibles de esa identidad como el fascinante mundo compuesto por las siguientes ideas-fuerza:

- Estados Unidos con todo el pasional estilo americano, versus la precisión científica alemana propuesta por Adidas.
- Autoexigencia y autosuperación constante.
- Éxito más que como un resultado final como una eterna búsqueda y autosuperación constante.
- Tecnología como la representación del know-how descriptivo que avalan las máximas figuras.
- Libertad de expresión para no condicionarse por ninguna pauta social vigente.
- Audacia para llevar esa libertad de expresión hasta la última instancia, quebrando todo límite.
- Moda en tanto la marca tiende a ser más *fashion* que la mayoría de sus competidores. (Wilensky, A. 1998)

Nike es una empresa que gracias a una estrategia acertada ha mantenido su posición de líder en la categoría deportiva por muchos años. Para lograr este posicionamiento ha trabajado con varios elementos como personajes reconocidos, diferenciación en sus productos y estrategias claras y específicas cuya implementación ha sido correctamente estudiada y aplicada en consecuencia de la cultura y las costumbres de cada país, bajo el paraguas de una estrategia global.

Por otra parte existen algunos sistemas que se utilizan para medir el valor que tiene una marca, uno de los más completos es el propuesto por el autor David Aaker (1991).

Además de la notoriedad, calidad percibida, lealtad y asociaciones, el autor propone diez indicadores concretos para hacer la medición del valor de una marca:

*Price Premium*: el consumidor está dispuesto a invertir más dinero para adquirir un producto de determinada marca.

Satisfacción / Lealtad: el producto cumple con las expectativas del consumidor y lo considerará para la próxima compra.

Calidad Percibida: el consumidor elige por la calidad que percibe del producto.

Liderazgo / Popularidad: muchos consumidores prefieren elegir al líder, por seguridad y calidad garantizada. Esto depende mucho de cómo la marca se presente al mercado y de la manera que utiliza su comunicación.

Valor percibido: los consumidores en función de sus experiencias establecen un valor para la marca elegida.

Personalidad de Marca: la personalidad de una marca es la imagen que se forman los consumidores de una marca como si fuera una persona.

Asociaciones Organizacionales: la marca debe estar respaldada por una institución que a los consumidores les inspiren confianza, seguridad y respaldo.

Notoriedad de Marca: el reconocimiento es una de los factores más importantes para posicionarse en la mente de los consumidores como *top of mind*.

### 2.3.1 Notoriedad y Afectividad

La notoriedad es un factor fundamental en un mercado competitivo por posicionamiento ya que para el consumidor una marca que posee mayor presencia es sinónimo de confianza, por el simple hecho de ser más conocida. Otro factor influyente para la elección de una marca es la afectividad que la misma transmita. Los consumidores se identifican con las marcas, producto de sus experiencias y emociones, algunos asocian situaciones personales con los atributos del producto o servicio.

La notoriedad es el conocimiento de la existencia de un producto o marca por el público objetivo, es la capacidad que tienen los individuos de identificar a las marcas, está relacionada con la razón.

Desde el punto de vista de la marca, trabajar sobre la notoriedad implica trabajar sobre la participación y presencia de la misma en el mercado.

Un ejemplo de práctica sobre la notoriedad de una marca, fue el caso de la empresa Nike, en sus comienzos desarrolló una estrategia para aumentar el porcentaje de participación en el mercado y conseguir un mejor porcentaje de *market share* respecto de su competencia, gracias a esa estrategia logró vincular a la marca con el deporte, contratando como *sponsor* al jugador de básquetbol Michael Jordan, para ese entonces el jugador no era tan popular, y gracias a esta asociación el mismo se fue convirtiendo en un icono referente y llevó a la marca, en términos de notoriedad, a ser reconocida mundialmente ampliando además su público objetivo, al rubro de los basquetbolistas. La marca logró identificar su identidad con el deporte, el bienestar, la competitividad, los logros, estos son los conceptos a los que Nike fue asociado en la mente de los consumidores.

En cuanto a la afectividad, es un aspecto fundamental para el posicionamiento de la marca. Apelar a los sentimientos provoca identificación, reconocimiento, sentimiento de

pertenencia, y es sin duda, el camino para conseguir la lealtad del cliente. Esta estrategia la comenzaron a implementar las empresas a raíz de la falta de compromiso y de lealtad que los consumidores manifestaban respecto de los productos que usualmente consumían.

Las razones de este cambio actitudinal son conocidas, y se asocian al proceso de transculturación que trajo la globalización. En el caso de Nike, la marca se asoció con el jugador de básquetbol a través de la emoción, provocando un sentimiento para con el personaje. Los consumidores querían a la marca porque querían al jugador.

Históricamente se reconoce a Nike como una marca exploradora de tendencias, apunta siempre a un estereotipo de afectividad, con personajes, temas, objetos que buscan la excelencia, que por consecuencia les da notoriedad asociándola con atributos como calidad, perfección, diseños innovadores y transgresores, todas las cualidades de una primera marca que genera confianza.

La notoriedad le da valor a la marca a tal punto que algunas se han posicionado como el nombre de la categoría del producto, un ejemplo de esto son los Cotonetes, de *Jonson*.

Por otro lado, la afectividad está estrechamente ligada a la susceptibilidad de las personas, quienes experimentan alteraciones en sus emociones, la afectividad en psicología se caracteriza por el predominio de la reacción afectiva sobre la percepción y el pensamiento. Cuando las marcas logran conseguir afectividad consiguen que los consumidores elijan al producto o servicio por una cuestión puramente emocional y no racional.

### **2.3.2 Ventaja Competitiva**

La ventaja competitiva son aquellas características que un producto o servicio posee y permiten que se diferencie del resto de su competencia.

El avance tecnológico, el acceso a la información y la comunicación sin fronteras obligaron a las empresas a producir bienes y servicios más exigentes con estrategias innovadoras para sobresalir entre todas las ofertas del mercado.

Para que una empresa pueda competir debe necesariamente tener una estrategia competitiva. Esta solamente va a poder formularse en tanto y en cuanto la empresa tenga un completo y acabado conocimiento del entorno en el que se desarrolla. Es por eso que, cuando una empresa evalúa el atractivo de un mercado en el cual quiere operar, debe tener como objetivo analizar e indagar acerca de la situación de competencia de los productos/mercados, tratando de evaluar e identificar las ventajas competitivas que poseen los distintos competidores. (*La llave de las ventajas competitivas*. Módulo II asignatura Campañas Publicitarias II (2008) p.377)

La ventaja competitiva de una compañía, producto o servicio, es el resultado de la utilización adecuada de habilidades y capacidades únicas y diferenciales que producen en el público objetivo una valoración efectiva. Es el elemento diferenciador que lo resalta en el mercado, que hace que una empresa, producto o marca sobresalga sobre la demás.

La ventaja competitiva sirve como barrera de entrada para nuevos competidores, es una herramienta de poder de negociación con proveedores y clientes y permite la diferenciación con productos sustitutos. Sin embargo no deber ser utilizado este recurso como una herramienta de confianza y seguridad por parte de la compañía para competir en el mercado, existen diversos factores por los que la misma puede no ser valorada por los consumidores, ejemplo una crisis económica, sobre todo en países inestables, donde

los precios de la competencia bajan por una cuestión estratégica, el consumidor suele resguardarse y disminuir costos, si el producto de la competencia disminuye el precios posiblemente el comprador tenga consideración y lo elija.

### **2.3.3 Posicionamiento**

El posicionamiento de un producto o servicio, marca o empresa se refiere al lugar que ocupan en la mente de los consumidores, es uno de los objetivos más difíciles de realizar y mantenerlo es más complicado aún.

Es un concepto que comenzó a utilizarse en la década de los 70' y se relaciona directamente con la segmentación y la diferenciación, para que una empresa se posicione primera en la mente de los consumidores debe, primero, saber a quién se va a dirigir y luego de qué manera logrará captar la atención, de aquí que la ventaja competitiva es primordial. Se conocen tres objetivos fundamentales, el primero es el posicionamiento actual que implica la posición mental que ocupa una empresa en el público en un momento determinado. El segundo es el posicionamiento ideal, que representa la satisfacción y los deseos de los consumidores, son los atributos esperados por parte del público y por último el posicionamiento meta, que corresponde al lugar en la mente de los consumidores que la empresa quiere alcanzar.

El posicionamiento es uno de los mayores intereses en los mercados competitivos, así como la participación en el mismo, sin embargo lo difícil es conseguir ubicarse como *top of mind* en la mente de los consumidores.

Existen varios tipos de posicionamientos que las marcas utilizan como estrategias para lograr el liderazgo en los mercados comerciales. Según Aker, David (1991) se pueden clasificar en:

Posicionamiento basado en las características del producto: los productos se posicionan en el mercado a través de sus atributos, características o cualidades.

Generalmente las empresas tratan de introducir a sus productos o servicios con más de un atributo, y este tipo de estrategia es muy difícil de implementar ya que una persona puede retener el menos uno de ellos, demasiados pueden confundirla y no recordarlo.

Sobre esta estrategia de posicionarse a través de los atributos, también algunas compañías deciden hacerlo en base a un posicionamiento sobre la mejor calidad a menor precio.

Posicionamiento con respecto al uso: posicionar al producto con un determinado uso o aplicación es una estrategia muy usada por las marcas, Nike por ejemplo recurre al deporte, en su caso porque la categoría del producto lo permite, y en muchos de sus comerciales se asocia el producto con una actividad física o identifican un producto para cada tipo de deporte, de esta forma segmentan el público y asocian el producto con atributos característicos para cada deporte.

Posicionamiento orientado al usuario: cuando las marcas implementan una estrategia que provoca la identificación de los usuarios con los productos, por ejemplo Nike decide contratar personajes, iconos referentes en el deporte para generar que los seguidores sientan además afinidad por la marca que su referente usa.

Posicionamiento por el estilo de vida: las marcas líderes son generadoras de tendencias y muchas veces hasta instauran un tipo de estilo de vida. Es común además que algunas marcas por el tipo de producto que comercializan, promuevan estilo de vidas determinados. Nike ha sabido a través de sus mensajes generar conceptos y transmitir experiencias que provocaron que sus productos marquen una nueva tendencia.

Posicionamiento por la relación a la competencia: en algunos países no puede nombrarse a la competencia en los mensajes publicitarios, es por eso que las marcas utilizan una estrategia que no transgrede las leyes del mercado, pero apunta directamente a los competidores, y es posicionar a los productos por oposición a la



competencia, si una marca decide promocionar el producto a través de un atributo determinado, la empresa lanza sus productos por oposición.

Este tipo de posicionamiento se puede hacer a través de reconocidas leyes de marketing como posicionarse como líder, el posicionamiento como seguidor adopta las medidas del líder, el reposicionamiento y el posicionamiento por nombre.

### **2.3.3.1 Errores en el posicionamiento**

Al la hora de elegir una estrategia de posicionamiento deben evaluarse todas las alternativas para no tomar la dirección equivocada.

Cuando se trata de una estrategia sobre la extensión de línea, la introducción al mercado debe ser sumamente cuidadosa para no confundir a los consumidores. Muchas marcas tienen éxito con un producto y deciden ampliar su cartera de productos, un ejemplo de esto son las líneas de *shampoo* en las góndolas del supermercado, existen infinitos tipos y variedades de productos y el consumidor ya no sabe cuál es el que le corresponde a su tipo de pelo, y termina decidiendo por precio o por marca.

Ries, A. y Trout, J (1996) en el libro Posicionamiento describe consejos para la implementación de una estrategia de extensión de línea funcione correctamente: en términos de volumen, los productos que actúen independientemente no deben llevar el nombre de la marca, en caso que sean productos de poco volumen sí es aconsejable.

Teniendo en cuenta a la competencia, si el producto es único en el mercado o innovador debe defenderse por sí mismo con una marca que lo identifique independientemente, ahora si es un producto que su categoría abunda en el mercado debe respaldarse con la marca.

Cuando se trate de un producto que cuenta con un gran presupuesto publicitario, se debe crear su propia imagen, de lo contrario se debe tener el respaldo de la marca.

En relación a la trascendencia, si se trata de productos que se venden en supermercados y son de consumo masivo, no deben llevar el nombre de la marca, mientras que los que se venden a través de representantes, si deben tenerlo.

Orta regla que no debe aplicarse en cuestiones de posicionamiento es no respaldarse bajo una marca ya establecida, algunas toman el éxito de un producto para respaldar a otro nuevo con características diferentes, probablemente se confunda al consumidor y ambos pierdan identidad.

La segmentación es un proceso fundamental para las empresas cuando deciden lanzar un nuevo producto, deben tener muy en claro cuál es el target al que apuntan.

Algunas marcas quieren abarcar un universo más amplio del que el producto o servicio requiere y consiguen un resultado negativo y su posición en el mercado queda indefinida.

Otra de las reglas que se deben olvidar los estrategias de las empresas a la hora de buscar el posicionamiento es seguir aquellos métodos que han resultado con éxito. "Si algo te resulta exitoso, úsalo una y otra vez, tantas veces como puedas, hasta que deje de funcionar" (Emerick, T., 1998).

Cuando se aplican las estrategias de posicionamiento, debe consultarse siempre a una investigación de mercado, la falta de análisis en la situación de mercado posiblemente conduzca al fracaso. Se debe tomar una posición objetiva y crítica para evaluar los productos desde el punto de vista de los consumidores.

Por último y uno de los errores más usuales en el mercado competitivo es tratar de convertir utilidades en algo que no son. Ciertas empresas descubren nichos en el mercado latentes, una necesidad no satisfecha y modifican la estrategia de sus productos ya exhibidos para abarcar alcanzar ciertos objetivos y por lo general fracasan ya que la categoría del producto no se condice con las características del nuevo segmento.

## **Capítulo 3 – Identidad Corporativa**

### **3.1 Concepto de Identidad**

La identidad corporativa es la personalidad construida de una empresa, es el resultado de su comportamiento tanto interno como externo. Una empresa construye su identidad a través de dos rasgos específicos: los físicos, elementos icónicos y visuales, y los culturales o conceptuales, creencias y valores y filosofía.

