

Resumen

En el 2000, Matt Haig publicó *El Reinado de las Marcas*, libro que develaba los secretos de éxito de 100 de las mejores marcas a nivel internacional. El presente artículo retoma su lista de empresas y a través de la incorporación de información adicional sobre las mismas, pretende determinar la relación existente entre los valores organizacionales y los secretos del éxito propuestos por Haig, así como la vigencia de éstos en la arquitectura de marca actual de las empresas aludidas.

Abstract:

In the year 2000, Matt Haig published *Brand Royalty: How the world's top 100 brands thrive and survive*; the book revealed the secrets of success of 100 of the best international brands. This article retakes his list of enterprises and, by including additional information about them, tries to determine the existent relation (if such) between the organizations' core values and the secrets of success proposed by Haig, and the use of this secrets in the enterprises' present brand architecture.

Palabras Clave: Matt Haig, Brand Royalty, branding, best brands.

Key words Matt Haig, El Reinado de las Marcas, branding, arquitectura de marca, mejores marcas.



El rein  d  e
las  a  ca 

Introducción

La presente matriz, basada en el libro *El Reinado de las Marcas* (2004) de Matt Haig, responde a tres objetivos fundamentales:

1. Dilucidar la relación entre los secretos del éxito atribuidos por Haig a las marcas y los valores culturales de la organización.
2. Determinar si dichas características han logrado conseguir una posición dentro de los reportes más actuales de valor de marca de Interbrand y BrandZ.
3. Basados en información adicional, establecer cómo las marcas continúan explotando dichos secretos, o si bien han optado por dar un giro a su arquitectura de marca.

Con la finalidad de cubrir dichos propósitos, la matriz toma en cuenta los siguientes aspectos:

- Clasificación de marca otorgada por Haig.
- Valores corporativos de la organización.

Los valores corporativos fueron obtenidos a través de la página web de las empresas, y en caso de no encontrarse explícitos, fueron derivados de su manual de conducta. Las marcas cuyos valores organizacionales o códigos de conducta no se encuentran publicados en la web, responden a la clasificación: “No aplica”.


- Secretos del éxito propuestos por Haig.
- Posición (en caso de tenerla) en el Ranking de valor de marca 2009 de Interbrand y BrandZ.
- Información adicional.

Información obtenida en su mayoría de *AdAge*, *Brandchannel* y otros medios periódicos. La información contenida en dicho apartado, puede estar relacionada con: los secretos del éxito asignados por Haig, acciones recientes de la empresa o marca y/o especificaciones sobre su arquitectura de marca.


Seguido de los atributos mencionados, la matriz comprende un apartado de reflexión personal sobre la marca, su arquitectura y su éxito, relacionando primordialmente la información adicional y los valores corporativos con lo propuesto en *El Reinado de las Marcas*.

A continuación se presenta la matriz aludida. Con el objeto de facilitar la indagación del lector, se han sensibilizado los logosímbolos, los logotipos y las posiciones que ocupan este año las marcas, en Interbrand y en BrandZ.




MARCAS INNOVADORAS

Logo	Empresa	La marca...	Valores	Secretos del éxito	Interbrand 2009	BrandZ 2009	Información Adicional
	Adidas	De rendimiento	Autenticidad Inspiración Honestidad Compromiso	Innovación Rendimiento Competición Historia Influencias más importantes	62	No aplica	En el 2006, Adidas demandó a Nike por la línea de ropa deportiva diseñada por Tom Tailor. La razón: Los diseños de Nike utilizaban las famosas tres líneas (registradas por Adidas desde su fundación). El juez falló a favor de Adidas y Nike fue obligada a retirar del mercado la línea y pagar una multa de un millón de euros. Tom Tailor fue multado con 500,000 euros. (Marinovich, 2006)

A pesar de encontrarse detrás del líder del sector (Nike), Adidas, ha sabido manejar sus orígenes, dándole gran peso a la historia e invirtiendo en la continua producción de modelos *“old school”*. A diferencia de Nike, su calzado y línea de ropa deportiva no resulta únicamente funcional, sino que se ha convertido en parte de la moda actual. De esta forma, además de evitar limitar su mercado, ha logrado un posicionamiento diferente.

	Sony	Pionera	Innovación Orientado al consumidor	Falta de confianza en la investigación de mercado Innovación Confianza en rumores Confianza en la gente	25	No aplica	La nueva película de Sony: Lluvia de hamburguesas recaudó \$30.3 millones de dólares durante su primer fin de semana en exhibición, posicionándola como el primer lugar de <i>product placement</i> del <i>brandcameo</i> realizado por Brand Channel. (Boisson. 2009)
--	------	---------	---------------------------------------	--	----	-----------	--

Aún cuando Sony siempre ha sido reconocida como una marca innovadora, en la actualidad resulta complicado competir en un mercado tan veloz como lo es el de la tecnología; los creadores del walkman, han sido reemplazados por los admiradores del diseño (Apple). En la actualidad, la tecnología y el entretenimiento van de la mano, y pocas empresas del sector tecnológico han sabido aprovechar dicha relación tan bien como Sony (Sony Pictures, Sony Entertainment Television, Play Station).


	Hoover	Sinónimo	No aplica	Inventó la categoría Mejora del hogar Probar antes de comprar	No aplica	No aplica	La empresa Hoover ha entrado al fenómeno del <i>co-branding</i> , a través de la producción de una nueva aspiradora que es capaz de limpiar y secar suelos. La idea vino de el director de desarrollo de marketing de la empresa Reckit Benckiser (distribuidor de Lysol y Old English) (Leuthesser, 2002)
Aún como creadora del sector, su estrategia global no ha sido de lo más exitosa. Prueba es que la mayoría de las personas (fuera de Estados Unidos y el Reino Unido) no conectan la marca con el producto.							
	Xerox	De la investigación	Clientes satisfechos Calidad y excelencia Tecnología para liderar el mercado Valoración de los empleados Responsabilidad.	Primero en mover Relaciones públicas Investigación Nombre	56	No aplica	En el 2008, las ganancias de Xerox ascendieron a los \$17.6 billones de dólares. El 4.9% de las ganancias fue destinado a la investigación, desarrollo e ingeniería. (Xerox Corporation, 2009)
Al ser una empresa orientada a la innovación, Xerox mantiene un fuerte compromiso con la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías que le permitan consolidar el posicionamiento que ha logrado hasta ahora. Dicha orientación, convierte a la empresa en un sistema abierto y tolerante al fracaso (difunde la confianza y apoyo a sus empleados para generar un ambiente innovador).							
	American Express	Íntegra	Compromiso con el cliente Calidad Integridad Trabajo en equipo Respeto a la persona Buena ciudadanía Deseos de victoria Rendición de cuentas personales	Previsión La capacidad de evolucionar	22	46	Generalmente es considerada como platinum en cuanto a las posibilidades de pago del tarjetahabiente. Representa al comprador de élite: gran poder de adquisición y capacidad de cubrir dichos gastos puntualmente cada mes. Dicho fenómeno se encuentra reforzado por la utilización de súper estrellas en sus promocionales. (Gidman, 2008).
American Express, en competencia con otras marcas de servicios financieros (MasterCard y Visa), logra su valor agregado no sólo gracias al estatus que proporciona al cliente, sino porque su orientación al cliente resulta mucho más extensiva que la de sus competidores. No importa en qué lugar del mundo te encuentres, o la hora que sea, siempre habrá alguien en la línea dispuesto a ayudarte con lo que necesites (incluyendo reposiciones en 24 horas).							

L'ORÉAL	L'Oréal	De la individualidad	Integridad Respeto Excelencia	Innovación Individualidad Personalidad Consolidación Nacionalidad	44	No aplica	La página de internet de la marca, proporciona atención especializada a los clientes a través de la selección de regiones y países. Como parte de la terapia L'Oréal que se ofrece a los cibernautas, la sección de oportunidad de trabajo, brinda a los aplicantes, información sobre cultura organizacional. (Cocoran, 2006)
---------	---------	----------------------	-------------------------------------	---	----	-----------	--



Mientras muchas compañías optan por una identidad monolítica que permita una identificación eficiente a través de un único estilo visual, L'Oreal apuesta por una identidad respaldada. Esto repercute de manera positiva en la mayoría de sus productos, pues evita que sus submarcas más costosas (Lancome), se relacionen con las que la gente puede encontrar en el supermercado, proporcionándole la posibilidad de posicionamiento independientemente a sus submarcas.

	Durex	De la seguridad	Durabilidad Excelencia Fiabilidad	Durabilidad Responsabilidad (Sauer, 2004)	No aplica	No aplica	Ya que los condones no son un producto que se compre con tiempo, sino que vienen a la mente cuando van a ser requeridos, la página web de la marca tiene el objetivo de construcción de branding. A través de links a asociaciones pertinentes, la marca aparece como <i>care-giver</i> , mientras que los juegos contenidos promueven el retorno de los usuarios.
--	-------	-----------------	---	--	-----------	-----------	--




El principal reto de las marcas productoras de condones, es el correcto manejo de la dicotomía: sexualidad (en términos de sensualidad, recreación) y seguridad. Hasta la fecha, Durex ha puesto especial atención en esta última característica, dejando un poco de lado la parte lúdica (característica que ha sido explotada más ampliamente por Trojan, por ejemplo). El desarrollo de una campaña que ofrezca la noción de responsabilidad y salud (seguridad), al mismo tiempo que apele al carácter lúdico o fin último del producto, podría incrementar el valor agregado de la marca.

 Mercedes-Benz	Mercedes-Benz	De prestigio	Pasión Respeto Integridad Disciplina	Innovación Precio Prestigio	12	40	<p>A pesar del éxito del Smart en varios países del mundo, Mercedes-Benz se encargó de que el lanzamiento del mismo en Estados Unidos (en mayo del 2008), fuera todo un éxito.</p> <p>Reconstruyó el auto, haciéndolo 9 pies más largo que la versión europea y su capacidad fue modificada a 33 millas por galón en tráfico.</p> <p>Lo más revolucionario fue la forma en que lo venden. Sólo se venden sobre pedido, y para comprar uno, los clientes deben depositar \$99 dólares vía Internet. (Silverstein, 2008)</p>
---	---------------	--------------	---	-----------------------------------	----	----	--




Como marca de status, Mercedes-Benz ha tenido un importante revés. La afición al automóvil por raperos, ha ocasionado un decremento en su valor como marca legitimadora de estatus y exclusividad. Aunque los raperos tengan el poder adquisitivo suficiente, el público a quien se dirigen (y para los que el producto podría resultar aspiracional), no representa la clase social a la que estos autos van dirigidos. Quienes pueden pagar el carro, ya no lo encuentran del todo aspiracional, pues los raperos estadounidenses no encajan en el estereotipo de la clase y el buen gusto (de hecho, prácticamente representan todo lo contrario).


	<p>Nescafé</p>	<p>Instantánea</p>	<p>Personas Calidad Marcas Consumidor Cliente Desempeño</p>	<p>Investigación Innovación Valor añadido</p>	<p>25</p>	<p>No aplica</p>	<p>Con la reciente entrada de Starbucks en el negocio de los cafés solubles, Nescafé no ha perdido tiempo en hacer evidente el costo de su café en comparación con el recién llegado. Su campaña publicitaria compone pósters y espectaculares con frases directas y agresivas como: “Welcome to the instant neighborhood Starbucks”, acompañada de una pequeña frase a lado de una taza de Nescafé: “The smart choice”. Una mucho más polémica: “Starbucks makes great instant. We make great instant. So why does theirs cost 400% more?” (Bryson, 2009).</p>
<p>Nescafé ofrece mucho más que el café soluble, vende la confianza y la reputación <i>care-giver</i> de Nestlé y le agrega la experiencia Nescafé: “dale tiempo a lo que realmente importa”, “¿tú, haz probado ver la vida con un Nescafé en la mano?”. La reciente irrupción de Starbucks en el mercado ha dado entrada a que Nescafé aporte un valor añadido adicional: el costo. Fuera del status que Starbucks proporciona, nos encontramos en una etapa de productos sustitutos y, a menos que vayas a invitar a alguien a casa, el café instantáneo es más íntimo (por ende, menos legitimante).</p>							
	<p>Toyota</p>	<p>Con visión global</p>	<p>Reto Kaisen (mejora continua) Alcanzar metas a través del consenso y las decisiones correctas Respeto Trabajo en equipo</p>	<p>Misión Innovación</p>	<p>8</p>	<p>14</p>	<p>Entre las propuestas de Toyota para el Salón del Automóvil de Tokio 2009 destaca el Toyota FT-EV II, la evolución del ya conocido concepto microurbano eléctrico basado en el iQ. que presentará en el Salón del Automóvil de Tokio 2009. Al deportivo eléctrico Toyota FT-86 Concept se le une la evolución de un concepto urbano de cero emisiones (Otero, 2009)</p>
<p>Toyota, como otras marcas automotrices japonesas (a diferencia de las norteamericanas), está apostando por nuevas tecnologías amigables con el medio ambiente y conquistando a un mercado cada vez más ávido de sentirse parte del cambio global.</p>							

MARCAS PIONERAS


Logo	Empresa	La marca...	Valores	Secretos del éxito	Interbrand 2009	BrandZ 2009	Información Adicional
	Heinz	De confianza	Principios: Calidad en la comida y seguridad Trato justo a empleados Operar ética y responsablemente Protección del medio ambiente Bienestar de los clientes	Confianza Lealtad Corazón Ambición	48	No aplica	“En el 2008 obtuvo 90 de 100 puntos posibles en el <i>University of Michigan’s American Consumer Satisfaction Index</i> , superando no sólo a todos los productores de alimentos, sino a todas las demás compañías estadounidenses”. (Hupp, 2008)
<p>Parte del éxito de la marca, adicionado a la calidad y el sentido del <i>care-giver</i>, fue utilizar publicidad lúdica para anunciar un producto funcional. Al darle rostro humano a la salsa de tomate, se logra una mayor identificación con la marca, que al anunciar sus características físicas.</p>							
	Kellogg's	Familiar	Integridad Responsabilidad Pasión Humildad Simplicidad Resultados	Elasticidad de precio Familiaridad	34	No aplica	Debido al ajetreo actual, las personas cambiaron el cereal, por los <i>muffins</i> . “Para aprovechar este mercado, en marzo de 2001, Kellogg’s adquirió Kebler Foods por \$3.6 billones de dólares, añadiendo galletas a su línea de cereales.” (Irwin, 2001)
<p>Aún cuando uno de los principales atributos otorgados a la marca, era la elasticidad de precio, en esta época de crisis, Kellogg’s está siendo forzada a cambiar su estrategia. Su primer paso ha sido la publicidad racionalizando el costo del cereal y tratando de dividirlo en días (“un tazón medio de Corn Flakes, cuesta sólo cuatro pesos”). Sin embargo, dicha racionalización no será efectiva en cuanto el cliente deba pagar de contado el cereal. Sólo hay dos opciones, o bajan sus precios, o bajarán las ventas.</p>							
	Colgate	Total	Cuidado Trabajo Global Mejora Continua	Simplicidad Innovación	52	56	Este año “Colgate demanda a J&J, Chattem por utilizar la palabra “Total”. La marca clama los derechos exclusivos del término dentro del área de higiene bucal.” (Neff, 2009)

La publicidad de Colgate, se caracteriza por individuos que cuentan al espectador la información recibida en su última cita con el odontólogo. Sin embargo, dicha experiencia le resta profesionalidad a la legitimación que podría ofrecer el ver al dentista real, dictándonos la información que nos ayude a tener un buen cuidado bucal.

