



# Contabilidad y negocios

Revista del Departamento Académico  
de Ciencias Administrativas

año 1, número 2  
noviembre 2006



FONDO  
EDITORIAL

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ. 90 AÑOS

# Niveles de posicionamiento de marca a nivel internacional

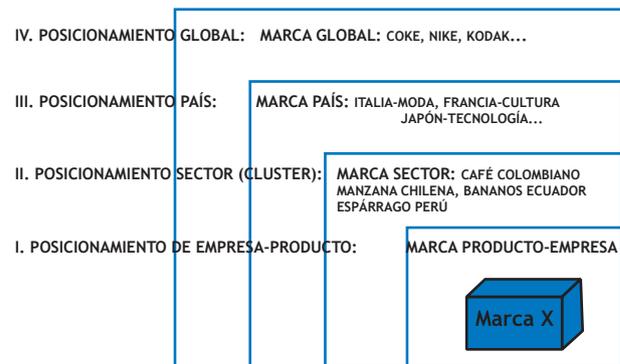
Luis Lazo

Pontificia Universidad Católica del Perú

Existen diferentes niveles de posicionamiento internacional, sobre todo para marcas o productos de países en vías de desarrollo, como es nuestro caso. La importancia de identificar, separar y analizar cada caso radica en que en cada nivel de marca se desarrollan distintas formas o estrategias para alcanzar un posicionamiento competitivo y diferenciado dentro de su respectivo mercado. El presente artículo hace una reflexión sobre dichos niveles: identifica en cada uno de ellos los diferentes tipos de productos, esfuerzos, estrategias, plazos, ejemplos y/o resultados. Es bastante obvio que no exista un análisis bibliográfico profundo sobre este tema excepto especificaciones generales sobre marca/producto global y marca/producto internacional o adaptada al mercado, país o región al que se dirija (Lerma Kichner 2004). Este hecho probablemente se deba a que la mayor parte de los textos provienen de países desarrollados que se interrelacionan con países en vías de desarrollo dentro de un mercado global, sin considerar necesariamente las particularidades de estos últimos (Terpstra y Sarathy 1999).

Existen cuatro niveles de posicionamiento de marcas en el mercado internacional, a saber: (1) posicionamiento marca base; (2) posicionamiento de sector; (3) posicionamiento país; y (4) posicionamiento global. A continuación, desarrollaremos en extenso cada uno de estos niveles.

## Niveles de posicionamiento en el mercado internacional



Fuente: Elaboración propia

### 1. Posicionamiento marca base: la marca empresa-producto

El primer nivel de posicionamiento corresponde a la mayor parte de la exportación de productos diferenciados, adaptados o ajustados a los requerimientos del mercado internacional que poseen marca. Además, dentro de sus posibilidades, manejan su *marketing mix* (producto, precio, plaza, promoción y publicidad) para posicionar dicha marca dentro de un mercado competitivo, no solo por competidores del país de origen, sino, en muchos casos, por competidores (empresas y marcas) de otros países. Las pequeñas y medianas empresas (PYME) exportadoras son las primeras en aparecer

en este contexto: PYME que exportan productos o servicios diferenciados y con marca (productos de alpaca, plata, muebles de madera, *software*, etc.). En segundo lugar, aparecen las grandes empresas de éxito nacional que amplían sus fronteras sobre mercados similares al suyo, llevando, en la medida de las posibilidades, su marca a otras fronteras (Kola Real, Banco de Crédito, entre otras).

En ambos casos, hablamos de esfuerzos individuales de empresas. La intervención del Estado no es importante más que como promotor o gestor del orden y la estabilidad económica general. El desarrollo de estas empresas en el mercado internacional se puede dar dentro de un corto, mediano o, en algunos particulares casos, largo plazo dependiendo del tamaño y giro de negocio de la empresa.