Si bien identidad y personalidad no son términos sinónimos, su definición involucra conceptos parecidos. La personalidad es la diferencia individual que distingue una persona de otra, en este caso a una institución de otra; y la identidad es el conjunto de rasgos propios de una persona o empresa que la caracterizan.

Es muy común que se confunda el término identidad con imagen, sin embargo sus significados son distintos, la identidad es una cuestión de emisión y la imagen de percepción, ésta última es la síntesis mental que los consumidores se forman de una empresa, que según su estrategia logran transmitir a través de su identidad. Ambos conceptos son complementarios, no existe uno sin el otro, cuando una compañía proyecta su identidad es inevitable que las personas se formen una imagen de la misma, esto no quiere decir que coincidan, muchas veces no logran posicionarse correctamente y la imagen que el público se forma de ellas se convierte en un problema para la empresa.

La identidad es el concepto que permite distinguir a cada organización como singular, particular y la diferencia de las demás. Las organizaciones se caracterizan como entidades autónomas por su capacidad para fijar sus propias reglas de operación, y éstas reglas no están subordinadas a las relaciones con el contexto. Las reglas que

proviene del contexto, y que implican restricciones para el funcionamiento de la organización, son procesadas de modo tal de preservar las coherencias internas y asegurar así la supervivencia del conjunto.

Las organizaciones son autónomas en la medida en que sean capaces de sobrevivir aún en condiciones ambientales diferentes de las de su creación. (Etkin, J. y Schvarstein, L., 1994)

La identidad corporativa se puede decir que es la cara visible de las organizaciones, y está directamente relacionada con la filosofía de la compañía, la cultura, las acciones y la comunicación.

El hecho que una empresa mantenga su estructura de identidad, le permite adquirir mayor flexibilidad para adaptarse al contexto y sobrevivir a cambios internos o externos del entorno, provenientes de una crisis o de un cambio no planificado.

La identidad es inevitable, así cualquier compañía no ponga énfasis en desarrollarla, todo comunica, y nadie puede evitar que los clientes o consumidores formen una imagen mental de lo que para ellos significa dicha compañía.

### **3.1.1 Imagen corporativa**

En los últimos tiempos la economía global sufrió grandes transformaciones tales como para ubicar en una situación diferente a las empresas de productos y servicios.

Esta transformación provocó que se pasara de un modelo de gestión basado en la producción, a uno basado en las ventas hasta situarse en el actual; la satisfacción del cliente y la razón de ser de las organizaciones.

Esta situación modifica el contexto y sitúa el valor de la imagen de una empresa como factor preponderante en el mercado. Del mismo modo que el público dejó de comprar productos para comprar marcas, está ahora dejando de comprar marcas para

comparar imágenes de marca. La imagen corporativa se ha impuesto en la estrategia de la diferenciación, la competitividad y la creación de valor. (Costa, J. 2003, p. 66)

La imagen que se forma en la mente de los usuarios puede proceder de diversas fuentes: por la conducta de la organización, por la acción de comunicación o simplemente por el entorno.

El consumidor junta sus experiencias con las nuevas percepciones y se forma una estructura mental en la memoria, así se genera una imagen de una organización.

Costa, J., (2003) sugiere algunas razones para cuidar la imagen de una organización:

- Destacar la verdadera identidad de la organización.
- Transmitir notoriedad y prestigio.
- Reflejar la auténtica importancia y dimensión de la organización.
- Conseguir una opinión pública favorable.
- Organizar el futuro de la organización.

La imagen corporativa presenta algunas características importantes de resaltar:

- Se concibe a la empresa como un todo.
- La imagen es pura percepción.
- Es inevitable y subjetiva, cada uno la configura en forma personal.
- Es simbólica, no es la realidad física sino mental.
- Y no es fiel a la identidad, como se mencionó anteriormente la imagen puede no coincidir con la identidad.

Por otra parte es importante señalar que las empresas tienen otros elementos que hacen a la identidad pero que son de tipo visual, como el logotipo, el símbolo y la gama cromática. La función del logotipo es designar y significar, es el icono representativo de la

compañía, en el caso del símbolo, no tiene tanta fuerza como el logotipo pero es mucho más memorizable, ya que puede tener varios significados, y por último la gama cromática juega un papel puramente emocional y de estética. Cabe resaltar que la integración de todos los elementos permite una mejor percepción global del público objetivo.

### **3.1.2 Identidad e identificación**

Como se menciona anteriormente, identidad e imagen son dos términos diferentes pero sin identidad no hay imagen y viceversa, son conceptos complementarios. Existe además, un proceso que se establece entre ambos términos y se denomina identificación.

La identificación es el acto de reconocer la identidad, puede ser de un sujeto o un objeto que supone la percepción de esa identidad por parte de un sujeto formando una imagen de la misma.

La identificación es un proceso, un acto que se presenta en el polo receptor, no en el emisor. La identificación, por tanto, es la interacción entre la identidad del emisor y la experiencia de tal identidad vivida – y subjetivada- por el receptor. Esta forma de interacción se experimenta en la realidad de los fenómenos como una percepción instantánea y prácticamente automática. (Múnera Uribe, P. A. Y Sánchez Zuluaga, U.H. 2003, p. 398).

Luego de la explicación de los autores Múnera y Sánchez se puede decir que la identidad, la identificación y la imagen forman un triángulo, en la que funcionan por separado pero se necesitan para existir. La identidad es el propio ser de una empresa con una forma, una esencia y valores que la hacen única e irremplazable.

Por otra parte la identificación es el acto de reconocer la identidad de una empresa, de registrarla y de memorizarla, de modo que se produce en la mente de aquella persona una imagen mental con atributos y características que hacen a esa representación única.

### **3.1.3 Naturaleza de la identidad**

La identidad de una marca o empresa estará siempre influenciada por las características de los productos o servicios originales, independientemente de su evolución en el tiempo.

Existen algunos conceptos que deben considerarse cuando una empresa se sitúa en la etapa de construcción de identidad; definir la categoría del producto, el mercado en el que se lo sitúa, los atributos tanto simbólicos como físicos, deben ser resaltados y bien comunicados ya que es una de las dimensiones que los consumidores más recuerdan gracias a la interacción con el mismo y a la experiencia que da como resultado de ésta interacción.

La calidad es otro componente que hace a la identidad de una marca, cuando una empresa presenta un nuevo producto o servicio al mercado, y éste no responde correctamente es muy difícil relanzarlo para posicionarlo como un producto mejor, aquellos consumidores que hayan logrado tener una experiencia con el producto o servicio y no haya sido satisfactoria difícilmente vuelvan a adquirir el producto, el consumo es una de las principales causas de construcción de la identidad de una marca o empresa.

Sin embargo no sólo los usuarios son los encargados de fomentar la imagen de una compañía, sino que son ellos mismos los que contribuyen a que una marca se posicione en un determinado lugar del mercado, los clientes de una compañía determinan también el tipo de empresa que representan en el mismo.

Por último una vez que la empresa se posiciona en el mercado, comienza a construir su propia personalidad que le permite ampliar su identidad frente a los consumidores.

Un producto debe estar siempre acompañado de un respaldo que avale su calidad y responsabilidad en el mercado, eso se lo da la compañía que lo produce y la marca con la que se hace conocido en el mercado, en definitiva son cuestiones de identidad e imagen.

### **3.2 Identidad de Marca**

Al igual que la identidad corporativa, la marca tiene su propia identidad que la hace única frente a la competencia. La identidad de marca es importante que esté alienada con los valores y políticas que la empresa determina. Las grandes multinacionales que tienen extensas líneas de productos, como el caso de *Coca-cola* por ejemplo, cada uno de sus productos lleva una marca y una identidad singular, sin embargo las personas identifican cuando una marca pertenece a *Coca-cola* o no, porque existe un trabajo detrás para que cada producto esté siempre alineado a los conceptos de calidad y responsabilidad que la compañía promueve.

Cuando una empresa está posicionada correctamente en el mercado, lanza un producto nuevo y éste no funciona, posiblemente no sea una cuestión de calidad ni la identidad de la compañía se verá afectada, simplemente deberán retirar el producto porque no fue aceptado por el público al que se dirigieron. Sin embargo cuando una compañía lanza un nuevo producto y no tiene referencias previas para avalar su responsabilidad y calidad difícilmente logre remontar esa imagen, se necesita una buena campaña de comunicación y una planificación estratégica para modificar la imagen negativa que se generó en la mente de los consumidores gracias a una mala experiencia con el mismo.

La identidad de una marca es la forma en que ésta se hace visible al mercado materializándose en su discurso, es decir, las marcas sólo son tangibles a través de su identidad. Pero a su vez, como señala la antropología, no hay identidad sino en la



diferencia. En otras palabras, únicamente una fuerte diferenciación construye una identidad claramente reconocida.

La identidad expresa, entonces, las creencias y valores centrales que impulsan a la marca basados en alguna habilidad distintiva.

Además, el consumidor completa la identidad de marca construyéndola con sus propias imágenes y motivaciones. En virtud de su naturaleza discursiva la marca crea su identidad con mundos que son, por definición, mundos verdaderos. Como la marca se mueve en un universo imaginario y mítico, no requiere circunscribirse al eje verdadero/falso. La legitimidad de la identidad de una marca es más su coherencia interna que su relación con la realidad. (Wilensky, A. 1998).

### **3.2.1 Brand Character**

El *brand character* es un término norteamericano adaptado por el mercado argentino cuyo significado se traduce en el “carácter de la marca”.

Una marca con carácter logra identificarse y diferenciarse frente a la competencia, y posiblemente se convierta en su ventaja competitiva. El carácter de una marca es una herramienta estratégica que refuerza y potencia el posicionamiento.

Este concepto se puede definir como el conjunto de características humanas que sirven para representar una marca y distinguirla de otras.

El carácter y la personalidad de una marca nos dicen cómo es ella más allá de su apariencia externa o sus definiciones conceptuales. Al igual que ocurre con la identidad, es imprescindible distinguir entre la personalidad de marca perfilada desde la oferta y la personificación que los consumidores hacen de ella.

Las marcas se personalizan porque despiertan emociones y pasiones humanas. Las marcas líderes tienen un carácter tal que ningún consumidor puede permanecer indiferente a ellas: su fuerte personalidad provoca inevitablemente una relación de amor u odio.

La personalidad de marca es una metáfora que ayuda a expresar la identidad y definir el posicionamiento. Si la personalidad es fuerte y valorada se constituye en un factor crítico para la construcción del *brand equity*.

En consecuencia, y desde el punto de vista estratégico, la personalidad de marca se constituye en una herramienta vital para la formulación del posicionamiento. (Wilensky, A. 1998).

Cabe mencionar que el *brand character* abarca dos importantes conceptos, la personificación y humanización de la marca. En el primer caso consiste en una caracterización imaginaria que contempla asignarle sexo, edad, aspecto físico, ocupación, situación familiar y sobre todo rasgos del carácter. El segundo término corresponde a la capacidad de los consumidores de no poder disociar su esencia humana en el vínculo que establece con ella y la clasifica asignándole un carácter y una personalidad.

### **3.2.2 Estrategias competitivas**

En un mercado competitivo se conocen ciertas estrategias según los objetivos y el ciclo de vida de los productos de cada empresa. En una línea de productos hay dos posibilidades estratégicas, expandirla o complementarla.

La ampliación de línea se produce cuando una organización la extiende más allá de la categoría que ocupa, la ampliación puede ser hacia abajo o hacia arriba, en el primer caso se lanza un producto *premium* y luego se extiende con productos de menor categoría, en el segundo caso cuando las organizaciones quieren capturar nichos específicos del mercado o completar la línea, y fabrican productos con mejores calificaciones, también se puede ir en ambas direcciones al mismo tiempo.

Cuando la estrategia se basa en complementar la línea y añadir nuevos productos dentro de la misma categoría, lo riesgoso en estos casos es el recaer en el conocido

proceso de canibalismo entre productos y dando como resultado la confusión de los clientes.

Otra de las estrategias que las empresas pueden aplicar, es la mezcla de productos y se puede describir según; la amplitud, número total de líneas; la profundidad, versiones de cada producto se ofrecen dentro de la línea; según la longitud, número total de artículos fabricados, que es el resultado de la multiplicación de la amplitud por la profundidad y por último la consistencia, el parecido que tienen las diversas líneas en cuanto a su uso final, sus requisitos de producción, canales de distribución etc.

Lanzamiento de nuevos productos y diferenciación de productos son otras estrategias muy comunes en el mercado, en ambos casos deben estudiarse todas las posibilidades como el mercado, factores internos y externos de la compañía, los segmentos, la competencia, los canales de distribución, entre otros.

La estrategia es un modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción, y prioridades en la asignación de recursos. Seleccionando los negocios actuales o futuros de la organización, tratando de lograr una ventaja sostenible a largo plazo y respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas surgidas en el medio externo de la empresa, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización. (*El futuro, esencia de la estrategia*. (2008) Módulo II de la asignatura Campañas Publicitarias II. Profesor Martín Stortoni).

### **3.2.3 La expansión de marca**

Cuando una empresa decide expandirse y desarrollar una nueva unidad de negocios sobre la misma marca madre debe considerar la elasticidad de la misma para ampliar la identidad y el posicionamiento que ya tiene en el mercado.

Es necesario capitalizar el nombre que está instalado en la mente de los consumidores y agregarle el nuevo formato, sobre todo en empresas multinacionales cuyo nombre es único y reconocido a nivel internacional.

Cuando una compañía decide abrir un nuevo negocio, por ejemplo, si la marca es reconocida por su confianza, responsabilidad y garantía, posiblemente tenga mucho éxito en su lanzamiento, sin embargo está incursionando en una nueva categoría y carece de experiencia. Existen ciertos riesgos que los consumidores asumen cuando eligen un producto o servicio nuevo, lo cual no sucede cuando el producto o servicio en cuestión es respaldado por la trayectoria y la historicidad de la marca madre.