	Ford	De volumen	Diversidad Educación Medio Ambiente	Volumen Populismo Espíritu Pionero Calidad	49	No aplica	Para el lanzamiento del nuevo Ford Fiesta 2008 "... la empresa prestó 100 de estos autos a <i>trendsetters</i> (de 4000 que solicitaron el puesto vía Internet) para que, a través de un blog, den a conocer las características del carro." (Tegler, 2009)
<p>Aún cuando la empresa predica como uno de sus valores primordiales a la diversidad, se ha publicado varias veces que dentro de la empresa ha habido demandas debido a discriminación y acoso sexual. Un cambio cultural es requerido, para cambiar los valores o bien, matizar (permanentemente) el sentido que la organización da a sus valores.</p>							
	Goodyear	De liderazgo	Cliente Buen Nombre Asociados Accionistas	Confianza Longevidad Liderazgo	No aplica	No aplica	"En 1984, la marca introdujo al <i>Michelin Man</i> , logrando con éxito la aportación de personalidad a la marca, a través de una cara y una cierta humanidad intangible." (Mahr, 2005)
<p>La creación del hombre Michelin, su continua evolución y la falta de restricciones en cuanto a su reproducción (a veces corre, a veces brinca, a veces cruza los brazos), han resultado un gran acierto de manera similar que la humanización del café (Nescafé). El brindar una humanidad intangible a una marca de neumáticos (más asociada con vehículos, inertidad), crea una diferenciación de producto dentro de la mente del consumidor.</p>							
	Gillette	De afeitado	<u>Valores de Procter & Gamble:</u> Nuestra gente Liderazgo Propiedad Integridad Pasión por ganar Confianza	Testosterona Innovación	13	22	"Con su página de Internet, Gillette lleva el contacto con los consumidores, un paso adelante. A través de consejos y la presentación de las celebridades pertenecientes al <i>Gillette Champions Program</i> , la marca logra plasmar su slogan 'The best a man can get'." (Naeem, 2009)
<p>Gillette utiliza sabiamente los elementos persuasivos referentes a la escuela de Yale. En primera instancia, en el lanzamiento de un producto, utiliza celebridades deportivas para lograr "enganchar" a los posibles clientes. Posteriormente, cuando el producto ya es conocido, se puede transformar la celebridad, por una figura anónima pero igualmente aspiracional.</p>							




	Kleenex	Desechable	Calidad Innovación Diferencia- ción	Conocimiento del consumidor Nuevas variaciones	71	No aplica	“Unos días después del lanzamiento de los <i>Anti-Viral Kleenex</i> , la noticia de la influenza estacional del 2004 llegó a los noticieros, propulsando la venta y aceptación del producto. El nuevo pañuelo.” (Neff, Purell, Clorox, Kleenex Benefits: Flu fear equals marketer bonanza, 2004) Dicho fenómeno se replicó durante el pasado brote de Influenza N1H1.
--	---------	------------	--	---	----	-----------	---


El mantener una identidad separada de la matriz, ha sido parte de y potencializa el efecto que ha conseguido la marca (sustitución de “pañuelo desechable” por Kleenex, como objeto genérico).

	Wrigley	De la nueva forma de pensar	Confianza Respeto Dignidad	Nueva forma de pensar Focalización en el consumidor Coraje	No aplica	64	En el 2008, Wrigley y Mars se fusionan al alcanzar un acuerdo por \$23 billones de dólares, creando una de las empresas confiteras más grandes del mundo. (Bryson, Wrigley, Mars Announce \$23 Billion Merger, 2008).
--	---------	--------------------------------	----------------------------------	--	-----------	----	---

Wrigley-Mars, destina a la publicidad \$500 millones de dólares anualmente. Sin embargo, y aún pese al gasto, la empresa canceló la transmisión de los anuncios que protagonizaba Chris Brown, después de que se le acusara de golpear a su novia. Dicha acción, en lugar de generar un revés, impulsó la construcción de imagen de la marca, pues los clientes pudieron constatar la responsabilidad de la empresa.





MARCAS DE ENTRETENIMIENTO

Logo	Empresa	La marca...	Valores	Secretos del éxito	Interbrand 2009	BrandZ 2009	Información Adicional
	MTV	Joven	No aplica	Diversidad Relevancia Marcar tendencias Umbrella brand	54	No aplica	Debido al gran éxito de los MTV Awards, en la versión 2009 vendió los derechos de branding sobre el premio a la mejor banda de rock. Pepsi fue quien compró dichos derechos y nombrará el premio a su nombre. (Hampp, 2009).
<p>Como en “<i>Video killed the radio star</i>”, MTV ha tenido que enfrentarse a diferentes formas de promoción y arquitectura de branding. Su éxito yace en que ha sabido como explotar su programación (branding dentro de series exclusivas, en los nombres de premios, creación de shows especializados, etc.). MTV congrega un nicho de jóvenes amantes de la música y ofreciendo a los anunciantes, la puerta hacia su mercado.</p>							
	Harry Potter	Historia	No aplica	Narrativa Trabajo de Campo Atractivo variado Omnipresencia	No aplica	No aplica	Como parte del <i>Warner Bros Entertainment y Universal Orlando Resort</i> , a finales de año (2009) será inaugurado el <i>Harry Potter Wizarding World</i> , un parque de atracciones basado en las aventuras del joven mago. (Londres Reuters, 2007).
<p><i>Harry Potter</i> como la construcción que, paradigmáticamente, construyó la figura de J.K. Rowling, ha tenido una amplia difusión y aceptación global, llegando incluso a tener su propio día conmemorativo (creado por Scholastic). El éxito generado por esta saga, abrió un mercado muy fuerte para las sagas; historias como <i>Twilight</i> han encontrado un escaparate similar (incluyendo la inclusión en la cinematografía). ¿Será que se ha dilucidado la fórmula para el éxito editorial y de convergencia mediática?</p>							
	Barbie	Escapista	Valores de <u>Mattel</u> : Confianza Integridad Responsabilidad con: Empleados Clientes <i>Stakeholders</i> Socios Competencia Justa Comunidad	Adaptabilidad Autoridad	No aplica	No aplica	Como celebración del 50 aniversario de la muñeca, Mattel abrió la primera <i>Barbie Megastore</i> en Shangai y modelos con un look renovado. (Madden, 2009)
<p>La incursión de la muñeca en mundos fantásticos, no sólo ha propiciado una aceptación mayor en mercado, sino que se ha prestado para la exportación del producto a diferentes medios (películas, CD's, espectáculos en vivo), reforzando la presencia de la muñeca. Además de que ha producido interesantes fenómenos de co-branding, que atrapan tanto a las pequeñas como a las grandes (tal es el caso de la <i>Barbie</i> con 44 diamantes incrustados creada por Berger).</p>							




	Disney	Nostálgica	Amigabilidad Integridad Respeto Coraje Respeto Apertura Diversidad Balance Magia	Precios más elevados Calidad Atractivo global Conoce a sus competidores Ambición global Populismo Tranquilidad Cross-branding	10	20	Con el auge de las películas de superhéroes pertenecientes a <i>Marvel Inc.</i> , Disney vio la oportunidad de adquirir poderes sobrehumanos. (Rash, 2009)
--	--------	------------	--	--	----	----	--


A través de la adquisición de Marvel, podemos esperar que Disney desempeñe algunos de los personajes más olvidados y su conversión en un negocio global, transferible a una impresionante saga de productos.

MARCAS RACIONALIZADAS


Logo	Empresa	La marca...	Valores	Secretos del éxito	Interbrand 2009	Brandz	Información Adicional
	Cosmopolitan	Revolucionaria	No aplica	Cambio Misión	No aplica	No aplica	En el 2000, Cosmopolitan reafirmó su inclusión al mundo cibernético al transmitir <i>on-line</i> sus premios <i>Fun Fearless Female</i> . (AdAge, 31).
<p>A pesar de que Cosmopolitan creó un nuevo género de revista, actualmente ha perdido el liderazgo en este rubro y cada vez recibe más críticas del tratamiento que dan a los temas, y sus repercusiones en las lectoras. Cosmopolitan no debería renunciar a sus atributos innovadores, y salir del estancamiento en el que se encuentra (hablar de sexo, en sus inicios, era novedoso e incluso morboso; ahora, es de lo más normal).</p>							
	Nokia	Racionalizada	Compromiso Humanitaria Pasión por la innovación Éxito juntos	Tamaño Racionalización	5	13	En el 2002, y anticipando las necesidades de los usuarios, Nokia lanzó la línea de celulares de lujo Vertu. Los precios de dichos celulares empiezan en los \$4 900 dólares y llegan hasta los \$20 000 dólares. (Tan, 2002).
<p>Parte del gran éxito de Nokia, se debe a su continua atención a las necesidades del mercado. A diferencia de otros productores de teléfonos celulares, Nokia no trabaja bajo un solo concepto sino que tiene celulares: innovadores, tecnológicamente sofisticados, resistentes e incluso de lujo total. El tener un tipo de celular para las necesidades de cada usuario, la convierte en la mejor opción a la hora de adquirir dicho producto.</p>							
	Toys'R'Us	Contracción	Niños	Tamaño Simplicidad Nombre	No aplica	No aplica	Debido a la crisis económica, y preparándose para la época navideña. Toys'R'Us abrirá 350 establecimientos <i>Holiday Express</i> , para promover la <i>holiday shopping season</i> y acercarse a los consumidores. (Sauer A., 2009).
<p>Aún cuando la cualidad más destacada de esta marca es la simplicidad, la empresa no se ha quedado únicamente con las tiendas de juguetes. También manejan Babies'R'Us, EToys.com, ePregnancy.com, Toys.com, babyuniverse.com, FAO.com. Aún cuando los rubros a los que se dedica siguen siendo limitados (principalmente productos para bebé y juguetes), la simplicidad ha comenzado a transformarse en una serie de exitosos negocios.</p>							
	Subway	Focalizada	Satisfacción del cliente Orgullo Mejora Continua Innovación Emprendimiento Éxito	Focalización Nombre Consistencia Rivales Insanos	No aplica	60	“En los próximos meses, Subway se convertirá en la cadena de comida rápida más grande del mundo en término de locaciones.” Con 31 800 tiendas alrededor del mundo, Subway se acerca a los 32, 158 restaurantes de McDonald's. (Bryson, Subway Set to Overtake McD's in Omnipresence, 2009)

MARCAS CON MÚSCULO

Logo	Empresa	La marca...	Valores	Secretos del éxito	Interbrand 2009	BrandZ	Información Adicional
	IBM	Las soluciones	Dedicación al éxito del cliente Innovación trascendente Confianza y responsabilidad personal en todas las relaciones	Mensaje Confianza Focalización de marca	2	4	“A pesar de que la mayoría de las personas siguen asociando a la marca con hardware para PC, al día de hoy la empresa asemeja mucho más a una empresa de consultoría que una empresa de manufactura”.(Granne I, 2005).
El <i>approach</i> que IBM adquirió al convertirse en una empresa orientada al cliente, le da un valor agregado sobre sus competidores. IBM no vende tecnología, vende soluciones especializadas para los problemas específicos del cliente. Esta atención que va más allá de una transacción monetaria, comprueba que los bienes no están peleados con el servicio y es este último el que proporciona un valor agregado a los primeros.							
	Wal-Mart	De escala	Respeto por el individuo Servicio al cliente Lucha por la excelencia	Escala Técnicas de marketing tradicional	No aplica	11	Wal-Mart y K-Mart, iniciaron una campaña para “salvar la Navidad” y ofrecer soluciones a los padres en esta época de recesión. Como parte de esta campaña, Wal-Mart introdujo 10 juguetes a \$10 dólares cada uno. (Alexander, 2009).
El principal atributo de las tiendas de autoservicio de Wal-Mart, son sus precios bajos. Sin embargo, su incursión en el mercado mexicano, ha forzado a otras cadenas de autoservicio (Comercial Mexicana, Auchan, Soriana, Chedraui, etc.) a bajar sus precios para poder competir con el gigante del <i>retail</i> . Esto a su vez conlleva una presión en los proveedores y la consecuente reducción de costos (entre ellos los salarios). Dicho fenómeno ha llegado a ser plasmado incluso en documentales, por lo que la imagen de la cadena de autoservicios se ha visto afectada.							
	McDonald's	De servicio	Calidad Servicio Limpieza Capacitación Honestidad Integridad Éxito	Familiaridad Orgullo Persistencia	6	5	“McDonalds, a través de su tienda afro-americana <i>Burrell</i> , ganó los premios de mejor trabajo afro-americano y por su campaña multicultural en los Premios a la Excelencia Multicultural, organizado por la Asociación Nacional de Publicistas.” (Wentz, 2009)
A pesar de la proliferación de establecimientos de comida rápida que competían con McDonald's, su título como la cadena con más restaurantes en el mundo, le otorgaba cierto estatus e importancia dentro del sector. Con <i>Subway</i> a unos cuantos meses de rebasar su número de locaciones, <i>McDonald's</i> ha orientado sus esfuerzos a distinguir ya no tanto el número de establecimientos, sino el ambiente y calidad de los mismos. Nuevos sillones, conexión WiFi y otros atributos de comodidad, intentan contrarrestar la pérdida de mercado que experimenta la marca.							

