



**Graduate School of Business**  
**Master en Dirección de Empresas**

**Tesis para optar al grado de Master de la Universidad de Palermo  
en Dirección de Empresas**

***INVESTIGACIÓN SOBRE LAS PERCEPCIONES DE LOS CLIENTES  
DE SHELL A NIVEL GLOBAL RESPECTO DE SUS  
ACCIONES DE COBRANDING***

**Tesista: Mag. Luciano Luis Carrillat**

**Legajo: 75927**

**Director de Tesis: Mag. Ricardo Palmieri**

**2017**

**Buenos Aires – Argentina**

# EVALUACIÓN DEL COMITÉ

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mi esposa Mónica por su paciencia, comprensión e inagotable apoyo, sin los cuales me hubiese sido imposible atravesar este camino.

Agradezco también a la Universidad de Palermo por haberme brindado una enseñanza de calidad que hoy me permite seguir desarrollándome profesionalmente, y a mi tutor de tesis, Mag. Ricardo Palmieri, por su valiosa guía para la elaboración de este trabajo y por ayudarme a llevarlo hacia su conclusión.

Finalmente, agradezco a la Lic. Carolina Wood, Gerente de Marketing de Shell CAPSA, por sus desinteresados aportes para el desarrollo de esta tesis, y a todas aquellas personas encuestadas que han dedicado tiempo y esfuerzo para completar los cuestionarios de investigación.

*“El poder de una marca reside en la mente del consumidor”*

Kevin Lane Keller

## RESUMEN DE LA TESIS

Esta tesis aborda el problema de la percepción del consumidor acerca de la presencia o ausencia de coherencia entre dos marcas que se asocian en una acción de *cobranding*. Cada vez que una alianza de marcas fracasa, luego de mucho esfuerzo y dinero invertidos durante años por las empresas involucradas, los expertos de marketing concluyen en que las razones de tal fracaso residían en la falta de coherencia o encaje entre las marcas asociadas.

Pero a pesar de la importancia que reviste la cuestión, sigue sin investigarse en profundidad en qué consiste esta percepción de incoherencia o desajuste respecto de dos marcas que se asocian en una acción de *cobranding*.

En un intento por cerrar esta brecha, la presente tesis intentará aportar un marco teórico que permita identificar posibles elementos de coherencia o ajuste entre dos marcas que quieran asociarse en una acción de *cobranding*.

## TABLA DE CONTENIDOS

|   |    |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN .....  | 9  |
| Pregunta de investigación y propósito de la tesis .....                         | 11 |
| Delimitación del campo de estudio.....  | 12 |
| Hipótesis .....   | 13 |
| Objetivo general.....   | 14 |
| Objetivos específicos .....   | 14 |
| Estructura de la tesis .....  | 14 |
| CAPITULO 1. MARCO TEÓRICO.....  | 16 |
| 1.1. Marca y <i>cobranding</i> .....  | 16 |
| 1.2. El <i>cobranding</i> como estrategia de apalancamiento de marca .....      | 18 |
| 1.3. Factores de éxito de una oferta de <i>cobranding</i> .....                 | 20 |
| 1.4. Capital de marca basado en el cliente .....                                | 22 |
| 1.4.1. La percepción del consumidor .....                                       | 22 |
| 1.4.2. Bloques constructores de marca y pirámide de resonancia .....            | 25 |
| 1.5. El modelo VCMBC como guía para la construcción del <i>cobranding</i> ..... | 29 |
| CAPÍTULO 2. LA MARCA SHELL Y SUS ACCIONES DE COBRANDING .....                   | 31 |
| 2.1. La marca Shell .....   | 31 |
| 2.2. Shell y sus acciones de <i>cobranding</i> .....                            | 34 |
| CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....                               | 43 |
| 3.1. Análisis de datos .....  | 43 |
| 3.2. Tipo de investigación.....   | 44 |
| 3.3. Diseño del cuestionario.....   | 49 |
| 3.3.1. Estructura del cuestionario.....   | 49 |
| 3.3.2. Desarrollo de la encuesta y elaboración de las preguntas.....            | 51 |
| 3.4. Muestra y tamaño de la muestra.....  | 54 |
| 3.4.1. Muestra .....  | 54 |
| 3.4.2. Tamaño de la muestra .....   | 58 |

|   |           |
|---|-----------|
| 3.5. Método de recolección de datos .....   | 63        |
| 3.6. Validez y generalidad.....   | 65        |
| <b>CAPÍTULO 4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>                           | <b>67</b> |
| 4.1. Encuesta a clientes de Shell .....   | 67        |
| 4.2. Asociaciones vinculadas con el desempeño de las marcas (ruta racional) ..... | 69        |
| 4.3. Asociaciones vinculadas con la imagen de las marcas (ruta emocional). .....  | 74        |
| <b>CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>                            | <b>83</b> |
| 5.1. Conclusiones .....   | 83        |
| 5.2. Recomendaciones .....  | 84        |
| 5.3. Limitaciones y futuras investigaciones .....                                 | 85        |
| <b>BIBLIOGRAFIA .....</b>   | <b>87</b> |
| <b>ANEXO I .....</b>  | <b>90</b> |
| <b>CURRÍCULUM VITAE.....</b>  | <b>95</b> |

## LISTADO DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1. Pirámide de resonancia.....   | 27 |
| Figura 2. El emblema de Shell desde 1900 hasta el presente .....              | 33 |
| Figura 3. Anuncio publicitario de la alianza Shell-Ferrari (2012/2013).....   | 36 |
| Figura 4. Anuncio publicitario de la alianza Shell-Lego (2014/2015) .....     | 38 |
| Figura 5. Aviso de gráfica de Greenpeace anti alianza Shell-Lego (2014) ..... | 39 |
| Figura 6. Aviso de gráfica de Greenpeace anti alianza Shell-Lego (2014) ..... | 40 |
| Figura 7. Comercio global de Shell: volumen comercializado por país .....     | 57 |

## LISTADO DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1. Pregunta 1: "Shell y Ferrari ofrecen productos de similar confiabilidad y eficiencia." .....  | 69 |
| Gráfico 2. Pregunta 2: "Shell y Lego ofrecen productos de similar confiabilidad y eficiencia." .....   | 70 |
| Gráfico 3. Pregunta 3: "Los precios de los productos comercializados por las marcas Shell y Ferrari son generalmente altos respecto de los de sus respectivas competencias." ..... | 71 |
| Gráfico 4. Pregunta 4: "Los precios de los productos comercializados por las marcas Shell y Lego son generalmente altos respecto de los de sus respectivas competencias." .....    | 72 |
| Gráfico 5. Pregunta 5: "Los productos que ofrecen Shell y Ferrari son complementarios (pueden ser consumidos o utilizados en conjunto)." .....                                     | 73 |
| Gráfico 6. Pregunta 6: "Los productos que ofrecen Shell y Lego son complementarios (pueden ser consumidos o utilizados en conjunto)." .....  | 74 |
| Gráfico 7. Pregunta 7: "Los productos que ofrecen las marcas Shell y Ferrari pueden ser utilizados en el mismo contexto (tiempo, lugar, actividad, ocasión)." .....                | 75 |
| Gráfico 8. Pregunta 8: "Los productos que ofrecen las marcas Shell y Lego pueden ser utilizados en el mismo contexto (tiempo, lugar, actividad, ocasión)." .....                   | 76 |
| Gráfico 9. Pregunta 9: "En lo que respecta a factores demográficos (género, edad, raza, ingreso), los usuarios de Shell y Ferrari son similares." .....                            | 77 |
| Gráfico 10. Pregunta 10: "En lo que respecta a factores demográficos (género, edad, raza, ingreso), los usuarios de Shell y Lego son similares." .....                             | 77 |
| Gráfico 11. Pregunta 11: "Las marcas Shell y Ferrari comparten historias, emociones y vivencias." .....  | 78 |
| Gráfico 12. Pregunta 12: "Las marcas Shell y Lego comparten historias, emociones y vivencias." .....   | 79 |
| Gráfico 13. Pregunta 13: "Si tuviera que definir la personalidad de Shell, ¿en cuál de estos 12 arquetipos ubicaría a la marca?" .....   | 81 |
| Gráfico 14. Pregunta 14: "Si tuviera que definir la personalidad de Ferrari, ¿en cuál de estos 12 arquetipos ubicaría a la marca?" .....   | 81 |
| Gráfico 15. Pregunta 15: "Si tuviera que definir la personalidad de Lego, ¿en cuál de estos 12 arquetipos ubicaría a la marca?" .....  | 82 |

## INTRODUCCIÓN

Las empresas están buscando continuamente nuevas oportunidades para explotar y aprovechar sus marcas con el objetivo de lograr el crecimiento de sus negocios. Una de las alternativas de capitalización de marca más utilizada se llama *cobranding*, en el que dos o más marcas se unen en una alianza para presentarse en forma conjunta al consumidor.

Esta estrategia de marca promete muchos beneficios, especialmente para las empresas internacionales con fuertes marcas globales. Dada la alta tasa de fallas de producto, la intensa competencia y los altos costos de entrada en nuevos mercados, la utilización del *cobranding* se ha vuelto cada más importante porque proporciona una manera distinta y original de tomar ventaja del nombre, reconocimiento y asociaciones de marca existentes.

Cualquier forma de *cobranding* se implementa como un intento de las marcas socias de transferirse mutuamente sus asociaciones positivas o de hacerlo hacia la nueva oferta de *cobranding* (por ejemplo: Häagen Dazs y Baileys creando un nuevo tipo de helado en conjunto). Además, al proporcionar a los consumidores la familiaridad de una marca establecida, se reduce sustancialmente el riesgo financiero de la introducción de un nuevo producto al mercado y se comparten los gastos (Dickinson y Heath, 2008).

Pero el *cobranding* no está exento de riesgos. Si la evaluación de los consumidores respecto de alguna de las marcas asociadas no es favorable, el resultado será una falla del producto (vinculada con altos costos y el desperdicio de recursos) y también,

eventualmente, el daño a la imagen de marca de las marcas asociadas. Por lo tanto, una mala acción de *cobranding* puede crear asociaciones perjudiciales, que afectan a las marcas involucradas negativamente.

Es por ello que una evaluación positiva por parte del consumidor es crucial. Una evaluación positiva mejora la probabilidad de adquirir el producto en *cobranding* y por lo tanto es esencial para el éxito de cualquier alianza de marca. Estudios previos ya han identificado tres factores principales que tienen una influencia positiva en la evaluación de una oferta de *cobranding* por parte de los consumidores, éstos son: a) las actitudes positivas hacia las marcas asociadas, b) la percepción de ‘ajuste’ o ‘coherencia’ entre las marcas asociadas, y c) una alta dificultad de hacer la oferta de *cobranding*. Estos estudios también han revelado que los consumidores buscan en primer lugar la coherencia entre las marcas asociadas cuando evalúan una oferta de *cobranding* (Dickinson y Heath, 2008).

Una vez que la coherencia entre las marcas está presente, los consumidores evalúan la oferta de *cobranding* más positivamente y se muestran más interesados en comprar el producto o servicio en *cobranding*. Por lo tanto, el concepto ‘ajuste’, que refiere a la compatibilidad entre dos marcas, juega un papel superior en la evaluación de una oferta de *cobranding*.

Pero a pesar de la gran importancia del ajuste o coherencia en la evaluación de una oferta de *cobranding*, todavía no existe -por lo menos no de una manera integral- una respuesta acerca de en qué condiciones dos marcas asociadas son percibidas como compatibles por los consumidores. El objetivo de este trabajo es identificar, en base a

un estudio empírico, elementos concretos que lleven al consumidor a percibir a las marcas en *cobranding* como coherentes o compatibles entre sí.

### **Pregunta de investigación y propósito de la tesis**

Como se mencionó en la introducción, la percepción de coherencia entre marcas asociadas es muy importante para la evaluación y la probabilidad de compra de la oferta de *cobranding* por parte del consumidor (Dickinson y Heath, 2008). Dada la importancia que tiene la coherencia percibida entre las marcas que se asocian, se hace necesaria la investigación académica para determinar bajo qué condiciones los consumidores perciben dos marcas como coherentes entre sí. Hasta ahora, no ha existido mucha investigación en esta área. Los académicos han examinado el elemento ‘coherencia’ de una manera genérica, sin especificar y examinar cuáles son las dimensiones de esa coherencia. Todos esos estudios se han enfocado principalmente en identificar factores que influyen la evaluación de la oferta de *cobranding* en lugar de investigar el concepto de coherencia en sí mismo.

Este trabajo investiga con mayor detalle e intenta averiguar en qué consiste esta coherencia entre marcas que se asocian en un *cobranding*, cuáles son los elementos que determinan esa percepción de coherencia por parte del consumidor. Dado el propósito de este trabajo, la pregunta de investigación puede formularse como sigue:

¿Qué lleva a un consumidor a percibir como coherente una alianza de *cobranding*?

Para contestar esta pregunta, esta tesis desarrolla primeramente un marco teórico, donde se analizan posibles determinantes que influyen en la percepción de coherencia del consumidor. Luego, en un segundo paso, lo analizado se ensaya en una investigación empírica. Por lo tanto, el enfoque de la investigación de esta tesis es deductivo, ya que los datos se reúnen para poner a prueba la teoría.

La elección de una contraparte de marca incorrecta podría crear asociaciones perjudiciales que podrían ser costosas o incluso imposibles de cambiar (Blackett y Boad, 1999). Si los gerentes de marketing supieran qué factores son los importantes para que una marca sea percibida como coherente, sería más fácil para ellos poder seleccionar la pareja de marca adecuada. El riesgo de tener una evaluación negativa por parte del consumidor y la probabilidad de una falla de producto como consecuencia resultante, se reducirían drásticamente.

### **Delimitación del campo de estudio**

El presente trabajo examina la coherencia entre las marcas en una alianza de *cobranding* desde la perspectiva del modelo de capital de marca basado en el cliente desarrollado por Kevin Lane Keller.

La elección de este enfoque significa que se toma la perspectiva del consumidor como base de análisis, dejándose de lado posibles consideraciones que podrían formularse desde el punto de vista de una empresa (por ejemplo, factores financieros o de gestión), y que también podrían dar lugar a un cierto tipo de ajuste o coherencia entre las

marcas. La coherencia entre marcas en términos financieros, estratégicos o gerenciales no es objeto de investigación de esta tesis.

Como fuera mencionado en la introducción, el *cobranding* es una estrategia de *branding* por la cual dos o más marcas se presentan juntas al consumidor. Este estudio se enfoca en una alianza entre dos marcas y por lo tanto investiga el ajuste entre dos marcas pero no entre más de dos marcas.

Asimismo, esta tesis se centra en la marca Shell y se limita por lo tanto a estudiar las percepciones de un determinado grupo de consumidores, específicamente de los clientes de Shell a nivel global, acerca de la presencia o ausencia de coherencia en las acciones de *cobranding* implementadas por dicha marca.

En suma, este estudio investiga en qué se basa la consideración de presencia o ausencia de coherencia entre dos marcas en una oferta de *cobranding*, desde el punto de vista de los clientes de la marca Shell.

## **Hipótesis**

En base a lo antedicho, se establece como hipótesis del presente trabajo la siguiente: las alianzas de *cobranding* analizadas son coherentes para el consumidor, según el modelo de Keller, cuando las marcas aliadas son compatibles en imagen y desempeño.

## **Objetivo general**

En este sentido, el objetivo general de esta tesis es entender qué elementos determinan la percepción de coherencia de una alianza de marca en la mente del consumidor desde la perspectiva del modelo de capital de marca de Keller.

## **Objetivos específicos**

En pos de alcanzar este objetivo general, los siguientes objetivos específicos han sido delineados:

- Estudiar los conceptos de *cobranding* y capital de marca basado en el cliente.
- Analizar alianzas reales de *cobranding* a la luz del modelo de capital de marca de Keller, a efectos de identificar posibles baches en la construcción del capital de marca de la alianza desde la perspectiva del consumidor.
- Efectuar, para ello, un estudio empírico comparativo de la percepción de las marcas aliadas, usando como herramienta la pirámide de resonancia de Keller.

## **Estructura de la tesis**

En el Capítulo 1 se desarrolla el marco teórico de la tesis. En él se explican los conceptos fundamentales del *cobranding* y se presentan las teorías básicas del capital de marca basado en el cliente, cuyo enfoque se trasladará al análisis de las alianzas de marca a efectos de identificar posibles elementos de coherencia. En el Capítulo 2, se presenta a la marca Shell, analizándose dos acciones puntuales de *cobranding* llevadas

adelante por dicha marca. En el Capítulo 3, se explican la metodología y el diseño de la investigación del estudio empírico. En el Capítulo 4, se presentan los resultados del estudio empírico y, finalmente, en el Capítulo 5 se analizan los datos y se extraen las conclusiones y recomendaciones.