Se debe aclarar que existen muchos productores y microempresarios que exportan a intermediarios, brokers o grandes importadores, donde estos últimos son quienes colocan sus propias marcas sobre la producción acopiada. Dentro de este escenario, sin embargo, los micro e incluso medianos y grandes empresarios no desarrollan marca, y probablemente no tengan interés en hacerlo mientras consigan un margen razonable y un volumen suficiente dentro de la norma internacional establecida. En este caso, no se desarrolla marca alguna. Este hecho, se presume, seguirá ocurriendo hasta que el mercado se desarrolle al punto donde otros competidores locales, vía esfuerzos individuales, posicionen su marca o lleguen al segundo nivel de posicionamiento vía clusters y, finalmente, excluyan del mercado a quienes compitieron hasta la fecha dentro del anonimato sobre el cliente final.

Al respecto, pondremos como ejemplo práctico a la empresa Blabla,<sup>1</sup> pequeña cadena norteamericana de productos artesanales (*handicrafts*) para bebés que importa de nuestro país alrededor de tres mil muñecas mensuales hechas a mano de una PYME

especializada que canaliza el trabajo de artesanas y clubes de madres de diversos puntos del Perú. Esta PYME, al igual que otras, llega al mercado norteamericano, pero todos sus productos llevan la marca Blabla, sin diferenciarse de ella y sin realizar esfuerzos para posicionar una marca propia. La rentabilidad para la PYME permanecerá hasta que algún productor nacional descubra el potencial nicho y decida ingresar en el mercado especializado colocando productos con su propia marca o por medio de una mega asociación de productores que ofrezca mayores volúmenes, variedad, calidades e, incluso, mejores precios, producto de la negociación o adaptación al mercado de grandes, pequeñas o medianas cadenas de supermercado norteamericanas.

## 2. Posicionamiento sector: la marca sector

El segundo nivel de posicionamiento es el de marca sector. En este, se trabaja básicamente con *commodities* (ventaja comparativa) a la cual se le agrega valor (ventaja competitiva) por medio de la asociación de esfuerzos de empresas articuladas desde la producción hasta, idealmente, la distribución en el mercado internacional. Ello se consigue bajo la herramienta de articulación llamada *cluster*, que, como lo define PROMpyme, es el proceso de formación de una estructura productiva que posee una constante interrelación entre los agentes que se aglomeran en un espacio geográfico determinado. Esta integración de agentes relacionados a la actividad productiva de un cluster implica superar algunos requisitos tales como la tenencia de un espacio geográfico y la existencia de concentración territorial, la presencia de empresas de distintos tamaños alrededor de la explotación o uso de los recursos, la paulatina especialización productiva, la presencia de acción conjunta de agentes y la activa competencia para entender una demanda progresivamente más sofisticada.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> En línea: [www.blablakids.com](http://www.blablakids.com).

<sup>2</sup> Véase, en línea <[www.prompyme.gob.pe](http://www.prompyme.gob.pe)>.

Se dice que es un proceso dinámico, económico y social por la participación o involucramiento, desde el punto de vista comercial, por un lado, del estado promotor-facilitador vía inversión en infraestructura o mejoramiento vial, aéreo, portuario, legislación, educación entre otros; y, por otro, de la sociedad circundante con el apoyo profesional, técnico y de mano de obra. A ello se agregaría, además, su participación en todo tipo de negocios indirectamente relacionados. De esta manera, se desarrolla la marca sector que viabilizan la producción y comercialización de grandes volúmenes de productos en el mercado internacional, y más aún, el posicionamiento internacional de un sector productivo.

Así, en el mercado internacional se habla, por ejemplo, del café colombiano, del plátano ecuatoriano, de la manzana chilena, entre otros; ello, sin una marca específica de empresa, pero sí con un sector productivo del país internacionalmente marketeado y finalmente posicionado.

En el Perú, el caso más reciente en el desarrollo de este concepto es del «cluster esparraguero», que nos ha convertido en los primeros exportadores del mundo. Si bien es cierto que contamos con la ventaja comparativa (calidad, dos cosechas por año, producción contraestación), el cluster ha permitido la producción dentro de la norma internacional en volúmenes competitivos, además de la creación del IPEH (Instituto del Espárrago y Hortalizas) y de Frío Aéreo al frente del aeropuerto Jorge Chávez para la investigación y conservación en temperaturas óptimas para la exportación, respectivamente.<sup>3</sup>

Entonces, la asociatividad vía clusters es el medio para que gran parte de los *commodities* o los productos poco o nada diferenciados adquieran valor y se identifiquen en el mercado mundial a través de una marca sector, logrando con ello el reconoci-

miento internacional de una determinada industria o producto. La marca sector es el primer paso para desarrollar el siguiente nivel, que denominamos marca país.