Un aspecto básico a considerar es si la extensión de marca es coherente o arbitraria en relación a los valores de la marca-madre, si la marca al ser aplicada a nuevas categorías de producto recuerda u olvida los valores esenciales de su pasado.

Otro aspecto fundamental es establecer la adecuación natural entre la marca y la extensión, es decir, resulta estratégicamente imprescindible trabajar sobre la compatibilidad marcaria en lugar de forzarla. Existe una mayor adecuación cuando hay:

- Factibilidad de transferencia: esto implica que el mercado considera a la marca como realmente portadora de los valores que desea transmitir a través de la extensión.
- Complementariedad de conceptos: entre la marca y la nueva categoría.
- Transitividad de valores a partir de: Atributos funcionales del producto base: por ejemplo, la alta tecnología presente en comunicación satelital. Atributos simbólicos del producto base: por ejemplo, el alto precio de la joyería exclusiva. Atributos simbólicos de la marca: por ejemplo, ser una marca de prestigio como *Kenzo*.

Perfil típico de usuarios de la marca: por ejemplo: ser una marca de adolescentes como *Sweet*.

- Elementos fundamentales del producto: por ejemplo, contiene leche como *Zinder*.
- Posicionamiento básico de la marca: por ejemplo, ser muy rendidora como *Magistral*. (Wilensky, A., 2003).

Cuando se realiza una extensión de una categoría nueva, debe hacerse un análisis F.O.D.A. para evitar sorpresas en el desarrollo.

Oportunidades: la existencia de marcas fuertes implica una poderosa barrera de entrada para el ingreso de nuevos competidores. Desde un enfoque estratégico, es posible afirmar que así como las marcas constituyen barreras también pueden ser utilizadas como poderosas puertas de entrada a nuevos mercados. A continuación se analizarán las principales ventajas competitivas que surgen de la extensión de marca.

Un caso de extensión natural, es el uso de la marca en productos similares presentados bajo distintas formas. Otra extensión es la utilización de la marca para cobijar productos similares con distintos componentes. Un camino posible es el uso de la extensión hacia productos fuertemente complementarios o la extensión de marca en función del profundo vínculo establecido con el cliente.

Fortalezas: el desarrollo de extensiones de línea permite la apertura de nuevos segmentos, provocan mayor presencia física, mayor visibilidad de la marca. Permiten mayor presencia comunicacional, posibilita que la marca esté más tiempo en la mente del consumidor. Cuando la extensión es sinérgica y no pierde su foco en el concepto que caracteriza a la marca, genera una consolidación del mismo, incrementa la potencia del marketing mix.

Amenazas: si bien la extensión puede crear oportunidades existen riesgos que pueden afectar el desembarco de un nuevo producto, errores en el posicionamiento, barreras de entrada difíciles de superar, inestabilidad en el escenario político-económico, aumento del costo de la materia prima, entre otras.

Algunos criterios claves para una exitosa aplicación de extensión de marca.

*Brand mision:* en primer lugar se debe definir con precisión la misión de la marca, el área de negocios desde la percepción del consumidor.

Potencial de negocios: en segundo lugar, se debe evaluar el mercado en términos de su verdadero potencial de negocios lo que implica definir: tamaño de volumen, tamaño de valor y tamaño en contribución marginal.

Escenario marcado: definir el escenario competitivo de las marcas presentes en la categoría de productos.

*Share of voice:* analizar el *global voice* de la categoría y la inversión publicitaria promedio de las principales marcas.

*Brand target:* es necesario definir el *brand target*, es decir, cuál es el segmento de mercado que define la posición de la marca.

Promesa básica: definir y rescatar los valores que llevaron a la marca a ser exitosa, es decir, cuál es el beneficio básico que la marca vehiculiza.

Producto mítico: se debe mantener siempre vigente el producto original de la marca. El producto inicial sobre el cual la marca está constituida debe ser protegido de la competencia y del paso del tiempo, manteniéndolo vivo en la mente de los consumidores. (Wilensky, A., 2003)

La extensión de línea generalmente capitaliza la experiencia de los productos ya existentes y la esencia del posicionamiento de la marca aprovechando aquellos valores que aún no han sido explorados por la misma.

## Capítulo 4 - Investigación del contexto para la detección del problema

### 4. 1 Contexto mediato

Historia de la marca.

Nike es una empresa norteamericana que corresponde a la categoría textil y cuya comercialización está centrada en productos de tipo deportivo. Fue fundada en 1968 por Phil Knight y Bill Bowerman cuya sede central se encuentra en Beaverton, Oregon, Estados Unidos, donde comenzó a producir zapatillas con suela *waffle*, hechas con una máquina de *goffres*.

Phil Knight presidía competiciones atléticas y fue éste uno de los motivos que lo impulsó a darle el nombre de Nike a su compañía, el mismo fue elegido, además, en representación de la diosa griega de la victoria y su isologotipo simboliza el ala de los dioses de la mitología griega, dicha iconografía fue diseñada por Caroline Davidson en 1971, quien años más tarde se convirtió en la mujer de Phil Knight.

En 1972 Nike lanza al mercado su primer producto con el logo de *swoosh* (nombre en inglés que se designa a su isotípo).

En su primera presentación el isotípo y el logotipo se superponían, hacia 1978 el logotipo comenzó a tomar mayor protagonismo, se lo despegó del isotípo y consiguió mayor relevancia, para los 80' incursionaron la técnica del color, enmarcando el isologotipo en un recuadro rojo. Llegando a los 90' dejaron solo el isotípo, para este momento la marca estaba muy introducida en la mente de los consumidores.



Figura n° 2: Historia del isologotipo de Nike. Disponible en: [www.nike.com](http://www.nike.com)

Culturalmente Nike fue marcando tendencia con frases que contribuyeron al reconocimiento de la marca. En 1988 Dan Wieden (Co-fundador de Wieden Kennedy importante Agencia de Publicidad en Portland, Oregon) crea el slogan "Just Do it" (en inglés sólo hazlo) frase con la cual la marca comenzó a hacerse conocida a nivel mundial.

Otras frases que le dieron gran protagonismo a la marca fueron "Test your faith" (Prueba tu fe) y "I can" (Yo puedo) también de la agencia Wieden&Kennedy.

El creador de la marca.

Phil Knight se graduó en la Universidad de Stanford, y en su afán por los negocios viajó a Japón, porque le interesaba la comercialización de una marca muy conocida de calzado llamada Tigre de la firma Onitsuka, su objetivo era llevarla a Estados Unidos. Una vez que Knight consiguió la distribución le cambió su nombre original por el de Blue Ribbon Sports.

El nombre Nike se origina en los años 60' cuando el entrenador de Knight se une a la compañía introduciendo al deporte como parte de la filosofía de la misma y aportando su conocimiento técnico, así se funda Nike, la marca que años más tarde sería número uno en el mercado.

En los años 70' la relación de Knight con Onitsuka se rompe y el creador de Nike decide abrirse por cuenta propia. Para ello fue necesario un cambio en la estrategia de marketing, en ese momento Knight designa un representante para que comercialice la marca a nivel global, el objetivo era llegar a introducirse en grupos de jóvenes, equipos de deportes e incluso en universidades consiguiendo gran popularidad, lo que le permite comenzar a expandirse y producir productos nuevos siguiendo la línea del deporte.

Los años 80' marcaron la tendencia del uso del calzado deportivo diariamente en Estados Unidos, coincidentemente Nike tenía como estrategia de marketing el patrocinio en personajes populares, ambas circunstancias favorecieron a la marca permitiéndole llegar a los hogares americanos de forma masiva e inmediata.



Nike comienza a tomar posición de líder en relación a sus pares como Reebok, y el escenario textil deportivo se torna muy competitivo. Esta situación repercute en las ventas de todas las marcas involucradas incluyendo a Nike, situación que obliga a la marca a generar un cambio en la estrategia y en 1985 contrata a Michael Jordan, jugador de baloncesto de Carolina del Norte, no tan conocido en ese entonces, quien recientemente se había incorporado al equipo de Chicago Bulls. El objetivo de la compañía era convertir a personajes no tan populares en grandes estrellas, tal fue el caso de Michael Jordan. La campaña fue exitosa ya que el jugador se convirtió en una leyenda del baloncesto y le permitió la apertura a un nuevo mercado, el calzado de básquetbol.

La campaña fue diseñada de forma tal que permitió mostrar al deportista de una forma nueva en relación a la ropa deportiva, esto repercutió en el público consiguiendo que los consumidores que se identificaban con el deporte y con el personaje, se convirtieran en usuarios de la marca.

El acierto de ésta estrategia no fue simplemente la identificación del consumidor con la marca, sino que la compañía logró introducir en el mercado un nuevo estilo de vida, esto le dio fuerzas a Nike para posicionarse como marca líder en la mente de los consumidores a nivel mundial.

## 4.2 Situación Actual

Actualmente Nike mantiene su sede en Beaverton, Oregón, Estado Unidos. Desde ahí dirige toda la red productiva extendida por el mundo, a través de sus funcionarios la mayoría situados en la región asiática. El volumen de ventas en países centrales se genera gracias a la inversión que la marca destina para producciones publicitarias. Nike no posee ninguna fábrica propia, ni máquinas, ni bienes inmobiliarios, tiene una extensa red de proveedores que se encargan de la producción de sus productos. Su negocio se centraliza en el desarrollo, la investigación y el diseño de sus productos y a su vez se caracteriza por su interesante forma de comercialización.

Su actividad principal es la producción y comercialización de artículos deportivos a nivel mundial, es patrocinadora de personajes del ambiente deportivo y se considera a nivel global una marca generadora de tendencias culturales. Nike es una marca que impone estilos de vida, modifica costumbres y se introducen en los hábitos de los individuos.

Sus productos son fabricados para mujeres, hombres, y niños, sus ventas rondan alrededor de 300 modelos de 900 estilos para 25 deportes diferentes. El *target market* de Nike actualmente es de mujeres y hombres de entre 18 a 35 años.

## 4.3 Participación en el mercado

Nike es líder en el mundo del diseño, la comercialización y la distribución de calzados, prendas de vestir, equipos y accesorios deportivos auténticos para una amplia variedad de deportes y actividades físicas. Tiene la propiedad de las subsidiarias globales, como *Converse Inc.*, que diseña, comercializa y distribuye prendas de vestir, accesorios y zapatillas; *Nike Bauer Hockey Inc.*, líder en el diseño y distribución de equipos de hockey; *Cole Haan*, que diseña, comercializa y distribuye accesorios, vestidos finos y calzado de lujo; *Hurley International LLC*, que diseña, comercializa y distribuye accesorios, prendas de vestir y calzados para jóvenes y para deportes de acción; y

*Exeter Brands Group LLC*, que diseña y comercializa prendas de vestir y calzados deportivos para el canal de venta minorista de valor.

#### **4.4 Competencia**

El mercado de indumentaria deportiva tradicionalmente estuvo dominado por Adidas y Nike. La marca norteamericana fue fundada en 1967, 47 años después que la alemana. Sin embargo durante los 80' logró sobreponerse a la hegemonía de Adidas y conseguir el protagonismo en todos los grandes eventos deportivos alrededor del mundo.

Este enfrentamiento entre ambas marcas también se trasladó al mercado de indumentaria casual, de hecho, Adidas fue una de las primeras marcas que apuntó sus diseños a los consumidores urbanos. El relanzamiento de algunos productos de su línea, tipo *vintage*, fue uno de los primeros avances de la marca en este sentido.

El inmediato éxito de este tipo de productos hizo que Adidas montara toda una unidad de negocios alrededor de los modelos *originals*, así es como describe la marca a su línea de indumentaria no deportiva.

En la pelea por consolidarse como marcas de indumentaria urbana, surgieron nuevos competidores que buscaron romper con el dúo Nike-Adidas. La pionera que logró introducirse en el podio fue Puma.

La marca alemana modifica su estrategia y toma una dirección relacionada con el diseño y productos de alta calidad, abandonando el territorio del mercado deportivo, captado por Adidas y Nike. Luego de una fuerte estrategia de marketing y reposicionamiento, la marca comenzó a dar ganancias tras 10 años de números en rojo.

Este resurgimiento de Puma también le permitió posicionarse nuevamente en el mundo del deporte. Así es como la marca tiene un convenio con Ferrari y es la empresa encargada de desarrollar el calzado de sus pilotos en la F1. En los últimos diez años desplegó una fuerte estrategia dentro del fútbol, donde se asoció a los equipos africanos y a Italia. La marca no sólo se destacó por sus innovadores diseños de indumentaria, sino

que también logró una alta visibilidad siendo el *main sponsor* del equipo campeón del Mundial 2006.

Otra de las marcas que está en pleno proceso de recuperación es Reebok. La empresa de origen británico, fundada en 1895, fue adquirida en 2005 por el grupo Adidas con el objetivo de reposicionar a la marca y ganar más protagonismo en el mercado norteamericano, donde Nike todavía mantiene un amplio dominio.

Si bien resurgieron varias etiquetas deportivas, la gran pelea continúa siendo entre Nike y Adidas.

El negocio de la indumentaria deportiva es un sector conformado por marcas premium, como Nike, Adidas, Reebok y Puma el 50% restante se divide entre las que sólo producen e importan artículos terminados y las etiquetas nacionales.

Actualmente sus principales competidores a nivel internacional son:



Figura n° 3:

Imagen del logo de Adidas.

Disponible en:

[www.google.com](http://www.google.com)

La visión de la marca es ser la marca líder de deporte a nivel mundial. Es la mayor competencia de Nike, productores y distribuidores de artículos deportivos y zapatillas. Actualmente se posiciona en el mercado como una marca con diseños exclusivos orientados a los años 70', 80' y 90'. Adidas compite con Nike bajo una misma estrategia, apelar a los sentimientos y a marcar tendencias; en este caso utiliza la frase en todas sus comunicaciones, "Impossible is nothing".