	<p>Nike</p>	<p>De deportes</p>	<p>Competitividad Innovación</p>	<p>Inclusión Sub-branding Agresión Innovación Exponsorización Platón</p>	<p>26</p>	<p>59</p>	<p>“Nike fue el ganador en el <i>Best Global Brands 2009</i> de Interbrand, al ganar 4% en valor de marca. El éxito se debe a que sus anuncios dejaron de ser simplistas y unilaterales, para comenzar campañas interactivas que permitieran un acercamiento con sus clientes. (Zumpano, 2009).</p>
<p>Nike no vende ropa y zapatos deportivos, vende Victoria. <i>Just Do It</i> simboliza el héroe arquetípico correspondiente al <i>achiever</i>. Su éxito consiste en una mezcla aspiracional (a través del patrocinio a deportistas de renombre) y lo realizable, no se detiene en el “quiero ser”, sino que impulsa “el puedo ser”.</p>							
	<p>Starbucks</p>	<p>Postmoderna</p>	<p>Sustentabilidad</p>	<p>Emoción Réplica Comunidad</p>	<p>90</p>	<p>89</p>	<p>Starbucks lanza la primera campaña publicitaria en su historia, para promocionar <i>Via</i>, su versión del café soluble. La forma asemeja al reto Pepsi y se le pregunta a la gente si puede discernir entre los cafés. (Bryson, Starbucks Marketing Push for Via Begins With Taste Tests, 2009).</p>
<p>La primera campaña publicitaria realizada por Starbucks, prueba una cosa: su arquitectura de branding está basada exclusivamente en la experiencia Starbucks. El café <i>Via</i>, al encontrarse aislado del “tercer lugar”, pondrá en prueba la verdadera calidad y sabor del café producido por dicha empresa.</p>							
<p>Microsoft</p>	<p>Microsoft</p>	<p>De domino</p>	<p>Integridad Honestidad Apertura Excelencia personal Mejora continua Respeto mutuo</p>	<p>Suerte Evolución Concesión de licencias</p>	<p>3</p>	<p>2</p>	<p>En el mes de septiembre, Microsoft y su rival Apple, terminaron en los primeros dos puestos del <i>Social Radar Sentiment Index</i>, un análisis media-social de <i>Advertising Age's 200 Megabrands</i> realizado por <i>Infegy</i>. (Neff J. , 2009).</p>
<p>Microsoft tuvo un fuerte revés con <i>Window Vista</i>, en donde sus problemas funcionales llevaron a los usuarios a regresar a la versión <i>Windows XP</i>, o inclusive cambiar de sistema operativo (Apple). Las expectativas de la compañía están puestos en la nueva versión de su tradicional software, y de esto dependerá la consolidación o inicio del decremento en su reputación como líder sectorial.</p>							


MARCAS DE DISTINCIÓN

Logo	Empresa	La marca...	Valores	Secretos del éxito	Interbrand 2009	BrandZ 2009	Información Adicional
	Pepsi	De diferenciación	Crecimiento sostenido Personas capaces y facultadas Responsabilidad Confianza	Diferenciación Estilo de vida	23	44	“Pepsi se ha aliado con CBS para generar el primer video comercial capaz de correr dentro de una revista.” (Steinberg, 2009)


Pepsi, siempre ha tratado de diferenciarse de su competidor a través del rompimiento de lo “clásico” por la “evolución”. Parte vital de dicho concepto es la innovación en campañas publicitarias (Michael Jackson, Britney Spears), y un ejemplo de esto, es su incursión en la convergencia mediática actual con el primer video-anuncio proyectado en una revista.

	Hush Puppies	Informal	No aplica	Invencción Confort Estilo	No aplica	No aplica	“La compañía ayudó a la creación de la categoría de calzado para caminar, y en los últimos años, ha producido de todo, zapatos ligeros y hasta amigables con el medio ambiente.” (Silverstein, Hush Puppies Bitchin', 2009).
--	--------------	----------	-----------	---------------------------------	-----------	-----------	--

Bajo el concepto de “clásico americano”, la marca legitima la producción y la atemporalidad de la marca. “Los clásicos nunca mueren”, igual que la comodidad y elegancia-casual de sus productos, le abre la puerta a la inclusión en la cultura popular estadounidense.

	Timex	De durabilidad	Internacional <i>Sporty</i> Moda Tecnología	Durabilidad Accesibilidad	No aplica	No aplica	El nuevo anuncio televisivo de TIMEX contiene una canción licenciada del grupo <i>Liars</i> , conocidos por sus presentaciones cataclísmicas. (Moran, 2008).
---	-------	----------------	--	------------------------------	-----------	-----------	--


Al ser reemplazada como marca de lujo, Timex se ha enfocado en la funcionalidad de su producto y en la creación de una gama de posibilidades que responden directamente a las necesidades del mercado. Dicho enfoque funcional, ha atribuido a la marca un valor predominante en cuestiones de comodidad, exactitud y funcionalidad (incluso resaltándolo, con su aplicación al mundo de los deportes).

	Evian	De la pureza	No aplica	Pureza Singularidad Asociación Salud	No aplica	No aplica	La principal fuerza publicitaria de Evian, es la comunicación viral. (Klassen, 2009).
--	-------	--------------	-----------	---	-----------	-----------	---

Gran parte del éxito de Evian, ha sido a través del branding y las relaciones públicas indirectas. El que aparezcan artículos publicados en revistas, en donde artistas como Britney Spears, exigen agua Evian en sus camerinos, le otorga a la marca un estatus incomparable. Evian no comercializa agua embotellada, vende estatus y pureza, transformando un producto de consumo, en una marca de valor.

	<p>Duracell</p>	<p>Más duradera</p>	<p><u>Valores de Procter & Gamble:</u> Nuestra gente Liderazgo Propiedad Integridad Pasión por ganar Confianza</p>	<p>Mensaje simple Identidad visual Características que añaden valor Investigación</p>	<p>85</p>	<p>No aplica</p>	<p>“El valor estimado del mercado de baterías en Estados Unidos es de más de \$10 millones de dólares y el <i>marketshare</i> se encuentra dividido principalmente entre Duracell y Energizer.” (Sauer A. , Energizer and Duracell: Opposites Attract, 2007).</p>
<p>La introducción del conejo Duracell, surte el mismo efecto que el hombre Michelin y le agrega valor de marca a la empresa de baterías desechables. Icónico de la marca, su imagen remite directamente al consumidor a pensar en la marca y su principal atributo: la durabilidad.</p>							
	<p>Danone</p>	<p>Saludable</p>	<p>Posicionamiento <i>Health-wellbeing</i> Aprovechamiento de oportunidades Crecimiento dinámico</p>	<p>Diferencia-ción Educación Salud</p>	<p>60</p>	<p>No aplica</p>	<p>“El blanco principal de la marca han sido las mujeres de edad media. En la actualidad este tipo de mujer trata de encajar miles de cosas en su agenda, por eso Danone enfatiza en la mujer trabajadora, pues el yogurt es algo que puedes llevar fácilmente al trabajo y como es saludable te hace sentir bien” (Karolefski, 2003).</p>
<p>La responsabilidad social que lleva acabo Danone a través de su fundación, logra exitosamente llenar el <i>missing link</i> entre los esfuerzos de responsabilidad social y la comunicación corporativa y el marketing. Al ser reconocida como una empresa <i>care-giver</i> (gracias a su orientación a la salud), sus campañas sobre responsabilidad social son bien vistas por la audiencia.</p>							
	<p>Heineken</p>	<p>De la exportación</p>	<p>Respeto por: El individuo La sociedad El medio ambiente Diversión Pasión por la Calidad</p>	<p>Exportación Reconoci-Miento</p>	<p>No aplica</p>	<p>No aplica</p>	<p>“Heineken es el nombre tanto para la compañía como para su principal cerveza de circulación, logrando una estrategia de <i>marketing</i> mucho más integrada” y de fácil reconocimiento. (Barnet, 2001).</p>
<p>El éxito de Heineken en México es moderado, debido a la gran oferta de producto nacional en relación con la cerveza. Sin embargo, la marca es claramente reconocida entre en mercado joven y adulto.</p>							


MARCAS DE ESTATUS

Logo	Empresa	La marca...	Valores	Secretos del éxito	Interbrand 2009	BrandZ 2009	Información Adicional
	Rolex	Superior	Perfección Innovación	Calidad Distribución Asociación histórica	68	No aplica	“El valor inherente a las marcas “hecho en Suiza”, es tan alto que el gobierno ha considerado crear leyes nuevas para protegerlas” esto con la finalidad de monitorear qué marcas pueden utilizar el escudo en forma de cruz, y cuáles no. (Silverstein, Swiss Brands, 2009).



En una época en donde la incursión en el ciberespacio representa el aprovechamiento de nuevos mercados, las marcas orientadas al lujo y la exclusividad se enfrentan a todo un reto al tratar de exportar dichas características personales al Internet. Sin embargo, según algunos expertos en publicidad, Rolex lo ha logrado a través de sofisticadas animaciones de flash, uso de colores sobrios y limitados e imágenes de alta calidad que remiten continuamente al valor de marca.

	Courvoisier	Misteriosa	Exclusividad Calidad Herencia	Sofisticación Adaptación Moda	No aplica	No aplica	“Desde que la canción de <i>Pass the Courvoisier</i> dejó de ser popular, Barbara Jackson tomó control de la marca y desde entonces ha reforzado la relación de la marca con el hip-hop.” (Arndorfer, 2004).
--	-------------	------------	-------------------------------------	-------------------------------------	-----------	-----------	--


La utilización del concepto de *Imperial Heritage* como referencia directa a la preferencia de la realeza francesa por la marca, legitima el status y la sensación clásica de atemporalidad. En contraste, su accidental relación con el Hip Hop, invita a un mercado más joven a incluir la bebida en sus salidas, consiguiendo una accidentada pero eficiente ampliación de nicho. Sin embargo, al haber cambiado su nicho a uno basado en la moda, corre el riesgo de perder actualidad, alejando tanto a los clientes nuevos, como a sus primeros seguidores que ya no relacionan la marca con exclusividad.

	Louis Vuitton	Deseable	No aplica	Marketing masivo Control Estatus Viaje	16	29	“Louis Vuitton es la responsable del 70% de las ganancias del grupo al que pertenece.” (Marinovich, Louis Vuitton, 2006).
--	---------------	----------	-----------	---	----	----	---

Louis Vuitton es una de las marcas estrellas de Bernard Arnault, su manejo de imagen ha logrado posicionarla como una de las 100 mejores marcas, tanto para Interbrand como para BrandZ. La marca funciona como legitimadora de status, a un nivel más allá del aspiracional: no es para quien quiere ser, sino para quien cree que es.

	Möet & Chandon	Añeja	No aplica	Asociaciones con la alta sociedad Relevancia	82	No aplica	En 1999 la marca lanzó el rediseño de su página web, en él se incluye la experiencia de la bebida y promueve la interacción. (AdAge, 1999).
	Burberry	Tradicional	No aplica	Calidad Respaldo Identidad británica	98	No aplica	Daniel Gross, escritor de <i>Slate</i> asegura que Burberry lanzó su mirada a Norte América, debido a que en Inglaterra, los <i>chavs</i> (una subcultura de chicos dedicados a la bebida y el desorden). (Wheaton, 2006).

La globalización, permite la reestructuración de branding de las marcas que requieran un nuevo comienzo. El mejor ejemplo es Burberry, a través de su introducción en un mercado a miles de kilómetros del que la originó, ha logrado el éxito que no encontró en “casa”.

	BMW	Definitoria	Tecnología Rendimiento Calidad Exclusividad	Definición Focalización	15	18	“En el 2008, BMW fue rankeada como la mejor <i>country brand</i> , en el <i>Anholt-GfK Roper Nation Brands Index</i> , que mide la percepción que se tiene de cada nación, como si fuere una marca. Estados Unidos, quedó en 7mo. Lugar.” (Silverstein, German Brands, 2008).
--	-----	-------------	--	----------------------------	----	----	---

La perfecta fusión entre funcionalidad y recreación. La ingeniería alemana, combinada con el diseño y el estilo, construyen el valor de marca de BMW. Este es otro exitoso caso en el que agregar un plus a la funcionalidad, eleva el valor de marca y por ende permite la flexibilidad de precios.

GUCCI	Gucci	Exclusiva	Calidad “ <i>Made in Italy</i> ” <i>Craftsmanship</i>	Distribución limitada Posición ventajosa Focalización	41	86	“El reinado Gucci ahora es un conglomerado multimarca, con 174 tiendas directas, 31 franquicias y una colección de marcas de alta moda como Balenciaga, Stella McCartney, Boucheron, YSL, YSL Beauté, Bottega Veneta, Bédat & Co. y Sergio Rossi.” (Manning-Schaffel, 2003).
-------	-------	-----------	---	---	----	----	--

Gucci ha logrado el éxito al mantener una identidad alejada de las marcas que maneja. Dicho aislamiento, permite total libertad a las submarcas y su pertenencia a sectores diferentes, ampliando su área de influencia.


TIFFANY & CO.	Tiffany & Co.	Espumosa	No aplica	Identidad visual Innovación Lujo Mitología	76	No aplica	“Aunque Tiffany.com es profesionalmente diseñado y un gran canal de distribución para la marca <i>offline</i> , no apoya la marca de la tienda ni su portafolio de lujosas joyas. Su página web se encuentra un paso arriba de Amazon; un destino inviable para la Cenicienta que busca a su príncipe encantador.” (Brandchannel, 2004).
---------------	---------------	----------	-----------	---	----	-----------	---

Desde siempre las joyas han tenido un misticismo especial para la mujer. Tiffany Co., gracias a su construcción de marca a través de Audrey Hepburn y películas consideradas clásicos de la cinematografía, tiene la plataforma ideal para explotar la narrativa tradicional en la forma en la que Barbie lo hace. La elegancia no tiene porqué ir peleada con la imaginación, y la aplicación de narrativa de ficción, podría acrecentar el aspecto aspiracional de la caja azul.

MARCAS DE PERSONA

Foto	Persona	La marca...	Trabajo	Secretos del éxito	Interbrand 2009	BrandZ 2009	Información Adicional
	Oprah Winfrey	Salvadora	Presentadora de televisión Actriz Empresaria Productora Crítica literaria	Control Determinación Enfoque humano Inclusividad Enfoque holístico Salvación Sufrimiento	No aplica	No aplica	Ha sido varias veces ganadora del premio <i>Emmy</i> por su show <i>The Oprah Winfrey Show</i> , el <i>talk show</i> más visto en la historia de la televisión. (CBS, 2009).