# CAPITULO 1. MARCO TEÓRICO

## 1.1. Marca y *cobranding*

Una marca puede ser definida como “un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que está destinado a identificar los bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los de la competencia” (Kotler y Armstrong, 2008, p. 63). Una marca es una señal que evoca imágenes y asociaciones específicas en la mente del consumidor, basadas en su experiencia pasada con esa marca. Por lo tanto, señala un determinado nivel de calidad y representa un cierto conjunto de atributos. Los consumidores tienen más confianza en marcas conocidas que en marcas desconocidas. Esto es porque tienen una clara expectativa del comportamiento subyacente de una marca conocida, en tanto que una marca desconocida no proporciona ninguna información sobre su rendimiento, lo que la torna más riesgosa para el consumidor (Kotler y Armstrong, 2008).

En razón de la reducción del riesgo, los consumidores tienden a favorecer una marca sobre un producto sin marca e incluso están dispuestos a pagar un sobreprecio por un producto de marca (Aaker, 1991). Por lo tanto, las marcas no son sólo un complemento del marketing-mix, sino que tienen un impacto estratégico notable en el rendimiento a largo plazo de una empresa. Para algunos académicos, una marca es el activo más importante y poderoso de una empresa (Aaker, 1991; Keller, 2008).

El término *cobranding*, a su vez, deriva de la palabra ‘cooperación’ y de la palabra ‘marca’ (Blackett y Boad, 1999). Como hasta el momento no existe una definición global de *cobranding* aceptada, este término es generalmente utilizado de manera intercambiable con una variedad de otros términos como *co-marketing*, *multi-branding*, *joint-branding* y alianza de marca. Este trabajo sólo considerará como sinónimo de *cobranding* al término ‘alianza de marca’ y usará indistintamente ambos conceptos para referirse al mismo fenómeno.

“Definido en términos generales, el *cobranding* tiene lugar cuando dos o más marcas se asocian entre sí y cooperan en un contexto de marketing, como la publicidad, el desarrollo de productos o la distribución” (Blackett y Boad, 1999, p. 44). Rao, Qu y Rueckert (1999) siguen este enfoque y definen al *cobranding* como la situación en la que “dos o más marcas individuales se unen entre sí de alguna manera y se presentan en forma conjunta al consumidor” (p.259).

El *cobranding* puede ser de dos tipos: físico o simbólico. “Las alianzas físicas se dan cuando dos o más marcas forman un nuevo producto o servicio, mientras que las alianzas simbólicas tienen lugar cuando dos o más marcas se presentan en forma conjunta a los consumidores para la transferencia mutua de sus asociaciones e imágenes sin ofrecer un nuevo producto o servicio al mercado” (Canino, 2016, p. 115).

Esta tesis se encarga de investigar específicamente la denominada alianza simbólica de marca, definiendo tres criterios básicos que deben estar presentes en dicha acción de *cobranding*: 1) que dos o más marcas se presenten conjuntamente a los consumidores para transferirse mutuamente sus asociaciones e imágenes, 2) que todas las marcas

involucradas aparezcan en el producto, logotipo o paquete del producto, y 3) que la cooperación de marca represente un compromiso a largo plazo.

## **1.2. El *cobranding* como estrategia de apalancamiento de marca**

Las estrategias de apalancamiento son utilizadas por los gerentes de marketing para sacar provecho del capital de marca existente en lugar de construir capital de marca nuevo. Esto se logra usando marcas existentes en lugar de nuevas marcas en una nueva oferta. Así se logran transferir asociaciones positivas, imágenes de marca y competencias básicas de una marca existente a una nueva oferta de marketing. La transferencia de estas asociaciones se conoce como ‘apalancamiento’. Existen tres estrategias básicas de apalancamiento de marca, éstas son: a) la extensión de marca, b) la extensión de línea y c) el *cobranding* (Dickinson y Heath, 2008).

“La extensión de marca se produce cuando una marca existente se utiliza para entrar en una categoría de producto completamente diferente con la intención de transferir sus asociaciones de marca a la oferta ampliada” (Aaker, 1991, p. 216).

En resumen, la extensión de marca se lleva a cabo cuando una empresa comercializa un nuevo producto en una nueva categoría con una marca existente. Un ejemplo es la marca Dove de Unilever que se extiende del jabón corporal a productos de champú para el cabello.

“La extensión de línea o extensión de producto, en cambio, se produce cuando una marca existente se utiliza para comercializar una nueva variación del producto dentro de la misma categoría de productos” (Aaker, 1991, p. 216). Esto significa que un nuevo producto se crea mediante la modificación de un producto ya existente, por ejemplo, cambiando el tamaño, el color, el sabor de los ingredientes o el envase. Ejemplos de ello son los diferentes sabores de Coca-Cola (Coca-Cola Light, Coca-Cola Zero, Coca-Cola Life) o el ofrecimiento de polvo para lavar la ropa en diferentes formas (Ariel y Ariel Líquido). Una forma de sub extensión de línea es el ‘estiramiento de línea’, en el que una marca existente intenta entrar en un nuevo segmento de mercado dentro de la misma categoría. Una empresa puede así estirar su marca a través de los diferentes segmentos del mercado. Las compañías podrían ofrecer, por ejemplo, una línea de menor precio o una línea de mayor precio (Aaker, 1991). La introducción de los autos Clase A y Clase B de Mercedes-Benz son ejemplos de un estiramiento de línea descendente, ya que Mercedes-Benz entra con esos autos en un nuevo segmento de mercado (automóvil compacto) dentro de la misma categoría de producto (automóvil).

Las extensiones de marca son más riesgosas que las extensiones de línea, ya que la marca se presenta en una categoría de producto diferente. Por lo tanto, la marca se presenta en un contexto diferente, lo que podría confundir al consumidor.

El *cobranding*, como ya se ha mencionado, es una estrategia de apalancamiento de marca en el que dos o más marcas se asocian en el intento de transferirse mutuamente sus asociaciones positivas o de hacerlo hacia una nueva oferta (producto o servicio). Una diferencia clave entre la extensión de marca/línea y el *cobranding* es que la

extensión de marca/línea normalmente implica sólo una marca única, mientras que el *cobranding* incluye al menos dos marcas (Simonin y Ruth, 1998). Otra diferencia es que las marcas asociadas en un *cobranding* vienen en su mayoría, aunque no necesariamente, de compañías diferentes; mientras que en las extensiones de marca y de línea, las marcas sólo vienen de una empresa y no existe cooperación con otras empresas.

### **1.3. Factores de éxito de una oferta de *cobranding***

El éxito de una oferta de *cobranding* depende de la evaluación de los consumidores. Sólo si la evaluación de los consumidores es positiva, una acción de *cobranding* puede resultar exitosa (Dickinson y Heath, 2008). Estudios previos descubrieron tres factores claves de éxito que llevan a una evaluación positiva por parte de los consumidores.

El primer factor es la actitud hacia las marcas asociadas. La actitud se refiere a la evaluación global de las marcas individuales, incluyendo la percepción de la calidad, superioridad y asociaciones atribuidas a cada una de las marcas asociadas (Dickinson y Heath, 2008). Una actitud positiva hacia las marcas asociadas tiene una influencia positiva en la evaluación de la oferta de marca, porque los consumidores que tienen una percepción positiva de la calidad y las asociaciones de una de las marcas asociadas las transfieren a la otra marca asociada.

El segundo factor es la percepción de coherencia que el consumidor tiene acerca de las marcas asociadas. Coherencia refiere a la compatibilidad entre dos marcas (Dickinson y Heath, 2008). En una acción de *cobranding*, al menos dos marcas con diferentes

asociaciones, y quizás de diferentes categorías de producto, son presentadas conjuntamente al consumidor. “Si las marcas son percibidas como inconsistentes o incompatibles respecto de sus asociaciones o categorías de producto, los consumidores se confunden y pueden cuestionar el sentido de tal colaboración” (Simonin y Ruth, 1998, p. 37). Dicha confusión tiene un impacto negativo en la evaluación de la oferta de *cobranding* (Dickinson y Heath, 2008). A su vez, si los consumidores perciben las marcas como compatibles, la evaluación de la oferta de marca será más favorable. El ajuste o coherencia juega un papel clave en la evaluación de la oferta de *cobranding*, ya que los consumidores buscan en primer lugar un ajuste entre las marcas asociadas. Por otra parte, si no se le da un ajuste, las actitudes positivas de las marcas asociadas no serán transferidas hacia la otra o hacia el nuevo producto o servicio. En otras palabras, si los consumidores tienen una percepción global de ajuste entre las marcas asociadas, la oferta de *cobranding* será evaluada más positivamente (Dickinson y Heath, 2008).

El tercer factor que influye en la evaluación de una oferta de *cobranding* es el nivel de dificultad para implementar la oferta de *cobranding*. El nivel de dificultad se refiere a la percepción del consumidor acerca de si una empresa tiene la capacidad de llevar adelante la oferta del producto o servicio en *cobranding* por sí misma o si necesita competencias complementarias de otra compañía. Si una oferta de *cobranding* es percibida como fácil de hacer, los consumidores pensarán que la compañía debería hacerla sola. Por otro lado, si la oferta de *cobranding* es percibida como difícil de hacer, los consumidores tendrán la sensación que una sola compañía no podría ser capaz de hacerla y necesitaría la ayuda de otra empresa. En consecuencia, si una oferta

de marca compartida se percibe como fácil de hacer, la relación de *cobranding* puede parecer redundante y los consumidores pueden cuestionar la intención de la alianza de marca, ya que las competencias adicionales de una marca asociada no son necesarias. Por el contrario, si una acción de *cobranding* se considera difícil de realizar, los consumidores percibirán la alianza como de mérito y valor añadido, ya que las empresas pueden compartir sus competencias para el nuevo producto o servicio o para las nuevas asociaciones que necesitan. Por lo tanto, los consumidores evalúan una oferta de *cobranding* como más positiva, una vez que la oferta de la alianza es vista como difícil de implementar (Dickinson y Heath, 2008).

En resumen, las evaluaciones de los consumidores de una oferta de *cobranding* son más favorables si las actitudes hacia las marcas asociadas son positivas, si las marcas asociadas se perciben como coherentes y si la alianza de marca es vista como de difícil realización.

## **1.4. Capital de marca basado en el cliente**

### **1.4.1. La percepción del consumidor**

Como se señaló en el punto anterior, el éxito de una oferta de *cobranding* depende de la evaluación del consumidor, de cómo éste la perciba y evalúe favorablemente. En relación al proceso de percepción, Solomon explica que “el proceso perceptual consiste en la exposición, la atención y la interpretación de un estímulo por el individuo” (Canino, 2015). Es un proceso subjetivo basado en las propias necesidades, valores,

expectativas y experiencias del individuo. Por lo tanto, las percepciones pueden diferir entre las personas que están expuestas a los mismos estímulos (Keller, 2008).

El componente cognitivo de una actitud se relaciona con el conocimiento subjetivo de un individuo y sus creencias acerca de un objeto. Estos pueden consistir en atributos, beneficios u otras características relacionadas con un objeto. En cuanto a las marcas, Solomon entiende que “es lo que un consumidor conoce y asocia con una marca en particular el así llamado conocimiento de marca” (Canino, 2015). Este conocimiento de marca es de una importancia sustancial ya que es el que genera el efecto diferencial que permite distinguir entre marcas, generando el valor de las mismas.

A su vez, Keller enseña que este conocimiento de marca se almacena en la memoria a largo plazo de un consumidor y que esta memoria se estructura como una red de asociaciones. Específicamente, dice que: “el modelo de red de memoria asociativa considera la memoria como una red de nodos e interconexiones, donde los nodos representan la información o los conceptos almacenados, y los vínculos la fortaleza de la asociación entre la información o los conceptos” (Keller, 2008, p. 51). Así, este modelo considera el conocimiento de la marca como un nodo en la memoria conectado con una variedad de asociaciones. Según este enfoque, el conocimiento de marca se compone de: a) la conciencia de marca, que es la fortaleza del nodo en la memoria del consumidor, y b) la imagen de marca, consistente en las percepciones que los consumidores tienen de dicho nodo (las asociaciones con la marca que éstos conservan en su memoria). Ambos componentes son esenciales para que el valor capital de una marca pueda construirse (Keller, 2008).

Keller, además, se plantea dos preguntas: ¿Qué hace a una marca fuerte? y ¿cómo se construye? Para responderlas, desarrolla un modelo teórico que estudia el valor de la marca desde la perspectiva del consumidor: el Valor Capital de Marca Basado en el Cliente (en adelante, VCMBC).

La premisa básica del modelo VCMBC es que el poder de una marca depende de lo que los clientes han aprendido, sentido y escuchado de ella como resultado de sus experiencias con el paso del tiempo. En otras palabras, el poder de una marca depende de lo que reside en la mente del consumidor (Keller, 2008).

Keller define formalmente al VCMBC como “el efecto diferencial que el conocimiento de la marca genera en la respuesta del cliente hacia el marketing” (Keller, 2008, p. 48).

Una marca tiene un valor positivo basado en el cliente en la medida en que los consumidores reaccionan de manera más favorable ante el producto y la forma en que éste se comercializa cuando la marca se identifica que cuando no (es decir, cuando el producto se atribuye a un nombre ficticio o carece de nombre). Por otra parte, una marca tiene un valor negativo si los consumidores reaccionan de manera menos favorable a la actividad de marketing que si el producto no tuviera nombre o se comercializara con uno ficticio.

La esencia del buen posicionamiento de una marca radica en que ésta tenga una ventaja competitiva sostenible o ‘propuesta única de venta’ que dé a los consumidores una razón apremiante de por qué la deben comprar. Para crear la respuesta diferencial que genere un capital de marca basado en el cliente, los gerentes de marketing necesitan asegurarse de que algunas asociaciones fuertemente arraigadas sean no sólo favorables

sino únicas y que no se compartan con las marcas de la competencia. Las asociaciones únicas ayudan a los consumidores a elegir la marca.

#### **1.4.2. Bloques constructores de marca y pirámide de resonancia**

El modelo VCMBC considera que la construcción de una marca fuerte se da como una secuencia de etapas, estas etapas son: 1) asegurarse de que los clientes identifiquen la marca y la asocien en su mente con una clase específica de producto o necesidad, 2) establecer la totalidad del significado de la marca en la mente de los clientes vinculándola con una multitud de asociaciones tangibles e intangibles, 3) generar las respuestas adecuadas en los clientes frente a esta identificación y significado de marca, y 4) transformar la respuesta hacia la marca para crear una relación de lealtad activa e intensa entre los clientes y la marca.

Estas cuatro etapas pueden representarse en cuatro preguntas que los clientes se hacen (explícita o implícitamente) cuando se acercan a una marca. Las cuatro preguntas son:

1. ¿Quién eres tú? (identidad de la marca).
2. ¿Qué eres tú? (significado de la marca).
3. ¿Qué pienso o siento por ti? (respuestas hacia la marca).
4. ¿Qué clase de asociación y qué tanta conexión me gustaría tener contigo? (relaciones con la marca).

El orden de las etapas en esta “escalera del desarrollo de marca” va de la identidad al significado y de las respuestas a las relaciones. Es decir, no podemos establecer el *significado* a

menos que hayamos creado *identidad*; a su vez, las *respuestas* no pueden ocurrir a menos que hayamos desarrollado el significado correcto; y, finalmente, no podemos forjar una *relación* a menos que hayamos obtenido las respuestas correctas (Keller, 2008, p. 60).

Así, Keller estructura un modelo con seis ‘bloques constructores de la marca’ y los acomoda en forma de pirámide (ver Figura 1: Pirámide de Resonancia), desarrollando rutas de construcción de marca que parten de la base de la pirámide hasta su cima y por las que necesariamente deberá transitar toda marca que quiera generar un valor o capital de marca significativo.

“Mientras que los bloques constructores del lado izquierdo de la pirámide representan la ‘ruta más racional’ hacia la construcción de la marca, los del lado derecho constituyen la ‘ruta más emocional’. Las marcas más fuertes se han construido a través de ambos lados de la pirámide” (Keller, 2008, p. 60).

**Figura 1. Pirámide de resonancia**



Fuente: Keller, K.L. (2008). *Administración estratégica de marca. Branding* (3ra. Edición). México D.F.: Pearson Educación. Página 61.

