



Evolución de una Marca Local a una Marca Global.

Ana María Sotomayor y Santiago Fuentes

Colegio de Estudios Superiores de Administración- CESA

Maestría en Dirección de Marketing

Bogota D.C.

2020

Evolución de una Marca Local a una Marca Global.

Ana María Sotomayor

Santiago Fuentes

Tutor

Carlos Arturo Alvarado Correa.

Colegio de Estudios Superiores de Administración- CESA

Maestría en Dirección de Marketing.

Bogotá D.C.

2020

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia queremos agradecer a nuestro director de tesis, Carlos Arturo Alvarado, quien se tomó el tiempo que fue necesario para acompañarnos en el desarrollo de nuestro proyecto, quien no se detuvo en el empeño de sacar este trabajo adelante a la perfección, con un interés y una pasión única.

Agradecemos a nuestras familias que estuvieron siempre puestos a apoyarnos en caso que fuera necesario durante el proceso, ellos nos dieron ánimos cuando creímos desfallecer en el intento, ya que el proceso de este proyecto se tomó más tiempo del que pensábamos en un inicio, pero ellos siempre estuvieron ahí para nosotros, dándonos la fuerza para renovar el entusiasmo.

Por último, pero no por eso menos importante, agradecemos enormemente al CESA y a sus profesores, quienes nos dieron la guía y el conocimiento para sacar este proyecto adelante.

Tabla de contenido

1. Introducción.....	11
2. Resumen	12
3. Historia de Dupree.....	13
4. Planteamiento del Problema	17
4.1. Formulación del problema.....	21
5. Hipótesis.....	22
5.1. Variables	23
6. Objetivos.....	23
6.1. Objetivo general.....	23
6.2. Objetivos específicos.....	23
7. Estado del Arte	24
7.1. Productos globales, estrategias locales.....	24
7.2. Estrategias de las multilatinas colombianas y su proceso de internacionalización.....	26
7.3. La actualización de marca como estrategia para la creación de valor en MetLife Colombia Seguros de Vida S.A	27
7.4. Globales, Estrategias Locales -Caso Uber-	29
7.5. Los efectos del rebranding por la marca Melao.....	31
7.6. Qué es el rebranding	33
7.6.1. ¿Cuándo debo hacer rebranding de mi marca?	33

7.6.1.1. Diferenciación de los Competidores.....	34
7.6.1.2. Eliminar la mala imagen	34
7.6.1.3. Pérdida de cuota de mercado.....	35
7.6.1.4. Mantener la relevancia.....	35
7.6.2. Ejemplos de rebranding.....	35
7.6.2.1. Casos de éxito de rebranding	36
7.6.2.2. Casos de rebranding que salieron mal.....	37
8. Marco teórico.....	38
8.1. La marca como concepto.....	39
8.1.1. Navegación.....	42
8.1.2. Garantía.....	42
8.1.3. Compromiso (Engagement):.....	42
8.2. Valor de marca (Brand Equity):.....	43
8.2.1. Reconocimiento de marca (Brand Awareness).	44
8.2.2. Lealtad de marca (Brand Loyalty):.....	44
8.2.3. Calidad Percibida:	44
8.2.4. Asociación de marca:.....	44
8.3. Experiencia de consumidor:	44
8.4. Identidad de marca:	45

8.5. Arquitectura de marca:	45
8.5.1. Arquitectura de marca monolítica:	46
8.5.2. Arquitectura de marca patrocinada:	46
8.5.3. Arquitectura de marca pluralista:	47
8.6. Posicionamiento:	47
8.7. Significado de marca:	48
8.8. Objetivos del branding:	48
8.9. Rebranding:	49
8.10. Venta Directa:	52
8.10.1. Fuerza de ventas:	52
9. Metodología	54
9.1. Descripción de la Metodología	54
9.2. Fases y etapas del estudio	55
9.2.1. Identificación de la población objetivo	55
9.2.2. Instrumentos de recolección.....	55
10. Resultados esperados del trabajo de grado.	62
10.1. Análisis de insights por país.	63
10.2. Análisis de aspectos positivos y negativos actuales de Azzorti/Dupree.	71
10.3. Símil de la nueva propuesta de marca versus la actual.	73

10.3.1.	Análisis factorial de las variables de marca.....	78
10.3.2.	Matriz de aceptación.	82
10.4.	Análisis del comportamiento del consumidor por países.....	83
10.4.1.	Nivel de confianza.....	84
10.4.2.	Nivel de aceptación.	84
10.4.3.	Decisiones tomadas por la marca.	85
10.5.	Formulación de buenas prácticas.....	86
11.	Validación de objetivo, hipótesis y problemas.	87
12.	Conclusiones.....	90
13.	Limitaciones y alcances del estudio.	91
14.	Bibliografía.....	92
15.	Anexos.....	102
15.1.	Diagramacion de Dupree antes de la implementacion de la nueva marca.	102
15.2.	Diagramación de Azzorti después de la implementación de la nueva marca.	103
15.3.	Claim de marca.	104
15.4.	Proposito de marca.....	105

15.5. Posicionamiento de marca.....	106
15.6. Cualidades personalidad de marca	106

Índice de Ilustraciones:

ILUSTRACIÓN 1: EVOLUCIÓN DE LOGO DE APPLE.....	36
ILUSTRACIÓN 2: EVOLUCIÓN DE LOGO DE DON LIMPIO.....	37
ILUSTRACIÓN 3: EVOLUCIÓN DE LOGO DE PEPSI.....	37
ILUSTRACIÓN 4: EVOLUCIÓN DE IMAGEN DE TROPICANA.	38
ILUSTRACIÓN 5: EVOLUCIÓN IMAGEN DE PIZZA HUT.	38
ILUSTRACIÓN 6: MODELO DE RE-BRANDING CORPORATIVO DE MILLER Y MERRILEES. (DALE MILLER B. M., 2018).....	51
ILUSTRACIÓN 7: WORD MAP DE INSIGHTS CONSUMIDORES, BOLIVIA.	63
ILUSTRACIÓN 8: WORD MAP DE INSIGHTS DE CONSUMIDORES EN ECUADOR.	65
ILUSTRACIÓN 9: WORD MAP DE INSIGHTS DE CONSUMIDORES EN GUATEMALA.....	66
ILUSTRACIÓN 10: WORD MAP DE INSIGHTS DE CONSUMIDORES EN PERÚ.....	68
ILUSTRACIÓN 11: WORD MAP DE INSIGHTS DE CONSUMIDORES EN COLOMBIA.....	69
ILUSTRACIÓN 12: WORD MAP DE INSIGHTS DE CONSUMIDORES A NIVEL GLOBAL.....	71
ILUSTRACIÓN 13: PORTADA DE CATÁLOGO AZZORTI.	74
ILUSTRACIÓN 14: PORTADA DE CATÁLOGO DUPREE.	74
ILUSTRACIÓN 15: IMAGEN DE MARCA AZZORTI VS DUPREE.....	74
ILUSTRACIÓN 16: TIPOGRAFÍA DEL CATÁLOGO.	75
ILUSTRACIÓN 17: PALETA DE COLOR USADOS EN LA NUEVA PROPUESTA DE MARCA.	75
ILUSTRACIÓN 18: PALETA DE COLOR POR CATEGORÍA.....	76
ILUSTRACIÓN 19: PROPUESTA DE NUEVA IDENTIDAD DE MARCA.....	77
ILUSTRACIÓN 20: IDEA DE MARCA ACTUAL.....	78

ILUSTRACIÓN 21: VARIABLES FACTORIALES DE MARCA.....	79
ILUSTRACIÓN 22: RESULTADOS DE ANÁLISIS FACTORIAL DE MARCA A NIVEL GLOBAL.....	79
ILUSTRACIÓN 23: ANÁLISIS FACTORIAL DE MARCA EN PERÚ.....	80
ILUSTRACIÓN 24: ANÁLISIS FACTORIAL DE MARCA EN COLOMBIA.....	81
ILUSTRACIÓN 25: ANÁLISIS FACTORIAL DE MARCA EN GUATEMALA.....	81
ILUSTRACIÓN 26: ANÁLISIS FACTORIAL DE MARCA EN ECUADOR.....	82
ILUSTRACIÓN 27: ANÁLISIS FACTORIAL DE MARCA EN BOLIVIA.....	82
ILUSTRACIÓN 28: MATRIZ DE ACEPTACIÓN CONSUMIDORES A NIVEL REGIONAL.....	83
ILUSTRACIÓN 29: SEMÁFORO DE NIVEL DE CONFIANZA DE LOS CONSUMIDORES A NIVEL REGIONAL.....	84
ILUSTRACIÓN 30: SEMÁFORO DE NIVEL DE ACEPTACIÓN DE LOS CONSUMIDORES A NIVEL REGIONAL.....	85

ÍNDICE DE TABLAS:

TABLA 1: VENTA TOTAL DEL NEGOCIO, CIFRAS EXPRESADAS EN DÓLARES.....	15
TABLA 2: VENTA DE COLOMBIA, CIFRAS EXPRESADAS EN PESOS (1997-2019, PROYECCIÓN).....	16
TABLA 3: VENTAS PERÚ, CIFRAS EXPRESADAS EN DÓLARES (2009-2019, PROYECCIÓN).....	16
TABLA 4: VENTAS ECUADOR, CIFRAS EXPRESADAS EN DÓLARES (2013-2019, PROYECCIÓN).....	16
TABLA 5: VENTAS BOLIVIA, CIFRAS EXPRESADAS EN DÓLARES (2015-2019, PROYECCIÓN).....	17
TABLA 6: VENTAS GUATEMALA. CIFRAS EXPRESADAS EN DÓLARES (2018-2019, PROYECCIÓN).....	17
TABLA 7: FICHA TÉCNICA DE FOCUS GROUPS.....	55
TABLA 8: GUIA DE ENTREVISTAS, SESIONES GRUPALES.....	57
TABLA 9: GUIA DE ENTREVISTA, SESIONES GRUPALES.....	62
TABLA 10: FICHA TÉCNICA CONSUMIDORES, BOGOTÁ- COLOMBIA.....	63
TABLA 11: FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE MARCA DUPREE EN PERÚ.....	72
TABLA 12: FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE MARCA DUPREE EN COLOMBIA.....	72
TABLA 13: FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE MARCA AZZORTI EN ECUADOR.....	73
TABLA 14: FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE MARCA AZZORTI EN BOLIVIA.....	73

TABLA 15: FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE MARCA AZZORTI EN GUATEMALA.....	73
---	----

ANEXOS:

ANEXO A:PORTADA DE DUPREE.....	103
ANEXO B: INSERTO PROMOCIONAL DE CATEGORÍA.....	103
ANEXO C: PORTADA DE NUEVA IMPLEMENTACIÓN DE MARCA.....	104
ANEXO D: INSERTO PROMOCIONAL CATEGORÍA, JOYERÍA Y FRAGANCIAS.....	104
ANEXO E: CLAIM DE NUEVA PROPUESTA DE MARCA.....	105
ANEXO F: PROPÓSITO DE NUEVA PROPUESTA DE MARCA.....	106
ANEXO G: POSICIONAMIENTO DE NUEVA PROPUESTA DE MARCA.....	106
ANEXO H: CUALIDADES DE PERSONALIDAD DE NUEVA PROPUESTA DE MARCA.....	107
ANEXO I: HISTÓRICO DE VENTAS DE DUPREE EN COLOMBIA.....	108
ANEXO J: HISTÓRICO DE VENTAS DE DUPREE POR PAIS, COMPARATIVO.....	108
ANEXO K: VENTAS DE DUPREE PERÚ.....	109
ANEXO L: VENTAS DE AZZORTI, BOLIVIA.....	109
ANEXO M: VENTAS DE AZZORTI, ECUADOR.....	109
ANEXO N: VENTAS DE AZZORTI, GUATEMALA.....	110
ANEXO O: CIFRAS TOTALES DE VENTAS DEL NEGOCIO GLOBAL.....	111

1. Introducción.

El trabajo de investigación que a continuación se presenta es un proyecto que se ha llevado a cabo a lo largo de los últimos ocho meses, durante los cuales se han estudiado los comportamientos de diversos grupos de consumidores hacia una marca en específico (Dupree) durante un momento crítico en su trayectoria, ya que es la primera vez que se encuentra con la necesidad de cambiar su nombre para generar una estrategia central y elocuente y así poder ganar una mejor posición en el mercado de los países donde actualmente se encuentra operando, y poder seguir creciendo al ritmo que tiene proyectado. El método que se utilizó para la comprobación de las hipótesis planteadas

fue un método de focus groups con los diferentes grupos objetivos en los diferentes países donde se evaluaron las variables cualitativas planteadas en este documento. Este estudio plantea una situación que se vive a diario en marcas y empresas que nacen siendo locales y que poco a poco en su ambición de crecer rentablemente, se olvidan de la construcción de una marca centralizada, como eje fundamental de un negocio.

2. Resumen

El proceso de globalización en el que estamos sumidos, afecta de muchas maneras al marketing. Cuando una empresa se plantea iniciar, o continuar, un proceso de internacionalización necesita preguntarse si quiere adoptar una estrategia de estandarización (marketing global) o si por otro lado, prefiere seguir una estrategia de adaptación (marketing local) en términos de marca. Así mismo vienen un sin fin de desafíos al interior de las empresas al definir el camino a elegir, ya que hoy el modelo de negocio puede ser exitoso en lo local. Pero, con seguridad al enfrentarse a un proceso de expansión deberá re plantearse y resolver varias inquietudes que le permitan ser relevante

en la mente del consumidor y lograr un posicionamiento de la marca de acuerdo al ADN construido, en su definición del negocio.

Por lo anterior **el presente trabajo pretende evidenciar las implicaciones de un negocio actual en el canal D2D (door to door) en Colombia, al decidir participar en un proceso de internacionalización en más de cuatro países, y enfrentarse al desarrollo de construir y vivir el proceso de transformación de una marca local a una marca global,** desarrollando toda una estrategia de adaptación a los nuevos mercados y definiendo nuevos procesos que logren dar respuesta a los actuales y nuevos consumidores en los diferentes países.

Desde el lente teórico, se fundamentará bajo dos frentes sobre los cuales se desarrollará la investigación. El primero desde el entendimiento del consumidor frente a la expectativa de una propuesta de marca y las implicaciones en la transformación de su posicionamiento. El segundo en cuanto al desarrollo de la marca y los diferentes factores que intervienen en la construcción del modelo de negocio, pasando de ser una marca local a una global.

Palabras claves: *Marca, Venta directa, Posicionamiento, Consumidor, Marca Local, Marca Global.*

3. Historia de Dupree.

Industrias INCA es una empresa familiar que creó David Vainberg en el año 1954, se desarrolló como comercializadora y productora de joyería de fantasía fina en Colombia en los años 50, 60, 70 y 80. Fue en 1980 cuando Samuel Vainberg, su hijo, culmina su maestría en el exterior, compra la participación mayoritaria de las acciones de la compañía, empieza a asumir la Gerencia General de Industrias INCA y establece nuevos y visionarios objetivos para AZZORTI.

A principios de la década de los 90, se define la búsqueda de un incremento en los ingresos del negocio y empezar a buscar mercados más masivos. Es por eso, que en 1995 se consolidó Duprée como una compañía de venta directa con una metodología puerta a puerta que permitió que la joyería de fantasía fina tuviera mayor reconocimiento, mayor prestigio y mayor número de consumidores.

Hacia el año 2000 Duprée, ya se había posicionado como una compañía de venta directa con una calidad superior a la de la competencia. Dado este gran logro en el mercado, se vio la necesidad de incorporar nuevas líneas de negocio: ropa, productos de hogar, productos nutricionales, calzado y fragancias.

Gracias a esta decisión, más de 100 mil asesoras en Colombia encontrarían mejorar la calidad de vida de sus familias a través de este negocio, generando un crecimiento en 5 años, 8 veces más de lo esperado y la expansión a otros países latinoamericanos se empezó a establecer como una visión de compañía.

En 2009, se define abrir el primer país y es así como se da inicio a DUPREE Perú, aumentando la posibilidad de crecimiento de la compañía y la consecución de nuevos y diversos mercados, generando grandes desafíos al interior del negocio, con la complejidad de exportar el volumen de categorías que se tenía en el momento, el entendimiento de un nuevo consumidor, con comportamientos similares a las del Colombiano, pero con un ingrediente adicional que generó grandes restricciones y fue la estacionalidad de este país. Dado el éxito que se obtuvo en Perú, se decidió hacer apertura en Ecuador en el año 2013, esta vez bajo la marca AZZORTI, debido a la dificultad de conseguir el registro de marca que impidieron llamarse DUPREE en ese país. Sin embargo, esto no impidió que en Ecuador se superaran condiciones

y regulaciones políticas de importación y exportación, llevando este país a un crecimiento óptimo. Como resultado de esta operación al cierre del 2013 se tenían 3 países activos.

En el 2015, bajo el mismo nombre AZZORTI se presentó una nueva oportunidad de mercado en Bolivia, un país que enfrentaba un cierre de una empresa de venta directa reconocida en Latinoamérica, y que a pesar de ello le abrió las puertas satisfactoriamente a este catálogo considerado una vitrina integral multilínea, que rápidamente lleno el espacio que había dejado la salida de este gran jugador, permitiendo llegar a resultados sobresalientes, en un corto plazo.

Guatemala es el quinto país en abrirse en 2018 con un proceso de mayor madurez y aprendizajes de los cuatro países anteriores. Hoy la organización cuenta con más de 1700 empleados en los cinco países y se estima seguir en la ruta de expansión con el objetivo de llegar a quince países en el 2030.

Estas han sido las cifras del negocio en los últimos años.

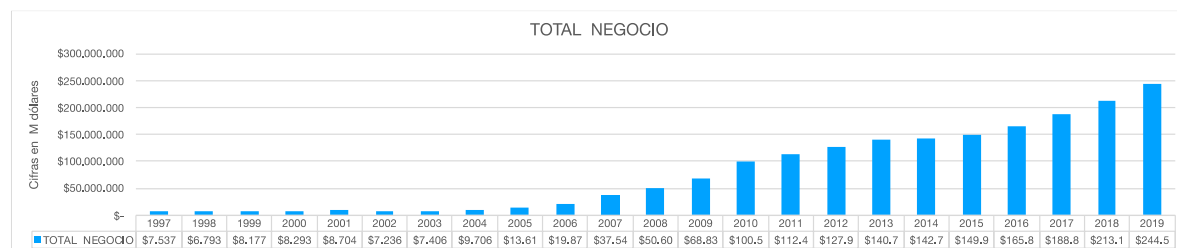


Tabla 1: Venta total del negocio, cifras expresadas en dólares.

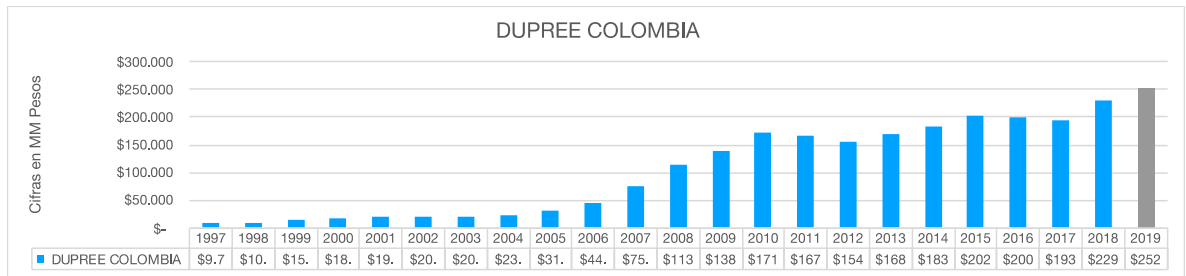


Tabla 2: Venta de Colombia, cifras expresadas en pesos (1997-2019, proyección)

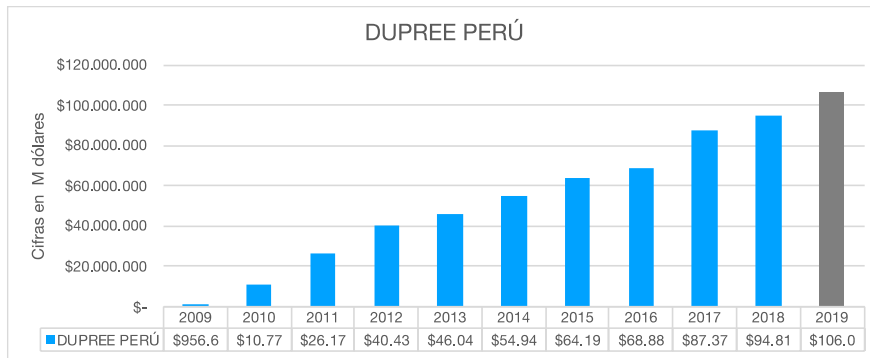


Tabla 3: Ventas Perú, cifras expresadas en dólares (2009-2019, proyección)

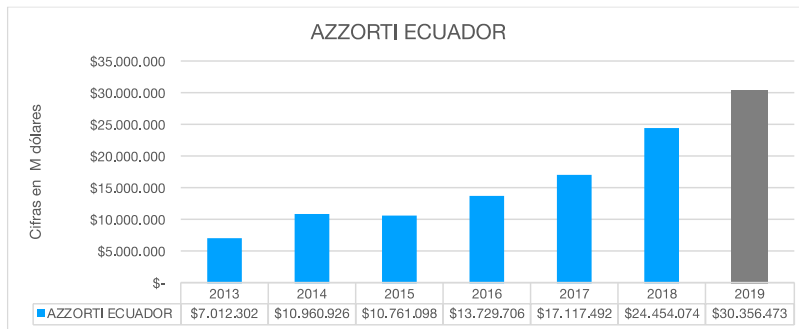


Tabla 4: Ventas Ecuador, cifras expresadas en dólares (2013-2019, proyección).