Figura n° 4:

Imagen del logo de Reebok.

Disponible en:

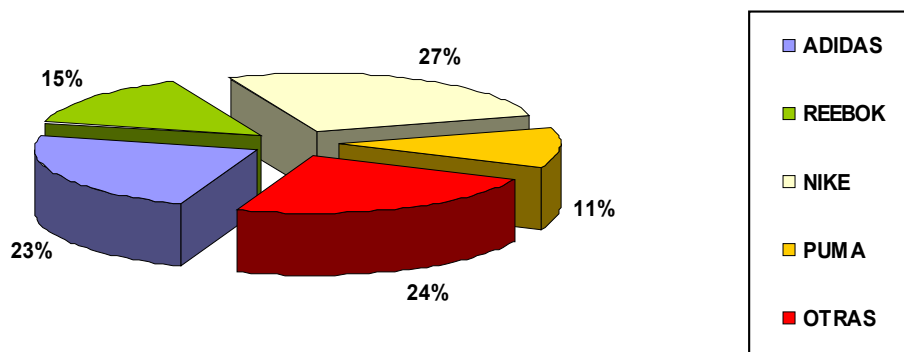
[www.google.com](http://www.google.com)

Esta marca a diferencia de Nike y Adidas se introduce en el mercado evitando la confrontación con los líderes y sus propuestas siempre desafían y lideran a través de la creatividad. En su última campaña apela al concepto de la diversión como una nueva propuesta para el deporte. El núcleo central de la marca se basa en resaltar la importancia de la individualidad de cada persona.



**Figura n° 5:**  
Imagen del logo de Puma. Disponible en: [www.google.com](http://www.google.com)

Puma es una marca que ha sabido posicionarse en este mercado tan competitivo. Los últimos años a través de sus estrategias de comunicación ha logrado posicionarse como una marca sinónimo de moda, estilo y deporte. Sus últimos diseños han sido producto de estrategias de *co-branding* y alianzas con celebridades y diseñadores reconocidos. Su originalidad está basada en diseños exclusivos con el objetivo de implementar nuevas tendencias.



**Figura n° 6:** Porcentaje de participación de marcas deportivas en el mercado. Disponible en: [www.mercado.com.ar](http://www.mercado.com.ar)

El cuadro indica que el porcentaje mayor lo ocupa Nike, seguido Adidas y luego están dentro del mismo rango Reebok y Puna, si bien sus productos no pertenecen a la misma categoría, alcanzan el mismo porcentaje de audiencia pero a *targets* distintos.

El límite de porcentajes entre unos y otros es muy difícil de respetar ya que actualmente las marcas incursionan en unidades de negocios distintas lo que obliga a evaluar constantemente el posicionamiento de cada una.

#### 4.5 Análisis F.O.D.A.

##### Fortalezas

- Mercado amplio.
- Amplia cartera de productos.
- Reconocimiento por excelente calidad y trayectoria.
- *Top of mind* como marca en los consumidores.
- Líder en el mercado.
- Prestigio mundial.
- Inversión y capital.
- Precios altos, bajo costo de fabricación.
- Excelente comunicación.
- Facilidad de ampliación.
- Imagen positiva a nivel mundial.
- Diseños modernos, innovadores, que marcan tendencias.
- Altos volúmenes de producción.

##### Debilidades

- Imagen negativa sobre la actuación del capital humano.
- Fácil imitación.
- Fuerte competencia a nivel global y local.
- Imitación de modelos, a menor costo.
- Necesidad de nuevos mercados.

##### Oportunidades

- Excelente estructura con capacidad de expansión.
- Proveedores reconocidos.
- Buenos canales de distribución.
- Excelente inversión en medios de comunicación.
- Reconocimiento por calidad.
- Relacionado al beneficio de las personas, tanto en la imagen como en el cuerpo.
- Campañas de bien público.
- Diseños innovadores.

##### Amenazas

- Política local inestable.
- Competencia con productos similares y costo de producción mas bajo.
- Stock permanente de los competidores.
- Comunicación extranjera que no todo el mundo comprende.
- Amenaza de la mano de obra.

## **4.6 Plan de negocios**

A continuación se presenta el proyecto a desarrollar por la empresa Nike, se evaluará la idea principal, la factibilidad del proyecto, análisis de resultados esperados incluyendo objetivos y conclusiones.

### **4.6.1 Idea del Negocio**

Actualmente Nike es la marca por excelencia del deporte, está posicionada como *top of mind* en la mente de los consumidores, con un alto valor agregado como es la calidad y originalidad en sus productos.

El nuevo emprendimiento de Nike nace luego de una evaluación en sus estrategias en combinación con sus objetivos a largo plazo. La marca realizó una investigación de mercado para detectar las necesidades latentes de sus usuarios y en base a este estudio detectó la necesidad latente de los consumidores de encontrar en Nike artículos que complementen la vestimenta diaria después de hacer deporte, una prenda que se adapte a su cuerpo, que los represente.

La empresa tomó en consideración ésta necesidad y decidió llevar a cabo una nueva unidad de negocio para después del deporte.

El nuevo emprendimiento que Nike lanzará al mercado consiste en la apertura de una línea de productos denim, jeans con diseños exclusivos para el público deportivo que se adapta perfectamente a la figura del deportista.

#### **4.6.2 Marco teórico de la materia prima**

El denim es un tejido empleado en la confección de ropa de trabajo. Aunque no hay unanimidad sobre el origen, diversos estudios señalan que surgió en Europa, en la Edad Media.

Estos antecedentes se difuminan hasta que en el siglo XVII se encuentra en la ciudad francesa de *Nîmes* un centro industrial textil basado en el algodón, que dio nombre al denim o tejido de *nîmes*. Éste comenzó a hacerse popular por su resistencia, ya que era empleado para la realización de velas para barcos y tiendas de campaña de toldos y lonas.

Es una tela de algodón de trama blanca y azul, teñida de azul índigo. Para su confección luego que las máquinas hiladoras convierten el algodón en hilos, algunos de éstos son teñidos con una coloración azulada y se usan en el telar cruzándolos con otros blancos. Se le aplican diferentes tratamientos hasta obtener el denim y estos proceso duran hasta 20 días.

En 1970 los jeans o vaqueros se popularizaron hasta el punto que el denim azul comenzó a usarse en prendas de alta costura. Esto fue posible gracias a la utilización de enzimas como catalizadores del proceso de fabricación, lo que le ha dado una flexibilidad que no tiene el tejido original y que permite su uso en todo tipo de vestidos y accesorios.

#### **4.6.3. Descripción del producto y valor distintivo.**

Esta nueva vestimenta que Nike diseñará y producirá le proporcionará al usuario fiel de la marca mayores posibilidades de elección y evitará que el mismo necesite experimentar otras marcas para satisfacer sus necesidades. Será un producto diseñado a raíz de las sugerencias de los clientes cuyo objetivo consistirá en satisfacer los deseos del público Nike principalmente.



Los productos tendrán diseños estudiados por especialistas del rubro deportivo para que sus modelos acompañen la figura del cuerpo de un atleta. Sin embargo una vez lanzado éste producto al mercado, se medirán las respuestas y luego se ampliará la línea con diseños para un target que consume Nike pero que no hace deporte.

#### 4.6.4 Público objetivo

Audiencia objetiva: se quiere posicionar esta nueva línea de productos orientada al público deportista.

Perfil demográfico.

NSE: Alto, medio-alto, medio.

SEXO: ambos.

EDAD: 17 a 40 años.

Procedimiento: se realizará una investigación metodológica a través de encuestas para determinar el estilo de prenda que los potenciales consumidores prefieren, un análisis de situación y de mercado para evaluar fortalezas y debilidades de este proyecto.

#### 4.6.5 Potenciales competidores



Figura n° 7: Isologos de Levi's, Wrangler, Ufo, SOHO. Disponible en: [www.google.com](http://www.google.com)

El principal competidor de Nike denim será *Levi's* ya que en el mercado nacional es la marca por excelencia de jeans, sin embargo las marcas hoy en día ofrecen variedad de productos para satisfacer las necesidades de sus consumidores. Las demás marcas ofrecen éste producto cada una con un estilo y un diseño en particular. La competencia será dentro de la misma categoría, sin embargo una fuerte competencia para Nike se tornaría si alguno de sus competidores como Adidas, Puma o Reebok decidieran avanzar

con la misma propuesta. Esta visión no es una posibilidad que la empresa descarte, por eso fortalecerá la idea de ser la primera marca que piensa en sus usuarios después del deporte.

#### **4.6.6 Metodología de Investigación**

Método de observación: la metodología de investigación se realizará a través de una encuesta con dos preguntas abiertas y dos cerradas aplicadas a una muestra de 30 casos compuesta por mujeres y hombres de entre 17 y 40 años con un Nivel socioeconómico medio-medio, medio-alto y alto.

#### **4.7 Problemas emanados de la entrevista**

En la investigación que la empresa ha realizado se han detectado los siguientes problemas: los deportistas buscan marcas de jeans que vayan acorde al crecimiento de sus músculos y el desarrollo de sus cuerpos, pero no lo encuentran; las marcas deportivas no tienen un artículo clásico casual que puedan utilizar con las demás prendas que la marca fabrica; el consumidor nato de ropa deportiva no tiene opciones a la hora de comprar en casas deportivas para otras ocasiones que no sea la actividad física; hace falta que las marcas deportivas comiencen a destacarse con productos diferenciadores; no existe una línea deportiva que piense en el deportista después de realizar deporte; no existe una prenda elegante cómoda para caminar; las mujeres quieren variedad en productos como el jean, algo que las distinga del clásico *Levi's*; existe una gran parte del segmento que extraña el jean elastizado, sobre todo cuando la tendencia está marcando lo ajustado como las calzas. El deportista es siempre visto como poco elegante, hace falta que las marcas deportivas levanten esa imagen con productos cómodos y elegantes; la gran mayoría de las personas cuando llegan a sus casas quieren vestir algo cómodo como el *jogging*, pero sin parecer desarreglados frente a sus parejas.

## **Capítulo 5 - Detección del problema desde la mirada del *planner***

En la búsqueda permanente de necesidades latentes y existentes en un contexto de mercados competitivos, se establecen los emergentes que provienen de los atravesamientos y horizontalidades del contexto mediato e inmediato logrando de ésta forma describir e interpretar posibilidades de crecimiento y de desarrollo para las estrategias marcarias que luego se convertirán en un proceso de planificación e implementación de tácticas en pos del crecimiento continuo y sostenimiento del posicionamiento de las mismas. (Martín Stortoni)

### **5.1 Situación problemática**

El consumidor de Nike es una persona deportista que elige éste producto por su calidad y porque sabe que detrás de cada producto existe un estudio científico que respalda las especificaciones técnicas de la producción del mismo. Sin embargo éste mismo usuario no logra identificarse con la marca en todas sus actividades. Es respaldado en productos relacionados con el deporte pero no hay artículos que complementen su elección. El usuario de Nike no logra identificarse con la marca después del deporte.

### **5.2 Tendencias**

Detección de emergentes manifiestos.

En países donde la economía se encuentra en constante crecimiento y el consumo se expande a distintos sectores sociales, debido a un cambio social, cultural y económico, las marcas participan de un mercado inestable, además por la influencia de tendencias que marcan el centro de interés de los consumidores.

Es por esta simple razón que cuando se evalúa el mercado debe tomarse consideración del contexto en el que está situado. Los hábitos de consumo cambian

constantemente y es por causa de ésta actividad cíclica que atraviesa el sistema comercial.

Para ello se estudian los emergentes que surgen de una sociedad de consumo, la tendencia indica que los hábitos de consumo se están reorientando a actitudes más humanas y a la vuelta de los valores y creencias de la vida cotidiana.

Emergente: Tendencia a las preocupaciones cotidianas y la falta de personalización.

Detección de emergentes latentes.

Emergente: Tendencia a la insatisfacción personal y a la dificultad por identificarse con los escenarios cotidianos.

### 5.3 Atravesamientos y Horizontalidades

Gráfico del contexto mediato

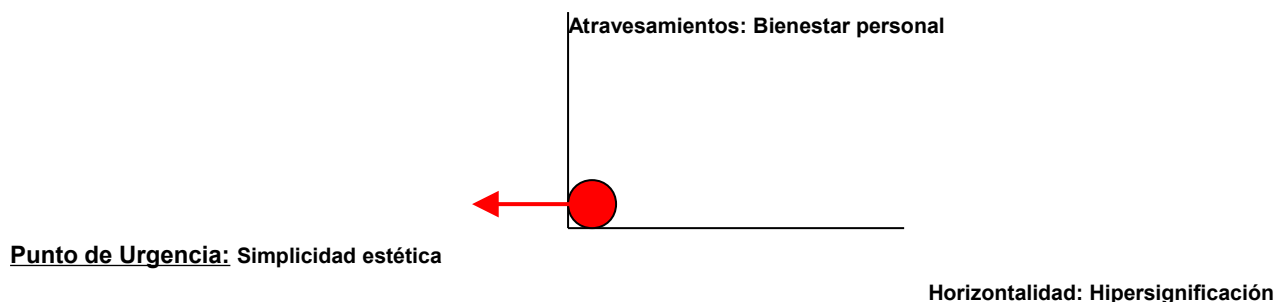


Figura n° 8: Gráfico del contexto mediato. Elaboración propia.

Gráfico del contexto inmediato

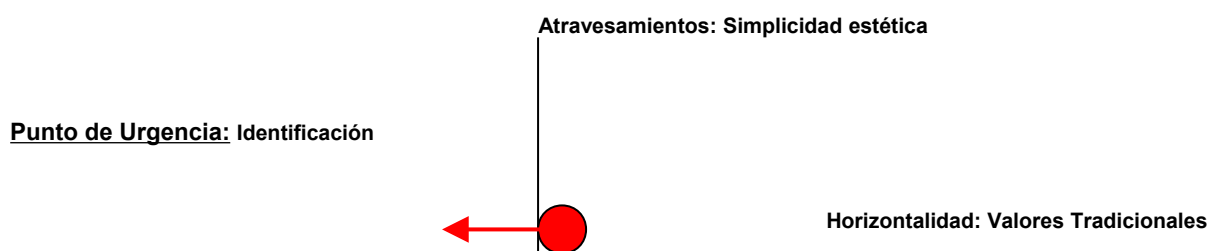


Figura n° 9: Gráfico del contexto inmediato. Elaboración propia.