El primero de estos seis bloques en la construcción de una marca fuerte es el de ‘prominencia’ o ‘conciencia’ de marca. Ésta mide la facilidad y frecuencia con la que se evoca la marca en diferentes situaciones o circunstancias de compra y uso. La conciencia de marca no implica sólo el reconocimiento de su nombre y logotipo, sino también el reconocimiento de las necesidades que ésta satisface. La facilidad con la que la marca emerge en la conciencia es fundamental para que ésta forme parte del conjunto de marcas de consideración de compra.

Pero no basta con que se identifique a una determinada marca para que la misma sea elegida. Debe también ser asociada a un conjunto de imágenes positivas. Así, un grupo

principal de imágenes de una marca tienen que ver con el ‘desempeño’ de la misma (segundo bloque), es decir, con qué tan adecuadamente ésta satisface las necesidades más funcionales de los clientes; mientras otro grupo de imágenes tienen que ver con propiedades extrínsecas del producto o servicio en sí, las que constituyen su ‘imagen’ (tercer bloque), incluidas las formas en que la marca satisface las necesidades sociales y psicológicas de los clientes. Refiere la imagen a las características intangibles dentro de las que se puede mencionar perfiles de sus usuarios, situaciones de compra y uso, personalidad, valores, historia, herencia y experiencias.

Una vez establecida correctamente la identidad de la marca corresponde evaluar el significado de la misma en la mente del consumidor. En este sentido, la funcionalidad o desempeño de la marca y sus imágenes asociadas se traducen en opiniones, juicios y sentimientos acerca de la marca. Las ‘opiniones’ (cuarto bloque) y los ‘sentimientos’ (quinto bloque) que se generan a partir de la imagen y el desempeño de la marca pueden ser variadas, racionales o emocionales, pero en última instancia lo que importa es cuán positivamente predisponen hacia la marca cuando los consumidores disponen de un encuentro con ésta. Finalmente, tenemos la ‘resonancia’ (sexto y último bloque), que es el nivel más elevado de construcción de valor de capital de marca. Describe la naturaleza de la relación y el grado en el cual los clientes sienten que están en sintonía con la marca. Se destacan como indicadores de la resonancia de marca la lealtad hacia la misma, el nivel de compras realizadas, el apego y nivel de afectividad, el sentimiento de comunidad de marca, y, como manifestación más fuerte de lealtad, la participación

y disposición a invertir tiempo, energía, dinero y otros recursos en la marca más allá de los que invirtieron en la compra (Keller, 2008).

### **1.5. El modelo VCMBC como guía para la construcción del *cobranding***

Se considera en esta tesis, y se propone como argumentación teórica, que la Pirámide de Resonancia de Marca diseñada por Keller como guía para el desarrollo de una marca fuerte en su análisis del VCMBC, es la clave para poder determinar adecuadamente cuáles son los elementos que hacen a la percepción de encaje entre dos marcas.

Desde que la coherencia de una acción de *cobranding* no es algo objetivamente intrínseco a la alianza en sí sino que, como se vio, es una percepción que el cliente o consumidor tiene acerca de las marcas involucradas en la misma; lo primero que se debe traer a consideración es que la coherencia -y por lo tanto los elementos de ajuste que la determinan- no pueden buscarse en otro lugar que no sea la mente del consumidor. ¿Qué mejor entonces que utilizar el modelo de capital de marca de Keller, que precisamente toma como punto de partida para cualquier análisis el de la percepción del cliente?

Así como se entiende, al igual que Keller, que el valor capital de una marca es esencialmente creado por el cliente y es, por lo tanto, incedible de éste; también se considera que el éxito o fracaso de una alianza de marca obedece a las mismas razones de índole subjetivo, es decir, depende de manera exclusiva de las asociaciones que

anidan en la mente de los consumidores y que forman sus juicios, sentimientos y opiniones.

La idea de Keller de que el valor real de una marca depende de la perspectiva del consumidor ha sido tan original y acertada que ha revolucionado y cambiado para siempre la forma en que las marcas se gestionan (*branding*).

Dicho esto, no se puede soslayar que la citada herramienta fue desarrollada para el análisis de fortaleza de una marca y no para el análisis de fortaleza de una oferta de *cobranding*. Pero a su vez, y en virtud de lo antedicho, tampoco puede desconocerse que una alianza de marcas no es sino un conjunto de marcas que se unen entre ellas en pos de un objetivo en común y que, en tal sentido, extrapolar la citada herramienta al análisis en cuestión no es más que utilizarla para el mismo objeto de estudio (la marca), excepto que ampliando el universo (varias marcas en lugar de una).

Ahora bien, es esencial tener presente y no perder de vista el hecho que lo que genera la idea o percepción de incoherencia o desajuste de la alianza en la mente de un consumidor no es más que alguna falta de similitud o compatibilidad entre las marcas que se asocian y, entonces, para no utilizar incorrectamente al modelo de la pirámide de resonancia en un análisis que no es el que se pretende, se debe pensar cada etapa de la herramienta en términos comparativos para poder detectar qué bloque puntual de dicha pirámide no está siendo compartido por las marcas socias, identificándose así la fisura en el ajuste.

## CAPÍTULO 2. LA MARCA SHELL Y SUS ACCIONES DE COBRANDING

### 2.1. La marca Shell

La marca base elegida para este estudio es la marca Shell. La elección ha tenido que ver esencialmente con el desempeño laboral actual del autor de esta tesis en la compañía Shell, lo que otorga al autor una mayor cercanía al objeto de estudio y a los recursos necesarios para poder llevar adelante un adecuado estudio de investigación.

Shell es un grupo global de energía y compañías petroquímicas, con sede central en La Haya, Holanda. La casa matriz del grupo Shell es Royal Dutch Shell plc, constituida en Inglaterra y Gales (Shell Global, 2016).

El segmento *upstream* de la empresa se enfoca en la exploración de nuevas reservas de petróleo y gas y en el desarrollo de proyectos en donde la tecnología y el conocimiento de la empresa agregan valor a los que posee el recurso.

A su vez, el segmento *downstream* consiste en la refinación, el suministro, el comercio y el envío de crudo a todo el mundo, la fabricación y comercialización de una serie de productos y la producción de petroquímicos para clientes industriales. El énfasis está puesto en la generación de caja por parte de los activos de la empresa y en las inversiones selectivas en mercados en crecimiento.

Los valores fundamentales de Shell son la honestidad, la integridad y el respeto por las personas, valores que constituyen la base de los Principios Generales de Negocios de Shell.

A continuación, algunos datos del año 2016 que permiten tener una idea de la magnitud de Shell a nivel global (Shell Global, 2016):

1. Operaciones en más de 70 países.
2. 93.000 empleados promedio.
3. 22 millones de toneladas de GNL vendidas anualmente.
4. 23 refinerías.
5. 3 millones de barriles de petróleo producidos cada día.
6. USD 265 mil millones de ingresos anuales.
7. USD 2 mil millones de ganancia anual.
8. USD 29 mil millones anuales de inversión de capital.
9. USD 1 mil millones anuales de inversión en Investigación y Desarrollo.

Durante más de 100 años, la palabra Shell, el emblema de la concha de vieira y los colores distintivos rojo y amarillo, han representado a la marca Shell y promocionado sus valores y la calidad de sus productos y servicios en todo el mundo.

La palabra Shell se utilizó por primera vez en 1891 como marca comercial del queroseno enviado al Lejano Oriente por Marcus Samuel and Company. Originalmente, esta pequeña empresa londinense comerciaba con antigüedades, objetos curiosos y conchas marinas procedentes de Oriente. Las conchas se hicieron tan

populares (los victorianos las utilizaban para decorar cajas de bisutería) que pronto se convirtieron en la base del rentable comercio de importación y exportación con el Lejano Oriente.

Se confirió a la palabra Shell estatus corporativo en 1897, cuando Samuel constituyó la Shell Transport and Trading Company. El primer logotipo (en 1901) fue una concha de mejillón, pero en 1904 se cambió por una cocha de vieira (o venera) como representación visual del nombre corporativo y la marca.

Cuando la Royal Dutch Petroleum Company y Shell Transport and Trading se fusionaron en 1907, el nombre de marca y el símbolo de la segunda (Shell y la concha de vieira) se convirtieron en el nombre abreviado y el emblema de la nueva Royal Dutch Shell Group. Y así han permanecido hasta ahora (Shell Global, 2016).

La forma del emblema de Shell ha cambiado con los años, siguiendo las tendencias de diseño gráfico. El emblema actual se presentó en 1971. Después de treinta años, sigue resistiendo el paso del tiempo y es uno de los símbolos más conocidos del mundo.

**Figura 2. El emblema de Shell desde 1900 hasta el presente**



Fuente: Shell México (2016). *Información sobre nuestra empresa. La marca Shell*. Recuperado de: <http://www.shell.com.mx/sobre-nuestra-empresa/la-marca-shell.html>

Con el tiempo, Shell ha sobrepasado a ExxonMobil y se ha convertido actualmente en la marca con más valor del sector internacional de los hidrocarburos, al alcanzar en el año 2017 los 36.783 millones de dólares, según un estudio de expertos en marketing elaborado por *Brand Finance* (2017).

## **2.2. Shell y sus acciones de *cobranding***

Como lo que se pretende investigar son las preferencias de los clientes de Shell respecto de sus acciones de *cobranding*, la posición laboral del autor le ha permitido tener los recursos y la accesibilidad necesaria para contactar a un cierto número de grandes clientes comerciales a nivel global de la citada firma, a efectos de encuestarlos sobre sus percepciones acerca de Shell y sobre dos marcas adicionales que han sido cuidadosamente elegidas para poder efectuar una comparación valedera a la hora de determinar posibles elementos de coherencia en una alianza de marcas.

En relación a este último punto, y en segundo lugar, la idea o percepción de coherencia o encaje entre dos marcas que se unen en una alianza sólo puede generarse en la mente del consumidor en términos comparativos, es decir, en tanto y en cuanto estos verifiquen la existencia de dos o más marcas para que la comparación pueda efectuarse, conciente o inconcientemente.

En este sentido, es esencial para la viabilidad del estudio que la marca Shell pueda sea comparada por sus clientes. Ahora bien, la pregunta que surge es: ¿qué marca elegir para una comparación que agregue valor a la investigación?

Lo primero que se ha tenido en consideración en este sentido es recurrir a acciones de *cobranding* que hayan sido implementadas por Shell en el pasado con marcas concretas, a efectos de poder utilizar casos reales en la investigación. En este punto, se han detectado varias marcas que han desarrollado acciones de *cobranding* con Shell, pero se han seleccionado específicamente dos: la marca Ferrari y la marca Lego.

Esta elección obedece, a su vez, a dos razones centrales.

La primera es que, a efectos de la comparación de percepciones a efectuar, es importante seleccionar marcas que sean bien conocidas y familiares para los consumidores de Shell. Sólo en este caso, los consumidores son capaces de evocar asociaciones y actitudes relacionadas con dichas marcas. Por tal motivo, y a efectos de garantizar un alto grado de familiaridad con la marca a elegir (etapa uno: prominencia), se realizó un test previo con todos los encuestados, pidiéndoles que indicaran si conocían o no a las marcas seleccionadas y la categoría de producto o servicio en la que las mismas se desempeñaban. Ambas marcas pasaron la prueba previa.

La segunda razón, es que -en la medida de lo posible- es importante seleccionar marcas que, habiendo estado involucradas en acciones de *cobranding* con la marca Shell, hubiesen recorrido dos caminos muy diferentes en cuanto a la consideración de encaje, ajuste o coherencia que les fuera reconocida por los estudiosos del tema y los profesionales del marketing en general. Esto aportaría dos ejemplos concretos y reales de marcas que han recogido diferentes percepciones de encaje a la hora de juntarse con Shell y, por lo tanto, el trabajo contaría con un objeto de estudio ideal sobre el cual analizar elementos, detalles o factores de coherencia específicos.

En este aspecto, mientras la alianza Shell-Ferrari, originada en la década de 1930, sigue vigente hasta hoy cosechando no sólo éxitos comerciales sino el beneplácito de clientes y mercadólogos, la alianza Shell-Lego, también de larga data (década de 1960), ha finalizado abruptamente en 2014, luego de que Lego no renovara el contrato comercial que la unía a Shell, en razón de las presiones ejercidas por la ONG Greenpeace para evitar perforaciones de exploración en el Ártico previstas por la empresa de energía. A partir de ese hecho, esta última asociación de *cobranding* ha venido considerándose como uno de los casos más incongruentes de alianzas en la historia del marketing.

A continuación, pueden verse algunos anuncios publicitarios sobre ambas alianzas y parte de los anuncios de la campaña de Greenpeace que llevó a la ruptura de la alianza Shell-Lego:

**Figura 3. Anuncio publicitario de la alianza Shell-Ferrari (2012/2013)**



Fuente: Shell Global (2016). *Shell's Innovation Partnership with Scuderia Ferrari*<sup>1</sup>.

Traducción: "Creando la mezcla perfecta."

---

<sup>1</sup> Recuperado de: <http://www.shell.com/motorist/shell-motorsport/motorsport.html>

La figura 3 reproduce uno de los tantos avisos publicitarios de la alianza de innovación de Shell con la Scuderia Ferrari, una de las más largas y exitosas del automovilismo.

La alianza tecnológica de Shell con Ferrari se remonta a cuando Enzo Ferrari empezó a correr para Alfa Romeo. A tan solo 5 años de convertirse en piloto oficial de Alfa Romeo en 1924, Enzo, en Modena, Italia; fundó Scuderia Ferrari.

En 1950, Scuderia Ferrari fue parte del Campeonato Mundial Inaugural de la Fórmula 1 con el apoyo de Shell.

Luego, mediante el desarrollo de un motor de 4,5 litros, Ferrari usó considerablemente menos combustible que sus rivales y trabajó de manera más eficiente con combustibles creados por Shell. El resultado fue la primera victoria en Fórmula 1 de Ferrari en el circuito de Silverstone, Inglaterra.

En 1952, impulsado por Shell, el 500 F2 demostró por sí mismo ser el mejor auto en la pista, obteniendo 5 títulos a manos del piloto Ascari. Ferrari completó una racha de 14 victorias consecutivas en dos temporadas, un récord que permanece intacto hoy en día.

En 1958 hubo un cambio en las reglas. Los equipos tendrían que usar combustibles comerciales, los cuales ayudaron al desarrollo de más y mejores combustibles. Así, consistencia y confianza se convirtieron en factores clave en la alianza tecnológica entre Shell y Ferrari a lo largo de los años.

Después de un paréntesis temporal (décadas de 1970 y 1980), Shell reanudó su alianza tecnológica con Ferrari, lo que permitió generar un combustible más ligero y obtener así mejores resultados que nunca.

En 2000, Michael Schumacher se convirtió en el primer piloto campeón mundial de Fórmula 1 por Ferrari en 21 años. Ése fue un hito determinante en la historia de la alianza.

En 2010, ambas partes acordaron una prórroga de cinco años más, significando que la relación se mantendría, por lo menos, hasta 2015. La relación continúa hasta hoy.

**Figura 4. Anuncio publicitario de la alianza Shell-Lego (2014/2015)**



Fuente: My Brick Store (2015). *Shell V-Power LEGO® 2014/2015 Collection. Now in Malaysia!* Kuala Lumpur, Malasia. Recuperado de: <http://mybrickstore.blogspot.com/2015/11/shell-v-power-lego-20142015-collection.html>

Traducción: “Colecciona seis únicos modelos de Lego en los Coles Express de Shell.”

Lego ha sido socia de Shell desde la década de 1960. Dicha alianza permitía a Lego vender sus piezas en las estaciones de servicio de Shell y a Shell llegar a millones de hogares a través del juego de muchos niños. En aquel entonces, los automóviles eran una

fuerza liberadora para la generación de los *Baby Boomer* y las compañías petroleras gozaban de una mejor reputación.

Esta asociación continuó hasta la década de 1990, renovándose en 2011 para la distribución de 16 millones de juguetes en estaciones de servicio de Shell en 26 países, contrato por un valor de \$116 millones de dólares.

Como puede apreciarse en la Figura 4, en 2014, Ferrari se unió a Shell y Lego en esta actividad de promoción conjunta. La colección 2014, distribuida en exclusividad por Shell, incluyó seis conjuntos de juguetes Lego: cuatro modelos de autos Ferrari, una estación de combustible de Shell con un científico en miniatura de Lego, y una línea de llegada de carrera con un podio y un ingeniero en miniatura de Ferrari.