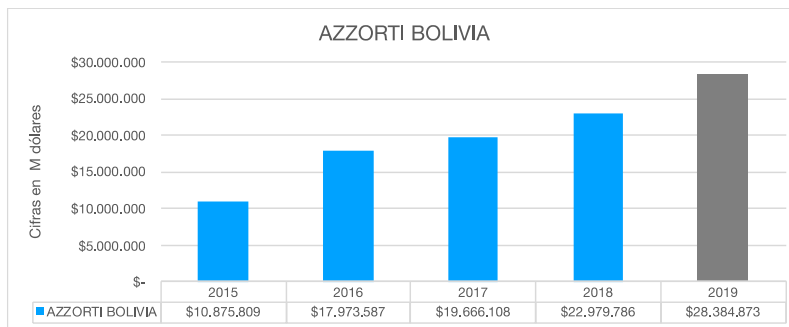


Tabla 5: Ventas Bolivia, cifras expresadas en dólares (2015-2019, proyección).

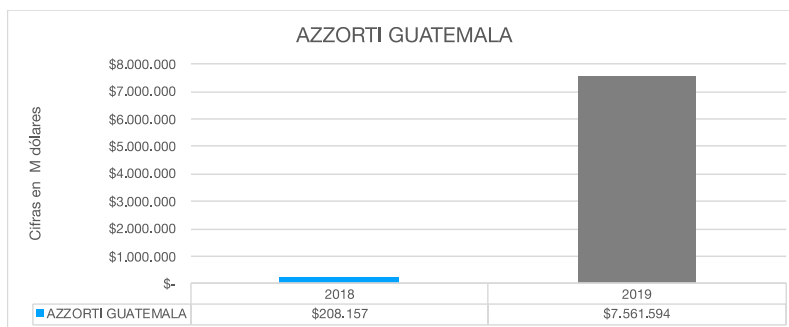


Tabla 6: Ventas Guatemala. cifras expresadas en dólares (2018-2019, proyección).

4. Planteamiento del Problema

Dupree es una compañía colombiana fundada en 1956, enfocada en el diseño, fabricación y comercialización de joyería. Inició su operación de venta directa offline en 1996 con 6 unidades estratégicas de negocio: Ropa, Hogar, Joyería, Fragancias, Nutricionales y cuidado Corporal. En el 2009 se establece comenzar un proceso de

internacionalización, haciendo apertura de su operación en Perú, en el cual logra conseguir un crecimiento sostenible llegando a punto de equilibrio en el primer año de operación, y una facturación actual de 90.000.000 usd, esto da paso a la apertura de Ecuador en el 2012, con una facturación actual de 19.000.000 usd. Bolivia en el 2015 facturando 15.000.000 usd y finalmente Guatemala en el 2018.

Este crecimiento ha generado grandes desafíos al interior del negocio debido a las implicaciones que conlleva la adaptación de una estrategia local a una internacional en los diferentes ámbitos del mercadeo, y con mayor agudeza en términos de marca, que será el objetivo de este estudio.

Dupree en el momento que decide empezar su proceso de internacionalización, se enfrenta a la compleja y difícil situación de no lograr registrar su marca en países como Ecuador, Bolivia y Centro América, ya que la propiedad de la marca la tiene Tupperware, compañía de venta directa dedicada a la comercialización de recipientes plásticos para el hogar y no logra negociar la sesión de la marca, lo cual impide tener una estrategia global en este frente (naming) decidiendo utilizar su marca de joyería con la que nació en un primer momento en 1956, Azzorti.

La rentabilidad de la compañía y su crecimiento financiero, no se vieron afectados en un primer momento, ante la dificultad que enfrentaba el área de mercadeo como tal, el costo de la apertura y la globalidad fueron generados grandes restricciones que amenazaban con la rentabilidad esperada de los inversionistas, como lo fueron:

- Unificación de portafolio
- Tener una línea única y centralizada para el diseño y la producción de empaques en todos los países donde tenían operación.
- La negociación por volumen de los ítems que estaban dispuestos dentro del catálogo, al tener diferentes marcas, la negociación con los distintos proveedores cada vez era más compleja.
- No se tenía una promesa de valor de la marca unificada ni angular establecida, por lo que el posicionamiento de las marcas en los diferentes países había sido orgánico hasta ese momento, sin un orden y sin ninguna estrategia en particular.

En el 2017 la junta directiva de la organización decide tomar riendas en el asunto y empezar el proceso de construcción de marca para lograr solidificar su posición en el mercado de la venta directa y a partir de allí empezar a crecer hacia el objetivo de la compañía (tener operación en 15 mercados de América Latina).

Por lo anterior, la organización hoy en día cuenta con dos marcas registradas según el país donde opera Dupree & Azzorti, esto ha presentado limitaciones en el desarrollo del portafolio de productos y de los catálogos que cada 21 días cambian, así como también la construcción y el desarrollo de una promesa de valor unida a una marca, sólida y unificada en el mercado latino, logrando el posicionamiento y el crecimiento anhelado por la organización.

Es así como hoy cuenta con dos marcas registradas en los cinco países, Dupree & Azzorti, lo cual ha generado bastantes restricciones en el desarrollo del portafolio y la

construcción de una promesa de valor sostenible en el tiempo, que genere un posicionamiento deseado por la organización. El deseo de contar con una operación en 15 países en los próximos años, genera una gran problemática a resolver en términos de marca, lo cual implica responder la siguiente pregunta: ¿Cómo será el proceso de transformación y construcción de la marca y cómo podremos medir el impacto que ésta tendría en el consumidor actual?

El proceso de internacionalización conlleva una serie de desafíos que en el caso de Dupree & Azzorti, inician con el cuestionamiento del naming de la marca, analizando el posicionamiento que tienen las dos marcas (cada una en su territorio) en la cabeza de los consumidores, adicionalmente revisando cual sería el impacto que tendría un proceso de transformación de la marca en su consumidor actual y si este proceso sería valorado por el consumidor para lograr el crecimiento y el posicionamiento añorado por la organización.

En Dupree, la construcción de una marca definida como la combinación de activos intangibles y tangibles y simbolizada por una marca registrada que genera y construye valor a un público objetivo (Sancho, 2015), no fue relevante al interior del negocio hasta entender la complejidad con la que cuenta, al tener diferentes operaciones en distintos países y la ausencia de una de una marca única en el mercado. Pues hasta ahora fue administrado como un negocio netamente transaccional donde primaban los indicadores financieros, actualmente enfrenta grandes complejidades y decide encarar esta problemática para normalizar uno de los activos claves desde el lente de mercadeo, su marca, y así poder seguir con la apertura de nuevas operaciones y corregir la posición actual en las

operaciones activas. Pero ¿cómo lograr esta transición sin generar un impacto negativo en el consumidor actual? y ¿con qué marca se debe lograr construir el negocio de manera sostenible? Éstos serán los grandes retos que deberá resolver la compañía.

4.1. Formulación del problema.

- ¿Cómo influye la transformación de la marca Dupree, en el posicionamiento que tiene actualmente en los mercados de Latinoamérica donde está presente, y como afecta esto, la generación de valor para la compañía?
- ¿Influyen las acciones en el proceso de transformación de la marca Dupree en los juicios que el consumidor actual tiene sobre la imagen de marca?
- Frente a esta realidad, ¿Cómo debe prepararse Dupree, para enfrentar el proceso de transformación de su marca en el ámbito global de los países donde actualmente tiene presencia de manera que pueda ser un proceso beneficioso para la marca?

- ¿Tiene Dupree, claridad del posicionamiento actual de su marca en los diferentes mercados donde opera actualmente?

5. Hipótesis

- El re branding en Dupree, es una variable que afecta de manera negativa el posicionamiento de la marca generando destrucción de la misma, en los países de Latinoamérica donde actualmente está presente.
- Los países donde existe mayor resistencia frente a la estrategia de re branding, son los de mayor edad en el mercado.
- El nuevo posicionamiento de marca unificado generará un incremento en la conducta de recompra en los clientes nuevos y actuales de la organización.

5.1. Variables

Variable Independiente:

- Marca

Variable Dependiente:

- Consumidor.
- Posicionamiento
- Experiencia
- Valor

6. Objetivos

6.1. Objetivo general

Analizar las implicaciones de un cambio de marca en Dupree /Azzorti, en los en 5 países de Latinoamérica donde actualmente está presente.

6.2. Objetivos específicos

- Analizar el comportamiento del consumidor frente al re branding de la compañía.

- Identificar los atributos más valorados de la marca actual en los diferentes países donde hoy en día está presente.
- Analizar las diferentes variables que implican el cambio de naming de una marca posicionada en el mercado latinoamericano.
- Formular recomendaciones de buenas prácticas en el proceso implementación de cambio de naming.

7. Estado del Arte

7.1. Productos globales, estrategias locales.

En mercadeo, definir el mejor camino frente a una posición competitiva, genera un gran interrogante, en busca de lograr un enfoque que limite los efectos negativos y potenciales del crecimiento al definir una estrategia de internacionalización. Hay diferentes definiciones de lo que es una marca global, desde aquellas que describen a la marca local como aquella que se encuentra disponible en distintas áreas geográfica, hasta aquellas que definen como marca con la misma estrategia en todos los mercados *target*, pasando por quienes la definen como marcas que los consumidores pueden encontrar en todos los países

y que tienen planes de marketing similares en lo general y por norma centralizados. Todas las anteriores son definiciones válidas.

Pero, donde radica la diferencia de una marca local y una marca global, yace, por una parte, y como es obvio al ámbito geográfico de actuación de la marca y por otro lado en que es lo más relevante en cuanto al concepto de ser una marca que bajo una misma identidad aspira a operar en diferentes mercados “*marca global*” o que la identidad sea distinta y específica en cada mercado “*marca local*” (Sancho, 2015).

Según Porter (2008), el concepto de estandarización está bajo la realidad de los mercados definido por la competencia, para él la manera de gestionar la internacionalización de un mercado a otro, y es fundamental entender las reglas del juego de la competencia, para poder definir la mejor estrategia a utilizar, en este largo camino.