Parte del gran éxito de Oprah, es que muestra a la mujer real, con padecimientos y sentimientos reales. Su continuo interés en la responsabilidad social y la ayuda al prójimo, la han convertido en una especie de ídolo pop con toques casi religiosos. Winfrey ha sabido explotar su imagen y aprovechar su momento al máximo, pasando de la protagonización a la producción.


	Jennifer Lopez	Superestrella	Cantante Actriz Diseñadora Empresaria	Mensaje Aspiración Factor “estar entre”	No aplica	No aplica	Jennifer Lopez apareció este año en <i>Forbes Celebrity 100 Drop-Offs</i> quien había quedado en el número 54 con \$7 millones en la lista del 2008 de las celebridades más influyentes. (Lacey, 2009).
--	--------------------------------	---------------	--	---	-----------	-----------	---

Jennifer Lopez no sólo representa a *Jenny from the Block*, sino que se trayectoria refleja el sueño americano para la población latina (en su mayoría indocumentada).


	David Beckham	Icono	Futbolista	Atractivo amplio Asociación de marca	No aplica	No aplica	David Beckham tiene un blog dentro de su página oficial de Internet. A través de él mantiene informados a los fans sobre sus opiniones y su participación en nuevos proyectos. (The Official David Beckham Website).
---	-------------------------------	-------	------------	---	-----------	-----------	--

Aún cuando las figuras públicas (específicamente actores, cantantes, músicos y deportistas) se encuentran orientadas a sus seguidores, David Beckham lleva a esto a otro nivel, maximizando la interacción con sus seguidores a través de la acción a partir del clima de opinión alrededor de su imagen.


MARCAS DE RESPONSABILIDAD

Logo	Empresa	La marca...	Valores	Secretos del éxito	Interbrand 2009	BrandZ 2009	Información Adicional
	Johnson & Johnson	Gestionadora de crisis	Responsabilidad con: El cliente Doctores y enfermeras Empleados Comunidades Accionistas	Responsabilidad Filosofía Orientación al cliente Gestión de crisis	80	No aplica	Tras la crisis relacionada con Tylenol “El mejor producto de Johnson & Johnson, vio caer su <i>marketshare</i> del 37 al 7 por ciento.” (Silverstein, A brand's worst nightmare, 2007).


Cuando el sector en el que se mueve la empresa es el de la salud, sus *stakeholders* esperan de ella la ejemplificación del héroe narrativo correspondiente al *care-giver*. Cuando dicha imagen se ve afectada, es importante reaccionar de la misma forma en la que se supone se debería actuar. Johnson & Johnson probó esto bien, ya que con el escándalo de Tylenol, decidió quitar todo el producto del mercado, demostrando su interés por la salud de los individuos.

	Ben & Jerry's	Bondadosa	Calidad Sustentabilidad Crecimiento de los empleados Compromiso con el medio ambiente	Personalidad Pensamiento que va más allá de productos Principios Empleados Filantropía Diversión Espíritu de lucha	No aplica	No aplica	“Cause related marketing fue acuñado por American Express en 1983 para describir una campaña para recolectar fondos para la estatua de la libertad: cada vez que alguien pasaba su tarjeta en algún establecimiento, se donaba un centavo para su reconstrucción.” (Irwin, Can branding save the world?, 2002).
--	---------------	-----------	--	--	-----------	-----------	---


Al predicar ser una empresa socialmente responsable y en especial la marca creadora del “capitalismo responsable” es claro que tus *stakeholders* tendrán altas expectativas sobre *walk-the-talk* de la empresa. Cualquier error o escándalo que desacredite las intenciones de la empresa creando ambigüedad entre lo que dice y hace, puede resultar mortal para la organización.

	Seeds of Change	Beneficiosa	Biodiversidad Sustentabilidad Salud	Misión Compromiso Momento adecuado	No aplica	No aplica	La garantía de la marca dice: “Garantizamos cada paquete de semillas, planta viva y producto incondicionalmente. Si alguna compra falla al cumplir sus estándares o satisfacción, simplemente regrésela por el reembolso total del precio de su compra.” (Seeds of Change, 2009).
--	-----------------	-------------	---	--	-----------	-----------	---


La inclinación por los productos orgánicos ha permeado de manera importante a las sociedades primermundistas. Un acercamiento a lo más natural (libre de pesticidas) justifica el alza del precio hasta doblar el de un vegetal ordinario (en el Reino Unido). Si se quiere ampliar el concepto de lo orgánico como beneficioso a los países en vías de desarrollo, es importante que se encuentre la manera de reducir el costo de dichos productos.

	Cafédirect	Del comercio justo	Comercio justo Inspiración Creatividad <i>Empowerment</i>	Integridad Tema Relaciones Públicas Autoridad La nueva economía	No aplica	No aplica	“Cafédirect ganó el premio <i>Women in Ethical Business Award 2009</i> ” (Cafédirect, 2009).
--	------------	--------------------	--	---	-----------	-----------	--

La gestión de un consumidor ético como respuesta a las adversidades socio-ambientales actuales, ha creado un nicho específico que permite la aplicación total del *Cause related Marketing*. El enfoque económico (desde el punto de vista de las ganancias) de las actividades socialmente responsables, abre la puerta a marcas que contribuyan a mejorar nuestro mundo.


	MAC	De la causa	No aplica	Enfoque discreto Asociaciones con alta costura Experiencia Mediática Celebridades El efecto <i>tickledown</i> Factor <i>sentirse bien</i>	No aplica	No aplica	La marca acaba de lanzar la línea VIVA Glam, de la cual donará un centavo por cada pieza perdida a la fundación M.A.C. Aids. La campaña es personificada por la cantante Fergie. (MAC, 2009).
--	-----	-------------	-----------	---	-----------	-----------	---

Aún cuando el SIDA ha sido un tema muy sonado en las últimas décadas, su *boom* en cuanto a Responsabilidad Social ha decaído, y muchas empresas no quieren ser vinculadas con causas relacionadas con dicha enfermedad. Las empresas que eligen este camino, deben luchar contra la mal informada idea sobre la responsabilidad de los enfermos por su infección.

	Hewlett-Packard	De los empleados	Pasión por el cliente Confianza y respeto del individuo Logro y contribución Resultados Trabajo en equipo Velocidad Agilidad Innovación con sentido Integridad	Tecnología Gestión Abierta	11	17	En el 2004, HP se incorporó en un proyecto de <i>co-branding</i> con Apple para lanzar el HP-Ipod. “La alianza, de hecho, parece más sobre facilitando el uso del software de iTunes para los usuarios de PC.” (Mahr, HP & iPod: Out of Sync, 2004).
--	-----------------	------------------	--	-------------------------------	----	----	--

El *approach* de las campañas publicitarias más recientes de HP, al reforzar el concepto “invent”, acercan a la marca a la versión más funcional del procesador de culto de Apple. Con mejores gráficos y capacidad para edición de fotografía y video, y una buena interfaz para la experiencia de los videojuegos, HP intenta posicionarse en el *wanna be artist*, que Apple ha explotado desde hace varios años.


MARCAS AMPLIAS

Logo	Empresa	La marca...	Valores	Secretos del éxito	Interbrand 2009	BrandZ 2009	Información Adicional
	Yamaha	Ignorada	Compromiso Integridad Conocimiento Transparencia Innovación	Rendimiento	No aplica	No aplica	“Sólo si un músico tocando un instrumento de Yamaha, también usa una moto Yamaha, el idéntico cliente tendrá contacto con la misma marca en estas categorías especializadas.” Sin embargo, si prueba uno de ellos y la opinión que le queda es positiva, puede que pruebe otra especialidad de la marca. (Silverstein, More than a Name: Japanese Super Brands Diversify, 2008).

Aún cuando este *approach* positivo al probar una de sus especialidades funciona como un elemento positivo para la marca, el conflicto principal es que la mayoría de sus productos especializados no son ampliamente conocidos o relacionados con la marca.





	Caterpillar	Resistente	Integridad Excelencia Trabajo en equipo Compromisos	Asociación de valor Paso del mercado empresarial al del consumo	66	No aplica	“La distintiva marca Caterpillar, le debe su primer éxito a los tractores que produjo para su uso en los lodosos frentes de la primera guerra mundial. En la actualidad Caterpillar sigue vendiendo sus productos a la milicia estadounidense.” (Allert, 2003).
--	-------------	------------	--	--	----	-----------	---


La incursión de la marca (consolidada) a nuevas oportunidades de mercado, produce un efecto de traslación de atributos. Las características inherentes (según el cliente) al producto principal, son transmitidas a los nuevos. Esto ocurre con la línea de ropa y calzado que lanzó Caterpillar, se les considera como prendas resistentes y de gran calidad.

	Virgin	Elástica	Dinero Calidad Innovación Diversión Reto	Elasticidad Liderazgo Elección de mercado Pensamiento inverso	No aplica	No aplica	“Virgin permanece como una marca fuertemente reconocible, sin embargo, mucho de su significado ha sido diluido. Solía tener la imagen del rebelde, de tomar el lado del cliente, pero con sus nuevas marcas ya no tiene más esa imagen.” (Mahr, Virgin Spreads, 2004).
--	--------	----------	--	--	-----------	-----------	--


Aún cuando la historia (en cuanto a narrativa) de las marcas debe evolucionar, se debe cuidar que el cambio no conlleve una contraposición con la forma en la que se consolidó. Fallar al hacerlo, generaría el fenómeno de dilución de significado y por ende, lo que la diferencia de sus competidores.

MARCAS DE EMOCIÓN

Logo	Empresa	La marca...	Valores	Secretos del éxito	Interbrand 2009	BrandZ 2009	Información Adicional
	Apple	De culto	Empatía con el cliente Logros Contribución social Innovación Desempeño personal Espíritu de equipo Calidad Individualidad	Productos revolucionarios Anticonformidad Buen aspecto Emoción	20	6	Se espera que en enero del próximo año, Apple lance un nuevo producto <i>Apple Tablet</i> para competir con los <i>e-book readers</i> existentes en la actualidad. (Silverstein, Apple Up To Same Old, New Devices With Rumored "Tablet", 2009).
Apple ha encontrado la puerta al éxito: ser el primero. Se ha transformado en una de las empresas líderes de innovación que, combinando sofisticada tecnología con un diseño igual de minimalista, mantiene a los clientes a la expectativa de mejoras o creación de nuevos productos.							
	Harley-Davidson	Masculina	Honestidad Ética	Pertenencia Masculinidad Mitología Estatus de culto	50	No aplica	Harley-Davidson lanza al mercado el kit de decoración para pasteles. Una actividad del todo ajena a la rebeldía que suponía la marca. (Wright, 2009).
El principal problema al que se enfrenta la marca en la actualidad, es que no han sabido transportar la imagen del rebelde a los tiempos modernos. Ya no es la época de James Dean ni de los rebeldes sin causa. Ahora los rebeldes usan las motocicletas para retar a la gravedad.							
	Zippo	De longevidad	No aplica	Longevidad Intemporalidad	No aplica	No aplica	“El no complicado, rugoso encendedor Zippo es un ícono del <i>American way of life</i> . Es una máquina simple, a base de petróleo. Es robusto, confiable y extremadamente satisfactorio al usar.” (Blackett, 2006).
El principal acierto de la marca es, efectivamente, el mantener la misma imagen con el paso del tiempo. Como dice Haig, a ningún fumador le gusta que le recuerden su mortalidad.							
	Jack Daniel's	Con personalidad	Distinción Paciencia Armonía <i>Craftsmanship</i> Herencia Leyenda	Personalidad Nombre Calor	No aplica	No aplica	Al finalizar la temporada 2009, la marca suspenderá su programa de Nascar. (Jack Daniel's, 2009).
Jack Daniel's ha sabido explotar el concepto que Budweiser ha venido utilizando a lo largo de estos años: el del hombre promedio. Mientras otras marcas de whisky tratan de añadirle estatus y lujo a sus productos (intención reflejada en precio), Jack Daniel's se mantiene como un gusto simple, del hombre simple: algo con sabor a tradición de Tennessee.							





	Chrysler	Romántica	No aplica	Emoción Tecnología Distinción	No aplica	No aplica	“Las grandes tres automotrices- General Motors, Chrysler y Ford- continúan evadiendo las críticas y recargándose en la historicidad de sus marcas para seguir presionando sus productos impopulares a los clientes.” (Buss, 2009).
--	----------	-----------	-----------	-------------------------------------	-----------	-----------	--


Chrysler, así como varios de sus competidores, no han realizado un cambio estructural real que abarque al producto y al servicio que ofrecen, en cambio han decidido continuar explotando su (un poco ya gastada) marca, para promover las características que el público percibe como negativas y que lo hacen preferir otras marcas.

	Guinness	Intemporal	No aplica	Publicidad innovadora Intemporalidad Distribución	No aplica	No aplica	La marca está probando una nueva versión de su cerveza original: <i>Guinness Cold Flow</i> , que introduce un nuevo mecanismo para bajar la temperatura de la cerveza. (AdAge).
--	----------	------------	-----------	---	-----------	-----------	---




Como vimos al analizar los desfiles de Victoria's Secret, la confrontación de cualidades aparentemente excluyentes, conlleva el poder creativo de un nuevo significado. Esto sucede con Guinness, una marca dispuesta a innovar a través de la elaboración de sus productos, pero al mismo tiempo capaz de alcanzar la intemporalidad del clasicismo.