**Figura 5. Aviso de gráfica de Greenpeace anti alianza Shell-Lego (2014)**



Fuente: Un mundo aparte (2014). *Greenpeace - El Ártico, Lego y Shell*. México D.F., México. Recuperado de: <http://un-mundo-a-parte.blogspot.com>

**Figura 6. Aviso de gráfica de Greenpeace anti alianza Shell-Lego (2014)**



Fuente: Greenpeace (2014). *La respuesta de Greenpeace a LEGO: "Nosotros también estamos tristes."* Madrid, España. Recuperado de: <http://www.greenpeace.org/espana/es/Blog/la-respuesta-de-greenpeace-a-lego-nosotros-ta/blog/49814/>

En 2014, la agrupación ecologista Greenpeace inició una campaña publicitaria con el objetivo de que la empresa Lego ponga fin a su alianza con Shell. El catalizador de esa campaña fue el plan de Shell de iniciar perforaciones de exploración en el Ártico. Greenpeace había iniciado en 2012 la campaña 'Salvemos al Ártico' ni bien se enteró de la intención de Shell de iniciar exploraciones en la zona. En julio de 2014, al cumplirse el segundo aniversario de tal campaña, y contando Shell ya con la flamante autorización gubernamental para iniciar operaciones, Greenpeace decidió actuar más agresivamente. Comenzó entonces una nueva campaña, esta vez directamente dirigida a Lego y con el objetivo específico de que la compañía rompiera su alianza comercial con Shell.

El 8 de julio de 2014, Greenpeace publicó un video animado en YouTube titulado 'Todo no es asombroso' que mostraba las consecuencias de una posible fuga de petróleo que contaminaría el Ártico. En él se podían ver muñecos y juguetes Lego con

el logotipo de Shell en un entorno ártico siendo gradualmente sumergidos en petróleo. El video explotaba la popular canción ‘Todo es asombroso’ de la película de Lego estrenada ese año. La canción se escucha de fondo mientras el petróleo se extendía cubriendo todo el Ártico, incluyendo las personas y los animales Lego que allí se encontraban, quedando al final sólo una bandera Shell flameando sobre un oscuro océano aceitoso. El video culminaba con el mensaje: ‘Shell está contaminando la imaginación de nuestros niños’.

Con una alianza Shell-Lego basada fuertemente en juguetes de Lego marcados con el logotipo de Shell, el video constituía una forma segura de encender la campaña. Hizo más que eso, la incendió. El video se viralizó, compartiéndose ampliamente en Facebook y Twitter y consiguiendo más de 6 millones de visualizaciones en YouTube.

Poco después de la publicación del video, Greenpeace generó una petición pública llamada ‘Corta lazos con Shell’ que pronto consiguió 155.000 firmas. Al no conseguir una respuesta de Lego, se implementó un nuevo plan consistente en hacer entrega de dicha petición a los directivos de Lego en su casa central del Reino Unido mediante personas disfrazadas de muñecos Lego. A pesar de no ser recibidos, se repitió un intento similar de entrega en la casa central de Lego en Dinamarca con idénticos resultados.

Varias protestas más se sucedieron alrededor del mundo llevadas a cabo por activistas, como la sucedida en el parque temático Legoland en el sur de Inglaterra, donde fueron desplegadas varias banderas y pancartas de protesta en el Parlamento de la ciudad Lego.

Finalmente, el 8 de octubre de 2014, la empresa de juguetes anunció la terminación de su relación de más de 50 años con Shell.

## CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.1. Análisis de datos

Hay dos tipos diferentes de datos que pueden ser utilizados para responder a la pregunta de investigación: los datos primarios, que son aquellos datos que se recopilan por primera vez; y los datos secundarios, que son aquellos datos ya existentes que se reutilizan. Los datos primarios son los nuevos datos que se recogen especialmente para un propósito específico de investigación.

La recopilación de datos primarios se hace necesaria cuando no hay disponibles datos suficientes o apropiados para responder a la pregunta de investigación específica. Esto implica que los datos primarios deben ser recogidos por el propio investigador. Por el contrario, los datos secundarios son los datos que ya han sido recogidos para otros fines de investigación.

Ejemplos de datos secundarios son los estudios de otros investigadores, los informes financieros de las empresas, las bases de datos o los informes de organismos de investigación, instituciones y/o gobiernos. Las principales ventajas de los datos secundarios son el enorme ahorro de tiempo y costo. Dado que la mayoría de los datos secundarios son accesibles al público, los investigadores pueden reunir de inmediato los datos y empezar a trabajar con ellos.

Por otra parte, la mayoría de los datos secundarios se encuentran disponibles gratuitamente o por un costo muy bajo. Las principales desventajas de los datos

secundarios son: a) que se recogieron para otro propósito de investigación, b) que podrían estar desactualizados, y c) que el investigador no tiene control sobre su recolección. En consecuencia, los datos secundarios pueden no cubrir perfectamente el problema de la investigación en curso y no resultar adecuados o precisos para responder a la pregunta de la investigación específica (Blumberg, Cooper y Schindler, 2008).

Esta tesis examina un fenómeno que no ha sido investigado antes. Por lo tanto, no hay datos adecuados ya recogidos por otros investigadores respecto a este tema de investigación. Por tal motivo, este estudio debe recopilar aquellos datos primarios que sean menester para contestar adecuadamente la pregunta de investigación.

### **3.2. Tipo de investigación**

Hay dos tipos diferentes de investigación que se pueden realizar para la recopilación de datos primarios: la investigación cualitativa y la investigación cuantitativa.

La investigación cualitativa tiene sus raíces en aspectos psicoanalíticos de la psicología y se basa en datos cualitativos, tales como palabras, frases y relatos. Su objetivo es averiguar lo que está en la mente de un consumidor, especialmente en términos de sentimientos, intenciones y pensamientos. Así, este método de investigación es especialmente apropiado para los aspectos que no se pueden observar o medir directamente. Además, la investigación cualitativa da un enfoque más abierto, que permite a los encuestados hablar libremente sobre sus creencias y puntos de vista. Esto

ayuda a los investigadores a captar nuevos conocimientos e ideas sobre un tema determinado. Por lo tanto, la investigación cualitativa es exploratoria por naturaleza y una buena manera de obtener una primera impresión o sensación sobre el problema que se encuentra bajo investigación. Por lo general, a la extracción de datos cualitativos le siguen estudios cuantitativos que permitan probar su fiabilidad y validez (Blumberg, Cooper y Schindler, 2008). En la investigación cualitativa, los tamaños de la muestra son normalmente pequeños y los resultados obtenidos sólo pueden parcialmente generalizarse a una población mayor. Los métodos más populares para la recolección de datos cualitativos son las entrevistas individuales en profundidad y las sesiones de “*focus group*”. Ambos métodos demandan mucho tiempo y son costosos. Además, el entrevistador juega en ambos métodos un papel vital y puede manipular las respuestas de los encuestados. Por este motivo, es importante que el entrevistador sea experimentado y bien entrenado. Para el análisis de las transcripciones, grabaciones de voz o vídeo de las entrevistas o grupos de discusión, se requieren también grandes habilidades por parte del investigador.

La investigación cuantitativa, por otro lado, se basa en medidas cuantitativas estandarizadas, tales como números, figuras y escalas (Blumberg, Cooper y Schindler, 2008).

La investigación cuantitativa es más estructurada, descriptiva y explicativa que la investigación cualitativa. Los estudios cuantitativos tienen por lo general un mayor tamaño de muestra con el fin de obtener datos válidos y fiables. Es por eso que los hallazgos de la investigación cuantitativa a menudo pueden generalizarse a una

población mayor. Además, como los datos son cuantitativos, se pueden utilizar métodos estadísticos para analizar y evaluar los datos. Los tres métodos más comunes para la realización de una investigación cuantitativa son: a) las observaciones, b) los experimentos y c) las encuestas.

En las observaciones, los investigadores observan a los participantes o a los consumidores en un entorno realista, por ejemplo, en la compra de productos en una tienda al por menor o en el uso de productos en el hogar. Las observaciones son una buena forma de identificar problemas y de obtener una profunda comprensión de cómo actúan las personas y reaccionan en determinadas situaciones. En los experimentos, los investigadores generalmente manipulan variables en un entorno para ver cómo afectan al sujeto que está siendo investigado.

La forma más simple de un experimento es aquella en la que se manipula una sola variable (la variable independiente) y todas las otras variables permanecen sin cambios. Esto asegura que cualquier cambio en el resultado (la variable dependiente) se debe al cambio de la variable independiente y no a otros factores. Por ejemplo, los investigadores pueden probar cómo los cambios en el diseño de un producto, en su precio o en las actividades de promoción (variables independientes) tienen un efecto en las cifras de ventas (variable dependiente). Por lo tanto, el uso de experimentos es una buena manera de identificar relaciones causa-efecto entre diferentes variables.

En las encuestas, a su vez, los investigadores preguntan a la gente acerca de sus actitudes, comportamientos y experiencias en forma directa. “El método más importante y popular para la recogida de datos a través de una encuesta es el uso de

cuestionarios. Los cuestionarios consisten en una estructura estricta y en un conjunto predefinido de preguntas. Esto proporciona una forma sistemática y fiable de recogida de datos, ya que garantiza que a todos los encuestados se les hicieron las mismas preguntas en el mismo orden" (Blumberg, Cooper y Schindler, 2008, p. 269).

Las preguntas en un cuestionario pueden ser abiertas, lo que significa que los encuestados pueden responder libremente y en sus propias palabras, y/o de tipo cerrado, lo que significa que los encuestados tienen que elegir entre un conjunto determinado de opciones de respuesta. Los cuestionarios pueden ser gestionados por entrevistadores en persona, por teléfono, o pueden ser enviados directamente a los encuestados a través de correo postal o correo electrónico para su autogestión (es decir, los cuestionarios son completados por los propios encuestados). "La mayor ventaja de los cuestionarios es su versatilidad, ya que permiten recoger información concreta, abstracta y hasta exclusivamente personal (expectativas, motivaciones y actitudes)" (Blumberg, Cooper y Schindler, 2008, p. 272).

"La investigación cualitativa a menudo sigue el enfoque inductivo. Este enfoque implica que se recopilan los datos para construir y desarrollar una teoría. En contraste con esto, la investigación cuantitativa generalmente sigue el enfoque de investigación deductiva. De esta manera, una teoría se desarrolla por primera vez y después se recopilan los datos para probarla y ratificarla" (Bryman y Bell, 2015, p. 145).

Este estudio utiliza la investigación cuantitativa y sigue, como ya se ha mencionado en la introducción, un enfoque deductivo mediante el desarrollo de un marco teórico y la

posterior realización de un estudio empírico que permita recopilar datos con el fin de probar la teoría.

Como esta tesis trata acerca de la percepción y la actitud de los consumidores respecto de la compatibilidad de dos marcas que se asocian en un *cobranding*, se ve a la realización de una encuesta en la forma de cuestionario como el método cuantitativo más adecuado a utilizar. Las observaciones y los experimentos no son aplicables, ya que no sería posible obtener actitudes o percepciones de los consumidores mediante el uso de estos métodos. En contraste con la observación y la experimentación, un cuestionario permite indagar directamente a los consumidores sobre su actitud y percepción acerca de la coherencia entre dos marcas.

Además, un cuestionario hace que sea posible indagar a un número suficiente de personas para la recopilación de una cantidad adecuada de datos que permita obtener resultados fiables y generalizables (Bryman y Bell, 2015). Otra de las ventajas de los cuestionarios es que no dejan espacio para interpretaciones sesgadas. Por lo tanto, esta tesis considera que la realización de una encuesta en forma de cuestionario es la forma más completa, sistemática y objetiva para la recopilación de datos fiables con el fin de responder a la pregunta de investigación.

### **3.3. Diseño del cuestionario**

El cuestionario de esta tesis tiene el objetivo de generar información valiosa para responder a la pregunta de investigación: ¿Qué lleva a un consumidor a percibir como coherente una alianza de *cobranding*?

Primeramente, se indicará cómo se estructura el cuestionario de la investigación y, luego, se explicará el desarrollo de la encuesta y la elaboración de las preguntas.

#### **3.3.1. Estructura del cuestionario**

Una estructura de cuestionario lógica y unas preguntas bien razonadas afectan la tasa de respuesta y la validez y la fiabilidad de los datos. Aunque no existen pautas establecidas y estrictas que conduzcan con certeza a un buen cuestionario, existen algunas reglas generales. “En primer lugar, el cuestionario debe diseñarse de manera que sea posible hacer frente a los objetivos de la investigación y responder a la pregunta de investigación. Además de este requisito fundamental, un cuestionario debe ser interesante, objetivo, preciso, fácil de completar y no agobiante... El orden de las preguntas también es importante. Las preguntas deben estar en un orden lógico y las preguntas de clasificación (demográficas) deben ser consignadas al final, porque entonces es más probable que sean contestadas” (Bryman y Bell, 2015, p. 304).

Considerando un orden lógico, el cuestionario de esta tesis se estructura de la siguiente manera: 1) una nota de presentación, 2) las preguntas objetivo, y 3) las preguntas de clasificación. Sólo si la nota de presentación es clara e interesante, es probable que los encuestados continúen con el cuestionario. De acuerdo a lo que señalan Bryman y Bell,

una nota de presentación debe incluir el tema de la investigación, las razones por las cuales la participación del encuestado es importante, la determinación del tiempo aproximado para completar el cuestionario, la garantía de confidencialidad, el nombre del investigador y los agradecimientos. La nota de presentación de este estudio sigue los puntos propuestos y explica brevemente el tema de la investigación, como se puede ver en el Anexo I.

La escala utilizada para el cuestionario es la escala de Likert. La escala de Likert requiere que el entrevistado indique el grado de acuerdo o desacuerdo respecto de una serie de declaraciones (Blumberg, Cooper, Schindler, 2008). Generalmente, la misma se organiza en una estructura de cuatro, cinco, seis o siete puntos de calificación, que van desde ‘totalmente en desacuerdo’ a ‘totalmente de acuerdo’. Por tanto, el número de puntos de la escala puede ser par o impar. Las escalas de respuesta impares incluyen un punto medio neutro, dando al encuestado la posibilidad de mantener una postura neutral respecto de una declaración (‘ni de acuerdo ni en desacuerdo’). “En cuanto al número de puntos de la escala, cuanto mayor es el número, mayor es la exactitud, la discriminación y la sensibilidad de la medición de la actitud” (Blumberg, Cooper, Schindler, 2008, p. 560).

Este estudio utiliza una escala de calificación de cinco puntos y las opciones de respuesta para las preguntas objetivo son: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo. Estas opciones de respuesta pueden ser codificadas y se convierten así en puntuaciones numéricas, por lo que la administración, la comparación y el análisis de las respuestas es más fácil de

realizar. La escala de calificación elegida es equilibrada porque existe un número igual de las opciones de respuesta positivas y negativas, lo que asegura que la escala de medición sea objetiva y no sesgada (Bryman y Bell, 2015). Además, es una escala "de opción múltiple, pero de respuesta única, ya que los encuestados pueden elegir entre varias opciones, pero se les permite seleccionar sólo una de ellas" (Blumberg, Cooper, Schindler, 2008, p. 562). Utilizar una escala de Likert tiene varias ventajas. Es fácil de configurar y administrar para el investigador y fácil de entender y cumplimentar para el encuestado (Bryman y Bell, 2015).

Finalmente, luego de las preguntas objetivo, se efectúan dos preguntas de clasificación. Las preguntas de clasificación se utilizan para hacer perfiles de los encuestados y para clasificarlos. La mayoría de las preguntas de clasificación versan acerca de la información demográfica, como el género, la edad y la nacionalidad. "La investigación ha demostrado que cuando las preguntas de clasificación se formulan al final de un cuestionario, éste es más propenso a ser respondido" (Bryman y Bell, 2015, p. 306).

### **3.3.2. Desarrollo de la encuesta y elaboración de las preguntas**

Entrando ahora de lleno en el análisis de la elaboración de la encuesta, corresponde repasar previamente en qué consiste la herramienta de análisis a utilizar.

Como se vio, la herramienta elegida es la de la pirámide de resonancia o, si se quiere, la de los bloques constructores del valor de marca de Keller (obra citada, 2008). Como también se explicó, estos bloques en los que se subdivide la pirámide son seis en total,

a saber: a) prominencia, b) desempeño, c) imágenes, d) opiniones, e) sentimientos y f) resonancia.