### 3. Posicionamiento país: la marca país

El tercer nivel corresponde a la marca país. Cuando uno asocia de manera inmediata ciertos productos, eventos (servicios) o hechos a un determinado país u origen, nos estamos refiriendo precisamente a este nivel. Por ejemplo, las palabras fútbol, samba o carnaval uno inmediatamente las asocia con Brasil. De igual manera, si hablamos de cultura, comida gourmet y marsellesa, uno inmediatamente las asocia con Francia. Si hablamos de tecnología, practicidad y miniaturización, pues pensamos en Japón. Para el caso mexicano, es clara la relación con tacos, chile, tequila o mariachis. Al hablar de marca país, nos referimos entonces a productos, eventos (servicios), hechos característicos, singulares y de asociación exclusiva a un país que obtiene identidad gracias a ellos y son sinónimos de orgullo reconocido por el mundo entero.

Para la construcción de una marca país, se necesita no solo una perspectiva comercial de la producción y comercialización articulada del producto junto con la participación del Estado y la sociedad. En este caso, se habla del desarrollo o fomento de la identidad nacional, que puede provenir de la cultura o la historia; de los esfuerzos científicos, tecnológicos o mercadológicos del hombre contemporáneo o, finalmente, de un híbrido entre lo pasado y lo presente; acompañadas de estrategias de concientización y valoración, de modo que se despierte en los ciudadanos-consumidores el orgullo de ser diferenciados participando activamente dentro de una aldea global de mercado.

A este nivel de posicionamiento, se puede hablar de amor, pasión, fanatismo por productos, eventos o

<sup>3</sup> Reporte del programa de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad de Alimentos del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).

NIVEL DE POSICIONAMIENTO:	PRODUCTO	ESFUERZO	ESTRATEGIA	PARTICIPACION	PLAZO DE DESARROLLO	EJEMPLO
I) MARCA PRODUCTO	Ajustado, adaptado o individualizado a requerimientos del mercado internacional o de destino. También corresponde la categoría a empresas que buscan mercados similares a los suyos evitando transformaciones.	Empresa individual.	Manejo de las 4 p dentro de las posibilidades individuales en el mercado internacional.	Exclusivos esfuerzos de la empresa individual.	CP y MP (*)	La mayor parte de las grandes, pequeñas y medianas exportadoras de países en vías de desarrollo. Topy Top, Incacola, Kola Real, Rosatel, PYME exportadoras, otros.
II) MARCA SECTOR	Adaptado a gran escala a la norma internacional. Pueden ser <i>commodities</i> con valor agregado o ventaja comparativa. Grandes-mega volúmenes de exportación.	Colectivo. Unión bajo interés comercial de empresas-Estado y sociedad. Asociatividad, alianza vertical y horizontal entre empresas.	Clusters. Manejo articulado de imagen de sector. No se habla de una marca en particular sino de un sector o giro de negocio representativo.	Desde el punto de vista comercial: Estado (facilidades/educación), sociedad (profesional y mano de obra) .	MP y LP	Manzana chilena, banano ecuatoriano, vino californiano, espárrago peruano.
III) MARCA PAÍS	Productos, servicios eventos con identidad o representatividad nacional o de país. Representan iconos o son parte de la identidad interna y externa (para el mundo) de un país.	Colectivo. Unión de Estado, empresa y sociedad por interés comercial, cultural, social, político entre otros.	Marketing externo vía diversos medios; involucra aspecto comercial, turístico, cultura, entre otros. Marketing interno de identificación, desarrollo o reforzamiento del orgullo nacional.	Estado-sociedad-empresas en general. Participación no solo laboral o profesional sino que presume o exige para su consistencia (largo plazo), la identidad o sentimiento nacional.	LP	Italia-moda, Francia-gourmet-cultura, USA-Hollywood-cowboys-Disney, Brasil-carnaval-fútbol, otros.
IV) MARCA GLOBAL	Global, universal. Productos con ventaja competitiva.	Individual de mega empresa global.	Aprovechamiento de recursos y mano de obra internacional. Marketeo global de productos.	Aldea global, intereses globales de consumo, participación de todos los agentes de manera voluntaria a nivel mundial. Beneficios para todas las realidades involucradas.	LP	Coca Cola, Nike, Kodak, Sony.