MARCAS DE DISEÑO

Logo	Empresa	La marca...	Valores	Secretos del éxito	Interbrand 2009	BrandZ 2009	Información Adicional
	Ikea	Democrática	No aplica	Coste Continuidad Información Diferencia Concepto	28	95	Gracias al entusiasmo de los clientes por este concepto de <i>retail store</i> , la marca recibe publicidad gratis como resultado de las aglomeraciones cuando se abre una nueva sucursal. (Cook, 2003).
<p>Aún cuando en el mercado mexicano no se encuentra establecida dicha cadena, existe una muy similar llamada Idea. El concepto es el mismo y el tipo de muebles, también. Sin embargo, en nuestro país no gustan mucho los muebles fabricados con conglomerado, pues se presupone que son menos resistentes que los de madera sólida, por lo que nuestro mercado nacional, no representa una gran oportunidad para este tipo de productos.</p>							
	Audi	De progreso	Creatividad Compromiso Entusiasmo	Innovación Rendimiento Seguridad	65	No aplica	“En el caso de Audi, la compañía comunica un diseño <i>sleek</i> .” (Kaur & Thomas, 2008).
<p>Contando con la funcionalidad inherente a la maquinaria alemana, la excelencia en el diseño hace que Audi sobresalga sobre sus competidores. La fusión de función y estética es similar a la que maneja Apple, atrayendo un gran número de apasionados del diseño. Ya no se busca un buen carro, sino que también un carro con el que el usuario se vea bien.</p>							
	Bang & Olufsen	De las mejoras	Excelencia Síntesis Originalidad Pasión	Mejora Independencia	No aplica	No aplica	Este año, a través del diseño y creación del <i>BeoSound Rapide</i> , Bang & Olufsen se unen a Aston Martin en una especie de <i>co-branding</i> que promueve a la primera como una marca de clase y funcionalidad. (Bang & Olufsen, 2009).
<p>Las marcas como Bang & Olufsen, que a pesar de carecer del título de pioneros, le otorgan un valor agregado al bien existente a través de una reestructuración y la adición del diseño, resultan especialmente beneficiados de los acuerdos de <i>co-branding</i>, a través de los cuales se permite la más clara identificación de la marca ante los ojos del cliente, quien de otra manera, tal vez no habría escuchado hablar de ella.</p>							
	Muji	Minimalista	Compromiso con el medio ambiente	Estilo Simplicidad Valor Uniformidad	No aplica	No aplica	“El principio básico de la compañía es diseñar productos simples a un precio razonable y haciendo el mejor uso de los materiales, mientras se mantienen consideraciones medio ambientales. (MUJI, 2009).


	Vespa	Bonita	No aplica	Significado histórico Estilo Diseño	No aplica	No aplica	“Tal vez el enfoque en el estilo de vida sea la razón por la cual el modelo familiar de la Vespa no haya cambiado. El estilo de vida del europeo bohemio, soltero y clasemediero no ha cambiado en los últimos 50 años.” (Mahr, Vespa Viva, 2005).
El invariable sentido de atemporalidad, refuerza su relación con el bohemio tradicional y con los ideales y movimientos culturales que se dieron en esa época. Montar una Vespa, no es tener estilo, es montar la historia como legitimador de la situación actual del conductor.							
	Converse	Tradicional	Autenticidad Simplicidad	Promoción Tradición	No aplica	No aplica	“Como marcas que re-emergen, se deben tomar ciertas medidas para encontrar nueva vida y sustentabilidad para ellas. Bajo un nuevo comando la compañía se dedicó a regresar a lo que hacía a Cuck tan exitoso: autenticidad y simplicidad.” (DDB, 2009).
Aún cuando su regreso después de la bancarrota, se debió a un retorno a sus orígenes, Converse tuvo que evolucionar y adaptar dichos principios al mercado que los revivió: la música. A través de numerosas campañas con músicos locales, Converse ha logrado fusionar la nostalgia por el pasado y la actualidad de la escena musical.							
	Volkswagen	De longevidad	No aplica	Personalidad Calidad Longevidad	55	No aplica	En el 2003 lanzó 2 nuevos modelos de auto: <i>Touareg</i> y <i>Phaeton</i> , considerados de lujo. Sin embargo, desde la perspectiva de la empresa, dicha decisión no debía ser entendida como un abandono del sector sensible al precio, sino como una expansión de la marca para atraer y mantener a sus clientes. (Kyrbison, 2004).
Su gran funcionalidad, a lo largo del tiempo, le ha atribuido el valor agregado de la eficiencia racional (mayor beneficio a un menor costo). Aún cuando manejan autos de alto precio, la compañía continua lanzando modelos que apoyen a los segmentos del mercado más desprotegidos (económicamente hablando).							

MARCAS CONSISTENTES


	Coca-Cola	El no va más de las marcas	Integridad Calidad Responsabilidad Pasión Liderazgo Colaboración Diversidad	Publicidad Fe en sí misma Autenticidad Continuidad Atractivo joven Identidad americana Estética	1	3	Coca-Cola ha llegado a un acuerdo con la Academia Estadounidense de de Médicos de Familia (AAFP), para proporcionar dietas más saludables, “iniciativa que forma parte de su campaña contra la imposición de un impuesto federal a las bebidas azucaradas.” (Birchall, 2009).
De un tiempo para acá, las campañas publicitarias de Coca-Cola, aluden al optimismo y la alegría. Sin embargo, en época de recesión y crisis, cuando pareciera que más se necesita un mensaje alegre, Coca-Cola podría dar un giro a su enfoque publicitario y proponer un mensaje que no minimice las circunstancias, no basado en la creación de un ficticio mundo feliz, o la promesa de “mañana saldrá el Sol”, sino un verdadero concepto de durabilidad: todo pasa pero seguiremos aquí.							
	Nivea	De continuidad	Cuidado de la piel Satisfacer la necesidad del cliente Frescura Amigable con la piel Confianza Calidad	Consistencia Atractivo multicultural Identidad visual	86	96	Durante el mes de octubre Nivea lanzará su nueva imagen alrededor del mundo, con la intención de mantenerse en la preferencia de los clientes. (Espinosa, 2009).
Nivea fue de las primeras cremas en adentrarse en una publicidad que dejara atrás el concepto de funcionalidad de Ogilvy, y creara un aura de personalidad intangible al estilo Leo Burnette. En la actualidad, Vasenol también se ha orientado a dicha construcción de imagen, ya que ha probado dar un valor agregado a la marca y la ha elevado (sobre sus competidores) de la calidad de producto de consumo sustituible.							
	Hard Rock Café	De los recuerdos	Filantropía Compromiso	Idea original Atractivo turístico	No aplica	No aplica	“El Hard Rock Café ha crecido a través de los años para incluir mucho más que café, y su intento de promocionar un <i>cause-related-cocktail</i> de comercialismo y estilo, lo que le ha ayudado a establecer el negocio como un tipo de ‘super grupo’. “ (Cocoran, Hard Rock Rocks, 2002).
Más allá de ser los pioneros y poseedores del concepto original, Hard Rock Café ha sabido encontrar el equilibrio perfecto entre los recuerdos producidos por la música y la música que produce recuerdos. Esto a través de la presentación de diversas bandas (especialmente modernas e incluso nuevas) que atraen a un público mucho más joven. Ese es el secreto de su consolidación.							

	Clarins	Conocedora	Amor a la belleza Excelencia Compromiso con el medio ambiente Compromiso con la mujer	Conocimiento Marketing sutil	No aplica	No aplica	Clarins ha sido una de las relativamente pocas marcas en transferir exitosamente su aura de lujo y <i>self-indulgence</i> al mundo cibernético a través de una página web. (Cocoran, Clarins Brand, 2001).
--	---------	------------	--	---------------------------------	-----------	-----------	--

Clarins logra encapsular el estereotipo de belleza occidental en una píldora fácil de tragar a través, de las frases que revolotean alrededor de la marca (“Delgada, y con una piel tersa y suave”) y el precio y centros de distribución exclusivos, que ante los clientes, avalan el efecto transformador de los productos.


	Sopa Campbell's	De la uniformidad	Compromiso Calidad Responsabilidad: Económica Por el medio ambiente Social	Uniformidad Dureza del corazón Conveniencia Diferencia en el interior	100	No aplica	La compañía de sopa Campbell's ha sido nombrada como parte de los <i>Dow Jones Sustainability Index</i> , por primera vez. (WELT, 2009).
--	-----------------	-------------------	---	--	-----	-----------	--

A pesar de ser un bien de consumo, en la actual crisis económica, la famosa sopa es fácilmente sustituible por una bolsa de sopa de pasta que cuesta casi la mitad que la primera. La respuesta a esto por parte de la marca, ha sido el lanzamiento de fáciles recetas que promueven el uso de la marca, ya no como sopa, sino como crema para acompañar platillos fuertes y facilitar el proceso de cocina de las amas de casa.


	Budweiser	Elegida	Eficiencia Diversidad	Consumidor objetivo Consistencia Alcance mundial	30	52	Budweiser vendió sus parques de atracciones a Blackstone Group por \$2 300 millones de dólares. (GCI Financial, 2009).
--	-----------	---------	--------------------------	--	----	----	--

Su principal acierto fue la definición de su audiencia (cliente potencial): el hombre ordinario. El estereotipo del hombre americano (Homero Simpson), características íntimamente relacionadas con la cerveza y el proceso sublimatorio que eligen dichos individuos (ir a un bar con los amigos una noche a la semana, ver la TV con una cerveza, etc.)


MARCAS ANUNCIANTES

Logo	Empresa	La marca...	Valores	Secretos del éxito	Interbrand 2009	BrandZ 2009	Información Adicional
	Kraft	Familiar	Innovación Calidad Seguridad Respeto Integridad Receptividad	Espacio para tener éxito Publicidad pionera	No aplica	No aplica	Cadbury rechazó la reciente oferta de Kraft, para su adquisición. Los accionistas aseguraron que esperaban más de dicha empresa que el ofrecimiento de \$16.7 billones de dólares. (Alexander, Kraft-Cadbury Food Fight Is About Finance, Not Brands, 2009).

Si bien Kraft, entró al mercado comercializando queso, sus continuas adquisiciones la han convertido en uno de los conglomerados multinacionales de alimentos más significativos. Su reciente intento de adquisición de Cadbury, les permitiría un acceso mayor a los mercados europeos, en especial el inglés.

	Absolut Vodka	Publicitaria	Claridad Simplicidad Perfección	Diferencia Relaciones Públicas Arte Innovación Extremos	No aplica	No aplica	En el Caesar's Palace, en las Vegas, existe una habitación de lujo temática de los diferentes sabores de Absolut Vodka. (Marshall, 2009).
--	---------------	--------------	---------------------------------------	---	-----------	-----------	---



El caso de Absolut Vodka, resulta muy especial (no por nada su botella es la imagen del libro *101 Trucos Publicitarios*). Aún cuando las personas están convencidas de que lo que están pagando es la "botella", dicho conocimiento no repercute en una sustitución de la marca o la bebida. El concepto del Absolut Vodka se encuentra tan consolidado, que se considera como una manifestación de la cultura pop contemporánea.

	Benetton	De color	Camaradería Juego Diversión	Adherencia cultural Coraje Énfasis de marca <i>Micromarketing</i>	No aplica	No aplica	Las imágenes de una víctima de SIDA agonizando en su cama, utilizadas por Benetton, provocaron la "furia" de los consumidores. (McCorquodale, 2009).
--	----------	----------	-----------------------------------	--	-----------	-----------	--





A pesar de que en sus inicios, la publicidad de Benetton resultaba atrevida y provocadora, el concepto ha sido tan explotado por la marca durante los últimos años, que el efecto ya no es el mismo en la audiencia. Aún cuando dichas imágenes proporcionan un elevado grado de reconocimiento (sabemos que son de Benetton aún sin hallar huellas de su logo), la implementación de una campaña que explote alguna de las problemáticas más recientes (con tacto, sutileza y belleza estética), podría darle un fuerte empujón a su valor de marca.


	Calvin Klein	Del sexo	Diseño Diversidad	Sexo Ambigüedad	No aplica	No aplica	Calvin Klein es el perfecto ejemplo de una <i>Challenger Brand</i> . Sus cambios de cuadrante de mercado y la forma en que funde innovación y estrategias de comunicación, son el perfecto ejemplo de dicho fenómeno. (Brandhub, 2002).
--	--------------	----------	----------------------	--------------------	-----------	-----------	---

Calvin Klein jamás ha tenido temor a explotar algo tan primitivo como el sexo. Sus aciertos consisten en el equilibrio entre sexualidad y estilo, conjugando una especie de aura característica de la marca. En cuando a la diversidad, CK jamás ha temido experimentar, y a modo de Benetton (sin la connotación social), hemos visto desfilar cantidad de pieles por sus escaparates.

	The Gap	Fácil	Pensar primero en el cliente Inspirar creatividad Hacer lo correcto Entrega de resultados	Facilidad Publicidad Identidad estrecha Estilo práctico	78	No aplica	GAP posee más de 4000 <i>retail stores</i> a nivel mundial (sólo contando las pertenecientes a Old Navy, GAP y Banana Republic). Sin embargo, algunas recesiones en sus ventas llevan a preguntar si el <i>product placement</i> de sus marcas hermanas es el correcto. (Manning-Shcaffel, 2002).
GAP, como muchas otras marcas de ropa, le apuesta a un estilo casual pero legitimador de estatus. La simpleza de las prendas (aunque no puede ser catalogada como elegante), otorga a sus portadores el estatus que el precio confiere a la pieza.							
	Diesel	Irónica	No aplica	Ironía Antienrollada Pasión	No aplica	No aplica	En 1991, Diesel, como su compañera Benetton, dejó el <i>approach</i> advertising (fotógrafo-producto-modelo/celebridad) y se dedicó al área de comunicación de la marca. (Renzo Rosso, 2009)
Diesel, con su apuesta por la comunicación en lugar de mercadotecnia, logra un valor agregado que relaciona más al consumidor con el concepto de la marca y la ropa, que con modelos aspiracionales poco realistas.							