Mientras la prominencia corresponde a la etapa de la identidad de la marca (¿quién eres?), el desempeño y las imágenes corresponden a la etapa del significado (¿qué eres?), las opiniones y los sentimientos a la etapa de respuesta (¿qué me puedes decir de tí?), y la resonancia (¿qué hay de tí y de mí?) a la de las relaciones.

Como lo que se intenta determinar específicamente es la percepción de coherencia entre dos marcas que se unen en una alianza y, teniendo en cuenta que toda percepción se manifiesta a través de una opinión o un sentimiento que se exterioriza (respuesta), buscar los elementos de coherencia en esta tercera etapa del proceso de construcción de marca no tendría sentido. El enfoque debería estar no en la exteriorización (respuesta), sino en el significado, en lo que reside en la mente del cliente sin transformaciones todavía, en las asociaciones de imaginaria (emocionales) o de desempeño (racionales) que éste ha ligado a la marca (etapa 2).

La cuestión de la prominencia de las marcas objeto de análisis fue ya sometida a estudio con el pre test realizado con los clientes encuestados, donde se pudo determinar que las marcas elegidas son claramente muy reconocidas y de alta prominencia para los mismos.

En consecuencia, se han estructurado las preguntas objetivo (declaraciones) del cuestionario de la siguiente manera: a) las declaraciones 1 a 6 se relacionan con la ruta racional de la percepción, es decir, con aquellas asociaciones de incompatibilidad

respecto al desempeño o funcionalidad, y b) las declaraciones 7 a 14 se vinculan con la ruta emocional de la percepción, es decir, con las asociaciones de incompatibilidad relacionadas con la imaginería de marca.

Para formular el primer grupo de declaraciones, y siguiendo las pautas de medición de atributos brindadas por Keller (obra citada, 2008, p. 64-68), han sido elegidos los siguientes atributos y beneficios cuya eventual incompatibilidad puede estar mostrando una fisura de la alianza respecto de su desempeño:

1. Preguntas 1 y 2: Confiabilidad y eficiencia.
2. Preguntas 3 y 4: Precios.
3. Preguntas 5 y 6: Complementariedad funcional.

Para formular el segundo grupo de declaraciones, y siguiendo las mismas pautas de medición de atributos mencionadas, se han seleccionado los siguientes atributos y beneficios, cuya eventual incompatibilidad puede estar mostrando una fisura de la alianza respecto de su imaginería:

1. Preguntas 7 y 8: Perfiles de uso.
2. Preguntas 9 y 10: Situaciones de uso.
3. Preguntas 11 y 12: Historias compartidas.
4. Preguntas 13 y 14: Personalidad.

### **3.4. Muestra y tamaño de la muestra**

#### **3.4.1. Muestra**

El objetivo de la mayoría de las investigaciones es recibir información sobre una población. Una población puede definirse como "el conjunto de todos los objetos que poseen cierta serie de características comunes con respecto a un problema en la investigación de mercados" (Bryman y Bell, 2015, p. 373). Como esta investigación quiere averiguar qué factores llevan a un ajuste percibido específicamente entre la marca Shell y dos marcas puntuales con las que ella se ha asociado en el pasado, la población de este estudio son los clientes de la marca Shell, que compran bienes y servicios de la misma.

Existen dos alternativas para la obtención de información acerca de una población: realizar un censo o tomar una muestra (Bryman y Bell, 2015). Un censo es cuando se solicita a todos los miembros de una determinada población que brinden información. Los resultados de los censos son exactos y pueden utilizarse directamente. Por otra parte, la realización de un censo es costosa y consume mucho tiempo en la mayoría de los casos (dependiendo del tamaño de la población). Una forma más barata y más rápida para obtener información sobre una población consiste en tomar una muestra. Una muestra es un "subconjunto de la población que se utiliza para estimar las características de toda la población" (Bryman y Bell, 2015, p. 161). Con los resultados obtenidos de una muestra, es posible sacar conclusiones sobre la población, dado que la muestra es representativa de toda la población. Además del ahorro de tiempo y de la

ventaja de costos, otro beneficio de las muestras es que son más fáciles de manejar que los censos y que aseguran un alto nivel de calidad. Debido a la cantidad más baja de encuestados que tiene una muestra, los investigadores pueden centrarse más en el individuo y analizar las respuestas más profundamente (Bryman y Bell, 2015).

Mediante la comparación de ambos métodos, este estudio opta por tomar una muestra para recopilar la información de grandes clientes comerciales de Shell a nivel global en el rubro combustibles y lubricantes.

Hacerlo con la población entera (todos los consumidores), es simplemente imposible. En este entendimiento, y desde una perspectiva de costo-beneficio, tomar una muestra no es sólo la mejor sino también la única alternativa posible para esta investigación.

Respecto a los tipos de muestra existentes, están las muestras probabilísticas y las no probabilísticas. Las muestras de probabilidad se basan en el concepto de selección aleatoria, es decir, cada miembro de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado para la muestra (Blumberg, Cooper, Schindler, 2008). Este procedimiento de muestreo permite al investigador estimar las características de la población y calcular estadísticamente el nivel de cualquier sesgo en la estimación (Bryman y Bell, 2015). Por otra parte, los resultados de las muestras de probabilidad se pueden generalizar y proyectar a toda la población, siempre y cuando el tamaño de la muestra sea lo suficientemente grande.

A diferencia de las muestras de probabilidad, las muestras no probabilísticas se basan en el juicio personal del investigador y no en una selección aleatoria (Bryman y Bell,

2015). El investigador puede decidir, subjetiva y conscientemente, qué miembros incluirá en la muestra y cuáles no. También a partir de una muestra no probabilística de la población es posible generalizar los resultados, pero ya sin los medios estadísticos y confiables de las muestras probabilísticas. En otras palabras, las muestras no probabilísticas son todavía capaces de producir buenas aproximaciones acerca de las características de la población, pero no con precisión estadística. También es verdad que los investigadores no siempre están interesados en la obtención de resultados 100% exactos, sino más bien en busca de una dirección general o tendencia. Las muestras no probabilísticas son menos costosas y pueden llevarse a cabo más rápido que las muestras probabilísticas. Además, a menudo no es posible llevar a cabo una muestra probabilística en virtud de que -como sucede en este caso- la población es simplemente demasiado grande o demasiado difícil de definir (Blumberg, Cooper, Schindler, 2008).

Esta tesis utiliza una muestra no probabilística porque la población (en teoría, todos los consumidores de la marca Shell) sería demasiado grande para la realización de una muestra de probabilidad. Así, entonces, la muestra se determina de una manera juiciosa, ya que el autor de esta tesis utiliza su propio criterio a la hora de seleccionar a los encuestados.

Shell suministra, mediante su negocio 'Comercio Global', combustibles y lubricantes de avanzada a empresas corporativas y de distribución alrededor del mundo, incluyendo energía para el transporte, la industria, la minería, el hogar y la generación de energía eléctrica. Específicamente, se han seleccionado para la muestra a los 50 más

grandes clientes del negocio ‘Comercio Global’ de Shell a nivel internacional por cantidad de producto vendido.

Para ello, y en aras de lograr una mayor confiabilidad respecto de la representatividad de los grandes clientes a elegir para la encuesta, lo que primeramente se decidió fue que dichos clientes deberían operar en países que fueran relevantes como áreas operativas directas de Shell en relación al nivel de volumen comercializado.

En tal sentido, se detectó que el 68% del volumen comercializado por la empresa Shell a nivel global en lo que respecta a combustibles y lubricantes se negocia en 5 países, de acuerdo al siguiente detalle:

**Figura 7. Comercio global de Shell: volumen comercializado por país**

| Área operativa | Porcentaje operado |
|----------------|--------------------|
| Estados Unidos | 27%                |
| China          | 16%                |
| Alemania       | 14%                |
| Brasil         | 6%                 |
| India          | 5%                 |
| Total          | 68%                |

Fuente: Elaboración propia en base a informes internos (2016).

Por tal motivo, se limitó el campo de estudio a grandes clientes comerciales de Shell en combustibles y lubricantes que operasen en estos 5 países a fin de evitar sesgos en el grado de internacionalidad de los clientes.

Así, resultó que, de un número total de 57 grandes clientes comerciales a nivel global, sólo 50 de ellos operan en estos 5 países seleccionados como muestra.

### **3.4.2. Tamaño de la muestra**

Pasando ahora al tamaño de la muestra, es decir, al número de miembros que deberían incluirse en el estudio (Bryman y Bell, 2015), el mismo depende del presupuesto del investigador y del grado de certeza que se quiera obtener. En general, cuanto mayor sea la muestra más probable será que el resultado de la misma refleje las características de la población (Bryman y Bell, 2015). Al llevar a cabo una muestra de probabilidad, es posible calcular estadísticamente el número exacto de los encuestados que se necesitan para obtener una muestra fiable. En cambio, en muestras no probabilísticas los investigadores utilizan su propia experiencia o directrices externas para definir un tamaño de muestra fiable (Bryman y Bell, 2015).

Como directriz externa para definir el tamaño de la muestra de este estudio, se utilizó la aportada por la página web de gestión de encuestas en línea ‘[surveymonkey.com](https://www.surveymonkey.com)’ en ‘Tamaño de la muestra de la encuesta’ (SurveyMonkey, 2016).

Allí se explica que la cantidad de encuestados que se necesitan (esto es: el tamaño de la muestra) depende de los objetivos de la encuesta y de con cuánta seguridad se quiere contar con los resultados. Cuánto más seguro se quiera estar, menor margen de error se debería aceptar.

Para calcular la cantidad de encuestados o respuestas que se necesitan, es indispensable contar con la siguiente información:

-Tamaño de la población:

El tamaño de la población es la población completa que se desea representar. Como se vio, Shell cuenta con 50 grandes clientes internacionales, que son las 50 compañías internacionales más importantes en lo que hace a cantidad de producto adquirido a granel (combustible y lubricantes) a la empresa Shell. Como se analizó, si bien son 57 grandes clientes totales, sólo 50 de estas empresas comercializan en los 5 países de mayor volumen de operación de la empresa. Estas 50 empresas han sido elegidas por el investigador en razón de ser líderes de opinión a nivel mundial, ya que influyen en su entorno, convencen y ejercen una influencia significativa en la toma de decisiones del resto de los consumidores de la marca.

Este grupo formaría la población, es decir, el grupo completo sobre el que este estudio está interesado en sacar conclusiones, mientras que la muestra será el grupo al que se estará encuestando.

-Margen de error:

El margen de error indica el índice de error que implica una medida. Se trata de un porcentaje que describe en qué medida las opiniones y el comportamiento de la muestra a la que se le está realizando la encuesta pueden desviarse de la población total. Cuanto menor es el margen de error, mayor es la aproximación a tener la respuesta exacta en un nivel de confianza determinado.

En general, cuanto más grande es el tamaño de la muestra, menor es el margen de error. Cuanto más se asemeja la muestra al tamaño de la población, más representativos serán los resultados.

-Nivel de confianza:

El nivel de confianza indica cuán confiable es una medida. Los investigadores utilizan estándares comunes del 90 %, el 95 % y el 99 %. Un nivel de confianza del 95 % significa que si la misma encuesta se repitiera 100 veces en las mismas condiciones, en 95 de cada 100 veces la medida estaría dentro del margen de error.

Al calcular el tamaño de la muestra, se usa la puntuación de  $z$  para indicar el nivel de confianza. La puntuación de  $z$  es la cantidad de desviaciones estándar de una proporción determinada respecto de la media.

-Valor del porcentaje:

Los requisitos del tamaño de la muestra varían según el porcentaje que elige una respuesta particular. Por ejemplo, si en una encuesta anterior el 75 % de los clientes dijeron que sí están satisfechos con el producto, y se desea realizar esa encuesta nuevamente, se puede usar  $p = 0.75$  para calcular el tamaño de la muestra que se necesita. Pero si se está efectuando una encuesta por primera vez y, como la mayoría de las encuestas tienen más de una pregunta (y por lo tanto, más de un valor de porcentaje para evaluar), se recomienda usar  $p = 0.5$  para calcular el tamaño óptimo de la muestra. Esto produce una estimación de tamaño de muestra que no es ni demasiado conservadora ni demasiado laxa.

Entonces, tomando en cuenta estas variables, se puede calcular la cantidad de respuestas necesarias utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

Dónde:

**n** es el tamaño de la muestra que se quiere calcular;

**N** es el tamaño de la población (50 grandes clientes comerciales de Shell);

**e** es el margen de error máximo que se admite (se utilizará el 5%)

**Z** es la desviación del valor medio aceptada para lograr el nivel de confianza deseado.

En función del nivel de confianza que se busque, se utiliza un valor determinado que viene dado por la forma que tiene la distribución de Gauss. Los valores más frecuentes son: a) nivel de confianza 90% -> Z=1,645, b) nivel de confianza 95% -> Z=1,96, nivel de confianza 99% -> Z=2,575;

**p** es el valor del porcentaje (0,5)

Así, la fórmula aplicada al caso de estudio arrojaría el siguiente resultado:

$$n = 50 * 1,96^2 * 0,5 * (1 - 0,5) / (50 - 1) * 0,05^2 + 1,96^2 * 0,5 * (1 - 0,5) = 44,344 \rightarrow 45$$

Por lo tanto, con un tamaño de la población de 50 sujetos, una heterogeneidad de la misma del 50%, un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%, la encuesta debe realizarse sobre 45 sujetos.

Finalmente, resta evaluar qué tan receptivos serán los sujetos a los que se les envíe la encuesta, ya que no todos la completarán. El porcentaje de sujetos que realmente completan la encuesta se conoce como el 'índice de respuesta'. Estimar el índice de respuesta ayuda a determinar la cantidad total de encuestas que se debe enviar para obtener la cantidad deseada de encuestas completadas.

Las tasas de respuesta varían ampliamente dependiendo de una serie de factores tales como la relación con el público de la encuesta, la longitud y la complejidad de la misma, los incentivos y el tema a tratar. Para una encuesta como la de esta investigación, que será enviada por email a representantes comerciales y agentes con los que existe relación previa, se considera como altamente probable una tasa de respuesta del 90%.

Para calcular la cantidad de personas que se necesita invitar a que respondan la encuesta en función del índice de respuesta esperado, se debe aplicar la siguiente ecuación:

Cantidad de encuestados que se necesitan / índice esperado de respuestas x 100

Entonces, si se necesita que 45 clientes completen la encuesta y se considera que el 90% de dichos clientes realmente completarán la encuesta que se les envíe, se tiene que enviar la encuesta a  $45/90\%: 50$  clientes.

Para representar a cada uno de estos 50 grandes clientes internacionales se han elegido para la muestra a 50 agentes comerciales o agentes de venta de cada uno de los clientes a encuestar con un solo requisito: que posean una antigüedad de al menos 5 años en su

función en la empresa cliente, lo que garantizará un grado aceptable de experiencia y conocimiento del puesto por parte de dicho agente en el área comercial de la misma. Así, la muestra se realiza sobre 50 vendedores o agentes comerciales de cada una de las empresas, habiéndose logrado una composición de un 53% de hombres y de un 47% de mujeres con el fin de reflejar la distribución por sexo de la población a encuestar.

Finalmente, del total de 50 agentes comerciales a los que se les envió la encuesta, 44 la completaron y la devolvieron en tiempo y forma para la elaboración del trabajo de investigación.

### **3.5. Método de recolección de datos**

Los datos para la investigación pueden recogerse mediante una entrevista donde se le pregunta al encuestado en persona o por teléfono, o a través de cuestionarios que pueden ser enviados directamente a los encuestados por correo o por email a efectos de su autogestión (Bryman y Bell, 2015).

Los cuestionarios administrados por los entrevistadores (en persona o por teléfono) tienen por lo general una tasa de respuesta más alta que los cuestionarios autogestionados. Además, necesitan mucho más tiempo y dinero para poder llevarse a cabo. Otra desventaja es que el entrevistador puede influir en el entrevistado y sus respuestas (sesgo del entrevistador). Los cuestionarios autogestionados distribuidos por correo electrónico son más rápidos y más baratos en su implementación, pero se enfrentan al reto de bajas tasas de respuesta general. Los encuestados no están

influenciados por los entrevistadores y tienden a ser más honestos y realistas para responder a las preguntas (porque se sienten más anónimos). Otra ventaja es que los cuestionarios autogestionados pueden ser enviados por Internet a todo el mundo, lo que permite ponerse en contacto con muestras geográficamente dispersas.