#### **5.4 Análisis presuntivo**

Análisis presuntivo mediato.

Las mujeres y hombres consumidores de productos deportivos llevan un ritmo acelerado, algunos se levantan muy temprano van al gimnasio y luego siguen su vida cotidiana, otros pasan la mayor parte del tiempo dentro del gimnasio, y el que no es tan aficionado va esporádicamente después de trabajar. La coincidencia radica en que a todos les gusta verse estéticamente bien, por eso se cuidan, o tratan de hacer una vida un poco más saludable.

Todos modelan su cuerpo, o tonifican sus músculos y la mayoría va adquiriendo ciertas formas particulares de un deportista, sin embargo para ellos no había ninguna marca que los representará después de hacer deportes, una marca que diseñara ropa acorde al modelo de cuerpo de los deportistas.

Análisis presuntivo inmediato.

El tiempo pasa, tanto para el hombre como para la mujer, ya no existe más aquel espacio para ponerse a pensar qué vestir, las personas buscan prendas simples y cómodas pero la ropa deportiva que puede ser la opción, no es elegante, o al menos no es algo clásico y formal para ir a trabajar. Las mujeres y los hombres quieren verse bien y sentirse cómodos a la hora de vestirse, por eso la tendencia lleva a procurar un punto intermedio que pueda satisfacer a la mayoría de los consumidores, a mezclar lo clásico con lo elegante, lo cómodo con lo moderno y lo deportivo con lo estético. El hombre busca simplicidad y amplia variedad a la hora de elegir. Las marcas de ropa deportiva necesariamente deberán ampliar sus opciones para ofrecerle a sus consumidores mejores opciones, así como las marcas de ropa fueron incorporando prendas más informales como el conjunto del *jogging*.

## **5.5 Análisis descriptivo**

Análisis descriptivo del contexto mediato.

La mayoría de las personas que dijeron sí a una nueva línea de jeans Nike fueron mujeres, por eso los resultados de las preguntas abiertas se orientaron a un modelo de jean con diseños que favorecieran a la mujer y no tanto al hombre, aunque cuando se plantea un jean deportivo, se orienta a un diseño para ambos sexos.

Una vez descubierto el segmento con una necesidad claramente latente es imprescindible actuar rápidamente para convertir esa necesidad en un deseo. Sin embargo no debe descuidarse a los fieles consumidores de Nike, una estrategia mal aplicada puede perjudicar la identidad de la marca.

Análisis descriptivo del contexto inmediato

No hay que dejar pasar ésta oportunidad latente que se está descubriendo poco a poco en la sociedad, interpretar al consumidor no es una tarea fácil, pero una vez que se identifica la necesidad lo que está buscando, o mejor aún cuando se descubre qué es lo que le hace falta y ellos no lo saben, es una excelente estrategia para darle valor agregado a la marca, y reforzar la fidelización con la misma, o bien es una excelente oportunidad para generar vínculos.

## **5.6 Análisis Interpretativo**

Análisis interpretativo el contexto mediato.

Según las encuestas, las mujeres respondieron positivamente con más seguridad a la implementación de una nueva línea de Nike denim, que los hombre. Las mujeres generalmente son las buscadoras de tendencias y exigen al mercado indumentario mayores opciones. Así como se fueron incorporando las carteras y los zapatos a las marcas de ropa, lo mismo quieren de las casas de deportes, más variedad y mayor amplitud. Si bien no se evaluó en la encuesta cuántas de las mujeres eran deportistas y

cuantas no, se puede vislumbrar que la tendencia apunta a un jean con características deportivas, que no deja de ser el clásico jean, pero ahora es cómodo. Si bien no es una vestimenta elegante, sino más bien informal, hoy en día las personas lo utilizan tanto de día como de noche. Para este tipo de target que una marca deportiva lo diseñe, es la interpretación perfecta a lo que ellos necesitan, clásico, cómodo y que se adapta a sus formas físicas. La impresión que se puede dejar con este nuevo proyecto es, vestirse bien, verse mejor, sentirse cómodo. Este sería el concepto para la nueva línea de negocios Nike.

Análisis interpretativo del contexto inmediato.

Dentro del mundo de la moda, existen diferentes variables, ropa para obesos, para mayores, para chicos, etc., cada grupo social es representado por alguna marca. Sin embargo existen pequeños nichos que no han sido satisfechos aún, como el público deportista. La mujer deportista trabaja su cuerpo y por lo general los músculos crecen en distintas proporciones, aunque en su mayoría presentan cuerpos similares, en ellos existen necesidades latentes que no han sido resueltas como por ejemplo qué pueden usar después de gimnasia para no estar siempre con ropa deportiva, y este es el lugar de Nike para llegar primero con calidad y diseños que despierten además el deseo de otros por ser como los deportistas, para que el jean les quede como a los deportistas, serán ellos los modelos de la marca, los que incentivarán la moda, como en las pasarelas son las modelos con los cuerpos esculturales las que venden por el simple hecho de llevar cualquier ropa encima.

## **5.7 Objetivos principales**

Planteo del objetivo general del proyecto.

El objetivo general consiste en la apertura de una nueva línea de productos de la compañía Nike para ofrecerle a su público objetivo mayor variedad dentro de la misma

marca. Satisfacer las necesidades competitivas del mercado como compañía líder. Continuar siendo *top of mind* en la mente de los consumidores posicionándose ahora también como una opción después del deporte.

Planteo de objetivos específicos del proyecto.

- Atraer nuevos segmentos dentro de la sociedad.
- Ofrecer mayor variedad de productos.
- Seguir creciendo como compañía.
- Mantener su posicionamiento líder en el mercado.
- Diferenciarse de la competencia ofreciendo nuevos productos.
- Seguir manteniendo la imagen de ser una marca innovadora por la excelente aplicación de estrategias.
- Ofrecerle a los consumidores productos con respaldo en calidad.
- Mantener su ventaja competitiva latente.
- Seguir generando oportunidades de negocios.
- Incursionar en nuevos terrenos sin perder la originalidad y calidad de sus productos.
- Continuar siendo un marcador de tendencias y marcar estilos de vida.
- Seguir incorporando en la sociedad cultura y valor de marca.



## Capítulo 6 – Plan de Marketing

### 6.1 Plan de marketing

Visión: mantenerse concentrados en crear mejores oportunidades para todos aquellos que se beneficien, y seguir ofreciendo fuertes mensajes para todos los que la escuchen.

El idioma de Nike es el idioma del deportes, un logo lleno de pasión y competición universalmente entendido. La razón genuina de ser: es el servicio del potencial humano, ese es el gran beneficio del deporte y hacia allá apunta, pretende seguir avanzando y expandirse hacia todos los horizontes y en cada rincón del mundo.

Misión: brindar inspiración e innovación para cada atleta en el mundo.

Nike quiere estar siempre un paso adelante de la competencia y su mayor propósito es generar necesidades y alimentar los deseos de sus seguidores.

- Exclusividad
- Diferenciación
- Calidad
- Personalización
- Asesoramiento
- Actualización
- Innovación y creatividad

Son las principales características que Nike ofrece en todos sus productos a sus consumidores.

## 6.2 Análisis Situacional

Nike detectó la necesidad de expandir su cartera de productos debido a un deseo latente de sus principales consumidores. En cuanto al deporte Nike responde a través de todos sus productos la mayoría de las inquietudes de los deportistas, piensa en cada una de las actividades y de las necesidades de sus consumidores. Sin embargo evaluó la posibilidad de continuar ofreciendo productos a los deportistas pero para después de hacer deporte. Por eso la marca decidió incursionar en el ámbito del denim, con diseños exclusivos para cuerpos deportistas. Siguiendo la línea de su misión, Nike desea brindar innovación e inspiración para cada atleta en el mundo.

### 6.2.1 Análisis F.O.D.A.

Se llevó a cabo un análisis F.O.D.A. con el fin de determinar los factores de riesgo de la marca, y al mismo tiempo poder destacar cuáles son las cualidades distintivas que posee la misma. Se destacarán las cualidades más relevantes que puedan servir para fortalecer el proyecto, y al mismo tiempo identificar cuáles son los conflictos que Nike denim deberá resolver.

#### Fortalezas

- Es una marca con una amplia cartera de productos que abarca un mercado muy extenso.
- Sus productos son reconocidos por su excelente calidad y trayectoria.
- En el rubro del deporte es una marca *top of mind*.
- Tiene un prestigio mundial.
- Su identidad y su cultura están correctamente aplicadas en cada región.
- Es una marca que promueve tendencias.
- Desde sus mensajes moviliza la opinión pública.

- Tiene un excelente posicionamiento en cuanto a canales de distribución.
- Capacidad de inversión y desarrollo del capital.

#### Debilidades

- Tiene dificultades respecto a la responsabilidad social de la marca por una imagen negativa en el capital humano.
- Facilidad de imitación. Mercado negro.
- Necesidad de amplitud de líneas, porque el mercado lo demanda.
- Fuerte competencia a nivel mundial.
- Comparte el mercado con marcas que utilizan la estrategia del retador.
- No tiene producción propia, todo lo terceriza.

#### Oportunidades

- Capacidad de expansión en la cartera de productos.
- Excelentes canales de distribución.
- Reconocimiento a nivel mundial por su calidad y creatividad en diseños.
- Excelente imagen ligada al deporte.
- Muy buena comunicación.
- Maneja conceptos globales y tiene un tratamiento especializado con las diferentes culturas.
- Unifica conceptos con sus mensajes.
- Nike como marca establece un tipo determinado de cultura reconocida a nivel mundial.

#### Amenazas

- Escenarios políticos y económicos inestables.
- Competencia actualmente retadora y seguidora.

- Altos impuestos para la importación de materiales.
- Mucha competencia en el rubro del denim.
- Fábricas actualmente instaladas en el país.
- Alto costo de producción y transporte.

### **6.2.2 Segmento Meta**

#### Segmentación Geográfica.

Nike es una marca Norteamericana reconocida a nivel mundial que opera en los países más importantes del mundo, pero su producción más fuerte está en EEUU. Sus productos se distribuyen en casi todo el país, por lo que los consumidores de todas las provincias son potenciales clientes.

Se presume que su adaptación en el interior tendrá mayor éxito debido a que la frecuencia de uso del jean es mayor en estos lugares.

El lanzamiento principalmente se desarrollará en Capital Federa y GBA.

El target al que se dirige la marca es, mujeres y hombres de entre 17 y 40 años con un nivel socioeconómico medio-medio, medio-alto y alto.

#### Segmentación Psicográfica.

Se caracterizan por ser personas informales en su manera de vestir, dedican la mayor parte de su un tiempo a practicar deportes y se identifican con todos los artículos que la marca lanza al mercado. Están pendientes de la posición social por eso eligen productos que les da reconocimiento. Sus amistades se encuentran dentro del gimnasio o los fines de semana en *countries* o clubes que suelen frecuentar. Algunos participan de competencias y su vestimenta es fundamental en estas ocasiones.

### **6.2.3 Diagnóstico**

Nike Denim es el próximo desarrollo que la marca lanzará, comenzará con los diseños exclusivos para deportistas, con una comunicación apropiada para atraer al primer segmento al que se dirige, los atletas. Luego comenzará a diseñar otros modelos para la mayoría de los consumidores, con diseños estándar y otros no tan tradicionales.

El producto estará el mismo día en todas las vidrieras de los *retail* más importantes, como avenidas y *shopping*.

El *stock* será permanente y se realizará una acción BTL, llevando a un artista al local más visitado para la experimentación de la prenda.

Se inaugurarán vestidores especiales para el producto y la atención será especializada.

Es importante generar un vínculo personalizado entre el cliente y la marca para ello será necesario un servicio diferencial para el momento del lanzamiento y los meses de post lanzamiento.

### **6.3 Formulación Estratégica**

Objetivos de la empresa.

Lanzar al mercado la nueva línea de Nike Denim, ampliando su cartera de productos con motivo de satisfacer las necesidades y deseos de su público objetivo y atraer nuevos segmentos del mercado.

Objetivo general.

Ofrecerle al público Nike variedad amplia de productos, manteniendo siempre la calidad, el diseño y la cultura que la marca promueve. Posicionar a Nike en esta nueva categoría "Nike también después del deporte".

Objetivos específicos.

- Atraer nuevos segmentos meta.
- Ofrecer mayor variedad de productos.
- Seguir creciendo como compañía.
- Mantener su posicionamiento líder en el mercado.
- Diferenciarse de la competencia ofreciendo nuevos productos.
- Seguir manteniendo la imagen de ser una marca innovadora por la excelente aplicación de estrategias.
- Ofrecerle a los consumidores productos con respaldo en calidad.
- Mantener su ventaja competitiva latente.
- Seguir generando oportunidades de negocios.
- Incursionar en nuevos terrenos sin perder la originalidad y calidad de sus productos.
- Continuar siendo un marcador de tendencias y ofrecer además un estilo de vida.
- Seguir creando cultura y valor de marca.

#### **6.4 Estrategias Generales**

Características del segmento.

Mujeres y hombres de entre 17 y 40 años con un nivel socioeconómico medio y alto que practican deporte u otro tipo de actividad y asisten con frecuencia al gimnasio. Asumen cargos laborales importantes, viven en barrios cerrados, *countries*, departamentos de un valor adquisitivo alto.

Son personas que disfrutan de la calidad en los productos representada a través del precio, generalmente son fieles a la misma marca.

Se apunta a dos tipos de públicos, el primero son deportistas, y en segundo lugar se diseñarán productos para el consumidor oficial del denim.