MARCAS DE DISTRIBUCIÓN




Logo	Empresa	La marca...	Valores	Secretos del éxito	Interbrand 2009	BrandZ 2009	Información Adicional
	Avon	Resistente	Confianza Respeto Crear Humildad Integridad	Resistencia Adaptabilidad	67	75	El compromiso de la compañía con la lucha contra el cáncer de mama ha creado una base gigantesca de clientes y mejora en la lealtad de los empleados. Su elección de causa fue correcta, pues después de todo Avon es la “la compañía para la mujer”. (Irwin, Can branding save the world?, 2002).
<p>Aún cuando se trata de venta por catálogo, Avon connota un mayor prestigio que su competencia. Sumando la calidad del papel del catálogo, los productos y los anuncios sobrios sobre los avances tecnológico de la marca en el ámbito de la belleza, Avon da un plus a la marca que otras no tienen, digamos Fuller o Mary Kay.</p>							
	Hertz	De credibilidad	Integridad Mejoramiento continuo Pasión Trabajo en equipo Transparencia Diversidad Compromiso Responsabilidad	Credibilidad Continuidad	No aplica	No aplica	“Con 8100 locaciones en 147 países y aproximadamente 30 millones de reservaciones anuales, Hertz es una de las empresas de servicio de renta automotriz, más grandes del mundo.” (Brandchannel, 2009).
<p>Hertz es el claro ejemplo del poder de la consolidación en la arquitectura de branding. A través de los años de servicio y trato directo con el cliente Hertz se ha consolidado como la mejor en su área de acción. Más allá de la publicidad y la exposición del cliente al producto, la construcción de imagen (y su inherente <i>walk-the-talk</i>) es realmente lo que perdura.</p>							
	Domino's pizza	De la entrega a domicilio	<i>Culture Shift</i> Vivir el mercado Trabajo en equipo Orgullo Lealtad del cliente	Creación de mercado Determinación Marketing Motivación Distribución Propiedad local Beneficios tangibles	No aplica	No aplica	“Domino's Pizza cuenta con 8 800 establecimientos alrededor del mundo y acaba de inaugurar 90 en España (a pesar de su fallida incursión al mercado español hace unos años.) (Elizalde, 2009).
<p>A pesar de ser el líder del mercado, Domino's no ha sido excepción de la baja en la calidad del producto en el sector de las pizzas a domicilio. El descuidar la calidad de la pizza, puede originar una potencial pérdida de clientes, quienes pueden preferir la cocinada en pequeños establecimientos, que tienen una mayor calidad y cuidado en su preparación.</p>							
	Dell	De venta directa	Integridad Ética Sustentabilidad Innovación orientada al cliente Diversidad	Enfoque Armonía Conocimiento de sí misma	35	42	Aún cuando la empresa se encuentra entre las primeras 35 mejores empresas en el estudio realizado por Interbrand este año, su valor de marca cayó un 12% (Zumpano, Dell, Slipping To Second Place, Adds Perot's IT Services, 2009).
<p>El éxito de Dell se debe a una relativa orientación al cliente a través de la personalización del producto y el ajuste de los procesos operativos a las necesidades del consumidor.</p>							

	Amazon	De la compra on-line	Obesión por el cliente Innovación <i>Bias of Action</i> Propiedad <i>High Hiring Bar</i> <i>Frugality</i>	Inclusión Creación de una red Información Enfoque	46	26	La semana pasada, Amazon introdujo su nueva <i>Amazon's Kindle</i> (lector de e-books) que se encontrará disponible en más de 100 países y otorgará a los clientes un grupo de opción mayor a los 200. 000 títulos. (Startz, 2009).
--	------------------------	----------------------	--	--	----	----	---


El sistema introducido por Amazon para rastrear el consumo del cliente, lleva la orientación al cliente a un nivel más elevado. No basta con personalizar los productos, también se pueden personalizar los procesos de compra. Aún cuando ha sido muy debatido si esto consiste en una violación a la privacidad, miles de usuarios disfrutaron de las múltiples recomendaciones que hace la página.

MARCAS RÁPIDAS


Logo	Empresa	La marca...	Valores	Secretos del éxito	Interbrand 2009	BrandZ 2009	Información Adicional
	Reuters	Objetiva	Integridad Independencia Confianza <i>Unbiased news</i> Objetividad	Fiabilidad Branding	No aplica	No aplica	El pasado 5 de octubre Thomson Reuters anunció una mayor expansión en su plataforma de hosting con una iniciativa global para proporcionar <i>high performance</i> descubrimiento, ejecución y soporte. (Reuters, 2009).
En su calidad de líder del sector de transmisión de información noticiosa, Reuters debe prestar especial atención a la fiabilidad y veracidad de las fuentes. Sin embargo, la rutina (en el sentido del <i>newsmaking</i>), aminora las posibilidades de una verificación real de los hechos, por lo que lo único que lo avala es la credibilidad de la marca. No es necesario entonces, apuntar lo que pasaría de sufrir un escándalo de falsedad o subjetividad.							
	FedEx	“Primera” marca		La ley del primero Rapidez Promoción	No aplica	69	“UPS rankea como una de las <i>World’s Most Admired</i> compañías en la encuesta de la revista Fortune.” (Manning Schaffel, 2004).
Aún cuando FedEx sea la empresa pionera en este rubro, en la actualidad y dentro de nuestro país (aunque también parece ser el caso en Estados Unidos), la promoción de DHL (su competencia) ha sido mayor y más constante (basándose en el principio hipodérmico de la repetición). Aún cuando tiene una arquitectura de branding fuerte, es necesario reforzar su imagen en la mente de los consumidores a través de contenidos publicitarios.							
	Zara	De respuesta rápida al mercado	No aplica	Moda Marketing limitado Compra repetida Respuesta Coste Control	50	76	El estreno de Zara en el comercio <i>online</i> se hará realidad a partir de mediados del 2010 (Elizalde, Zara aterrizará en la Red en 2010, 2009).
Zara no sólo vende ropa, vende moda, pero lo más curioso es que vende una moda con limitante temporal. Cuando compras en Zara lo haces porque sabes que tal vez, si no lo hace ahora, regresarás la semana entrante y ya habrán cambiado la mercancía.							
	Hello Kitty	Mona	Valores de Sanrio: Felicidad Amistad Familia Educación	Belleza Estilo de vida Rapidez	No aplica	No aplica	La exposición en Tokio sobre el mundo de Hello Kitty muestra una muñeca realizada con 1027 diamantes y 402 zafiros rosas, valorada en más de 102 mil euros. (La Voz de Galicia, 2009).
Hello Kitty combina la narrativa de ficción (tal como lo hace Barbie), llevándola más allá a través de su aplicación a bienes diseñados para jóvenes y adultos. Con su variedad de personajes, ofrece la mezcla exacta entre fantasía, sofisticación (el caso de la línea de joyería) y artículos para todas las edades.							

	<p>Google</p>	<p>De búsqueda</p>	<p>Trabajar con grandes personas Diversión Innovación tecnológica Participación activa Éxito Hacer lo correcto Lealtad y respeto del cliente Compromiso con la comunidad Mejora del mundo</p>	<p>Boca-oreja Ubicuidad Experiencia Tecnología</p>	<p>7</p>	<p>1</p>	<p>“El juez ha pedido a Google que resuelva el acuerdo con la Asociación de Editores y Sindicato de Autores de EEUU para la digitalización de libros. Ambas partes fijaron que Google podría incluir los libros ‘invisibles’, es decir, aquellos que están fuera del circuito comercial, que están descatalogados o que están ‘huérfanos’ de derechos, en su servicio Google Books. Bajo el concepto legal de <i>Fair Use</i>, el buscador había podido digitalizar estas obras pero con la condición de limitar su uso y no comercializarlos. (Torralbo, 2009).</p>
<p>A pesar del éxito obtenido con las <i>adwords</i>, parece que Google no ha encontrado la forma de convertir a YouTube (su reciente adquisición) en un medio rentable. El principal conflicto del medio, es el rechazo de los internautas de la publicidad impuesta. La solución deberá llegar pronto, pues hasta ahora, YouTube no ha significado más que pérdidas para la empresa.</p>							
	<p>CNN</p>	<p>De información</p>	<p>No aplica</p>	<p>Enfoque pionero Alcance Urgencia</p>	<p>No aplica</p>	<p>No aplica</p>	<p>Este año, CNN ha llevado a cabo el conocido <i>product placement</i> en la industria cinematográfica en forma de: Ángeles y Demonios GI Joe Transformers 2 (Brandchannel, 2009).</p>
<p>El éxito de CNN comenzó a fundarse desde su transmisión de la guerra de Irak. No sólo fue un impacto por la cobertura que se hizo, sino porque fue la primera vez que la guerra entraba a Estados Unidos.</p>							
	<p>Hotmail</p>	<p>Viral</p>	<p>Integridad Honestidad Apertura Excelencia personal Mejora continua Respeto mutuo</p>	<p>Mensaje incorporado Marketing viral</p>	<p>No aplica</p>	<p>No aplica</p>	<p>Confirma un estudio que la clave más común de Hotmail es “123456”, seguida de “123456789”. La contraseña más larga incluye 30 caracteres. (Terra Argentina, 2009).</p>
<p>Hotmail, como cualquier nuevo medio, ha dado mucho de hablar en cuanto a CMR y la sociología. Abundan estudios sobre la gestión y formación de la interacción a través del Messenger de Hotmail.</p>							


MARCAS DE EVOLUCIÓN

Logo	Empresa	La marca...	Valores	Secretos del éxito	Interbrand 2009	BrandZ	Información Asociada
	Bacardi	Caribeña	Consumidor adulto Calidad Respeto Emprendimiento Compromiso Integridad	Uniformidad Adaptabilidad Secretismo	No aplica	No aplica	Dos edificios sede del corporativo en Miami, considerados icónicos durante los 60s y los 70s, han sido declarados como sitios históricos. (Associated Press, 2009).


El secretismo del que habla Haig (aunque aplicado a la publicidad en lugar de la receta) se ve reflejado en la actual campaña publicitaria de Bacardi, “El mundo del murciélago”. A través de la creación del sentido de pertenencia, Bacardi logra una correspondencia emocional entre los consumidores y la marca.

	HSBC	De adquisición	Integridad Compromiso con la verdad y el comercio justo Calidad Competencia Mínimo de burocracia Decisiones rápidas Implementación Trabajo en Equipo Equipo antes que individuo Autoridad	Presencia mundial, enfoque local Adquisiciones Migración de marca Uniformidad	32	30	En una entrevista otorgada a la BBC, el director de HSBC, Stephen Green, dijo los bancos le debían una disculpa al mundo. Aclaró que los directores deben promover una cultura ética y de integridad dentro de sus bancos. (Associated Press, 2009).
--	------	----------------	--	---	----	----	--

El principal atributo que HSBC ofrece a sus clientes, es su presencia mundial. No importa en qué parte del mundo te encuentres, siempre encontrarás un HSBC (con instalaciones casi idénticas a tu sucursal local), lo que proporciona un sentimiento de seguridad y accesibilidad.

	Intel	Educadora	Disciplina Calidad Toma de riesgos	Educación del consumidor Beneficio mutuo	9	23	Intel decidió retirarse de la producción de aparatos electrónicos de venta directa al consumidor. Scoot Wosley vicepresidente de NeoBrands afirma a que se debe a la poca relación existente (en la mente del consumidor) entre un productor de microprocesadores y una cámara digital. (Karolefski, Intel Outside, 2001).
--	-------	-----------	--	---	---	----	--

La mejor forma para la construcción de branding de Intel, es precisamente el *co-branding*. Al encontrara la marca aislada de contexto, la audiencia tendrá claro su enfoque tecnológico, pero al ser anunciada junto con una computadora personal, el cliente logrará aterrizar dicho enfoque a una acción y función concretas.

	<p>Samsung</p>	<p>En alza</p>		<p>Enfoque de marca Liderazgo</p>	<p>19</p>	<p>No aplica</p>	<p>“Además está considerada por Greenpeace como la segunda empresa más verde, pues han disminuido considerablemente sus emisiones de CO2, ahorran agua, reutilizan los desechos que generan sus plantas y varios de sus productos tienen componentes menos dañinos para el medio ambiente.” (Cruz, 2009).</p>
<p>Cada vez más las empresas dedicadas a la tecnología, buscan <i>approaches</i> de Responsabilidad Social relacionados con el medio ambiente, niños, adultos mayores etc. Para dichas empresas, la RSC significa más que la legitimación de su <i>caring nature</i> y la aceptación de su responsabilidad, significa darle a la organización un rostro humano. La codiciada, pero difícil de alcanzar dicotomía, de funcionalidad y personalidad intangible, eleva el valor de la marca y la mantiene en la mente de los consumidores. Sin embargo, habría que revisar el proceso de comunicación de dicha RSC, para lograr un posicionamiento real a través del dar a conocer.</p>							

y

P

Conclusión

Después de analizar la información vertida en la matriz, y en concordancia a los objetivos planteados al inicio del presente documento, se puede concluir que:

Relación entre valores corporativos y secretos del éxito.

La mayor parte de las empresas no cuenta con una relación directa entre sus valores corporativos y los secretos del éxito que les fueron atribuidos a sus marcas. Sin embargo, dentro de las marcas en donde dicha convergencia fue observable, esta se manifestó de tres maneras: por asociación o derivación, de acuerdo a las características esenciales del producto y de acuerdo a la forma de trabajo de la empresa.

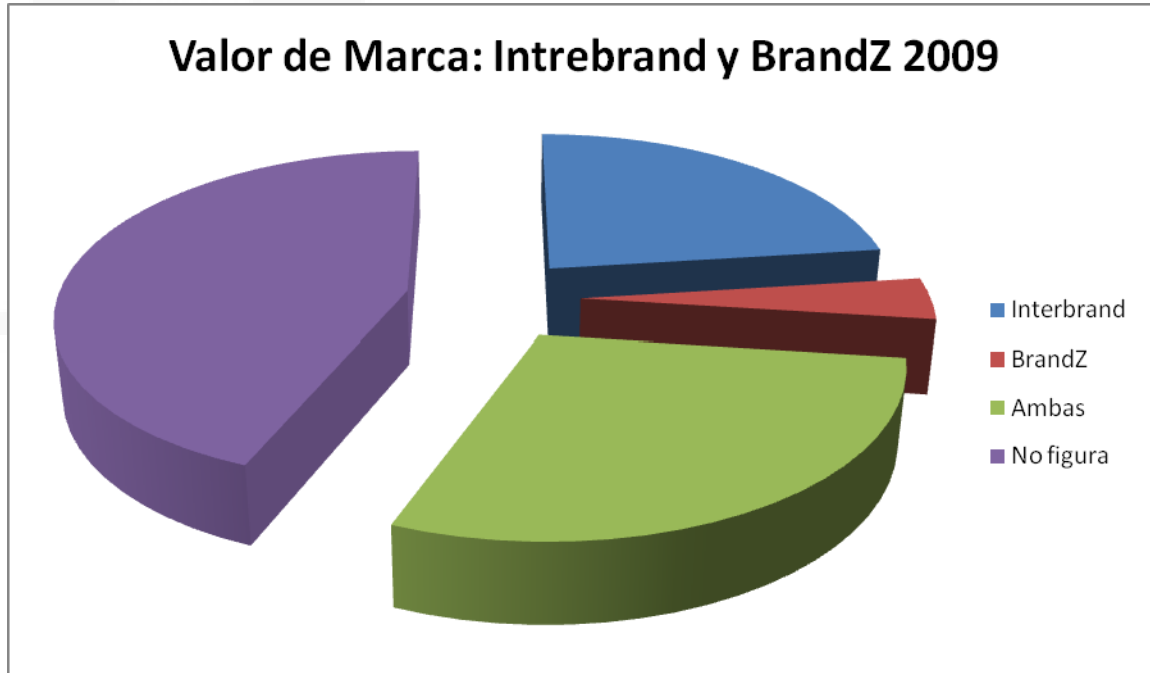
Por asociación encontramos a marcas que a pesar de no poseer una relación directa, sus valores pueden derivar en los secretos de éxito propuestos. Adidas, por ejemplo, decidió integrar la “inspiración” a su serie de *core values*, valor que puede derivar en su historia, planteada por Haig como un secreto de éxito. El principal atributo de la historia de esta marca, fue el acercamiento de su fundador al mundo deportivo y en especial a los atletas, confeccionando tecnología específica para satisfacer las necesidades de estos; la inspiración de Adidas es el atleta.