Lo anterior ha generado grandes debates de cómo desarrollar de una manera rentable y sostenible una marca con éxito local a una marca global, ¿es realmente viable considerar que, si funciona en un territorio, sea factible la internacionalización? Al final no solo se trata de vender más, sino mejor, con más margen y valor añadido, con la fidelización y diferenciación que aportan los activos intangibles, como la marca. Según Sancho (2015) cuando la internacionalización se realiza sin haber desarrollado ventajas competitivas sólidas como la marca, la innovación y la tecnología, los productos o servicios comercializables, resultan fácilmente sustituibles, por lo tanto, el proceso de internacionalización será frágil y poco sostenible.

7.2.Estrategias de las multilatinas colombianas y su proceso de internacionalización.

Para las empresas, llegar a nuevos mercados, es una labor de trabajo estratégica y permanente; desde la apertura económica en 1992, durante la presidencia de Cesar Gaviria Trujillo, la economía en Colombia se transformó, se presentaron cambios para todo el aparato productivo colombiano. Najjar (2006) determina que esa época fue un cambio disruptivo donde algunas empresas aprovecharon oportunidades del mercado y otras desaparecieron, situación que afectó de manera especial al sector financiero del país. Ese punto de quiebre dio paso para que las empresas se integraran y fortalecieran sus estrategias de negocios con el fin de enfrentar la competencia del momento y cómo podrían llegar a mercados externos (Aguilera, Ciravegna, Cuervo-Cazurra & González-Pérez, 2017).

Dentro de los aspectos relevantes para que los gerentes estén al tanto de su entorno, es adaptar la empresa a los cambios que suceden y que tienen un impacto en el desempeño de la organización. La flexibilidad, la reacción directiva y operativa, los cambios en los mercados y del cliente, hace que se tenga que actuar de forma rápida y efectiva (Landazury y Ferrer, 2016).

Porter (2011) explica que la estrategia empresarial es lo que diferencia a una empresa de otra, allí radica la forma en que las organizaciones proponen para competir con acciones encaminadas a ser líder de la industria y poder lograr el posicionamiento de sus productos en el sector donde se desenvuelve.

Las grandes empresas colombianas han evolucionado, convirtiéndose así, en organizaciones con la connotación de multilatinas, los antecedentes para adaptarse a esos cambios se presentaron por fenómenos externos tales como: la apertura económica, los tratados de libre comercio y las negociaciones entre empresas con el fin de fortalecer las relaciones y competir en la aldea global. En Colombia, el desarrollo del concepto de multilatinas se implementó con la apertura del comercio en 1992; en este proceso las empresas que fueron capaces de adaptarse se quedaron para competir, otras no lograron ese cambio y desaparecieron del mercado (Castro, Castro & Jaller, 2012).

7.3. La actualización de marca como estrategia para la creación de valor en MetLife Colombia Seguros de Vida S.A

Hoy en día, la marca es un activo intangible que representa parte de las estrategias organizacionales empleadas para los productos y servicios que ofrece una empresa. Si bien esta es reconocida por años, también ha generado prestigio para la atracción y fidelización de clientes, al mismo tiempo que proporciona posicionamiento en la industria mediante el incremento de las utilidades. Así pues, dichas estrategias aportan en el fortalecimiento de la creación de valor entre la empresa y los clientes, representando los mismos objetivos para ser fuente de ventaja competitiva (Kotler, 2012).

Definido lo anterior esta investigación promovió un análisis de MetLife Inc., una organización multinacional con más de 149 años de experiencia en el sector de seguros de vida a nivel mundial. Dicha empresa, durante el último año, ha modificado su estrategia a través del cambio de marca y creación de valor, lo cual ha influido en las actividades de la organización. (Suárez, 2017)

Para identificar MetLife en Colombia se realizó un diagnóstico interno por medio del modelo de negocios CANVAS, en este se reconoció la relación con los grupos de interés y la influencia de la empresa hacia el exterior, mediante la propuesta de valor. A pesar del conocimiento de la estructura organizacional, no se identificó las razones estratégicas para la modificación de marca ni cómo se relaciona esta con la creación de valor, por lo que se decidió indagar a profundidad, por medio de la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo la actualización de la marca es una estrategia y genera valor en MetLife Colombia Seguros de vida S.A.

A través de lo anterior, se desarrolló el objetivo mediante métodos cualitativos y cuantitativos como entrevistas y encuestas, respectivamente, soportadas mediante fuentes primarias y secundarias, con el fin de analizar cómo la estrategia de re-branding influye en la percepción y creación de valor a mediano plazo en la ciudad de Bogotá.

Dentro de los resultados obtenidos durante la investigación, se conoció la estrategia global que existe detrás del cambio de marca, identificando que va más allá de la modificación de la imagen corporativa, dado que involucra mayor crecimiento mediante la penetración de nuevos mercados y ofreciendo productos encaminados a las necesidades reales de consumidores potenciales. De la misma manera, se evidenció el direccionamiento

de la estrategia hacia el consumidor como el centro para el desarrollo de actividades y creación de valor, siendo este el diferencial que genera ventaja competitiva frente a las empresas del sector. (Suárez, 2017)

Ahora bien, la segunda parte de los resultados se obtuvieron mediante una encuesta a 100 personas en la ciudad de Bogotá, con la que se identificó la importancia del posicionamiento de marca para el reconocimiento y el prestigio de MetLife Colombia Seguros de Vida S.A. Para ello se determinó que el 11,8% de la muestra estudiada reconoce la marca y el 66,7% de dicha población conoce sus productos y servicios. Adicional a los anteriores resultados, también se evaluó el reconocimiento de marcas como Alfa Seguros de Vida (0%), Pan American Life (1%), Generali (7,8%), Seguros Bolívar (46,1%) y Sura (33,3%), con el objetivo de conocer el acercamiento de la población a la marca y la percepción hacia una empresa desconocida como MetLife.

Finalmente, se concluyó la importancia de la actualización de marca para abrir nuevas estrategias empresariales, ya que con estas se pretende la inclusión a nuevos mercados y la creación de productos específicos centrados en el cliente. Como parte de la estrategia, la propuesta de valor ofrece mayor diferenciación frente a las empresas del sector, ya que se está usando más comunicación directa, nuevas experiencias, y proporciona más lealtad. (Suárez, 2017)

7.4.Globales, Estrategias Locales -Caso Uber-

En esta investigación se analiza un caso de producto/servicio global con estrategias locales, para ello se definió la empresa Uber- empresa que brinda una plataforma que permite conectar, con un solo clic, transportistas y transportados a través de una aplicación móvil.

Se analiza el comportamiento del consumidor (sus usos y percepciones), las limitaciones legales y las adaptaciones que debieron realizar para cumplir con las normativas y, finalmente, estudia su estrategia tanto en términos operacionales como a nivel de aplicación exitosa. Esto se realizó en base a 5 ciudades: Miami, Nueva York, Londres, París y Buenos Aires.

Como metodología de investigación, se usó el método descriptivo, Realizando encuestas a usuarios de Uber- en su mayoría entre 18 y 24 años-, a través de un cuestionario online difundido a través de las redes sociales, para exponer las diferencias en los servicios y en los pensamientos de cada cultura. Adicionalmente, se revela documentos audiovisuales para obtener una visión desde el punto de vista de la empresa y, para completar el estudio, se finaliza con un análisis de la legislación local para cada una de las ciudades seleccionadas.

(Maria Belen Eglez, 2016)

Como resultado, se evidencia que, en cuanto a los usos y percepciones de los consumidores: (1) Tienen comportamientos homogéneos para con la utilización del servicio y la aplicación móvil ya que la misma es usada para actividades recreativas durante la noche- ir a bailar y salir de noche- entre las 21h30 y 00h30. (2) Las razones de uso más elegidas son: bajo costo, forma de pago y facilidad de uso, que contrastan con las propuestas por la empresa- seguridad, ubicuidad y bajo costo. (3)65.39% de los usuarios

utilizaron el servicio en más de una ciudad. (4) 94.93% de los usuarios perciben a Uber como legal y 57.35% son conscientes de las variaciones de los servicios en otras ciudades.

En cuanto a limitaciones legales: (1) Uber entra a los mercados de manera agresiva y sin tener en cuenta los requisitos legales, pero rápidamente se adapta a la normativa vigente.

(2) Opera legalmente en todas las ciudades excepto Buenos Aires, que es ilegal, y en París opera con restricciones en su servicio Uber POP. (Maria Belen Eglez, 2016)

Finalmente, en cuanto a su estrategia: (1) En sus inicios, utilizaba una estrategia Home Base, pero, al expandirse, mutó a una estrategia Hub. (2) Cumple con las características de una app exitosa y los requisitos de internacionalización de aplicaciones. (3) No es un servicio global ya que se adapta a las ciudades en donde se inserta en cuanto a requisitos de vehículos y choferes, inscripción de la sociedad, idioma y divisas de la aplicación, modalidades de transporte- que responden a las necesidades locales particulares- y tipos de autos para un mismo servicio (Rojas, 2017).

7.5.Los efectos del rebranding por la marca Melao

El propósito fundamental de este estudio fue determinar los efectos del rebranding realizado en 2014 por la marca Melao, a través de una auditoria de imagen. Se trata de una investigación bajo la sub-modalidad, Auditoria. La misma atiende a una investigación de campo, apoyada en una investigación documental, de acuerdo a un diseño no experimental, transversal y descriptivo. Para el desarrollo del estudio, se tomaron cuatro unidades de análisis, (Representantes y empleados de la marca, representantes de la

consultora Unlimited Brand y los clientes de la marca), a quienes se les aplicaron los instrumentos (Ad-hoc) diseñados y validados.

En el caso de Melao, se decidió realizar la estrategia del rebranding por la necesidad de revitalizar la imagen y el posicionamiento de la marca. Los resultados de la auditoria de imagen realizada en esta investigación, permiten establecer que los efectos del rebranding fueron positivos, ya que a pesar de que existen algunos aspectos que se deben reevaluar dentro de la imagen y el posicionamiento, la marca ha logrado generar una asociación positiva con los consumidores, incluso, una mayor conexión emocional. (Desiree Maroun, 2016)

Así mismo, los resultados obtenidos permitieron concluir que el rebranding se debe ejecutar cuando se desee cambiar y/o mejorar el valor de marca. Por otra parte, se observan diferencias significativas en las opiniones emitidas sobre la identidad de marca dentro del propio público interno.