### **6.5 Competencia**

Las principales marcas que compiten con Nike son:

*Adidas/ Reebok – Puma – Quicksilver – Mizuno - Rip Curl - Fila – Flecha – Diadora- Salomón – Topper – Umbro.*

Con este nuevo proyecto la marca pasará a tener como competencia además de las marcas deportivas que ya están avanzando en su ampliación de cartera de productos, en el rubro denim sus principales competidores serán: *Levi`s –Wangler- Ufo – Soho - Daniel Bassin - Maria Cher – Chocolate – Uma - Jazmín Chebar - Paula Cahen d anvers.*

### **6.6 Generación de conceptos alternativos para llegar al posicionamiento**

“Nike también después del deporte”.

“Nike denim, un atleta que continua”.

“Después del deporte, Nike”.

### **6.7 Objetivos específicos de marketing**

Lograr un 20% del *market share* de la nueva línea en el primer año de lanzamiento.

Crear conciencia del nuevo producto de Nike.

### **6.8 Marketing de la experiencia**

Para lograr afectividad entre el producto y el cliente es necesario vincular sus emociones con los beneficios del producto, saber interpretar las necesidades y deseos que aún no fueron identificados y llegar primeros para que puedan percibir la calidad

correspondiente en relación a la producción del producto. Será fundamental ganar la confianza del consumidor desde el primer momento.

El consumidor de Nike va a estar esperando un producto igual al que suele comprar para hacer deporte, sus expectativas serán mayores porque el mismo apunta a un jean para el deportista, ya que éste no suele identificarse con ninguno, porque según la investigación de mercado, los jeans de otras marcas que no acompañan la figura del deportista es porque de acuerdo a su fisonomía, o son más anchos de cintura o más apretados en las piernas.

Los primeros modelos deberán representar a la perfección al cuerpo del deportista, para que su primera experiencia se convierta en algo inolvidable.

No existe actualmente alguien que represente a éste segmento, es la oportunidad de Nike de hacerlo y si lo hace bien, se posicionará como *top of mind* en el primer mes de campaña.

Para lograr un vínculo estratégico entre la marca y el consumidor se utilizarán módulos como:

Ética: no fallar en la fórmula, calidad representada a través del precio, el material de producción deberá ser acorde a la calidad de producción en sus productos ya exhibidos.

Orientación al cliente: satisfacer las necesidades del cliente, superar sus expectativas y posicionarse como la única marca que pensó en ellos después del deporte, como una marca integral con productos orientados al deportista. Se dedicará un espacio para opinar sobre el producto, sugerencias y recomendaciones. Que el cliente sienta que Nike está trabajando para ellos.

Respeto y autoestima: la razón genuina de ser de Nike es el servicio del potencial humano, ese es el gran beneficio del deporte, Nike trabajará para que el cliente pueda sentir la confianza e identificación en los productos que compre.



Esencia: cumplir con su misión, brindar inspiración e innovación para cada atleta en el mundo.

## **6.9 Estrategias Específicas de Marketing**

Ganar a través de la calidad.

Sin duda Nike trabajará éste punto porque fue lo que a través del tiempo la posicionó en el mercado como marca líder. El nuevo producto tendrá el mismo tratamiento que los demás, excelente calidad.

Ganar en función a la comodidad.

Es lo que el cliente de Nike está buscando, será el fuerte de la prenda, cómodo, elegante e innovador, un producto que se diferenciará de los demás por ser un diseño especial para los deportistas. Nike conoce tu cuerpo, lo hace a medida.

Ganar a través del servicio.

Un servicio controlado y calificado desde el inicio con previa investigación de mercado para ofrecerle al cliente, justo lo que esta buscando.

Ganar a través de la participación en el mercado.

La incorporación de una nueva línea completamente diferente a los productos que Nike comercializa, con el apoyo de la calidad y el respaldo de su trayectoria le brindará mayor participación de mercado, tanto en la nueva categoría como en las demás.

Ganar a través de la adaptación.

Nike tiene gran influencia cultural desde hace tiempo, sobre la opinión pública y mayor aún sobre sus seguidores, sin duda se manejará con la misma estrategia, con un mensaje claro y creativo para marcar nuevamente una tendencia predominante frente al nuevo segmento al que se dirige. El público de Nike es abierto a la experiencia, por ello es que será exitoso este desarrollo.

Ganar a través de la personalización.

Personalización y calidad son las dos variables en las que la marca se basará para el desarrollo del nuevo producto.

Ganar a través del mejoramiento sostenido del producto.

Que el cliente se identifique con la marca y con el trabajo intensivo que se llevará a cabo para superar las expectativas de los mismos, será el objetivo de Nike sorprender con productos creativos, con diseños innovadores, que inspirarán confianza a la hora de comprar.

Ganar a través de la innovación del producto.

La innovación e inspiración es lo que mejor sabe hacer la marca, y en donde está segura que no fallará, por eso el cliente elige Nike porque su trayectoria demuestra la durabilidad y excelencia de sus productos.

Ganar a través de la superación de las expectativas del consumidor.

De esto se trata, de superar las expectativas del consumidor, el que estará esperando un producto hecho a medida, y para ello la marca deberá superarse para sorprender al consumidor.

## **6.10 Análisis Interno**

Factores de riesgo: es una marca que tiene productos de alto nivel de excelencia pero es la primera vez que decide incursionar en productos fuera del deporte, afrontando una gran competencia ya establecida en el mercado.

Intermediarios: Nike se maneja en todos sus rubros con personas altamente calificadas para la producción de sus productos, si bien busca un costo menor para obtener mayor rentabilidad, el consumidor siempre va a recibir lo mejor, desde sus *retails*, hasta el servicio post-venta sus procesos son altamente calificados.

Clientes: el consumidor que compra Nike es fiel a la marca, a ellos apunta principalmente el producto, y luego a consumidores potenciales que ocasionalmente compran productos Nike.

Competencia: tanto a nivel nacional como internacional apunta a seguir siendo el retador, el líder, el número uno a nivel mundial, si bien deberá hacer una gran inversión para este nuevo emprendimiento, tiene confianza absoluta en su desembarco.

Proveedores: Nike trabaja con excelentísimos profesionales y su política lo posiciona como líder en el mercado. Desde la materia prima hasta el *retail* son elegidos cuidadosamente y evaluados cualitativamente. Comunicacionalmente Nike se maneja con las mejores agencias que desarrollan excelentes estrategias de comunicación las cuales son adaptadas exitosamente en cada país.

### **6.11 Análisis Situacional Externo**

Tecnología: Nike invierte mucho capital en comunicación y en tecnología gracias a esto la marca puede seguir desarrollando productos innovadores y originales que posicionan a la marca en primer lugar. Su producto representa lo que la marca comunica, existe un fuerte vínculo entre el cliente y la marca por eso el que la elige rara vez atraviesa una experiencia negativa sino todo lo contrario, satisface completamente sus necesidades.

El denim llevará un tratamiento especial para que como producto final responda a los estándares de calidad que Nike exige.

Medios: ATL y BTL serán el fuerte de la marca, para el lanzamiento se pautará en gráfica y vía pública con soporte en Internet y un evento de lanzamiento logrando generar impacto, reconocimiento y recordación. Luego se realizarán acciones menos masivas para brindar mayor información del producto y de la nueva propuesta de Nike.

Cultura: Nike tiene experiencias positivas en adaptarse a la cultura del medio para introducirse, sin embargo en esta oportunidad se trata de una nueva categoría de producto totalmente desconocida para la marca. Su prioridad será utilizar el mensaje adecuado, identificando y sabiéndose adaptar, a las formas de vida de los potenciales consumidores.

Economía: el país no presenta una estabilidad económica que le asegure un buen desembarco del producto, sin embargo el target al que se dirige pertenece a un nivel socioeconómico alto, medio lo que de alguna manera asegura la facilidad de compra del producto.

Naturaleza: cuidar el medio ambiente en esta oportunidad será un gran desafío para Nike, para la realización del denim se necesitan cantidades industriales de agua, esta será una oportunidad para modificar su estrategia global y orientarla hacia la responsabilidad social.

Para ello se deberá comunicar el tratamiento que recibirá el producto, y será necesario remarcar la poca cantidad de agua que se utilizará para teñir las prendas como una acción de preservación del medio ambiente.

Sociedad: como bien se desarrolló en los primeros capítulos, la sociedad está en constante evolución, para ello Nike deberá interpretar todas las variaciones por la que los individuos atraviesen y moldear sus estrategias a corto plazo en función de una mejor adaptación del producto a las necesidades y deseos de los consumidores.

## **Capítulo 7 – Plan de Comunicación**

### **7.1 Estrategia de Comunicación**

Ofrecerles a los seguidores de la marca más opciones a la hora de elegir y que logren sentirse identificados con las mismas. Para ello se desarrollará una nueva unidad de negocios denominada Nike denim, que consiste en lanzar al mercado jeans Nike que modelen el cuerpo de los deportistas. Se pretende la identificación de los productos Nike con los usuarios.

Tipo de marca.

El isologotipo Nike está compuesto por el logo Nike y por un isotipo reconocido a nivel mundial denominado pipa, en inglés *swoosh*. Esta formula no será alterada, simplemente se agregará el nuevo nombre de la categoría Denim.



Figura n° 10: Propuesta de isologotipo para el proyecto. Elaboración propia.

#### Target

El segmento al que se dirige la categoría es para mujeres y hombres de entre 17 y 40 años con un nivel socioeconómico medio-medio, medio-alto y alto.

#### Rescate de elementos.

Se conservarán todos los elementos y sus aplicaciones, así como los colores, la única alteración que se realizará al isologotipo será la palabra Denim.

#### Valores a transmitir.

Se continuará trabajando con los mismos valores.

Exclusividad en los diseños, comodidad, marcador de tendencias, responsabilidad, originalidad, funcionalidad y calidad.

#### Visualización.

Se continuará trabajando con la misma visualización que la marca transmite originalidad y exclusividad.

Diseño.

Se mantendrán los mismos elementos por consecuencia no sufrirá cambios grandes en el diseño para su identificación.

Colores.

Se utilizarán colores que apelen al producto pero también manejará los colores clásicos que actualmente pública.

Tipografías.

La marca utiliza una tipografía bold y sin serif, se mantendrán estos conceptos.

Elementos gráficos.

La palabra Nike y denim más la pipa.

## **7.2 Estrategia Creativa**

Concepto.

Identidad, exclusividad, representación, estilo, moda, diseño, actualidad.

Idea vendedora.

La idea vendedora estará basada en comunicar que esta nueva unidad de negocio proporcionará más y mejores oportunidades para los seguidores de Nike. La marca se posicionará como una nueva opción también después del deporte.

Beneficio.

Amplitud de opciones, Nike será una marca que ofrece variedad siempre seguida de la originalidad y la exclusividad que los consumidores exigen cuando eligen los productos de la compañía.

*Reason Why.*

Nike ofrece un producto que la competencia no tiene, está siempre a la vanguardia de las necesidades de sus consumidores, satisface deseos y asegura calidad, comodidad, excelencia y exclusividad.

Posicionamiento.

Nike denim se posicionará primero en el mercado ya que la competencia aún no ha incursionado en ésta categoría. Su posicionamiento será a través de productos originales, de excelente calidad y con estudio científico respecto de las especificaciones técnicas que necesita cada producto.

Impresión Neta.

En este caso, la frase que se transmitirá al público será:

“Nike también después del deporte”.

“Nike denim, un atleta que continua”.

“Después del deporte, Nike”.

Personalidad Percibida por la Audiencia.

Se pretende lograr identificación por parte de los usuarios, ya que la marca sale al mercado a competir con productos de otra categoría para satisfacer todas las necesidades que sus consumidores pueden tener. Los conceptos a transmitir serán originalidad, excelencia y diseños exclusivos distintos a todos los ofrecidos en el



mercado. Será la mezcla de un producto evaluado desde la orientación científica, la moda y el deporte.

Tono de la Comunicación.

Se comunicará a través de un lenguaje similar al que Nike mantiene en el deporte, pero dirigido a un público más casual, cotidiano, diario. Se pensará a la hora de comunicar en que el consumidor de Nike esté fuera del deporte y para ello será necesario despegar el lenguaje que se utiliza.

### 7.3 Análisis del Target (Desarrollo de clusters)




<b>Extrovertidos</b> 	<b>Amables</b>
<b>Abiertos a la experiencia</b> 	<b>Responsables</b> 

Figura n° 11: Desarrollo de Clusters. Elaboración propia.

Clusters

- Cluster 1: personas que encuentran en esta nueva unidad de negocio la oportunidad de experimentar un jean que los representa, una nueva prenda pensada para jóvenes y adultos que practican deporte. A través de este lanzamiento pueden expresarse y demostrar que se sienten representados por una marca que ha sabido identificar sus necesidades.
- Cluster 2: personas que son conscientes del producto que compran y de las marcas que diseñan prendas acordes a la estructura física de los deportistas. Evalúan las opciones de manera organizada y responsable, compran por calidad, por precio y por diseño.
- Cluster 3: Personas gustosas de explorar lo nuevo y lo desconocido, lo variado y lo diferente a lo que ofrece el mercado. La imagen es importante como evidencia de la expresión de sus gustos, su carácter y su status. Son modernos, refinados, selectivos e independientes.



**Figura nº 12:** Pirámide de la personalidad.  
Elaboración propia.

## 7.4 Definición de Audiencias

Perfil Demográfico

La audiencia a la que se dirige Nike Denim son hombres y mujeres de 17 a 40 años de un nivel socioeconómico medio-medio, medio –alto, alto. Residen en Capital Federal y Gran Buenos Aires.

#### Perfil Psicográfico

Jóvenes y adultos que pertenecen a un mismo nivel cultural, motivo por el cual eligen la marca como una opción para vestirse en el deporte, porque confían en su producción respaldada por el costo y la duración de los productos en el tiempo. La marca además, impone una tendencia que los posiciona en una misma clase social, a pesar que muchas veces no correspondan a la misma. Son personas con afinidad a los deportes, pertenecen a determinados grupos sociales, frecuentan *countries*, barrios cerrados o clubes. Tienen una vida nocturna activa y prefieren realizar actividades al aire libre.