En relación con las características esenciales del producto, encontramos una mayor convergencia entre los valores propuestos por la organización y las características de éxito de la marca. Nike (innovación-innovación), Durex (durabilidad, durabilidad), Johnson & Johnson (responsabilidad, responsabilidad), son buenos ejemplos de dicha relación. No obstante, algunas de las marcas enlistadas no han sabido agregar estas características inherentes al producto (y en ocasiones proveedoras de valor agregado) en su lista de valores corporativos. Timex, por ejemplo, encuentra valiosos la moda, el concepto “sporty” y la tecnología, mientras su fuerza primaria y distintiva son la durabilidad y accesibilidad.

La forma de trabajo de la empresa, se encuentra reflejada por su cultura corporativa y en especial los valores que ha establecido como guías del comportamiento. En algunas marcas, estos valores derivados de las formas, concuerdan con sus secretos de éxito. Heinz considera importante el operar ética y responsablemente, mientras que uno de sus principales secretos de éxito es la confianza; en este caso, así como en el de varias empresas familiares, el *walk the talk* de su filosofía corporativa ha resultado una característica proveedora del valor de marca y por ende, del éxito de la misma.

Interbrand y BrandZ

De las 100 marcas contenidas en la matriz, 56 figuraron en los reportes de valor de marca 2009 de Interbrand y BrandZ. De las marcas posicionadas, 27 lograron un lugar dentro de uno de los dos rankings, mientras que 29 figuraron en ambos.



Las diferencias en el número de marcas que figuran entre uno y otro ranking, se debe principalmente a la metodología empleada por Interbrand y BrandZ para la determinación del valor de marca. BrandZ deriva sus resultados de una mezcla de datos financieros obtenidos de Millward Brown Optimor y de la base de datos WPP (que muestra resultados cuantitativos sobre las opiniones que tienen ciertos clientes sobre determinadas marcas); a partir de dicha información, se crea un proceso de evaluación que comprende las ganancias generadas por el valor de marca, cuánto de estas ganancias generadas por la marca se deben a su acercamiento con el cliente y, finalmente, cuál es el crecimiento potencial de las ganancias percibidas por la marca (BrandZ, 2009).

Interbrand, por otra parte, determina el valor de marca con bases únicamente financieras. El proceso de identificación de marcas comienza a partir de su base de datos; los candidatos son reducidos con base en los siguientes criterios (Interbrand, 2009):

- Debe haber información financiera pública sustancial.
- Un tercio de las ganancias de la marca debe venir de países diferentes que el de su origen.
- La marca debe contar con un posicionamiento que le permita jugar un papel significativo en el proceso de decisión de los clientes.

- El valor económico agregado debe ser positivo, demostrando que existen ganancias superiores a los gastos de financiamiento y operación.
- La marca debe contar con un perfil amplio y público.

Secretos del éxito: Vigentes o reestructurados

Después de analizar la información adicional sobre las campañas, las direcciones actuales de las marcas y sus decisiones impactantes en cuanto a arquitectura de marca, se puede concluir que la mayoría de ellas, aún implícitamente, continua utilizando las características que las llevaron al éxito, para generar valor agregado y lograr un proceso de identificación y posicionamiento dentro de la mente del consumidor.

Ejemplos claros de la perpetuidad de dichos secretos, pueden ser encontrados en Nike, Adidas, Procter &Gamble, Colgate y Xerox, entre otras; marcas cuya continua explotación de la innovación les ha permitido posicionarse a través de la apropiación de determinado *marketshare*. Lo mismo puede inquirirse de marcas cuyo liderazgo las ha condicionado a altos niveles de exigencia con la finalidad de evitar defraudar al consumidor; tal es el caso de Coca-Cola, Goodyear, Duracell y Virgin, entre otras.

Fuentes de Información

AdAge. (2000 de enero de 31). *'Cosmopolitan' takes awards ceremony online*. Recuperado el 5 de octubre de 2009, de Advertising Age: http://adage.com/abstract.php?article_id=8610

AdAge. (30 de septiembre de 1999). *Moet & Chandon launches new site*. Recuperado el 5 de octubre de 2009, de Advertising Age: http://adage.com/abstract.php?article_id=7822

AdAge. (s.f.). *New cold Guinness tested in Dublin pubs*. Obtenido de Advertising Age.

Alexander, R. (30 de septiembre de 2009). *Kmart and Wal-Mart Plan Price Breaks To Juice Holiday Shopping*. Recuperado el 6 de octubre de 2009, de Brandchannel: <http://www.brandchannel.com/home/post/2009/09/30/Kmart-and-Wal-Mart-Plan-Price-Breaks-To-Juice-Holiday-Shopping.aspx>

Alexander, R. (16 de septiembre de 2009). *Kraft-Cadbury Food Fight Is About Finance, Not Brands*. Recuperado el 6 de octubre de 2009, de Brandchannel: <http://www.brandchannel.com/home/post/2009/09/16/Kraft-and-Cadbury-Financial-Food-Fight.aspx>

Allert, J. (5 de mayo de 2003). *Aussie Rules- The Mother of all (Some) Brands*. Recuperado el 7 de octubre de 2009, de Brandchannel: http://www.brandchannel.com/brand_speak.asp?bs_id=60

Arndorfer, J. (5 de junio de 2004). *BARBARA JACKSON, ALLIED DOMECQ*. Recuperado el 5 de octubre de 2009, de Advertising Age: http://adage.com/abstract.php?article_id=40166

Associated Press. (7 de octubre de 2009). *“Los banqueros le deben al mundo una disculpa”, dice presidente del HSBC*. Recuperado el 8 de octubre de 2009, de Nación: http://www.nacion.com/In_ee/2009/octubre/07/economia2115263.html

Associated Press. (7 de octubre de 2009). *Edificios de Bacardi en Miami son declarados sitios históricos*. Recuperado el 6 de octubre de 2009, de Chron: <http://www.chron.com/disp/story.mpl/sp/us/6656266.html>

Bang & Olufsen. (2009). *Bang & Olufsen BeoSound Rapide extends partnership with Aston Martin*. Recuperado el 7 de octubre de 2009, de Bang & Olufsen: <http://www.bang-olufsen.com/aston-martin-rapide-2>

Barnet, K. (15 de octubre de 2001). *Tapping into the World Market*. Recuperado el 6 de octubre de 2009, de Brandchannel: http://www.brandchannel.com/features_effect.asp?pf_id=62

Birchall, J. (7 de octubre de 2009). *Coca-Cola promociona la dieta saludable*. Recuperado el 7 de octubre de 2009, de Expansión: <http://www.expansion.com/2009/10/07/financiertimes/1254929978.html>

Blackett, T. (29 de mayo de 2006). *Picking a brand's name is an important process*. Recuperado el 7 de octubre de 2009, de Brandchannel: http://www.brandchannel.com/brand_speak.asp?bs_id=138

Boisson, M. (22 de septiembre de 2009). *Cloudy with a chance of Jell-o*. Recuperado el 4 de octubre de 2009, de Brand Channel: <http://www.brandchannel.com/home/post/2009/09/22/Cloudy-With-A-Chance-Of-Jell-O.aspx#continue>

Brandchannel. (2009). *Bandcameo Brands*. Recuperado el 5 de octubre de 2009, de Brandchannel: http://www.brandchannel.com/brandcameo_brands.asp

Brandchannel. (octubre de 2009). *Hetz loses it's Shadow*. Recuperado el 6 de octubre de 2009, de Brand New: http://www.underconsideration.com/brandnew/archives/hertz_loses_its_shadow.php

Brandchannel. (20 de diciembre de 2004). *Tiffany and Co. Blue*. Recuperado el 5 de octubre de 2009, de Branchannel: http://www.brandchannel.com/features_webwatch.asp?ww_id=207

Brandhub. (2002). *Is your brand a...?* Recuperado el 6 de octubre de 2009, de The Brand Leadership Matrix: http://www.brandchannel.com/search_result.asp?cx=000980657010496705841%3Avvj5rsv4ws&cof=FORID%3A10&ie=UTF-8&q=calvin+klein#929

BrandZ. (2009). *100 Most Valuable Global Brands 2009*. Recuperado el 20 de octubre de 2009, de BrandZ: <http://www.brandz.com/upload/brandz-report-2009-complete-report%281%29.pdf>

Bryson, E. (8 de junio de 2009). *Nescafe Launches Assault on Starbucks' Instant Java*. Recuperado el 4 de octubre de 2009, de Advertising Age: http://adage.com/abstract.php?article_id=137161

Bryson, E. (28 de septiembre de 2009). *Starbucks Marketing Push for Via Begins With Taste Tests*. Recuperado el 7 de octubre de 2009, de Advertising Age: http://adage.com/article?article_id=139319

Bryson, E. (21 de septiembre de 2009). *Subway Set to Overtake McD's in Omnipresence*. Recuperado el 5 de octubre de 2009, de Advertising Age: http://adage.com/article?article_id=139145

Bryson, E. (9 de febrero de 2009). *Wrigley Halts Campaign Featuring Chris Brown: R&B Singer Behind Doublemint Song Charged With Making Criminal Threats*. Recuperado el 5 de octubre de 2009, de Advertising Age: http://adage.com/abstract.php?article_id=134485&mv=1

Bryson, E. (28 de abril de 2008). *Wrigley, Mars Announce \$23 Billion Merger*. Recuperado el 5 de octubre de 2009, de Advertising Age: http://adage.com/abstract.php?article_id=126699

Buss, D. (9 de febrero de 2009). *Detroit's Big Three*. Recuperado el 6 de octubre de 2009, de Brandchannel: http://www.brandchannel.com/features_effect.asp?pf_id=463

Cafédirect. (2009). *Fairtrade*. Recuperado el 5 de octubre de 2009, de Cafédirect: <http://brewing.cafedirect.co.uk/>

CBS. (2009). *Oprah.com*. Recuperado el 5 de octubre de 2009, de CBS Television Distribution: <http://www.oprah.com/index>

Cocoran, I. (16 de abril de 2001). *Clarins Brand*. Recuperado el 7 de octubre de 2009, de Brandchannel: http://www.brandchannel.com/features_webwatch.asp?ww_id=12

Cocoran, I. (19 de febrero de 2002). *Hard Rock Rocks*. Recuperado el 6 de octubre de 2009, de Brandchannel: http://www.brandchannel.com/features_webwatch.asp?ww_id=57

Cocoran, I. (13 de marzo de 2006). *L'Oréal Glowing*. Recuperado el 4 de octubre de 2009, de Brand Channel: http://www.brandchannel.com/features_webwatch.asp?ww_id=269

Cook, B. (4 de agosto de 2003). *IKEA Put Together*. Recuperado el 6 de octubre de 2009, de Brandchannel: http://www.brandchannel.com/features_profile.asp?pr_id=138

Cruz, A. (7 de octubre de 2009). *Samsung, de los comestibles a los productos tecnológicos*. Recuperado el 8 de octubre de 2009, de El Universal: <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/74187.html>

DDB. (2009). *Everything Old is New Again*. Recuperado el 7 de octubre de 2009, de Brandchannel: http://www.brandchannel.com/images/papers/487_Retrobrands_DDB.pdf

Elizalde. (27 de septiembre de 2009). *Domino's confía en la fortaleza de su marca para plantar cara a Telepizza*. Recuperado el 7 de octubre de 2009, de Expansión: <http://www.expansion.com/2009/09/27/empresas/1254082307.html>

Elizalde. (9 de septiembre de 2009). *Zara aterrizará en la Red en 2010*. Recuperado el 5 de octubre de 2009, de Expansión: <http://www.expansion.com/2009/09/16/empresas/1253136370.html>

Espinosa, E. (7 de octubre de 2009). *Nivea Cambia de Piel*. Recuperado el 8 de octubre de 2009, de Excelsior: http://www.exonline.com.mx/diario/noticia/dinero/empresas/nivea_cambiara_de_piel_este_ano/743082

GCI Financiam. (7 de octubre de 2009). *EU. Movimientos más destacados en Wall Street*. Recuperado el 8 de octubre de 2009, de GCI Financiam: http://www.bolsamania.com/actualidad/noticia.php?origen=bolsamania_com.Pulsos&id=0720091007195131&isin=US0231351067

Gidman, J. (30 de junio de 2008). *High Interest in Branding Credit Cards*. Recuperado el 4 de octubre de 2009, de Brand Channel: http://www.brandchannel.com/features_effect.asp?pf_id=428

Grannel, C. (7 de febrero de 2005). *IBM Reboots*. Recuperado el 7 de octubre de 2009, de Brandchannel: http://www.brandchannel.com/features_profile.asp?pr_id=217

Hampp, A. (11 de septiembre de 2009). *MTV Sells Branding Rights to a Video Music Award*. Recuperado el 5 de octubre de 2009, de Advertising Age: http://adage.com/abstract.php?article_id=138948&mv=1

Hupp, W. (17 de marzo de 2008). *Heinz Squeezes Out Highest Consumer Satisfaction Rating*. Recuperado el 4 de octubre de 2009, de Advertising Age: http://adage.com/abstract.php?article_id=125762

Interbrand. (2009). *Best Global Brands 2009*. Recuperado el 20 de octubre de 2009, de Interbrand: http://www.interbrand.com/images/studies/-1_BGB2009_Magazine_Final.pdf