En este sentido, estas conclusiones permiten sugerir a la empresa lo siguiente: generar un manual de marca y finalizar el proceso de Rebranding. También, se sugiere implementar una estrategia de cultura organizacional, a través de programas para el desarrollo de los valores corporativos. De igual forma, incluir un plan de comunicaciones internas que permita generar mecanismos de conexión con el público interno, destinados a elevar los niveles de engagement del cliente interno con la empresa. (Desiree Maroun, 2016)

7.6. Qué es el rebranding

Stuart y Muzellec (citados en Pereira, 2015) sostienen que el rebranding es un nuevo comienzo, ya que envía una señal clara a sus diferentes públicos que algo en la empresa ha cambiado, preferiblemente de manera favorable.

Sin embargo, Muzellec, et al. (citados en Goi y Goi, 2011) indican que los términos utilizados para explicar los cambios en los elementos de una marca siempre han sido confusos. El término revitalización, utilizado por Aaker y Keller (citados en Goi y Goi, 2011), puede considerarse un sinónimo del rebranding pues la revitalización refleja la acción de darle vida, en orden de responder a los cambios que ocurren en el entorno del mercadeo. De igual forma, Daly y Moloney (citados en Goi y Goi, 2011) indican que la revitalización puede ser considerada como el primer paso en el rebranding, el cual consiste en el cambio de algunos o todos los elementos tangibles (expresión física de la marca) y/o intangibles (valor, imágenes y sentimientos) de una marca.

En esta misma línea de contenido, Hankinson y Lomax (citados en Goi y Goi, 2011) estuvieron de acuerdo con la explicación de que el rebranding implica cambiar no solo la identidad visual de la organización sino también un cambio real dentro de la misma.

7.6.1. ¿Cuándo debo hacer rebranding de mi marca?

El rebranding es pura estrategia de branding, cuando se modifica una marca el objetivo que se persigue es cambiar su posicionamiento o bien porque la marca ha cambiado o bien

porque el posicionamiento que perseguían no se ha conseguido, Según Iglesias (2015) estas son algunos de los momentos.

7.6.1.1. Diferenciación de los Competidores

Tu marca puede pertenecer a un mercado donde las empresas apenas se diferencien las unas de los otros. En este caso es buena idea encontrar un posicionamiento que ayude a tu empresa a ser percibida como diferente: porque protege el medioambiente, porque innova más, porque tiene mejor diseño.

La propuesta de valor debe basarse en una diferencia que importe a tu cliente objetivo.

7.6.1.2. Eliminar la mala imagen

Cuando una empresa ha hecho algo mal por mucho tiempo es normal que tenga una imagen negativa y se devalúe el valor de la marca. Lo recomendable es que el cambio de marca venga dado por un cambio en la estrategia empresarial, de nada sirve cambiar la imagen si no le sigue un cambio sustancial en su comportamiento.

Este es el caso de McDonald's que fue muy criticado por lo poco saludable que era su oferta "gastronómica". De un día para otro se volvieron verdes y ampliaron su carta, vendiendo también ensaladas. ¿Es creíble? (Cervantes, 2017)

7.6.1.3. Pérdida de cuota de mercado

Ante una pérdida importante de cuota de mercado, las marcas suelen reaccionar replanteándose su estrategia de branding para llegar de una manera significativa y efectiva a su audiencia y mejorar la diferenciación con sus competidores. Un ejemplo es la vuelta que Steve Jobs le dio a Mac (Apple hoy en día) en 1997. La marca cambió de “Apple Computer” a “Apple” porque eso le permitía vender otros productos distintos a los ordenadores como el iPod o el iPhone y siguieron la línea de “Think Different” para describir al target al que querían llegar. (Cabrera, 2019)

7.6.1.4. Mantener la relevancia

Empresas que tienen un buen posicionamiento entre los clientes de siempre pero que no terminan de llegar a nuevos segmentos. Por ejemplo, cuando una marca se expande a otros países y su nombre o tiene connotaciones negativas o bien se asocia a otros productos.

7.6.2. Ejemplos de rebranding

El ejemplo que dimos antes sobre **Apple** para llegar a nuevos mercados. Su logo ha sufrido también una serie importante de actualizaciones para mantener la coherencia del

territorio “innovación” en el que se posiciona. (Iglesias, 2015)

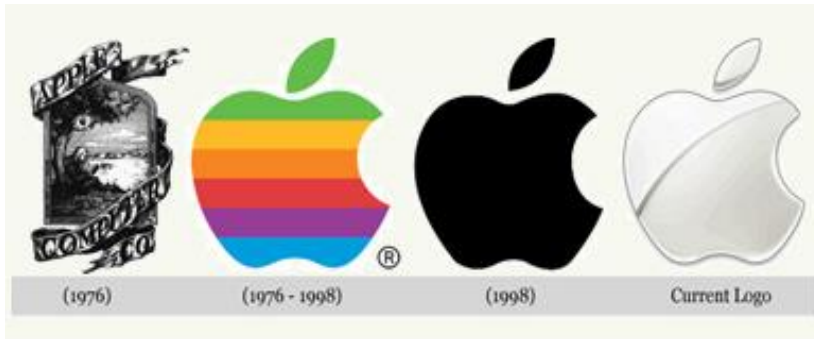


Ilustración 1: Evolución de logo de Apple.

7.6.2.1. Casos de éxito de rebranding

Cambio de Naming: Es el cambio más radical, a veces puede mantener un logo similar al que tenían. Este es el caso de Don Limpio, que antes se llamaba Mr. Proper



Ilustración 2: Evolución de logo de Don Limpio.

Actualizar o cambiar el Logotipo: Es el más común, casi todas las marcas pasan alguna vez por actualizar sus logotipos con pequeños cambios o con cambios más radicales. (Diaz, 2014)



Ilustración 3: Evolución de logo de Pepsi.

7.6.2.2. Casos de rebranding que salieron mal

Tropicana quiso cambiar su logotipo y el empaque de los zumos de naranja. Sus clientes se quejaron de que parecía una marca más barata, incluso una marca blanca. (Gomez, 2018)



Ilustración 4: Evolución de imagen de Tropicana.

Pizza Hut intentó quitarse la “pizza” de encima y comenzó a llamarse “The Hut” en 2009. ¿Qué consiguió? Un significativo número de burlas en las redes sociales que les hizo volver a su nombre original, aquí se puede ver claramente un cambio de imagen o un rebranding que va en contra de sus valores de marca y posicionamiento previamente adquirido. (Factoryfy, 2018)



Before

After

Ilustración 5: Evolución imagen de Pizza Hut.

8. Marco teórico

8.1. La marca como concepto.

Según Kotler las marcas tienen la función de diferenciar un producto/ servicio de un vendedor o un grupo de vendedores frente a sus competidores, (Palacio, 2014) este concepto se queda corto ante el contexto económico en el que se vive hoy en día, pues una marca no solo se limita a un símbolo sino que va más allá, representa una forma de vida, una cultura, un discurso. Las marcas se pueden encontrar desde el principio de los tiempos, en la cultura esclavista se utilizaban símbolos para marcar a los esclavos y que estos no se confundieran con hombres libres. Sin embargo y a raíz del crecimiento del consumismo y capitalismo en los 80's las marcas como símbolo empezaron a coger alta relevancia incluso mayor a la del producto que representaban y es así como en la actualidad los productos son creados en función de la marca y no viceversa, por lo que se busca que los productos sean capaces de sustentar una imagen de marca construida. (Costa J. , 2010).

Según Fischer y Espejo definen la marca como un “nombre, termino simbólico o diseño que sirve para identificar los productos o servicios de un vendedor o grupo de vendedores con el fin de diferenciarlos de sus competidores”. (Fischer & Espejo, 2011)

Una marca aglutina una serie de atributos de diferente índole los cuales le permiten tener una construcción sólida como se describe a continuación:

- Atributos semánticos: se refiere al significado del nombre como tal y a las relaciones que dicha marca pueda tener con la organización o producto.
- Atributos fonéticos: se refiere a la pronunciación y coherencia de la marca como tal.

- Atributos marketing: Dentro de los cuales se entiende relevancia del nombre dentro de un público objetivo, posicionamiento, coherencia del nombre con los atributos que quiere mostrar.

(Gil, 2010).

El contexto económico actual permite la creación de una competencia aguerrida entre productos y servicios donde cada vez se hace más difícil mantener una relevancia, es por esto que las marcas que quieran mantenerse y ser competitivas deben entablar relaciones con su público, relaciones más que transacciones. Al humanizar las marcas lo que se pretende es que el público objetivo se vea reflejado en los valores de la misma y así la relación podrá estar pensada a un largo plazo.

Según (Falco, 2017) una de las primeras marcas en entender la importancia de la creación de relaciones fueron Starbucks al crear comunidad, es decir permitir que sus tiendas se volvieran lugares donde la gente con intereses en común se pudiera reunir y American exprés al lograr que las personas que adquirieran sus tarjetas e hicieran parte de un club y así mismo una comunidad. En los dos casos anteriores se ven reflejadas dos marcas que generan experiencias al generar comunidad, lo cual permite la creación de relaciones, principio fundamental para una marca sostenible.

Nibaldo Toledo en su cátedra de gerencia de marca define las funciones de la misma así:

- Distinguir un producto o servicio de otro.
- Indicar procedencia.
- Indicar calidad.
- Brindar publicidad autónoma.

- Comunicar el posicionamiento.

Así mismo, identifica rasgos característicos a tener en cuenta para identificar una marca fuerte:

- Se identifican fácilmente.
- Son coherentes.
- Permiten cobrar un precio Premium.
- Construyen preferencia.
- Tienen una gran idea de marca en ellas. (Takahashi., 2014)

Nibaldo Toledo denomina dos caminos para la creación de marcas destacadas así:

- Marcas con capacidad de enfoque, son aquellas marcas que logran ser reconocidas por un producto en específico y encuentran su nicho de mercado para ese producto que las hace diferentes a la competencia. Tal es el caso de Home Burger, que si bien hoy en día ha ampliado su portafolio de productos, en un inicio empezó con una sola referencia de hamburguesas y se posiciono en la mente del consumidor como una marca de hamburguesas.
- Marcas creadas por divergencia en mercados nuevos, son aquellas marcas que aparentemente son dirigidas para un público tradicional, pero en realidad lo que hacen son romper el esquema de cómo se comunican a un nicho de mercado específico. Tal es el ejemplo de una marca como Airbnb, que en principio se piensa como una aplicación más para reservar estadías, cuando en realidad es una aplicación para un grupo objetivo específico con unas características específicas. (Takahashi., 2014)

Hoy en día, según lo comenta Alina Wheeler, los negocios solamente son tan fuertes como sus marcas, y de su percepción depende el éxito de las mismas. (Wheeler, 2013). Las marcas en el contexto contemporáneo tienen tres funciones específicas, así:

8.1.1. Navegación.

Fundamentalmente, este concepto se refiere a la función de la marca de ayudarles a los consumidores a escoger e identificar la mejor de las opciones dentro un portafolio de varias. (Wheeler, 2013)

8.1.2. Garantía.

La marca comunica todas las cualidades intrínsecas de un producto y/o servicio y le garantiza al consumidor que ha tomado la mejor decisión. (Wheeler, 2013)

8.1.3. Compromiso (Engagement):

Las marcas usan lenguaje distintivo, imágenes y distintas asociaciones para alentar a que los consumidores se identifiquen con la marca, este compromiso se refiere al grado de identificación que siente el consumidor con la marca y depende de la reputación que esta tenga dentro del mercado. (Alloza, 2008). El CBE (Costumer Brand engagement) se refiere al balance positivo que nace de las interacciones ya sean emocionales, cognitivas o actitudinales que puede tener un consumidor con la marca, el CBE tres fases principales que son:

- **Procesamiento cognitivo:** Se refiere al reconocimiento de una marca como la representación de un producto o servicio.
- **Afectividad:** Se refiere a expresar cierto grado de emoción cuando se está usando la marca “me siento feliz al usar esta marca, esta marca me hace sentir bien, etc.”.
- **Activación:** Se refiere al hecho de pensar en cierta marca cuando se piensa en la categoría, según Hollebeek este es el estadio más alto del engagement.