“Específicamente, los cuestionarios enviados vía email pueden efectivizarse fácilmente y enviarse a un gran número de encuestados en distintos países rápidamente” (Bryman y Bell, 2015, p. 231). Además de una relativa baja tasa de respuesta, una desventaja de los cuestionarios autogestionados es que nadie puede explicarle las preguntas al entrevistado ni aclarar tampoco las respuestas a las preguntas abiertas. Por lo tanto, “...los cuestionarios autogestionados deben ser fácilmente comprensibles y no deben consistir en demasiadas preguntas abiertas” (Bryman y Bell, 2015, p. 232).

Teniendo en cuenta las diferentes opciones, este estudio utiliza la encuesta vía email, ya que es la manera más rápida y barata para la recopilación de datos de la muestra elegida. Para hacer frente a la desventaja del método elegido, esto es, el de la ‘baja tasa de respuesta esperada’, se ha dado a los encuestados un margen temporal de un mes para completar los formularios, enviándoseles recordatorios semanales a quienes al momento no habían completado la encuesta. Mediante dichos emails recordatorios se les reiteraba la solicitud y se les informaba la cantidad de días faltantes hasta el cierre de la encuesta. Una vez arribada la última semana, el recordatorio a los encuestados restantes se enviaba con una frecuencia de dos días.

### **3.6. Validez y generalidad**

La validez se refiere a la capacidad de un instrumento de medida (en este caso, el cuestionario) para medir lo que se supone que debe medir. Eso significa que el cuestionario debe ser capaz de abordar el tema de investigación y sus resultados deberían ayudar a responder a la pregunta de investigación. De acuerdo con Blumberg, Cooper y Schindler (2008) existen dos maneras para garantizar un alto nivel de validez: a) una forma es que el investigador piense detenidamente y reflexione acerca de la teoría, las preguntas y las escalas que se utilizan (enfoque teórico y subjetivo); b) y la otra forma es llevar a cabo una pre prueba y ver si las respuestas a las preguntas formuladas son aptas para probar la teoría y responder a la pregunta de investigación (enfoque práctico y objetivo). Este estudio hace uso de ambas formas. Para responder a la pregunta de investigación, se desarrolló un marco teórico que consideró todos los posibles elementos de coherencia entre dos marcas y que actuó como una base teórica sólida para el cuestionario. Por otra parte, el cuestionario fue diseñado cuidadosamente, teniendo en cuenta la estructura y la duración de las preguntas a formular. Además, se llevó a cabo un pre test para probar y validar el cuestionario. Se pidió a 5 clientes al azar que completasen el cuestionario con antelación con el fin de dar una retroalimentación acerca de la comprensión del cuestionario. Además, se utilizaron sus respuestas para identificar si las preguntas eran apropiadas para abordar el problema de investigación. Con los comentarios y aportes recibidos, el cuestionario se caracteriza por ser de fácil comprensión y bien estructurado. Además, las respuestas de la prueba previa mostraron una tendencia clara de que el cuestionario es adecuado para la

producción de datos a efectos de poner en práctica la teoría y poder responder así a la pregunta de investigación. Teniendo todo esto en cuenta, se puede decir que el cuestionario de este estudio es válido.

Respecto a la generalidad de esta investigación, es decir, a la medida en que los resultados de la misma son generalizables a toda la población (Bryman y Bell, 2015), el tipo de muestra de esta investigación ha sido utilizado en otros estudios similares, pero no representa a la población entera (todos los consumidores o clientes de la marca). Por otra parte, las dos marcas adicionales seleccionadas para la comparación del estudio no representan a todas las posibilidades de alianzas existentes. En razón de estas restricciones, la generalización de los hallazgos es limitada.

## CAPÍTULO 4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo tiene por objetivo exponer los resultados del trabajo investigativo realizado en el marco de la presente tesis. En el contexto de la mencionada investigación, se utilizó como herramienta una encuesta en formato electrónico que fue enviada a 50 clientes comerciales de la empresa Shell a nivel global. En las siguientes páginas se realizará una detallada descripción de la misma y de los resultados obtenidos.

### 4.1. Encuesta a clientes de Shell

Con el objeto de obtener un mayor conocimiento acerca de la percepción de coherencia de una alianza de marcas, se realizó una encuesta entre representantes comerciales de diversas empresas a nivel global que tienen en común el hecho de ser los más importantes clientes de Shell.

La mencionada encuesta incluyó diversas declaraciones a través de las cuales los participantes volcaron sus puntos de vista en lo que respecta a sus percepciones acerca de Shell y de dos marcas adicionales de mucha prominencia con las que la primera ha llevado adelante acciones de *cobranding* a largo plazo.

La misma fue enviada a un total de 50 participantes, cada uno de ellos pertenecientes a empresas y países diferentes, con el objetivo de relevar las percepciones de los clientes de una marca específica acerca de el desempeño e imágenes que asocian a dicha marca

y a otras de igual prominencia con las que alguna vez han hecho alianza. Sobre el total de encuestas enviadas, fueron recibidas 44 respuestas. A continuación se podrán observar los resultados obtenidos a través de la encuesta.

Las preguntas del cuestionario han tenido como objetivo determinar si los elementos que conforman la percepción de coherencia o incoherencia se encuentran presentes en ambos aspectos de la significancia de la asociación, es decir, en el aspecto racional e irracional de la construcción de la alianza o sólo en alguno de ellos, o si, en todo caso, es en uno más preminente que en otro.

Es necesario recordar que intencionalmente se han elegido dos casos paradigmáticos y bien conocidos de *cobranding* de la marca Shell pero con diferentes percepciones de coherencia en su haber. Esto a efectos de facilitar el análisis de la investigación y de poder identificar concretamente cuáles son los elementos que componen o determinan esta percepción. El caso Shell-Ferrari que es considerado exitoso y coherente y el caso Shell-Lego que se ha considerado un fracaso y es citado por expertos del marketing a la hora de dar ejemplos de alianzas de marcas que no encajan.

Es importante aclarar también que el VCMBC ofrece un mapa de caminos y una guía para construir una marca, un parámetro con el cual se puede evaluar el progreso de los esfuerzos en la construcción de la marca, así como lineamientos para las iniciativas de investigación de marketing. Con respecto a esto último, en la construcción del cuestionario, se han utilizado -con cierta adaptación- algunas de las preguntas brindadas por Keller (2008, p. 75) como posibles herramientas de medición para los bloques de construcción de la marca. En este caso, como específicamente se investigan

los bloques de Desempeño e Imágenes, se han seleccionado las relativas a dichos bloques.

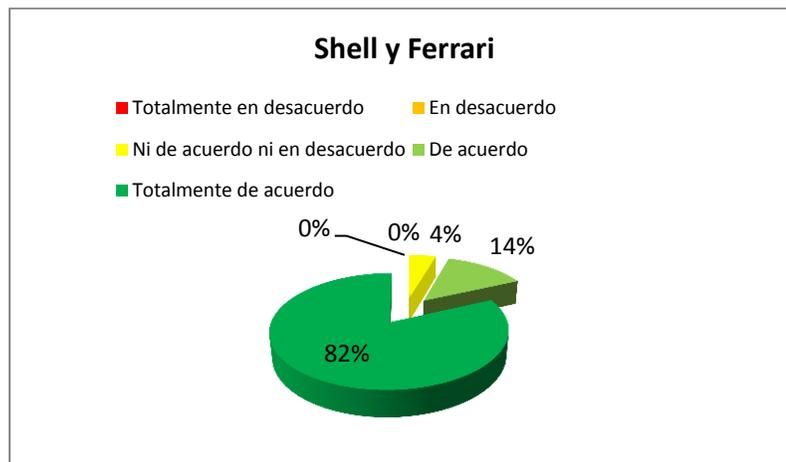
#### 4.2. Asociaciones vinculadas con el desempeño de las marcas (ruta racional)

Las primeras 6 declaraciones de la encuesta apuntan a determinar factores específicos de coherencia en el desempeño o funcionalidad de las marcas Shell, Ferrari y Lego.

-Confiabilidad y eficiencia:

Las primeras dos miden el grado de acuerdo o desacuerdo de los encuestados acerca de si Shell es comparable en confiabilidad y eficiencia a las otras dos marcas.

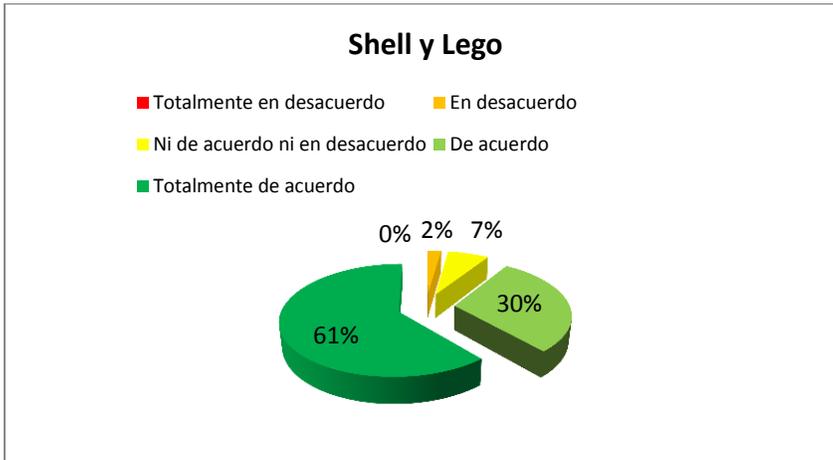
**Gráfico 1. Pregunta 1: "Shell y Ferrari ofrecen productos de similar confiabilidad y eficiencia."**



Fuente: Elaboración propia en base a 44 clientes encuestados (2016).

En este punto, el 96% de los encuestados (82% totalmente de acuerdo y 14% de acuerdo) considera que Shell y Ferrari son comparables en confiabilidad y eficiencia.

**Gráfico 2. Pregunta 2: "Shell y Lego ofrecen productos de similar confiabilidad y eficiencia."**



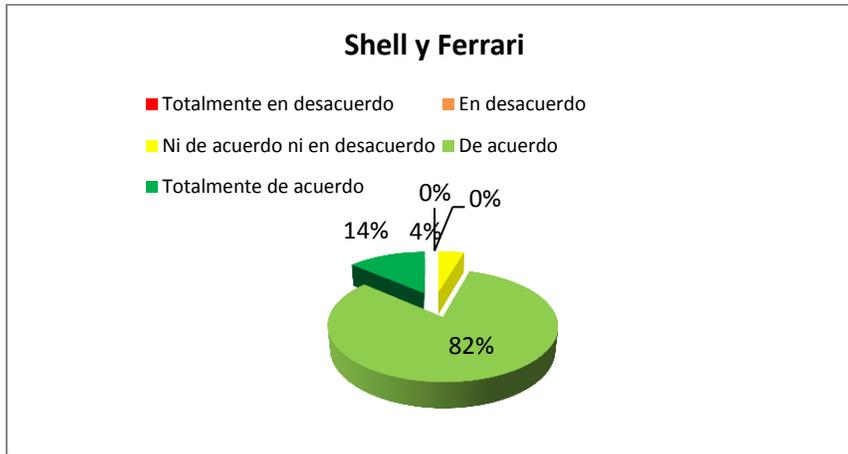
Fuente: Elaboración propia en base a 44 clientes encuestados (2016).

Se puede observar que el 91% de los encuestados (61% totalmente de acuerdo y 30% de acuerdo) piensa que Shell y Lego también ofrecen productos de similar confiabilidad y eficiencia.

-Precios relativos altos:

La segunda y la tercera declaración intentan determinar si, en consideración de los clientes de Shell, el precio de los productos ofrecidos por las marcas Shell, Ferrari y Lego suelen ser altos -siempre en términos relativos- respecto de los de la competencia. Con esto se quiere determinar si el nivel de precios de los productos de las tres marcas son compatibles, pero se efectúa una declaración más específica en base información ya conocida, con el objetivo de orientar al encuestado y obtener una definición más clara respecto de este atributo.

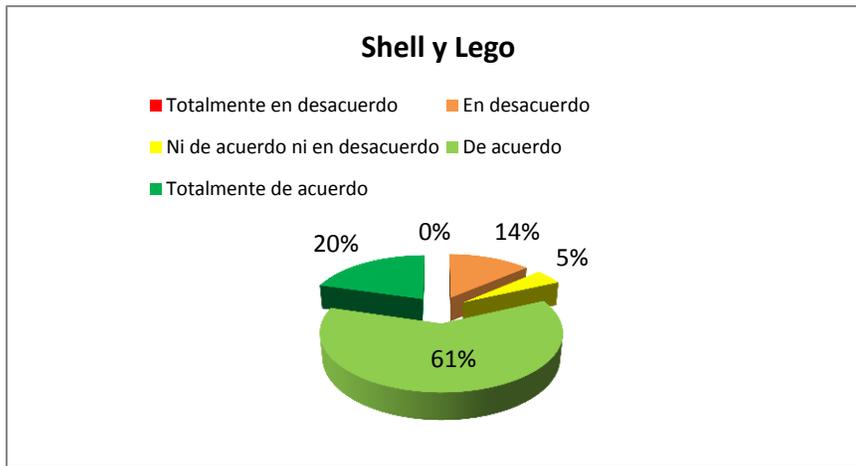
**Gráfico 3. Pregunta 3: "Los precios de los productos comercializados por las marcas Shell y Ferrari son generalmente altos respecto de los de sus respectivas competencias."**



Fuente: Elaboración propia en base a 44 clientes encuestados (2016).

Aquí, la mayoría de los encuestados consideran que los precios de los productos de las marcas encuestadas son altos en comparación con los de sus respectivas competencias. En el caso de Shell y Ferrari, un 96% acuerda con esta declaración.

**Gráfico 4. Pregunta 4: "Los precios de los productos comercializados por las marcas Shell y Lego son generalmente altos respecto de los de sus respectivas competencias."**



Fuente: Elaboración propia en base a 44 clientes encuestados (2016).

También en este caso, la mayoría de los encuestados consideran que los precios de los productos de las marcas encuestadas son altos en comparación con los de sus respectivas competencias. Para Shell y Lego, un 81% acuerda con esta declaración.

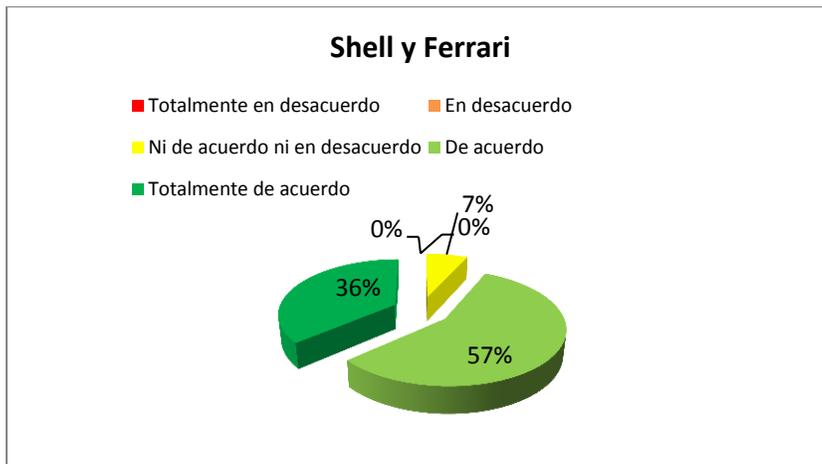
-Complementariedad funcional:

Las declaraciones quinta y sexta son las últimas del grupo relacionado al desempeño y apuntan a identificar una de las características más importantes de la ruta racional hacia el significado de la marca, esto es, su buena respuesta a los requerimientos funcionales de los clientes.

La declaración que se les ha efectuado a los clientes de Shell en este aspecto es que los productos que ofrecen las marcas en consideración son complementarios, es decir, que

pueden ser consumidos o utilizados en conjunto, a fin de que éstos determinen su grado de acuerdo o desacuerdo con la misma.

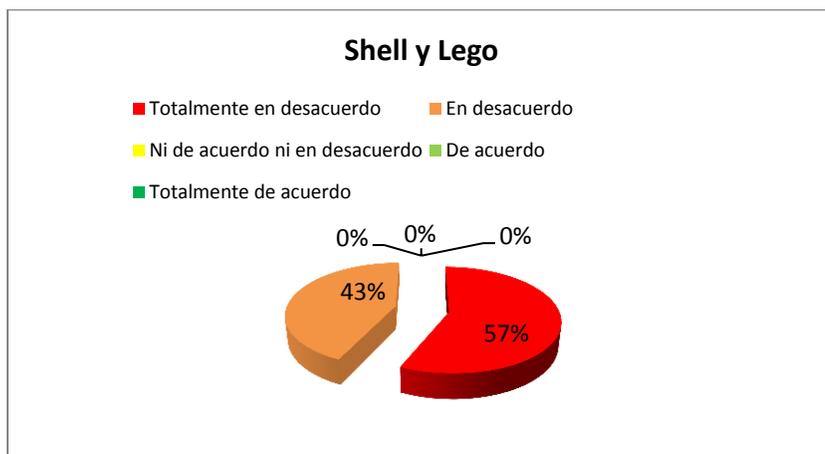
**Gráfico 5. Pregunta 5: "Los productos que ofrecen Shell y Ferrari son complementarios (pueden ser consumidos o utilizados en conjunto)."**



Fuente: Elaboración propia en base a 44 clientes encuestados (2016).