Irwin, R. (20 de agosto de 2001). *Brand on the Horizon*. Recuperado el 4 de octubre de 2009, de Brandchannel: http://www.brandchannel.com/features_effect.asp?pf_id=51

Irwin, R. (8 de abril de 2002). *Can branding save the world?* Recuperado el 6 de octubre de 2009, de Brandchannel: http://www.brandchannel.com/features_effect.asp?pf_id=87

Jack Daniel's. (2009). *Happenings*. Recuperado el 7 de octubre de 2009, de Jack Daniel's: <http://www.jackdaniels.com/Happenings/default.aspx?id=4720>

Karolefski, J. (14 de abril de 2003). *Danon Cultured*. Recuperado el 5 de octubre de 2009, de Brandchannel: http://www.brandchannel.com/features_profile.asp?pr_id=120

Karolefski, J. (3 de diciembre de 2001). *Intel Outside*. Recuperado el 5 de octubre de 2009, de Brandchannel: http://www.brandchannel.com/features_effect.asp?pf_id=69

Kaur, S., & Thomas, R. (29 de septiembre de 2008). *Luxury Marketing: India*. Recuperado el 7 de octubre de 2009, de Automobile Sector: http://www.brandchannel.com/images/papers/Luxury_marketing_in_Indian_final.pdf

Klassen, A. (6 de agosto de 2009). *Nike, Frito-Lay Can't Disrupt Evian's Viral-Video Dominance*. Recuperado el 6 de octubre de 2009, de Advertising Age: http://adage.com/digital/article?article_id=138299

Kyrbison, G. (14 de junio de 2004). *Volkswagen Bugs Out*. Recuperado el 7 de octubre de 2009, de Brandchannel: http://www.brandchannel.com/features_profile.asp?pr_id=184

La Voz de Galicia. (7 de octubre de 2009). *Una «Hello Kitty» de diamantes y zafiros*. Recuperado el 7 de octubre de 2009, de La Voz de Galicia: <http://www.lavozdeg Galicia.es/tendencias/2009/10/01/00031254390158526600378.htm>

Lacey, R. (2 de junio de 2009). *Forbes Celebrity 100 Drop-Offs*. Recuperado el 7 de octubre de 2009, de Forbes: <http://www.forbes.com/2009/06/01/aol-preview-celebrity-100-dropoffs-celebrities.html>

Leuthesser, L. (26 de noviembre de 2002). *2+2=5? A framework for using co-branding to leverage a brand*. Recuperado el 4 de octubre de 2009, de Brand Channel: <http://www.brandchannel.com/images/papers/cobranding.pdf>

Londres Reuters. (31 de mayo de 2007). *Parque de Diversiones para Harry Potter*. Recuperado el 4 de octubre de 2009, de CNN Expansión: <http://www.cnnexpansion.com/economia-insolita/parque-de-diversiones-para-harry-potter>

L'Oréal. (2009). *Interview of the Director of Ethics: The role of ethics*. Recuperado el 4 de octubre de 2009, de L'Oréal: http://74.125.47.132/search?q=cache:URJ3rt01FVAJ:www.loreal.com/_en/_ww/html/our-company/interview-of-the-director-of-ethics.aspx+loreal+core+values&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=mx

MAC. (2009). *Giving Back*. Recuperado el 6 de octubre de 2009, de M.A.C Cosmetics: http://www.maccosmetics.com/giving_back/fergie.tmpl

Madden, N. (11 de marzo de 2009). *Welcome to House of Barbie*. Recuperado el 5 de octubre de 2009, de Advertising Age: http://adage.com/abstract.php?article_id=135140&achn=1

Mahr, J. (8 de marzo de 2004). *HP & iPod: Out of Sync*. Recuperado el 6 de octubre de 2009, de Brandchannel: http://www.brandchannel.com/features_profile.asp?pr_id=205

Mahr, J. (3 de enero de 2005). *Michellin Man Brand*. Recuperado el 5 de octubre de 2009, de Brandchannel: http://www.brandchannel.com/features_profile.asp?pr_id=212

Mahr, J. (31 de octubre de 2005). *Vespa Viva*. Recuperado el 7 de octubre de 2009, de Brandchannel: http://www.brandchannel.com/features_profile.asp?pr_id=256

- Mahr, J. (24 de enero de 2004). *Virgin Spreads*. Recuperado el 7 de octubre de 2009, de Brandchannel: http://www.brandchannel.com/features_profile.asp?pr_id=215
- Manning Schaffel, V. (7 de mayo de 2004). *FedEx and UPS Compete to Deliver*. Recuperado el 7 de octubre de 2009, de Brandchannel: http://www.brandchannel.com/features_effect.asp?pf_id=210
- Manning-Schaffel, V. (20 de octubre de 2003). *Gucci Family Baggage*. Recuperado el 5 de octubre de 2009, de Brandchannel: http://www.brandchannel.com/features_profile.asp?pr_id=150
- Manning-Shcaffel, V. (1 de abril de 2002). *Can GAP mend its brand?* Recuperado el 6 de octubre de 2009, de Branchannel: http://www.brandchannel.com/features_effect.asp?pf_id=86
- Marinovich, S. (24 de abril de 2006). *Adidas. Offensive Stripe*. Recuperado el 4 de octubre de 2009, de Brand Channel: http://www.brandchannel.com/features_profile.asp?pr_id=281
- Marinovich, S. (13 de noviembre de 2006). *Louis Vuitton*. Recuperado el 5 de octubre de 2009, de Brandchannel: http://www.brandchannel.com/features_profile.asp?pr_id=310
- Marshall, J. (20 de septiembre de 2009). *Suites Caras, Grandes y Atrevidas*. Recuperado el 6 de octubre de 2009, de Associated Press: <http://www.impre.com/laopinion/viajes/2009/9/20/suites-grandes-caras-y-atrevid-149268-1.html>
- McCorquodale, S. (25 de septiembre de 2009). *Staying on the right side of the regulator*. Recuperado el 7 de octubre de 2009, de Retail Week: <http://www.retail-week.com/in-business/marketing/staying-on-the-right-side-of-the-regulator/5006611.article>
- Moran, C. (27 de marzo de 2008). *Timex Throws Down the Gauntlet With Liars Track*. Recuperado el 5 de octubre de 2009, de Advertising Age: http://adage.com/songsforsoap/post?article_id=125971
- MUJI. (2009). *About*. Recuperado el 6 de octubre de 2009, de MUJI Online: <http://www.muji.eu/pages/ABOUT.asp?PT=1>
- Naeem, U. (24 de septiembre de 2009). *Gillette-Pakistan*. Recuperado el 6 de octubre de 2009, de Brandchannel: http://www.brandchannel.com/features_webwatch.asp
- Neff, J. (5 de octubre de 2009). *Apple, Microsoft Are Megabrand Kingpins in Social Radar Index*. Recuperado el 6 de octubre de 2009, de Advertising Age: http://adage.com/article?article_id=139386
- Neff, J. (3 de agosto de 2009). *Colgate Sues J&J, Chattem for Using the Word 'Total'*. Recuperado el 4 de octubre de 2009, de Advertising Age: http://adage.com/abstract.php?article_id=138275
- Neff, J. (25 de octubre de 2004). *Purell, Clorox, Kleenex Benefits: Flu fear equals marketer bonanza*. Recuperado el 5 de octubre de 2009, de Advertising Age: http://adage.com/abstract.php?article_id=100912
- Otero, A. (8 de octubre de 2009). *Toyota FT-EV II, el microurbano eléctrico del futuro*. Recuperado el 8 de octubre de 2009, de Terra.
- Rash, J. (1 de septiembre de 2009). *A Marvelous Day for Disney*. Recuperado el 5 de octubre de 2009, de Advertising Age: http://adage.com/abstract.php?article_id=138743

Renzo Rosso . (4 de mayo de 2009). Recuperado el 6 de octubre de 2009, de Branchannel: http://www.brandchannel.com/careers_profile.asp?cr_id=103

Reuters. (5 de octubre de 2009). *THOMSON REUTERS UNVEILS WORLDWIDE STRATEGIC HOSTING SOLUTION*. Recuperado el 6 de octubre de 2009, de Thomson Reuters: http://thomsonreuters.com/content/press_room/tf/tf_gen_business/2009_10_05_hosting_solution

Sauer, A. (15 de octubre de 2007). *Energizer and Duracell: Opposites Attract*. Recuperado el 6 de octubre de 2009, de Brandchannel: http://www.brandchannel.com/features_profile.asp?pr_id=357

Sauer, A. (15 de marzo de 2004). *Lifestyles, Durex, Trojan: Threesome*. Recuperado el 4 de octubre de 2009, de Brand Channel: http://www.brandchannel.com/features_webwatch.asp?ww_id=166

Sauer, A. (15 de septiembre de 2009). *'Tis The Season To Promote The Holiday Shopping Season*. Recuperado el 7 de octubre de 2009, de Brandchannel: <http://www.brandchannel.com/home/post/2009/09/15/Tis-The-Season-To-Promote-The-Holiday-Shopping-Season.aspx>

Seeds of Change. (2009). *Our Guarantee*. Recuperado el 7 de octubre de 2009, de Seeds of Change: http://www.seedsofchange.com/about/our_guarantee.aspx

Silverstein, B. (17 de septiembre de 2007). *A brand's worst nightmare*. Recuperado el 5 de octubre de 2009, de Brandchannel: http://www.brandchannel.com/features_effect.asp?pf_id=385

Silverstein, B. (1 de octubre de 2009). *Apple Up To Same Old, New Devices With Rumored "Tablet"*. Recuperado el 7 de octubre de 2009, de Brandchannel: <http://www.brandchannel.com/home/post/2009/10/01/Apple-Up-To-Same-Old-New-Devices-With-Rumored-Tablet.aspx>

Silverstein, B. (25 de noviembre de 2008). *German Brands*. Recuperado el 5 de octubre de 2009, de Brandchannel: http://www.brandchannel.com/features_effect.asp?pf_id=451

Silverstein, B. (9 de febrero de 2009). *Hush Puppies Bitchin'*. Recuperado el 5 de octubre de 2009, de Brandchannel: http://www.brandchannel.com/features_profile.asp?pr_id=425

Silverstein, B. (29 de agosto de 2008). *More than a Name: Japanese Super Brands Diversify*. Recuperado el 7 de octubre de 2009, de Brandchannel: http://www.brandchannel.com/features_effect.asp?pf_id=437

Silverstein, B. (30 de junio de 2008). *Smart Brainy Wheels*. Recuperado el 4 de octubre de 2009, de Branchannel : http://www.brandchannel.com/features_profile.asp?pr_id=393

Silverstein, B. (24 de agosto de 2009). *Swiss Brands*. Recuperado el 5 de octubre de 2009, de Brandchannel: http://www.brandchannel.com/features_effect.asp?pf_id=492

Startz, S. (7 de octubre de 2009). *Amazon Kindle Goes Global, Wireless*. Recuperado el 8 de octubre de 2009, de Brandchannel: <http://www.brandchannel.com/home/post/2009/10/07/Amazon-Kindle-Goes-Global-Wireless.aspx>

Steinberg, B. (19 de agosto de 2009). *CBS, Pepsi Create Video Ad to Run in Print*. Recuperado el 5 de octubre de 2009, de Advertising age: http://adage.com/abstract.php?article_id=138546

Tan, P. (18 de marzo de 2002). *Nokia's Vertu Brand*. Recuperado el 5 de octubre de 2009, de Brandchannel: http://www.brandchannel.com/features_profile.asp?pr_id=61

Tegler, E. (20 de abril de 2009). *Ford Is Counting on Army of 100 Bloggers to Launch New Fiesta*. Recuperado el 4 de octubre de 2009, de Advertising Age: http://adage.com/digital/article?article_id=136045

Terra Argentina. (8 de octubre de 2009). *Dan a conocer las contraseñas más comunes de los usuarios de Hotmail*. Recuperado el 8 de octubre de 2009, de Terra: <http://www.terra.com.ar/canales/informaciongeneral/207/207931.html>

The Official David Beckham Website. (s.f.). *David Beckham The Official Website*. Recuperado el 4 de octubre de 2009, de 2009: <http://www.davidbeckham.com/#>

Torralbo, Á. (10 de agosto de 2009). *Google tiene un mes para renegociar el acuerdo de Google Books*. Recuperado el 6 de octubre de 2009, de ITespresso: <http://www.itespresso.es/es/news/2009/10/08/google-tiene-mes-para-renegociar-acuerdo-google-books>

WELT. (octubre de 2009). *Campbell Soup Company Named to Dow Jones Sustainability Indexes*. Recuperado el 7 de octubre de 2009, de WELT Online: <http://newsticker.welt.de/?module=smarthouse&id=950564>

Wentz, L. (6 de octubre de 2009). *McDonald's and Comcast Top Winners at ANA Multicultural Excellence Awards*. Recuperado el 7 de octubre de 2009, de Advertising Age: http://adage.com/article?article_id=139479

Wheaton, K. (13 de julio de 2006). *The Bur in Burberry*. Recuperado el 5 de octubre de 2009, de Advertising Age: http://adage.com/adages/post?article_id=110485

Wright, J. (28 de septiembre de 2009). *Harley-Davidson Cakes For Biker Tots*. Recuperado el 7 de octubre de 2009, de Brandchannel: <http://www.brandchannel.com/home/post/2009/09/28/Harley-Davidson-Cakes-For-Biker-Tots.aspx>

Xerox Corporation. (2009). *Online Fact Book*. Recuperado el 4 de octubre de 2009, de Xerox: http://www.xerox.com/go/xrx/template/019d.jsp?view=Factbook&id=XAG&Xcntry=USA&Xlang=en_US

Zumpano, A. (22 de septiembre de 2009). *Dell, Slipping To Second Place, Adds Perot's IT Services*. Recuperado el 5 de octubre de 2009, de Branchannel: <http://www.brandchannel.com/home/post/2009/09/22/Dell-Slipping-To-Second-Place-Adds-Perots-IT-Services.aspx>

Zumpano, A. (21 de septiembre de 2009). *Emotional, Sensory Experiences Help Nike, IBM, And Other Top Brands*. Recuperado el 5 de octubre de 2009, de Brandchannel: <http://www.brandchannel.com/home/post/Emotional-Sensory-Experiences-Help-Nike-IBM-And-Other-Top-Brands.aspx>