Estas son las tres dimensiones del engagement y es por esta razón que se ha vuelto un tópico de alto interés y estudio. (Hollebeek, Glynn, & Brodie, 2014).

8.2. Valor de marca (Brand Equity):

El concepto de valor de marca si bien está relacionado con la fortaleza de marca e incluso puede confundirse con esta, en ocasiones. El Brand Equity puntualmente se refiere a la capacidad que tiene una marca para generar un margen y volumen mayor en términos de utilidad en comparación a lo que podría generar el mismo producto sino no tuviera la marca. (Wood, 2000).

La construcción del valor de marca debe estructurarse desde cinco ángulos que permiten la creación de una marca valiosa, así:

8.2.1. Reconocimiento de marca (Brand Awareness).

Es la capacidad de una marca de estar presente en la mente del consumidor y que esta se reconozca en diferentes circunstancias y momentos. (Zaif & Cerchia, 2018)

8.2.2. Lealtad de marca (Brand Loyalty):

Sucede cuando existe un compromiso profundo de un consumidor con cierta marca, la lealtad de marca es capaz de crear barreras frente a los competidores y les permite a las marcas reaccionar a los desafíos de la competencia. (Zaif & Cerchia, 2018)

8.2.3. Calidad Percibida:

Es la evaluación que le da el consumidor a cierta marca, la evaluación de la marca como un todo. (Zaif & Cerchia, 2018)

8.2.4. Asociación de marca:

Como su nombre lo indica, son las asociaciones de información que tiene el consumidor en su cabeza con x o y marca. (Zaif & Cerchia, 2018)

8.3.Experiencia de consumidor:

La competencia es cada vez más aguerida y los consumidores están inundados con un sin número de opciones de donde elegir, es por esto que las marcas y las

personas que las administran deben ir un paso más adelante del punto de venta y aprovechar cada punto de contacto que tengan con el consumidor para generar experiencias únicas de consumo que promuevan el compromiso con la marca. (Wheeler, 2013).

8.4. Identidad de marca:

Es el concepto que representa la tangibilización de la marca y apela a directamente a los sentidos, como se ve la marca, como se siente, como se oye y como se mueve. La identidad de marca es capaz de coger elementos dispersos y transformarlos en un todo. (Wheeler, 2013). La identidad de marca amplifica la diferenciación y refuerza el reconocimiento de la misma. La identidad de la marca se ve puede ver plantada en el manual de marca, que es un compendio donde se expresa la esencia de la marca. El manual de marca de una empresa como Walmart, por ejemplo, está diseñado para inspirar a los vendedores a volverse embajadores de la marca en cada interacción que tengan con el consumidor.

8.5. Arquitectura de marca:

Se refiere a la jerarquía de marca dentro de una misma compañía. La arquitectura de marca es la interrelación que surge entre la compañía madre y las compañías subsidiarias, productos y servicios. La arquitectura de marca debería reflejar la estrategia de mercadeo de la compañía madre, razón por la cual debería ser consistente con un orden visual y verbal, de manera que le permita a la compañía crecer en el mercado eficientemente.

Independientemente del tamaño de la compañía, la estrategia de arquitectura de marca puede soportar el crecimiento futuro. (Wheeler, 2013) Existen tres tipos reconocidos de arquitectura de marca:

8.5.1. Arquitectura de marca monolítica:

Esta caracterizado por una marca fuerte maestra y las extensiones de marca se aprovechan de la fortaleza e identidad de la marca madre para construir a partir de allí su identidad.

Esta estrategia es efectiva cuando las características y beneficios de un producto le importan menos al consumidor que la promesa de marca. (Wheeler, 2013) Algunos casos de este tipo de arquitectura son:

- Google y Google maps.
- FedEx y FedEx Express.
- GE y GE Healthcare.
- Virgin y Virgin Mobile.
- Vanguard y Vanguard ETF.

8.5.2. Arquitectura de marca patrocinada:

Esta estrategia se caracteriza principalmente por la existencia de una sinergia entre el producto o división y la marca madre, en donde el primero tiene una presencia fuerte en el

mercado y se beneficia de la asociación, patrocinio y visibilidad de la marca madre.

(Wheeler, 2013), tal es el caso de:

- Ipod y Apple.
- Polo y Ralph Lauren.
- Oreo y Nabisco.

8.5.3. Arquitectura de marca pluralista:

Su principal característica es que tiene varias marcas altamente reconocidas en el mercado, en este caso el nombre de la marca madre puede ser invisible y desconocido para el consumidor y conocido únicamente para los inversionistas. (Wheeler, 2013)

Casos que representan este tipo de arquitectura son:

- Tang de Kraft foods.
- Godiva Chocolate de Campbell soup.
- The Ritz Carlton de Marriot.
- Hellmanns Mayonnaise de Unilever.
- Kleenex de Kimberly Clark.

8.6. Posicionamiento:

La mente del consumidor se puede reconocer como un espacio de percepciones geométrico, con categorías de productos, allí, cada marca ocupa diferentes puntos y esto se entiende en la medida que ningún producto o servicio vive y está concebido por sí solo, independientemente de un consumidor, para que un producto o servicio pueda existir, necesita tener un lugar en la percepción del mundo de un consumidor o individuo. Esta

percepción es subjetiva ya que está construida por las creencias, valores, necesidades, experiencia y ambiente de cada individuo, esta es el fundamento del concepto de posicionamiento, cada marca ocupa un espacio específico en la cabeza del consumidor. La distancia espacial de dos puntos dentro de la mente del consumidor define la similitud entre diferentes marcas y diferentes productos. (Sengupta, 2005)

8.7. Significado de marca:

Las marcas deben representar algo, una gran idea, una posición estratégica, un grupo de valores definidos. El significado de la marca genera fortaleza cuando el consumidor logra entender que es lo que representa la marca. El significado de la marca no es estático, así como la marca no lo es, el significado de marca está diseñado para evolucionar con el tiempo y una marca fuerte siempre lo tiene ya que es la manera más sencilla y efectiva de comunicación, conocida por el hombre. (Wheeler, 2013)

8.8. Objetivos del branding:

El branding según Nivaldo Toledo, (Takahashi., 2014) es un proceso estratégico para alcanzar cuatro objetivos principalmente:

1. Construir reconocimiento.
2. Generar confianza.
3. Desarrollar lealtad.
4. Proveer significado.

Esto se puede hacer a través de la gestión de una o varias marcas, una estrategia de marca focalizada logra desarrollar una promesa de marca diferenciada y diseñar intencionalmente una experiencia de marca única.

8.9. Rebranding:

La palabra rebranding corresponde a un neologismo compuesto por dos palabras con un significado claro re es el prefijo que se le aplica a diferentes verbos que significa la acción de volver a hacer algo, la segunda palabra a la que se refiere el termino es Brand o branding cuyo significado se puede ver en la primera parte de este marco, sin embargo la definición que le ha dado la sociedad americana de mercadeo es “nombre, termino, símbolo, diseño o la combinación de todos los anteriores con la intención de identificar los productos o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de su competidor”. Así las cosas, el termino rebranding corresponde a la creación de un nuevo nombre, termino, símbolo, diseño o la combinación de los anteriores, para una marca establecida con la intención de tener una nueva y diferenciada posición en la mente de todos los interesados y competidores. Dado que el concepto de branding es amplio hay algunas variables como el cambio del slogan o de logos, los cuales no están considerados como un rebranding como tal. Cuando se tocan aspectos tan sensibles como el cambio de nombre, este tipo de modificaciones apelan al concepto de rebranding. (Muzellec & Lambkin, 2005).

Las razones principales por las cuales las compañías pueden hacer el proceso de rebranding pueden ser diversas dependiendo del caso, pero por lo general es para lograr una

mayor eficiencia operacional o mejorar su valor de marca (Brand equity). (Dale Miller B. M., 2014)

8.9.1. Estrategias de rebranding:

Según Muzellec y Lambkin, la arquitectura de las marcas varia y evoluciona todo el tiempo, en parte como resultado de los cambios graduales que suceden en las corporaciones y que por lo general están fuera del control de las mismas, pero también como resultado de adquisiciones y venta de marcas. La re-estructura empresarial y la dinámica de constante cambio del mercado ha hecho que algunas corporaciones re evalúen como las diferentes piezas de una marca encajan para funcionar y esto a su vez ha provocado una ola de procesos de rebranding no solo a nivel corporativo sino a nivel de producto también.

Existen dos grandes vertientes que se pueden observar en las corporaciones que han estado en el proceso de rebranding así:

a) Integración: Como su nombre lo indica, es el hecho de unir todas las unidades de negocio de una corporación, debajo de un mismo nombre, siendo este el resultado de una tendencia de consolidación que se encuentra presente en muchas industrias, donde la dinámica del mercado les ha permitido comprar o adquirir o unirse con otras marcas. La consolidación de un solo nombre tiene el objetivo de crear mayor exposición de una marca y así, agrandar su market share. Por lo general la marca que queda visible es la corporación compradora. Tal es el caso de Vodafone y HSBC.

b) Separación: Sucede cuando existe la necesidad de generar un distanciamiento de la marca corporativa de otras sub-unidades tal es el caso de rebranding de Philip Morris como Altria o de Guinness UDV como Diageo. (Laurent Muezzellec, 2008)

8.9.2. Modelo de Rebranding corporativo de Miller y Merrilees:



Ilustración 6: Modelo de re-branding corporativo de Miller y Merrilees. (Dale Miller B. M., 2018)

Trigger (desencadenante): Se encuentra que existe la necesidad para hacer un proceso de rebranding, analizando factores internos o externos de la corporación.