El 93% de los encuestados (57% de acuerdo y 36% totalmente de acuerdo) considera que las marcas Shell y Ferrari son complementarias en su funcionalidad, es decir, que sus productos pueden ser utilizados o consumidos en conjunto.

**Gráfico 6. Pregunta 6: "Los productos que ofrecen Shell y Lego son complementarios (pueden ser consumidos o utilizados en conjunto)."**



Fuente: Elaboración propia en base a 44 clientes encuestados (2016).

El 100% de los encuestados (43% en desacuerdo y 57% totalmente en desacuerdo) considera que los productos de Shell y Lego no se complementan.

#### **4.3. Asociaciones vinculadas con la imagen de las marcas (ruta emocional).**

Las declaraciones 7 a 14 apuntan a determinar factores específicos de coherencia en la imagen de las marcas Shell, Ferrari y Lego.

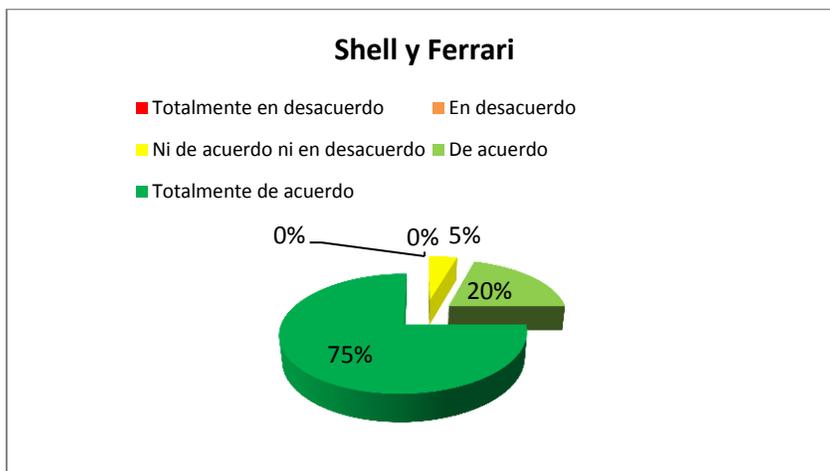
-Situaciones de uso:

Primeramente, tanto la séptima como la octava declaración quieren detectar si los clientes de Shell observan situaciones de uso análogas entre los productos de su marca y los de Ferrari y Lego. Se aclara, entre paréntesis, a efectos de lograr una mayor comprensión de la pregunta, algunos parámetros que se consideran relevantes a la hora de definir una equivalencia en el uso de los productos de las diversas marcas, entre

ellos: el tiempo de uso, el lugar de uso, la actividad en la que o para la que se utiliza y la ocasión o momento de uso apropiado.

Como puede verse en los gráficos que siguen, los clientes de Shell encuestados dieron muestra de una percepción de situaciones de uso muy similar a la que han tenido respecto de la complementariedad funcional de las marcas involucradas.

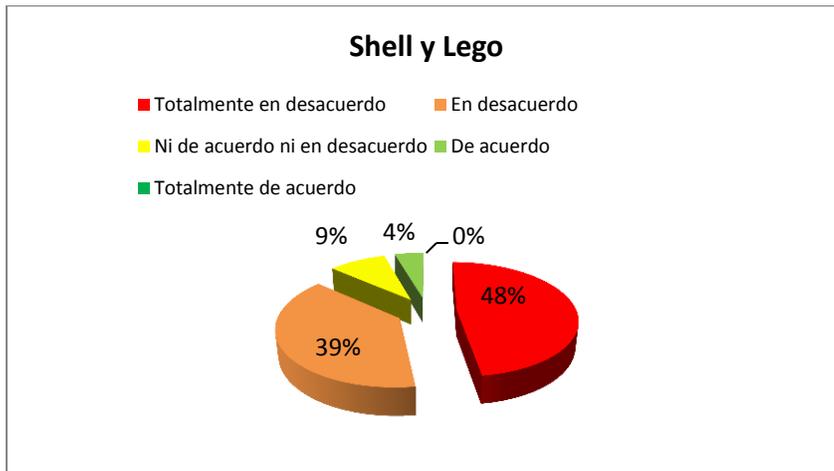
**Gráfico 7. Pregunta 7: "Los productos que ofrecen las marcas Shell y Ferrari pueden ser utilizados en el mismo contexto (tiempo, lugar, actividad, ocasión)."**



Fuente: Elaboración propia en base a 44 clientes encuestados (2016).

El 95% (20% de acuerdo y 75% totalmente de acuerdo) entiende que los productos de Shell y Ferrari pueden ser utilizados en el mismo contexto.

**Gráfico 8. Pregunta 8: "Los productos que ofrecen las marcas Shell y Lego pueden ser utilizados en el mismo contexto (tiempo, lugar, actividad, ocasión)."**



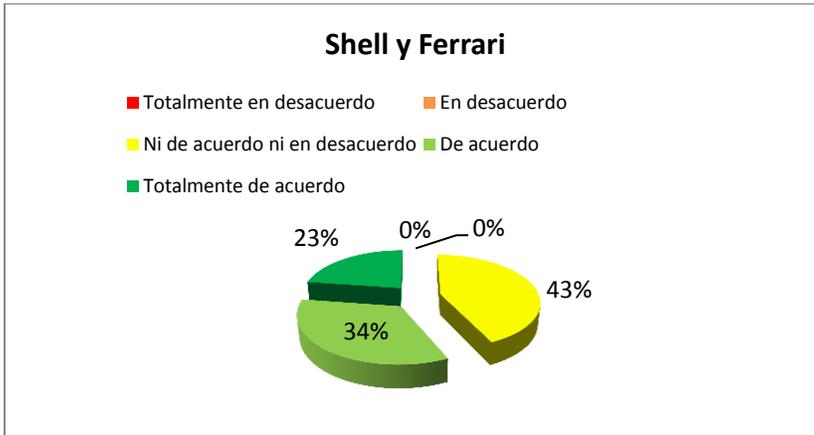
Fuente: Elaboración propia en base a 44 clientes encuestados (2016).

El 87% de los encuestados (39% en desacuerdo y 48% totalmente en desacuerdo) perciben que los productos de Shell y Lego no comparten situaciones de uso.

-Perfiles de uso:

Seguidamente, continuando por la ruta de investigación emocional, se indagan posibles similitudes o diferencias en lo que respecta a factores demográficos (género, edad, raza, ingreso) de los usuarios de una y otra marca. Las declaraciones nueve y diez apuntan a dilucidar los así llamados perfiles de uso de las marcas involucradas, es decir, si el público objetivo de las marcas en estudio comparte o no características demográficas.

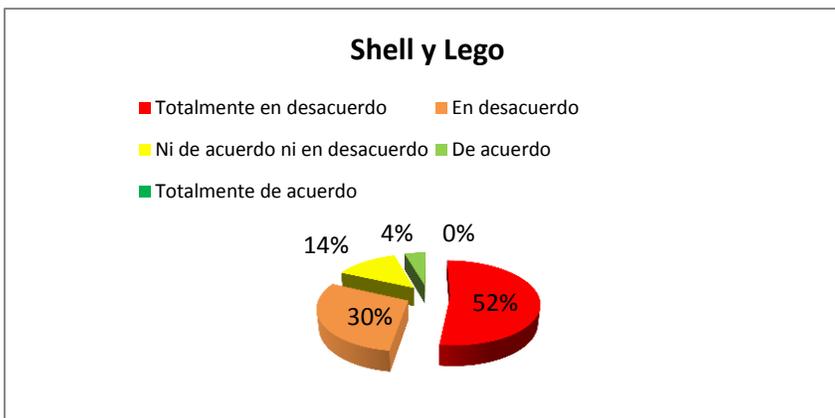
**Gráfico 9. Pregunta 9: "En lo que respecta a factores demográficos (género, edad, raza, ingreso), los usuarios de Shell y Ferrari son similares."**



Fuente: Elaboración propia en base a 44 clientes encuestados (2016).

En ese sentido, los clientes de Shell consideraron que, como usuarios de la marca Shell, comparten características demográficas comunes con los usuarios de Ferrari (57% de los encuestados).

**Gráfico 10. Pregunta 10: "En lo que respecta a factores demográficos (género, edad, raza, ingreso), los usuarios de Shell y Lego son similares."**



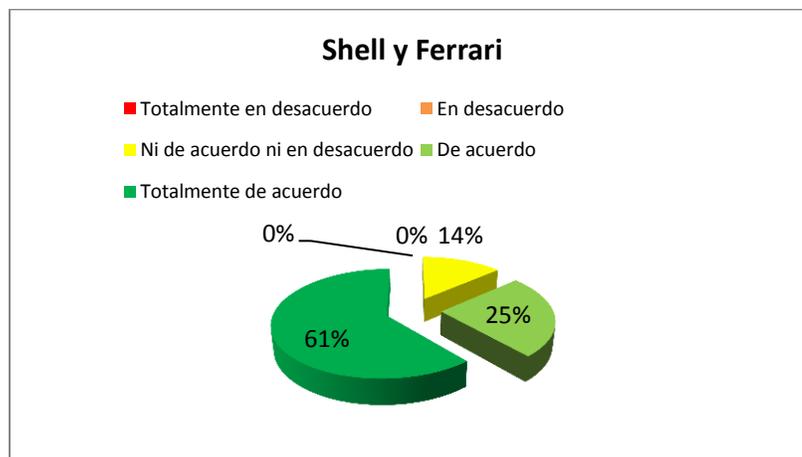
Fuente: Elaboración propia en base a 44 clientes encuestados (2016).

En cambio, los clientes de Shell consideraron que, como usuarios de la marca Shell, no comparten características demográficas comunes con los usuarios de Lego (82% de los encuestados).

-Historias compartidas:

Otra característica intangible que hace a la imagen de las marcas (Keller, 2008, p. 65) es la que se relaciona con las historias y experiencias que las mismas comparten con el consumidor. Con las preguntas número once y doce se intenta ahondar en dichas consideraciones por parte de los clientes de Shell, pero -nuevamente- no en cuanto a historias y emociones que ellos mismos comparten con su propia marca sino en relación a historias y vivencias en común que pueda tener Shell con las otras dos marcas en estudio. Hay que recordar siempre que se está ante un análisis comparativo para detectar posibles elementos de coherencia.

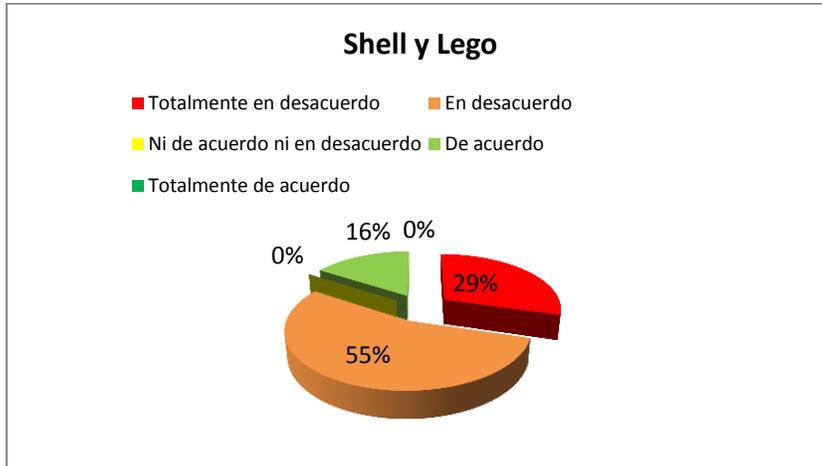
**Gráfico 11. Pregunta 11: "Las marcas Shell y Ferrari comparten historias, emociones y vivencias."**



Fuente: Elaboración propia en base a 44 clientes encuestados (2016).

Los encuestados respondieron afirmativamente a la existencia de vivencias, historias o experiencias en común entre Shell y Ferrari (86% de acuerdo).

**Gráfico 12. Pregunta 12: "Las marcas Shell y Lego comparten historias, emociones y vivencias."**



Fuente: Elaboración propia en base a 44 clientes encuestados (2016).

La mayoría de los encuestados no reconocen la existencia de vivencias, historias o experiencias en común entre Shell y Lego (84% en desacuerdo).

-Personalidad de marca:

Finalmente, para determinar el grado de compatibilidad entre las personalidades de marcas de la encuesta, se ha preferido utilizar el enfoque de los doce arquetipos de personalidad de Carl Gustav Jung en lugar del esquema de cinco dimensiones de personalidad de marca desarrollado por Aaker. Dicho enfoque, muy utilizado hoy por los gerentes de marketing en sus análisis de personalidad de marca, fue pensado por

Jung en su estudio del comportamiento humano, para poder identificar patrones de conducta universales que estén presentes en todos los hombres, más allá de su origen, cultura, edad, sexo o creencias, su forma de actuar y su visión del mundo. Las técnicas que se utilizan para la creación de una personalidad de marca y el desarrollo de su posicionamiento estratégico, se fundamentan en esta teoría. “Cuando se busca construir una personalidad de marca para que ésta conecte emocionalmente con sus consumidores, los patrones sociales siempre son los mismos y su conocimiento permite adecuar la comunicación a la manera de hacer de sus usuarios y consumidores” (ADN Studio, 2016).

“Los doce arquetipos de personalidad los basa Jung en su teoría sobre la psique humana. Son personajes míticos y representan las principales motivaciones humanas que yacen en el subconsciente colectivo y son universales: 1) el dominante, 2) el creador, 3) el inocente, 4) el sabio, 5) el explorador, 6) el héroe, 7) el mago, 8) el rebelde, 9) el bufón, 10) el amante, 11) el amigo, 12) el cuidador. En la Personalidad de Marca, el uso de los arquetipos ayuda a potenciar una imagen clara de marca, diferenciándola y creando un vínculo emocional con el público” (Branzai, 2014). La personalidad de la marca debe estar alineada con la misión, visión, valores y filosofía de la empresa, la comunicación tiene que ser coherente en todos los sentidos y, en una alianza de marcas, también debería reflejarse cierto grado de coherencia entre las diferentes personalidades que se asocian, los valores que subyacen no son silenciosos aunque puedan aparentarlo, se encuentran íntimamente vinculados a los pensamientos,

sentimientos y actitudes de los consumidores y tarde o temprano cualquier desacople de identidad comenzará a notarse y a hacer ruido.

Respecto a este último punto del análisis de la imagen de las marcas asociadas, la mayoría de los encuestados ha determinado que Shell y Ferrari encajan en el arquetipo “Dominante” y “Creador”, mientras que Lego lo hace en el “Inocente”.

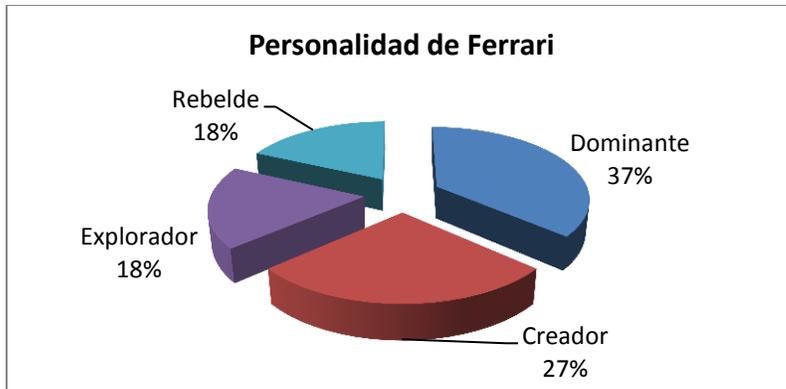
**Gráfico 13. Pregunta 13: "Si tuviera que definir la personalidad de Shell, ¿en cuál de estos 12 arquetipos ubicaría a la marca?"**



Fuente: Elaboración propia en base a 44 clientes encuestados (2016).

El 45% de los clientes de Shell encuestados consideran que la personalidad de la marca Shell encaja en el arquetipo de personalidad DOMINANTE de Carl Jung, mientras que el 39% la ve como CREADOR.