Las personas que consumen este tipo de marcas, viajan con frecuencia al exterior y conocen el mercado extranjero en cuanto al consumo de este rubro.

#### Factores sociales / Grupos de Pertenencia.

Los grupos de pertenencia influyen en los estilos de vida, al igual que los factores sociales. Las personas que consumen productos Nike, tienen la particularidad de pertenecer a grupos determinados, de una categoría especial y selecta que los posiciona dentro de la sociedad como un grupo de referencia.

#### Valores Culturales.

Otro gran factor es la metamorfosis que atraviesan hoy en día las marcas de indumentaria, calzado y accesorios, ya que están dados por los cambios en la moda y en las tendencias del diseño de vanguardia que cada vez se tornan más importantes para

los jóvenes. Hoy ya no se tiende a usar un solo par de zapatillas, se seleccionan según la ocasión; para hacer gimnasia, para caminar por la calle o para salir a la noche.

Lo mismo ocurre con las marcas que representan productos deportivos, la ropa para gimnasia fue modificando su estilo hasta convertirse, algunas prendas, en productos más formales y no tan deportivos. Así fue como Nike tomó la determinación de involucrarse en ésta transformación social y comenzar a explorar las necesidades latentes en los consumidores de este rubro.

## **7.5 Perfil Actitudinal**

**Extrovertidos:** personas sociables que buscan la interacción con los demás, disfrutan de las actividades que realizan y necesitan de estímulos constantes en su día a día. Son activos, optimistas, auténticos, amigables y amantes de la diversión.

Este tipo de individuo, se diferencia del abierto a la experiencia porque piensa en sus pares, y todo lo que realiza, lo hace en relación a ellos y con ellos.

Para la audiencia Nike éste nuevo lanzamiento es una óptima oportunidad para identificarse con sus pares no solo en el gimnasio sino también en otros ámbitos sociales.

**Abiertos a la Experiencia:** son personas que buscan experiencias nuevas y se interesan por explorar lo desconocido, aprovechan al máximo las actividades que realizan. Son curiosos, creativos, originales, imaginativos y portadores de muchos

intereses y curiosidades. A diferencia de los individuos extrovertidos, estas personas son más individualistas.

Para Nike un nuevo desarrollo es la opción perfecta para su público, ya que son amantes de los modelos originales y curiosos por experimentar nuevas sensaciones.

Amables: se caracterizan por ser bondadosos, generosos, educados, sinceros, confiados y serviciales. A éste tipo de personas, Nike Denim les permite sentirse representados en un ámbito fuera del deporte.

Responsables: son individuos con un alto grado de organización y llevan una vida rutinaria. Se caracterizan por ser perseverantes e insistentes ante las actividades que llevan a cabo, al mismo tiempo son amigables y sociables.

Nike Denim para ellos es la oportunidad perfecta para seguir eligiendo productos que los representan y que les otorga seguridad por estar comprando un producto que representa calidad y duración en el tiempo.

Neuróticos: son aquellas personas con un alto nivel de preocupación y estrés causado por el ritmo de vida que llevan. Se caracterizan por ser inestables, histéricos, fáciles de irritar e inseguros. A pesar de ello son personas que buscan y les interesa socializarse. Los consumidores con este tipo de personalidad prefieren productos con trayectoria en el mercado que les asegura calidad y responsabilidad en la producción de los mismos. Su inseguridad lo obliga a buscar entre las opciones ya conocidas o a través de las experiencias vividas con resultados positivos. No toleran cambios radicales, y no confían en productos nuevos por eso eligen los más conocidos.

## **7.6 Objetivos de Medios**

Alcanzar al 80% de la audiencia objetivo compuesta por hombres y mujeres de nivel socioeconómico alto y medio de entre 17 a 40 años con una tasa de repetición no mayor a 4 veces promedio durante la duración de la campaña.

## 7.7 Selección de Medios

Por Afinidad y Penetración

Los medios utilizados para comunicar el nuevo desarrollo de Nike serán seleccionados por afinidad, debido a que es un producto que se dirige a un público específico y una marca que apunta a un target selecto por el costo del mismo.

### 7.7.1 Medios Troncales – Secundarios y Complementarios

- Medios troncales: gráfica (revistas) y vía Pública.
- Medios secundarios y complementarios: radio e Internet.
- Evento lanzamiento con *celebrities* y un *microsite* como complemento de los medios troncales.

### 7.7.2 Análisis F.O.D.A. de Medios

Teniendo en cuenta la personalidad de la marca y de la audiencia analizada anteriormente, el análisis fue planteado de la siguiente manera:

#### DIARIO

Fortalezas	Debilidades
Tirada a nivel Nacional	Calidad del papel baja
Segmentación por secciones	Imágenes baja calidad
Audiencia variada	Pauta precio alto
Amplia cobertura	Poca durabilidad no se guarda
Mayor información	No tiene sonido, ni movimiento
Tradición genera confianza	

Oportunidades	Amenazas
<p>Posibilidad de mejorar el papel</p> <p>Se pueden poner insert</p> <p>Se puede utilizar el suplemento</p> <p>Ahora se puede leer en Internet</p>	<p>Disminuyó la tirada con la aparición de Internet.</p> <p>Perdiendo prestigio</p> <p>Demasiados anuncios</p> <p>Competencia gratis</p>

## REVSITAS

Fortalezas	Debilidades
<p>Tirada a nivel Nacional.</p> <p>Revistas especializadas.</p> <p>Duran en el tiempo.</p> <p>Excelente calidad</p> <p>Posibilidad de segmentación.</p> <p>Algunas alcance internacional</p> <p>Mejor legibilidad</p> <p>Color</p>	<p>Competencia fuerte</p> <p>Alto costo por mantenimiento</p> <p>No tiene salidas diarias</p> <p>Costo alto del espacio publicitario</p> <p>Posibilidad de saturación con publicidad</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>Comercialización de las revistas a nivel internacional.</p> <p>Posibilidad de insert.</p>	<p>Competencia internacional en el mercado</p> <p>Revistas a bajo precio</p>

## RADIO

Fortalezas	Debilidades
<p>Posibilidad de repetición</p> <p>Sonido</p> <p>Bajo costo de pauta.</p> <p>Personalidad de radio</p> <p>Alto nivel de recordación y penetración</p> <p>Amplia cobertura</p> <p>Rapidez e inmediatez</p>	<p>Falta de imagen.</p> <p>Poca recordación</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>Es un medio por el cual se pueden expresar sensaciones a través de los sonidos.</p> <p>Apela a la imaginación</p> <p>Posibilidad de interacción</p>	<p>Muchas emisoras</p> <p>Señales no muy buenas</p> <p>Interferencias</p>

## TV

Fortalezas	Debilidades
<p>Alcance nacional e internacional.</p> <p>Gran cantidad de audiencia.</p> <p>Canales segmentados.</p> <p>Medio por el cual se pueden expresar emociones</p> <p>Sonido e imagen</p> <p>Movimiento</p>	<p>Zapping</p> <p>Bajo nivel cultural</p> <p>Poco entretenimiento</p> <p>Muchas publicidades</p> <p>Alto costo publicitario</p> <p>Depende del rating</p> <p>Poca interactividad</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>Posibilidad de realizar PNT</p> <p>Canales de cable especializados</p> <p>Posibilidades de mejorar la calidad</p> <p>Ampliar extensión de alcance</p>	<p>Variedad de canales.</p> <p>Demasiada competencia</p> <p>Posibilidades de equivocación</p>

## VIA PÚBLICA

Fortalezas	Debilidades
<p>Exposición tráfico peatonal y vehicular</p> <p>Impacto</p> <p>Mayor alcance</p>	<p>Poca posibilidad de segmentación</p> <p>Poca medición de respuesta</p> <p>Expuesto al intemperie</p> <p>Depende de los circuitos</p> <p>Poca interactividad</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>Posibilidad de destacarse</p> <p>Originalidad en los mensajes</p> <p>Posibilidad de ampliación</p> <p>Variedad de lugares</p>	<p>Riesgo de ser tapados</p> <p>Saturación</p> <p>Mucha competencia</p> <p>Poca posibilidad de movimiento y creatividad en soportes</p>



## INTERNET

Fortalezas	Debilidades
<p>Alcance internacional</p> <p>Posibilidad de interacción</p> <p>Posibilidad de segmentación</p> <p>Movimiento, imagen, sonido, color</p>	<p>Saturación</p> <p>Poca atención por parte del Target</p> <p>Contaminación de mensajes</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>Originalidad</p> <p>Posibilidad de ampliación</p> <p>Creatividad en los mensajes y formatos</p> <p>Rapidez</p> <p>Avances tecnológicos</p>	<p>Depende de una buena conexión</p> <p>Puede no llegar al Target y generar desconfianza</p>

## EVENTO

Fortalezas	Oportunidades
<p>El evento convoca a determinados famosos a la inauguración de este nuevo emprendimiento de Nike.</p> <p>Los medios de comunicación son convocados al evento y transmiten el lanzamiento.</p>	<p>Fija la atención en la marca, resaltando sus beneficios y fijando la imagen en la mente del consumidor.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>No convoca a potenciales clientes, solamente llega a ellos a través de la publicidad del evento, llevada a cabo por la transmisión del evento.</p>	<p>Disconformidad de potenciales clientes que quieran acudir al evento y no puedan asistir a la inauguración.</p>

## **7.8 Etapas de la Campaña**

El jean no tiene estacionalidad, es un producto que se usa todo el año, por esta razón se ha planificado una campaña cuya inversión se avocará al lanzamiento para darle preponderancia al momento de aparición y luego el objetivo será mantener su exposición a lo largo del año.

La campaña se llevará acabo en cuatro etapas: lanzamiento, post-lanzamiento, crecimiento y recordación.

Lanzamiento: teniendo en cuenta las salidas de nuevas colecciones en el rubro indumentaria, se tomará el mes de marzo como anticipo de colecciones invierno 2010 para dar a conocer el producto y así coincidir con la llegada de una nueva temporada.

Durante esta primera etapa se buscará lograr afinidad con el consumidor comunicando los atributos del nuevo producto, para lograr identificación y reconocimiento. (Mayo-Junio)

Post-lanzamiento: una vez medido el alcance que ha tenido el producto y sus resultados se buscará mejorar su posicionamiento a través de los beneficios que han sido remarcados por el consumidor de este nuevo desarrollo de línea. Se hará foco en una comunicación más directa (BTL). (Julio-Agosto)

Crecimiento: En esta etapa de la campaña se buscará aumentar las ventas a partir de una mayor afinidad con la audiencia, por lo que se mantendrá el nivel de frecuencia y se aumentará el nivel de cobertura. (Septiembre-October)

Recordación: En la última etapa se pretenderá mantener las ventas, por lo que se bajará la cobertura y la frecuencia para poder hacer el cierre de campaña. (Noviembre-Diciembre)

Los meses de mayor demanda del producto se concentran en Marzo-Abril y en Noviembre y Diciembre, por esta razón se comienza con la campaña en Marzo para lograr nivelar las ventas del producto todo el año.

Se llevará a cabo una estrategia de *flyghting* durante el plazo de 8 meses, se pautará en Capital Federal, Gran Buenos Aires por el mismo plazo, y en las principales plazas del Interior que tendrá una duración de 3 meses.

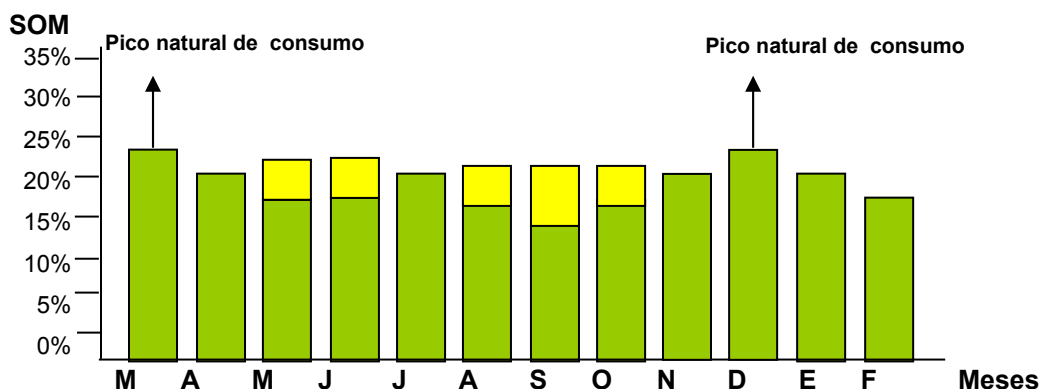
### 7.8.1 Perfil de la Campaña

#### Análisis de consumo

Estacionalidad: el jean como se ha mencionado anteriormente no tiene estacionalidad, es un producto que se compra todo el año con la misma frecuencia, lo que determina la oferta y la demanda son las liquidaciones o las nuevas tendencias.

Picos de consumo: los picos de consumo pueden ser meramente marcados al comenzar el año, a partir de Marzo-Abril y llegando a las vacaciones que se consideran como picos de consumo naturales, pero tiene que ver con la aparición de nuevos diseños y ofertas atractivas y no porque sea el momento de mayor consumo por parte del segmento meta.

Los picos impuestos en esta campaña serán determinados en aquellos meses en los que el consumo sea más bajo notablemente.