Fase 1: Desarrollo de procesos para revisar y analizar el estado de la marca corporativa actual.

Fase 2: Creación y desarrollo de actividades internas para animar a los diferentes stakeholders para sumarse al cambio de marca.

Fase 3: Implementación del re branding corporativo desde una visión integrada del negocio.

Outcomes (resultados): Impacto del cambio de marca en el público objetivo y la afectación en los resultados económicos de la corporación. (Dale Miller B. M., 2014).

8.10. Venta Directa:

Según la asociación española de venta directa, la definición en estricto sentido del concepto de venta directa se refiere al “proceso de comercialización fuera de un establecimiento mercantil de bienes y servicios directamente al consumidor, mediante la demostración personalizada por parte de un representante de la empresa vendedora, lo que la distingue de las denominadas ventas a distancia, en las que no existe un contacto personal entre la empresa vendedora y el comprador.” (Ongallo, 2007).

De esta definición nacen las tres características más importantes de la venta directa:

- La venta se realiza fuera de un establecimiento comercial.
- El catálogo incluye productos y servicios.
- Demostración personalizada, en las reuniones de ventas se prueban y se realizan muestras en vivo y en directo de los diferentes productos que se comercializan a través del catálogo.

8.10.1. Fuerza de ventas:

Una de las partes esenciales de la venta directa es su fuerza de ventas ya que son ellos los que se vuelven junto con el catálogo, el canal de comercialización, la fuerza de ventas de una empresa de venta directa no es convencional pues cuenta con las siguientes características:

- No son empleados de la compañía como tal sino trabajan por comisión y distribución.
- La relación entre la empresa de venta directa y el vendedor trasciende lo económico pues influyen factores de tipo psicológico como el reconocimiento al trabajo bien hecho,

realización personal, relación con otras personas, independencia económica y autonomía en el trabajo, entre otros.

9. Metodología

9.1.Descripción de la Metodología

La metodología de investigación que se utilizará en este experimento será la metodología descriptiva, ya que se pretenden especificar las propiedades de un fenómeno como es el re naming de una marca posicionada en el mercado. Según (Sampieri,2012) Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Un estudio descriptivo se basa en recolectar datos que muestren un evento. En este caso las variables a utilizar son variables de tipo cualitativas ya que no se utilizaran métodos numéricos para la interpretación de los datos. (Editorial CESA, 2014) Pues la información que resulte de este estudio serán datos explicativos de un evento que está sucediendo en la compañía Dupree, que es el caso de estudio que describe esta investigación.

9.2.Fases y etapas del estudio

9.2.1. Identificación de la población objetivo

La población objetivo del estudio son consumidores actuales de la marca Dupree en las ciudades de mayor impacto en la venta de los países en los cuales hoy opera el negocio.

(Colombia, Perú, Ecuador Bolivia y Guatemala).

Técnica	Descriptiva con variables cualitativas.
Características de la técnica de recolección de datos/ Captación.	Entrevista personal con guía pre diseñada.
Grupo / Población objetivo.	<ul style="list-style-type: none"> - Junta de socios (1 persona). - Comité primario (cabezas principales de cada departamento) (7 personas por país). - Consumidores (10 personas).
Características del instrumento.	Tiempo de duración: 90 minutos. 100% Preguntas abiertas.
Numero de entrevistadores.	2 Entrevistadores.
Método de supervisión de entrevistadores.	Verificación de citas y cumplimiento de tiempos.
Materiales o productos utilizados.	<ul style="list-style-type: none"> - Actividad de distención (Lego). - Pantone de colores. - Presentación de marca actual. - Presentación de marca a implementar. - Guía de preguntas para el grupo.
Cronograma.	<ul style="list-style-type: none"> - Perú: Lima, semana 4 de Abril 2019. - Bolivia: Santa Cruz de la Sierra, semana 1 de Mayo 2019. - Colombia: Bogotá, semana 2 de Mayo 2019. - Ecuador: Quito, semana 3 de Mayo 2019.

Tabla 7:Ficha técnica de focus groups.

9.2.2. Instrumentos de recolección.

El principal instrumento de recolección que se utilizará para darle soporte a esta investigación serán sesiones de grupo focales o focus groups cuyo uso principal será el de plantear los cambios que sufrirá la marca y recibir las percepciones del grupo ante la nueva

propuesta. Para estas sesiones se pretende tener en cuenta grupos de consumidores y directivos y así socavar información primaria acerca de la estrategia organizacional que acompaña el re-branding a nivel global y local. La técnica de grupo focal fue planteada y elegida para llevar a cabo esta investigación ya que es una técnica que permite crear conversaciones dirigidas y concentradas hacia el objetivo que se busca pues, de manera natural y real sería imposible que se llevara a cabo. (Grupos focales, tecnica de investigacion cualitativa., 2000). Las sesiones focales de entrevistas grupales se desarrollan basadas en tres factores claves: a) exploración y descubrimiento b) contexto y profundidad c) interpretación.

El instrumento utilizado para la realizar las sesiones focales se basó en una guía con preguntas abiertas al público anteriormente descrito, respondiendo a los objetivos que tiene este estudio:

Analizar las implicaciones de un cambio de marca en Dupree /Azzorti, en los en 5 países de Latinoamérica donde actualmente está presente.

Guía de entrevista – Sesiones Grupales

Objetivo	Dinámica
PRESENTACIÓN	<p>-Presentación: Bienvenida y agradecemos su tiempo / enfatizar en la confidencialidad de las opiniones y en la importancia de la objetividad en las respuestas. Nada de lo que se diga, será oído por terceros.</p> <p>- Encuadre– explicación de los objetivos de la entrevista:</p> <p>- Objetivo de la entrevista</p> <p>- Un espacio ameno, de conocimiento, sin ningún tipo de prevenciones.</p> <p>- Un espacio para compartir ideas, opiniones, gustos. Sabiendo que no existen respuestas buenas o malas.</p> <p>- La oportunidad de contar todo lo que siente y piensa.</p>

Tabla 8: Guía de entrevistas, sesiones grupales.

Guía de entrevista – Sesiones Grupales

Objetivo	Dinámica
PRESENTACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Bienvenida y agradecimiento por su tiempo / enfatizar en la confidencialidad de las opiniones y en la importancia de la objetividad en las respuestas. <i>Nada de lo que se diga será oído por terceros.</i> • Presentación del entrevistador y de Azzorti • Explicación de los objetivos de la entrevista y la investigación: <i>Actualmente queremos conocer las opiniones y percepciones de algunos temas específicos, que hacen parte de su cotidianidad Vamos a tener un espacio ameno, sin ningún tipo de prevenciones, para compartir ideas, opiniones, gustos. Sabiendo que no existen respuestas buenas o malas. Es la oportunidad de contar todo lo que siente y piensa; así que ssiéntanse libres de decir lo que piensan, me interesan todos sus puntos de vista.</i>

	<ul style="list-style-type: none"> • Aclaración de la grabación. <i>Se hace con el único fin de tener un apoyo en audio para no perder nada de información. Nadie diferente al personal de Azzorti tendrá acceso a ese material.</i> <p>Reglas de la sesión.</p>
<p>Identificar los atributos más valorados de la marca actual en los diferentes países donde hoy en día está presente.</p>	<p>Ahora, vamos a realizar un ejercicio. Yo les voy a mencionar una palabra y me van a decir que es lo primero que se le viene a la mente...Vamos a hacer un ejemplo: Si digo AGUJA, ustedes piensan en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Y ahora ¿Qué se le viene a la mente cuando le digo Dupree/Azzorti? (Sacar las palabras que más se repiten) • Cuáles creen que son las fortalezas que tiene Dupree/Azzorti como marca? • Cuáles son las debilidades que tiene Dupree/Azzorti como marca? <p>A continuación, les vamos a mostrar el siguiente material (logo, eslogan, misión, visión, valores). Quisiera saber</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué les llama la atención este logo? • ¿Qué no les llama la atención de este logo? • ¿Qué le cambiarían al logo? • Este logo me logra conectar con la misión/visión de Dupree/Azzorti? • Teniendo en cuenta la misión/visión de Dupree/Azzorti, se debería cambiar el logo actual de la compañía? • ¿Ustedes creen que este logo y misión/visión conecta a los consumidores de marca? ¿Por qué? Si/no, por qué? Justificar la respuesta • ¿Qué le cambiaría a la marca? Indagar por los siguientes aspectos <ul style="list-style-type: none"> - Nombre - Colores - Logo - Eslogan - Tipografía/estilo de letra

<p>Analizar las diferentes variables que implican el cambio de naming de una marca posicionada en el mercado latino americano</p> <p>Analizar el comportamiento del consumidor frente al re branding de la compañía.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A continuación, les vamos a mostrar una propuesta de marca, en la que se observa el logo, nombre, eslogan y demás factores que abarcan un estudio de marca <p>Después de observar el material, vamos a abarcar varios temas</p> <p>SECCIÓN PARA LOS PAÍSES QUE TIENEN EL NOMBRE DE AZZORTI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mencione ¿qué fue lo que más le gusto y lo que menos le gusto de esta propuesta? • ¿Qué opina sobre la imagen del nombre Azzorti? • ¿El tipo de letra? • ¿Los colores del nombre? • ¿La aplicación del nombre Azzorti en la portada del catálogo? • ¿Qué opina sobre la paleta de colores amarillo, negro y blanco? ¿Qué le transmite? ¿Es coherente con los productos que ofrece Azzorti? ¿Conecta esos colores con lo que es Azzorti? • Ahora cuénteme ¿Qué le parece los colores e iconos que se manejan dentro de las líneas de producto? ¿Si concuerda con los tipos de producto? • Ropa: Amarillo • Joyería: Verde • Fragancias: Azul • Asociaciones: Rosado • Hogar: Morado • Al ver la diagramación en catálogo ¿Qué percepción le da al ver la mezcla de los nuevos colores con la marca? • ¿El cambio de la marca es coherente con la misión y visión de la empresa? • Teniendo en cuenta el cambio de marca, ¿Qué nivel de confianza le da a usted al adquirir los productos? Considera que su nivel de confianza cambia con la nueva imagen. <p>Ahora, vas a cerrar los ojos de nuevo y vamos a leer la siguiente frase y mientras la leemos, vas a pensar en cada palabra que recitamos</p> <p><i>*TU LO HACES POSIBLE*</i></p> <p><i>“Para las mujeres que no se conforman y buscan mejorar su calidad de vida y sentirse mejor con ellas mismas, Azzorti es el negocio de venta directa que facilita su desarrollo integral, mientras realza la belleza y promueve el bienestar de más</i></p>
--	---

familias, a través de soluciones reales y un servicio auténtico. Porque sin ellas nada es posible, apostamos por lograr que más mujeres crean en sí mismas y se atrevan a definir su futuro.”