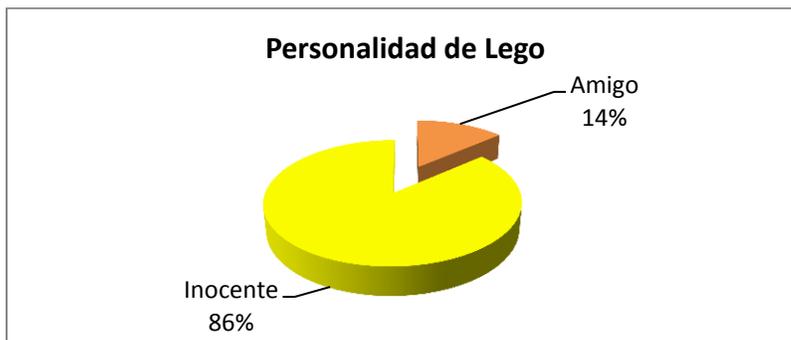
**Gráfico 14. Pregunta 14: "Si tuviera que definir la personalidad de Ferrari, ¿en cuál de estos 12 arquetipos ubicaría a la marca?"**



Fuente: Elaboración propia en base a 44 clientes encuestados (2016).

El 37% de los clientes de Shell encuestados consideran que la personalidad de la marca Ferrari encaja en el arquetipo de personalidad DOMINANTE de Carl Jung, mientras que el 27% la ve como CREADOR.

**Gráfico 15. Pregunta 15: "Si tuviera que definir la personalidad de Lego, ¿en cuál de estos 12 arquetipos ubicaría a la marca?"**



Fuente: Elaboración propia en base a 44 clientes encuestados (2016).

El 86% de los clientes de Shell encuestados consideran que la personalidad de la marca Lego encaja en el arquetipo de personalidad INOCENTE de Carl Jung.

## CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. Conclusiones

La pregunta de investigación propuesta en esta tesis fue: ¿Qué lleva a un consumidor a percibir como coherente una alianza de *cobranding*?

El objetivo general definido a partir de la misma fue determinar o identificar elementos precisos de coherencia, encaje o ajuste entre las marcas que se alían en una acción de *cobranding*.

A los fines de sentar las bases teóricas para desarrollar el objetivo planteado, fueron presentadas en detalle, en el Marco Teórico, teorías acerca del *cobranding* y del capital de marca basado en el cliente, con las cuales se hiciera posible llevar adelante una investigación que finalmente permitiera corroborar lo planteado en las mismas, para así poder contestar la pregunta de investigación.

A partir del material teórico consultado y de las observaciones efectuadas en el trabajo de campo realizado, se pudieron obtener los siguientes resultados:

- Un promedio de 82% de los clientes encuestados consideran a las marcas Shell y Ferrari como similares y complementarias en términos de capital de marca.
- Un promedio de 88% de los clientes encuestados opinan que las marcas Shell y Lego no poseen imágenes de marca similares.
- El 100% de los clientes encuestados ven a los productos de las marcas Shell y Lego como inconexos o no complementarios desde el punto de vista de su

funcionalidad, es decir, como no susceptibles de ser consumidos o utilizados en conjunto.

Con estos resultados, este estudio considera que se está en condiciones de dar una respuesta a la pregunta de investigación formulada: “¿Qué lleva a un consumidor a percibir como coherente una alianza de *cobranding*?”.

Así entonces, se puede afirmar que lo que lleva a un consumidor -en el marco de las limitaciones planteadas, al cliente comercial de Shell- a percibir como coherente una alianza de *cobranding* es la compatibilidad entre las marcas asociadas en lo que respecta a imagen y desempeño.

Por tal motivo, este estudio concluye que la hipótesis planteada en la Introducción, esto es, que: ‘Las alianzas de *cobranding* analizadas son coherentes para el consumidor, según el modelo de Keller, cuando las marcas aliadas son compatibles en imagen y desempeño’, ha quedado debidamente demostrada.

## **5.2. Recomendaciones**

Ahora bien, ¿qué puede hacerse para neutralizar los resultados negativos que arroja la investigación? O, dicho de otra forma, ¿con qué tipo de marcas debería aliarse Shell para que la futura acción de *cobranding* que emprenda obtenga percepciones positivas por parte de sus consumidores?

En este sentido, y en base a los resultados obtenidos, se formula la siguiente recomendación a Shell:

- Para futuras acciones de *cobranding*, aliarse con marcas de imagen similar y/o funcionalmente complementarias en lo que respecta a productos y servicios ofrecidos.

Sólo así, el cliente -centro y motor de toda acción de marketing- tendrá una percepción clara y coherente de lo que la acción de *cobranding* está queriendo comunicar y, por lo tanto, responderá positivamente a ella.

Se concluye, entonces, que si la alianza no logra obtener una compatibilidad en su significación para el cliente, ni desde el aspecto racional -desempeño- ni desde el emocional -imagen-, esa alianza estará destinada al fracaso.

Será entonces sólo una cuestión de tiempo hasta que esa unión forzada de dos piezas que no encajan, por pertenecer a distintos rompecabezas, comience a notarse, o porque el dibujo (la imagen) del rompecabezas nunca termina de formarse y es sólo un engendro incoherente y abstracto de colores, o porque las piezas (desempeño), unidas a la fuerza por no encajar y estar mal encastradas, empiezan a saltar.

### **5.3. Limitaciones y futuras investigaciones**

Los resultados de este estudio están sujetos a ciertas limitaciones. Estas limitaciones proporcionan nuevos impulsos para la investigación futura. En primer lugar, todos los

resultados se basan en análisis estadísticos simples. Por tal motivo, algunos hallazgos valiosos podrían haberse pasado por alto. Las investigaciones futuras deberían utilizar herramientas estadísticas más sofisticadas con el fin de producir más datos válidos.

En segundo lugar, los estudios futuros deberían examinar más a fondo los patrones de respuesta individuales de cada encuestado.

Finalmente, la investigación futura debería examinar también otros tipos de parejas de marcas, diferentes de las investigadas en esta tesis, y utilizar una muestra más diversa con el fin de representar mejor las características de todos los consumidores.

De todas formas, este estudio puede ser visto como un buen primer paso para empezar a comprender que existen factores concretos y específicos que determinan la consideración de coherencia de una acción de *cobranding* y emprender el camino hacia su búsqueda, con el fin de lograr más y mejores alianzas.

## BIBLIOGRAFIA

### Libros:

Aaker, D.A. (1991). *Managing Brand Equity*. New York: The Free Press.

Blackett, T., Boad, B. (1999). *Cobranding: The Science of Alliance*. London: Macmillan Press.

Blumberg, B., Cooper, D.R., Schindler, P.S. (2008). *Business Research Methods* (2<sup>nd</sup> European Edition). Berkshire: McGraw-Hill Education.

Bryman, A., Bell, E. (2015). *Business Research Methods* (4<sup>th</sup> Edition). New York: Oxford University Press.

Canino, M. (2016). *Il valore del brand e la strategia di cobranding: Collaborare per creare valore*. Roma: Edizioni Accademiche Italiane.

Keller, K.L. (2008). *Administración estratégica de marca. Branding* (3ra. Edición). México D.F.: Pearson Educación.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing* (8va. Edición). México D.F.: Pearson Educación.

### Revistas:

Dickinson S., Heath T. (2008). *Cooperative Brand Alliances: How to Generate Positive Evaluations*. Australasian Marketing Journal, 16 (2).

James, D.O. (2005). *Guilty through association. Brand association transfer to brand alliances*. Journal of Consumer Marketing, 22 (1), pp. 14–24.

Rao, A.R., Qu, L., Ruekert, R.W. (1999). *Signaling unobservable product quality through a brand ally*. Journal of Marketing Research, 36 (2), pp. 258–268.

Simonin, B. L., Ruth, J. A. (1998). *Is a company known by the company it keeps? Assessing the spillover effects of brand alliances on consumer brand attitudes*. Journal of Marketing Research, Vol.35, pp. 30-42.

Washburn, J.H., Till, B.D., Priluck, R. (2004). *Brand alliance and customer based brand equity effects*. Psychology and Marketing, Vol.21, No.7, pp. 487-509.

### **Páginas web:**

ADN Studio (2016). *Comportamiento y personalidad de marca. El uso de los 12 arquetipos universales de CG Jung en el branding*. Recuperado de: <http://adnstudio.com/comportamiento-y-personalidad-de-marca.html>

Branzai (2014). *Branding y Arquetipos. La Mente y la Marca*. España. Recuperado de: <http://www.branzai.com/2012/06/branding-y-arquetipos.html>

Brandirectory.com (2017). *Global 500 2017. The most valuable brands of 2017*. London, UK. Recuperado de: [http://brandirectory.com/league\\_tables/table/global-500-2017](http://brandirectory.com/league_tables/table/global-500-2017)

Greenpeace (2014). *La respuesta de Greenpeace a LEGO: “Nosotros también estamos tristes.”* Madrid, España. Recuperado de: <http://www.greenpeace.org/espana/es/Blog/la-respuesta-de-greenpeace-a-lego-nosotros-ta/blog/49814/>

My Brick Store (2015). *Shell V-Power LEGO® 2014/2015 Collection. Now in Malaysia!* Kuala Lumpur, Malasia. Recuperado de: <http://mybrickstore.blogspot.com/2015/11/shell-v-power-lego-20142015-collection.html>

Shell Global (2016). *Shell's Innovation Partnership with Scuderia Ferrari*. Recuperado de: <http://www.shell.com/motorist/shell-motorsport/motorsport.html>

Shell Global (2016). *Who we are*. Recuperado de: <http://www.shell.com/about-us/who-we-are.html>

Shell México (2016). *Información sobre nuestra empresa. La marca Shell*. Recuperado de: <http://www.shell.com.mx/sobre-nuestra-empresa/la-marca-shell.html>

SurveyMonkey (2016). *Tamaño de la muestra de la encuesta*. Recuperado de: <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size/>

Un mundo aparte (2014). *Greenpeace - El Ártico, Lego y Shell*. México D.F., México. Recuperado de: <http://un-mundo-a-parte.blogspot.com>

## ANEXO I

### Cuestionario de encuesta a clientes de la compañía Shell

#### ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN

#### SHELL Y SUS ACCIONES DE *COBRANDING*

*Luciano Carrillat*

*lucianocarrillat@gmail.com*

No se requerirán más de 10 minutos para completar esta encuesta.

#### *Objetivos y marco en el que se realiza esta encuesta*

Esta encuesta se realiza dentro del marco de una tesis de MBA a ser presentada en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Palermo, Buenos Aires, Argentina. No cuenta con otro fin que el de estudiar y profundizar el estado del tema bajo revisión.

#### *Aclaraciones*

La información contenida en esta encuesta será tratada bajo la mayor confidencialidad y su utilización será exclusivamente académica.

En caso de no poder contestar alguna de las preguntas, se agradece que sea completado el resto del formulario para permitir continuar con la investigación en curso.

Las preguntas aquí desarrolladas apuntan a obtener información acerca de su visión de la marca Shell, y adicionalmente de la de las marcas Ferrari y Lego con las que la primera ha constituido alianzas de marca en el pasado.

Por favor, complete con una cruz (x) en cada caso.

#### **1. Shell y Ferrari ofrecen productos de similar confiabilidad y eficiencia.**

| Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|--------------------------|---------------|--------------------------------|------------|-----------------------|
|                          |               |                                |            |                       |

*2. Shell y Lego ofrecen productos de similar confiabilidad y eficiencia.*

| Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|--------------------------|---------------|--------------------------------|------------|-----------------------|
|                          |               |                                |            |                       |

*3. Los precios de los productos comercializados por las marcas Shell y Ferrari son generalmente altos respecto de los de sus respectivas competencias.*

| Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|--------------------------|---------------|--------------------------------|------------|-----------------------|
|                          |               |                                |            |                       |

*4. Los precios de los productos comercializados por las marcas Shell y Lego son generalmente altos respecto de los de sus respectivas competencias.*

| Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|--------------------------|---------------|--------------------------------|------------|-----------------------|
|                          |               |                                |            |                       |

*5. Los productos que ofrecen Shell y Ferrari son complementarios (pueden ser consumidos o utilizados en conjunto).*

| Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|--------------------------|---------------|--------------------------------|------------|-----------------------|
|                          |               |                                |            |                       |

*6. Los productos que ofrecen Shell y Lego son complementarios (pueden ser consumidos o utilizados en conjunto).*

| Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|--------------------------|---------------|--------------------------------|------------|-----------------------|
|                          |               |                                |            |                       |

*7. Los productos que ofrecen las marcas Shell y Ferrari pueden ser utilizados en el mismo contexto (tiempo, lugar, actividad, ocasión).*

| Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|--------------------------|---------------|--------------------------------|------------|-----------------------|
|                          |               |                                |            |                       |

*8. Los productos que ofrecen las marcas Shell y Lego pueden ser utilizados en el mismo contexto (tiempo, lugar, actividad, ocasión).*

| Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|--------------------------|---------------|--------------------------------|------------|-----------------------|
|                          |               |                                |            |                       |

9. *En lo que respecta a factores demográficos (genero, edad, raza, ingreso), los usuarios de Shell y Ferrari son similares.*

| Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|--------------------------|---------------|--------------------------------|------------|-----------------------|
|                          |               |                                |            |                       |

10. *En lo que respecta a factores demográficos (genero, edad, raza, ingreso), los usuarios de Shell y Lego son similares.*

| Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|--------------------------|---------------|--------------------------------|------------|-----------------------|
|                          |               |                                |            |                       |

11. *Las marcas Shell y Ferrari comparten historias, emociones y vivencias.*

| Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|--------------------------|---------------|--------------------------------|------------|-----------------------|
|                          |               |                                |            |                       |

12. *Las marcas Shell y Lego comparten historias, emociones y vivencias.*

| Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|--------------------------|---------------|--------------------------------|------------|-----------------------|
|                          |               |                                |            |                       |

13. *Si tuviera que definir la personalidad de Shell, ¿en cuál de estos 12 arquetipos ubicaría a la marca?*

- El Dominante
- El Creador
- El Inocente
- El Sabio
- El Explorador
- El Héroe

- El Mago
- El Rebelde
- El Bufón
- El Amante
- El Amigo
- El Cuidador

*14. Si tuviera que definir la personalidad de Ferrari, ¿en cuál de estos 12 arquetipos ubicaría a la marca?*

- El Dominante
- El Creador
- El Inocente
- El Sabio
- El Explorador
- El Héroe
- El Mago
- El Rebelde
- El Bufón
- El Amante
- El Amigo
- El Cuidador

*15. Si tuviera que definir la personalidad de Lego, ¿en cuál de estos 12 arquetipos ubicaría a la marca?*

- El Dominante

- El Creador
- El Inocente
- El Sabio
- El Explorador
- El Héroe
- El Mago
- El Rebelde
- El Bufón
- El Amante
- El Amigo
- El Cuidador

16. *¿Cuál es su sexo?*

- Masculino
- Femenino

17. *¿Cuál es su nacionalidad?*

18. *¿En qué empresa trabaja?*

¡Muchas gracias por su tiempo!

# CURRÍCULUM VITAE

## Experiencia Profesional

---

**2015 - PRESENTE | SHELL C.A.P.S.A. | BA, ARGENTINA**

- GERENTE DE RELACIONES LABORALES

**2005 - 2015 | ARAUCO ARGENTINA S.A. | BA, ARGENTINA**

- RESPONSABLE DE ASUNTOS CORPORATIVOS Y LABORALES

**2003 - 2005 | CAMARA DE DIPUTADOS DE LA NACION ARGENTINA**

- ASESOR LEGAL  
(Asesor letrado de la Comisión de Legislación del Trabajo de la Cámara de Diputados)

**2002 - 2003 | MARVAL O' FARRELL y MAIRAL | BA, ARGENTINA**

- ABOGADO

## Formación Académica

---

### Universitarios

*Master en Derecho - Université Paris I Panthéon Sorbonne - USAL, 2003*

*Abogado - Universidad de Buenos Aires, 2008*

### Idiomas

---

- *INGLES*
  - 2000 - Columbia University (New York) – Summer ALP
  - 1994-1998 - Instituto Cultural Argentino Norteamericano (ICANA)
- *FRANCES* / 2002-2006 - Alianza Francesa de Buenos Aires - DELF B1
- *ITALIANO* / 2009-2012 - Asociación Dante Alighieri de Buenos Aires - PLIDA B1

### Informática

---

- Operador Microsoft Office Avanzado. Word. Excel. Power Point. Outlook.