- Aumento
- Participación

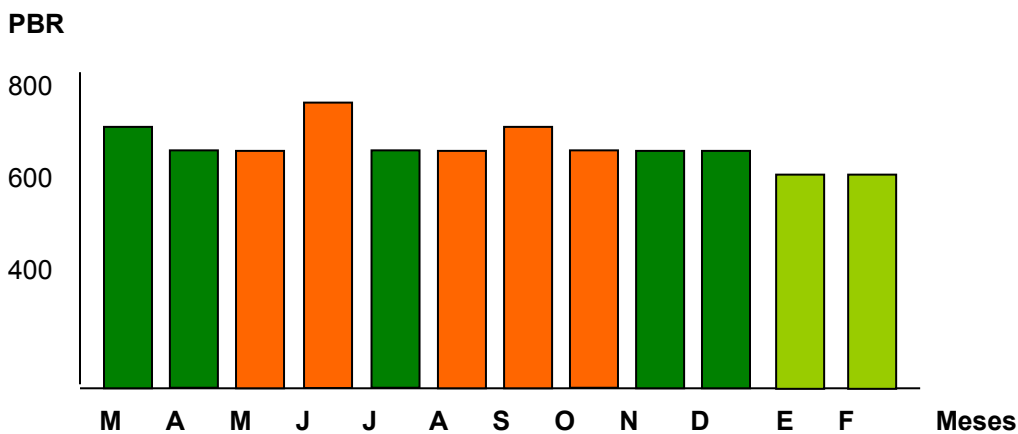
**Figura n° 13:** Cuadro de participación de mercado. Elaboración propia.

### Distribución de descargas

Las descargas se realizarán en los meses de bajo consumo y de esta forma se conseguirá nivelar las ventas anualmente.

Mayo, Junio, Agosto, Septiembre, Octubre, las descargas serán altas debido a la necesidad de un aumento de participación del producto en el mercado.

### SOV Fuerza Publicitaria



**Figura n° 14:** Cuadro de participación de las descargas publicitarias. Elaboración propia.

- Pico de descargas
- Pico natural de PBR

Se considera pertinente aplicar la campaña de comunicación durante los meses de marzo, abril, mayo, junio, julio, agosto, septiembre y octubre para lograr un incremento en las ventas, buscando con esta estrategia nivelaras con el resto de los meses, se puede observar que aplicar las descargas en los meses de menor volumen de ventas permite un equilibrio durante todo el año.

Enero y Febrero son dos meses en que no se invierte en comunicación para incentivar las ventas, ya que la mayoría de los consumidores se encuentran de vacaciones y la estrategia adecuada para estos meses son las liquidaciones y descuentos para terminar el *stock* de la temporada.

### 7.8.2 Visualización de la Campaña

MEDIOS	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
Gráfica	■	■	■	■	■	■	■	■
Vía Pública			■	■	■			
Radio					■	■	■	■
Internet	■	■	■	■	■	■	■	■
Correo directo			■	■	■		■	■
Evento		■						

Figura n° 14: Visualización de la campaña. Elaboración propia.

Para la comunicación de este nuevo desarrollo de Nike se realizará un plan de medios acorde a la audiencia, los medios y los objetivos de comunicación.

La campaña tendrá una duración de 8 meses, utilizando medios gráficos, de audio y acciones BTL; además del desarrollo de un micrositio especial que acompañará a la campaña en los 8 meses de duración.

## **Conclusión**

El objetivo principal de este proyecto es analizar la estrategia de negocio de una marca líder como Nike, para implementar una nueva línea de productos cuya categoría difiere completamente de lo que la compañía tradicionalmente comercializa.

Este desafío, ha sido abordado desde la visión de un profesional, encargado de elaborar un estudio que determine las distintas variables que inciden en un nuevo emprendimiento de tal envergadura.

En un contexto globalizado con acceso a la información inmediata, con apertura constante a nuevos mercados y frente a la posibilidad del ingreso de capital extranjero, la sociedad ha tenido que evolucionar rápidamente y adaptarse al cambio.

De la sociedad de consumo se pasó al individuo de consumo, quien dejó de lado sus motivaciones esenciales tornándose más exigente en cuanto a sus decisiones, producto de una amplitud en la oferta.

Pluralidad de productos, variedad de marcas y la oferta de servicios homogéneos, convirtieron a la diferenciación en una estrategia difícil de conseguir, los atributos y los beneficios se han multiplicado y expandido hacia todas las categorías y niveles de bienes y servicios, elegir para el consumidor se convirtió en una cuestión emocional.

El avance tecnológico permitió elevar los estándares de calidad en la producción de bienes de mediana categoría alcanzando éstos a comercializarse con estándares de calidad parecidos a aquellos que invirtieron en investigación y desarrollo.

Todos estos factores permitieron que en el escenario comercial la brecha competitiva entre las primeras y segundas marcas se acortara, obligando a las marcas *premium* a modificar sus estrategias para evitar que esta situación las afectara.

Dentro de estas nuevas estrategias, aparecen el marketing de la experiencia y el *branding* emocional. Ambos conceptos buscan generar un vínculo más cercano entre los productos y servicios y el consumidor, sin embargo estas estrategias ya están siendo consideradas del pasado, hoy en día todos llegan con mensajes emotivos al consumidor, todos apelan a los sentimientos y son pocos los que logran capturar la atención de los mismos.

Este es el punto neurálgico del proyecto, lo emocional no alcanza, hace falta algo que motive a los consumidores y supere su horizonte de expectativas.

Nike es una marca que ha llegado a los consumidores a través de diversas estrategias, de producto, de precio, de canales de distribución, de exclusividad, incluso a través de la emoción y la identificación con referentes del deporte, es una marca que ha logrado instaurar su propia cultura, es líder y promotora de tendencias, sin embargo con un público tan exigente por la pluralidad de ofertas, decidió cambiar su estrategia y analizar las ventajas de ampliar su cartera de productos.

Para ello se llevó a cabo una investigación acerca de esta propuesta desde la visión de un *planner* quien evaluó las oportunidades y amenazas de este desarrollo.

Luego de recorrer distintos conceptos y analizar los cambios por los que atravesaron los distintos factores que involucran esta iniciativa (cultura, sociedad, consumo, producción, entre otros) se ha llegado a la conclusión que el cambio es positivo y necesario. Una marca como Nike que es retadora, transgresora, necesita tomar decisiones que marquen un antes y un después, para seguir sosteniendo su posición de líder.

El consumidor se ha puesto muy exigente y la oferta muy competitiva, todos ofrecen de todo y la diferenciación ya no es una cuestión de bajar los costos o mejorar la producción, hoy quien marca la diferencia es quien ofrece más y mejores opciones.

Desde todas las variables analizadas este proyecto posicionará a Nike nuevamente en el mercado como líder en una categoría distinta y permitirá renovar su identidad tradicional por la imagen de una marca que sale a buscar los desafíos al igual que lo explica su visión, desarrollar el servicio del potencial humano, seguir avanzando y expandirse hacia todos los horizontes y en cada rincón del mundo.

### **Referencias bibliográficas**

Aaker, David A (1991), *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand name*. New York: The Free Press.

Costa, J., (2003). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: Editores La Crujía.

Costa, J., (2003). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: Editores La Crujía.

Diario Clarín, Año VII, N° 2542. (2003). *La cultura, en la globalización*. Recuperado el Martes 18 de marzo de 2003. Disponible en: [www.clarin.com](http://www.clarin.com)

*El futuro, esencia de la estrategia*. (2008) Módulo II de la asignatura Campañas Publicitarias II. Profesor Martín Stortoni.

Emerick, T., (1998). *Global Leaders. Database Marketing*. Caracas: Seminario.



- Etkin, J. y Schvarstein, L., (1994). *Identidad de las organizaciones: invariancia y cambio*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Fiske, J. (1984). *Introducción al estudio de la comunicación*. Bogotá: Editorial Norma.
- Citado en: Múnera Uribe, P. A. Y Sánchez Zuluaga, U.H. (2003). *Comunicación Empresarial, Una Mirada Corporativa*, Medellín: Aice.
- Klein, N. (1999) *No Logo*. Traducción, Alejandro Jockl (2001) Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Kleppner, O., Russell, J. Y Lane, W. (s.f.). *Publicidad*. (14va. ed). Estados Unidos: Prentice Hall.
- La llave de las ventajas competitivas*. (2008) Módulo II de Campañas Publicitarias II. Profesor Martín Stortoni.
- Múnera Uribe, P. A. Y Sánchez Zuluaga, U.H. (2003). *Comunicación Empresarial, Una Mirada Corporativa*, Medellín: Aice.
- Múnera Uribe, P. A. Y Sánchez Zuluaga, U.H. (2003). *Comunicación Empresarial, Una Mirada Corporativa*, Medellín: Aice.
- Quiroga, A. (1998). *Subjetividad y procesos sociales. Crisis, procesos sociales, sujeto y grupo*. Buenos Aires: Ediciones Cinco.
- Ries, A. y Trout, J., (1996). *Posicionamiento*. Madrid: McGraw Hill.
- Sainz, A., (2006). *La clase media impulsa nuevos hábitos de consumo*. Recuperado el 16 de abril de 2009. Disponible en: [www.lanacion.com](http://www.lanacion.com)
- Stanton, W., Etzel, M., y Walker, B., (2004). *Fundamentos de Marketing*. (13° ed) Editorial Mc Graw Hill.
- Wilensky, A., (1997). *Claves de la Estrategia Competitiva*. Buenos Aires .Ed-Fundación Osde.
- Wilensky, A. (1998). *La Promesa de la Marca. Claves para diferenciarse en un escenario*

- caótico*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Wilensky, A. (1998). *La Promesa de la Marca. Claves para diferenciarse en un escenario caótico*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Wilensky, A. (1998). *La Promesa de la Marca. Claves para diferenciarse en un escenario caótico*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Wilensky, A., (2003). *La promesa de la marca*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Wilensky, A., (2003). *La promesa de la marca*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial
- Wilensky, A. (2006). *Marketing Estratégico* (8ª ed.). Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Wilensky, A. (2006). *Marketing Estratégico* (8ª ed.). Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Wilensky, A. (2006). *Marketing Estratégico* (8ª ed.). Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

## **Bibliografía**

- Aaker, David A (1991), *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand name*. New York: The Free Press.
- Aprile, O. (2000). *La publicidad estratégica*. Buenos Aires: Editorial Paidós SAICF.
- Apsique Psicología en Latinoamérica*. Recuperado el 17 de junio de 2009. Disponible en: <http://www.apsique.com>
- Chávez, N. (1990). *La imagen corporativa*. Barcelona: Pili.
- Costa, J., (2003). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: Editores La Crujía.
- Diario Clarín, Año VII, N° 2542. *La cultura, en la globalización*. Recuperado el Martes 18 de marzo de 2003. Disponible en: [www.clarin.com](http://www.clarin.com)

- Diccionario Enciclopédico Espasa* (10° ed., Tomo 7). (1989). Madrid: Espasa-Calpe S.A.
- Diccionario general ilustrado de la lengua española*. (1°, reimpresión). (1989). Barcelona: Biograf S.A.
- Diccionario de la Real Academia Española*. (2008). (22° adición). Disponible en: <http://buscon.rae.es>
- Eldin, F. (1998). *El management de la comunicación*. Buenos Aires: Edicial.
- Etkin, J. y Schvarstein, L., (1994). *Identidad de las organizaciones: invariancia y cambio*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Fiske, J. (1984) *Introducción al estudio de la comunicación*. Bogotá: Editorial Norma.
- Citado en: Múnera Uribe, P. A. Y Sánchez Zuluaga, U.H. (2003). *Comunicación Empresarial, Una Mirada Corporativa*, Medellín: Aice.
- Klein, N. (1999) *No Logo*. Traducción, Alejandro Jockl (2001) Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
- Kleppner, O., Russell, J. Y Lane, W. (s.f.). *Publicidad*. (14va. ed). Estados Unidos: Prentice Hall.
- Levy, A. (2008). *La cultura estratégica es el marco ideológico de la Innovación*. Recuperado el 12 de abril de 2009. Disponible en: [www.albertolevyblog.com](http://www.albertolevyblog.com)
- Lomas, C. (1996). *El espectáculo del deseo*. Barcelona: Octaedro.
- Lozano, J. (1996). *Teoría e investigación de la Comunicación de Masas*. México: Editorial Alambra.
- MAPCAL, S.A. (1994). *Las tres armas estratégicas de la pequeña empresa*. Madrid: Ediciones Díaz Santos.
- Marc, E. y Picard, D. (1992). *La interacción social*. (1ª ed.). Barcelona: Editorial Paidós.
- Moliner, M. (2007). *Diccionario de uso del español*. Madrid: Editorial Gredos.
- Moliné, M., (1996). *La Comunicación Activa*. (3° ed.). España: Ediciones Deusto, S.A.
- Múnera Uribe, P. A. Y Sánchez Zuluaga, U.H. (2003). *Comunicación Empresarial, Una Mirada Corporativa*, Medellín: Aice.

- Palmieri, R. (2001). *En pocas palabras*. Buenos Aires: La Crujía.
- Peters, T., (2002). *El Meollo del Branding*. Madrid: E-commerce Quality Consulting.
- Quiroga, A. (1998). *Subjetividad y procesos sociales. Crisis, procesos sociales, sujeto y grupo*. Buenos Aires: Ediciones Cinco.
- Sainz, A., (2006). *La clase media impulsa nuevos hábitos de consumo*. Recuperado el 16 de abril de 2009. Disponible en: [www.lanacion.com](http://www.lanacion.com)
- Sanz de la Tajada, L. (1994). *Integración de la Identidad y la Imagen de la Empresa*. Madrid: ESIC Editorial.
- Scheinson, D., (2000). *Más allá de la Imagen Corporativa: Cómo crear valor a través de la Comunicación Estratégica*. (2ª. Ed). Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Tejada, P. L. (1987). *Gestión de la Imagen Corporativa*. Bogotá: Editorial Norma.
- Vilazeca, B. (2006). *En la mente del consumidor. Algunas compañías utilizan los descubrimientos de la neurología para optimizar las estrategias de 'marketing'*. Recuperado el 12 de abril de 2009. Disponible en: [www.elpais.com](http://www.elpais.com)
- Wilensky, A., (1997). *Claves de la Estrategia Competitiva*. Buenos Aires .Ed-Fundación Osde.
- Wilensky, A. (2006). *Marketing Estratégico* (8ª ed.). Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Wilensky, A. (1998). *La Promesa de la Marca. Claves para diferenciarse en un escenario caótico*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