Fuente: Elaboración propia.

(\*) CP: corto plazo; MP: mediano plazo; LP: largo plazo.

hechos distintivos de un país; se habla entonces de hasta sentimientos involucrados. Para desarrollar este nivel, no solo hace falta el márketing externo, sino, además, el márketing interno y el compromiso de empresas, Estado y sociedad como partícipes desde el punto de vista comercial, actitudinal e, incluso, afectivo. Hablamos de mecanismos para desarrollar el orgullo, la identidad y de hacer propios o únicos algunos productos, eventos o hechos, dentro de lo que llamamos marca país. Es sencillo ahora comprender que desarrollar y ver los efectos de una marca país solo es viable a largo plazo.

Por otro lado, se pueden confundir los conceptos de marca sector y marca país. De hecho el fin de una marca sector es llegar a convertirse o representar una marca país, pero son finalmente niveles distintos. Las formas de desarrollar una u otra están relacionadas, pero tampoco son iguales.

Es importante ubicar a nuestro país dentro de este nivel de posicionamiento internacional e investigar, evaluar, comprender y desarrollar las asociaciones o atributos que nos distinguen como marca país y sean sinónimo de orgullo e identidad. Asimismo, debemos evaluar estrategias de corto, mediano y largo plazo encaminadas a alcanzar y mantener el mencionado nivel. Finalmente, debemos descubrir y poner en práctica los requerimientos para articular dichas estrategias (esfuerzos) entre empresas, Estado y sociedad.

#### 4. Posicionamiento global: la marca global

La marca global es un conjunto de esfuerzos individuales de empresas que han traspasado la barrera del origen-marca país y se producen y comercializan en el mundo entero, donde la nacionalidad del producto puede ser incluso múltiple o compartida (mano de obra de un país, insumos de otro, etc.). Este posicionamiento se alcanza solo a largo plazo y se desarrolla o consolida luego de muchos años de desarrollo de la marca. La tecnología, los medios de comunicación y el transporte modernos acortan cada vez más el tiempo de expansión y desarrollo

de este particular tipo de productos. Ejemplos existen variados y generalmente provienen de países desarrollados; así, tenemos marcas como Nike, Adidas, Coca-Cola, Kodak, entre otras.

#### Conclusiones

Es importante separar los niveles de posicionamiento en el mercado internacional. Identificar en qué punto se encuentra nuestra empresa, nuestro sector e incluso nuestro país, para evaluar estrategias integrales diferenciadas o articuladas que beneficien cualquiera de los niveles que se aborden. Cuanto más alto el nivel abordado, los efectos de dichas acciones/estrategias repercutirán sobre los niveles más bajos. Sin embargo, es importante entender también que abordar o saltar de nivel sin base o aprobación en el anterior puede no tener sentido o, quizá, todo lo contrario: tener efectos adversos. Por otro lado, cabe recordar que abordar los niveles con estrategias en paralelo es más viable que entender el sentido de los escenarios, productos, esfuerzos, plazos y resultados por separado.

A modo de resumen, presentamos el siguiente cuadro que recoge sistemáticamente las ideas que hemos venido exponiendo.

#### Bibliografía consultada

LERMA KIRCHNER, Alejandro  
2004 *Comercio y mercadotecnia internacional*. 3.<sup>a</sup> edición. México, D. F.: Thomson.

MINISTERIO DE TRABAJO  
*Centro de promoción de la pequeña y micro empresa PROMpyme*. En línea: <<http://www.prompyme.gob.pe>> [consulta: 5 octubre de 2006].

TERPSTRA, Vern y Ravi SARATHY  
1999 *International Marketing*. 8.<sup>a</sup> edición. South-Western College.