Abre tus ojos y vamos a discutir sobre esta definición

- En una sola palabra, define lo que te acabamos de leer
- ¿Qué sentimientos o emociones sentiste al escuchar esta definición?
- ¿Te da confianza esta definición? De 1 a 10 ¿Qué tanto sentiste confianza y seguridad?
- ¿Te agrada esta frase para ti? De 1 a 10 ¿Qué tanto te gusto?
- De 1 a 10 ¿Qué tanto le conecta este propósito de marca?
- ¿Es coherente? ¿Es entendible?
- ¿Con que marca del mercado relaciona este cambio?

SECCIÓN PARA LOS PAÍSES QUE TIENEN EL NOMBRE DE AZZORTI

Va a cerrar los ojos y vas a pensar que el catálogo ya no se va a llama Dupree, sino Azzorti. ¿Imagina como sería, que colores tendría, como sería el tipo de letra, venderían los mismos productos?

Puedes abrir los ojos y en una hoja vas a dibujar todo lo que pensaste

- A continuación, les vamos a mostrar una propuesta de marca, en la que se observa el logo, nombre, eslogan y demás factores que abarcan un estudio de marca
- Mencione ¿qué fue lo que más le gusto y lo que menos le gusto de esta propuesta?
- ¿Qué opina sobre la imagen del nombre Azzorti?
- ¿El tipo de letra?
- ¿Los colores del nombre?
- ¿La aplicación del nombre Azzorti en la portada del catálogo?

- ¿Qué opina sobre la paleta de colores amarillo, negro y blanco? ¿Qué le transmite? ¿Es coherente con los productos que ofrece Azzorti? ¿Conecta esos colores con lo que es Azzorti?
- Ahora cuénteme ¿Qué le parece los colores e iconos que se manejan dentro de las líneas de producto? ¿Si concuerda con los tipos de producto?
- Ropa: Amarillo
- Joyería: Verde
- Fragancias: Azul
- Asociaciones: Rosado
- Hogar: Morado
- Al ver la diagramación en catálogo ¿Qué percepción le da al ver la mezcla de los nuevos colores con la marca?
- ¿El cambio de la marca es coherente con la misión y visión de la empresa?
- Teniendo en cuenta el cambio de marca, ¿Qué nivel de confianza le da a usted al adquirir los productos? Considera que su nivel de confianza cambia con la nueva imagen.

Ahora, vas a cerrar los ojos de nuevo y vamos a leer la siguiente frase y mientras la leemos, vas a pensar en cada palabra que recitamos

TU LO HACES POSIBLE

“Para las mujeres que no se conforman y buscan mejorar su calidad de vida y sentirse mejor con ellas mismas, Azzorti es el negocio de venta directa que facilita su desarrollo integral, mientras realza la belleza y promueve el bienestar de más familias, a través de soluciones reales y un servicio auténtico. Porque sin ellas nada es posible, apostamos por lograr que más mujeres crean en sí mismas y se atrevan a definir su futuro.”

Abre tus ojos y vamos a discutir sobre esta definición

- En una sola palabra, define lo que te acabamos de leer
- ¿Qué sentimientos o emociones sentiste al escuchar esta definición?
- ¿Te da confianza esta definición? De 1 a 10 ¿Qué tanto sentiste confianza y seguridad?
- ¿Te agrada esta frase para ti? De 1 a 10 ¿Qué tanto te gusto?
- De 1 a 10 ¿Qué tanto le conecta este propósito de marca?
- ¿Es coherente? ¿Es entendible?
- ¿Con que marca del mercado relaciona este cambio?

	<p>Ahora, viendo la nueva propuesta y escuchando esta promesa de valor ¿Qué te parece el cambio de nombre de Dupree a Azzorti? ¿Qué sentimientos te generaron?</p>
<p>Formular recomendaciones de buenas prácticas en el proceso e implementación de cambio de naming.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál considera es el rol que debe desempeñar la compañía ante el cambio de imagen ante ustedes los consumidores? ¿Cómo sería la comunicación para que ustedes entendieran que es un cambio de mejora para la organización? • ¿Usted cree que este cambio de marca puede sostenerse en los próximos 10 años? ¿Y en todos los países? • ¿Cuál cree que será el resultado de este cambio de marca? <p>Muchas gracias por asistir a esta reunión</p>
<p>AGRADECIMIENTO Y TERMINAR LA ENTREVISTA</p>	

Tabla 9: Guía de entrevista, sesiones grupales.

10. Resultados esperados del trabajo de grado.

Los resultados del trabajo que se muestran a continuación corresponden a la aplicación del instrumento en las sesiones focales anteriormente descritas y este a su vez fue diseñado para responder a cada uno de los objetivos específicos de este trabajo. La ficha técnica de las sesiones grupales se presenta a continuación:

Técnica	Descriptiva con variables cualitativas.
Características de la técnica de recolección de datos/ Captación.	Entrevista personal con guía pre diseñada.
Grupo / Población objetivo.	- Junta de socios (1 persona). - Comité primario (cabezas principales de cada departamento) (7 personas por país). - Consumidores (10 personas).
Características del instrumento.	Tiempo de duración: 90 minutos. 100% Preguntas abiertas.
Numero de entrevistadores.	2 Entrevistadores.
Método de supervisión de entrevistadores.	Verificación de citas y cumplimiento de tiempos.
Materiales o productos utilizados.	- Actividad de distensión (Lego). - Pantone de colores. - Presentación de marca actual. - Presentación de marca a implementar. - Guía de preguntas para el grupo.
Cronograma.	- Perú: Lima, semana 4 de Abril 2019. - Bolivia: Santa Cruz de la Sierra, semana 1 de Mayo 2019. - Colombia: Bogotá, semana 2 de Mayo 2019. - Ecuador: Quito, semana 3 de Mayo 2019.

Tabla 10: Ficha técnica consumidores, Bogotá- Colombia.

10.1. Análisis de insights por país.

A continuación, se presentarán los conceptos asociados a las marcas Azzorti/ Dupree como se perciben en la actualidad en los diferentes países donde se tiene presencia:

- **En Bolivia:**



Ilustración 7: Word map de insights consumidores, Bolivia.

Bolivia es un mercado donde la marca posicionada es Azzorti y tiene una maduración de 5 años, sus categorías más relevantes son joyería, moda, hogar y fragancias. Luego de aplicar

la herramienta durante la sesión grupal, se evidenció que los atributos más importantes de la marca son:

- Liderazgo: Azzorti en la actualidad es una marca joven y dentro del canal (venta directa) la única que combina las categorías de moda y hogar. Por eso para el consumidor (red de ventas) es una marca con respaldo.
- Moda Colombiana: La moda colombiana tiene un buen posicionamiento en Bolivia, debido a que ofrece las últimas tendencias que se pueden ver percibidas como aspiracionales.
- Variedad: La marca Azzorti como se mencionó anteriormente se puede percibir como una propuesta completa y robusta dentro del canal, ya que ofrece diversidad categorías que ofrece una solución completa para los hogares.
- Facilidad de pago: Azzorti es una marca que entiende a sus consumidoras de manera que ofrece soluciones de pago flexibles acomodándose a los tiempos de quienes la consumen.

- En Ecuador:



Ilustración 8: Word map de insights de consumidores en Ecuador.

Ecuador es un mercado de 7 años de maduración donde las categorías relevantes son: moda (ropa interior), joyería, hogar, fragancias, los adjetivos de marca que se evidenciaron en este país fueron:

- Sexy – Moda colombiana: La mujer colombiana es percibida como una mujer sensual ya que se tienen varios referentes de este aspecto, y esta es una cualidad que otros países de la región quieren imitar por lo que al tenerlo en el catálogo se vuelve alcanzable, y esto responde al crecimiento de esta categoría (ropa interior).
- Aspiracional: Dentro del catálogo de Ecuador se encuentran varias marcas aliadas que tienen un posicionamiento global que ayudan a darle reconocimiento, respaldo y estatus al mismo, tal es el caso de Johnson &

Johnson, que al tener posición diferenciada en el mercado genera credibilidad.

- Oportunidad: Azzorti da la posibilidad a sus consumidoras de volverse un referente de mujer empoderada, guerrera, proveedora, emprendedora y multidisciplinaria, que es la imagen de mujer que cada vez coge más fuerza en el mundo.
-
- En Guatemala:



Ilustración 9: Word map de insights de consumidores en Guatemala.

Azzorti en Guatemala tiene un año y sus únicas categorías son: moda, hogar y joyería, donde moda y hogar tienen el mayor peso y relevancia en la venta, las cualidades relevantes para describir la marca se encontraron que eran estas:

- Empoderamiento: Al ser Azzorti una marca que permite que la mujer tenga un ingreso económico independiente, le da a la mujer la importancia y la fuerza que merece, por lo tanto, la empodera para desarrollar su potencial.

- Confianza: Independiente de la madurez de la marca en el país, al ser soportada por una marca con una trayectoria internacional importante en más de 4 países, la consumidora se siente respaldada en sus pedidos.
- Moda colombiana: Como se mencionó anteriormente, el referente de Colombia en términos de moda es un referente construido con mucha historia, por lo tanto, la accesibilidad que da el catálogo para adquirirla, hace que los conceptos de Azzorti y Moda Colombiana, en el imaginario de las consumidoras, estén ligados.
- Novedad: Azzorti es una marca que representa un catálogo que cambia de colección cada 20 días y son colecciones que democratizan las tendencias globales en términos de moda (vestuario, joyería, hogar) y lo trae al alcance de la mano de cualquier consumidor que lo requiera. La novedad hace parte del ADN de la marca ya que al interior del negocio el grupo de I+D todo el año está recorriendo las calles de los distritos de moda importantes del mundo para incluirlo de una forma adaptada en cada uno de los catálogos que se ofrecen a nivel de cada país.

- En Perú:



Ilustración 10: Word Map de insights de consumidores en Perú.

El mercado peruano es el país con mayor índice de facturación y su maduración es de 10 años, en Perú la marca posicionada es Dupree y sus categorías fuertes son moda y hogar, las alianzas con marcas como Johnson & Johnson y L’Oreal hacen que Dupree Perú sea el único jugador con esta robustez. Los rasgos característicos de la marca en esta región según el grupo de consumidoras seleccionado fueron:

- Mujer: Dupree en Perú es una marca que representa todo lo que es una mujer, porque es una marca que satisface todas las necesidades que esta pueda tener, por la variedad de categorías que maneja. Pero además toda su comunicación irradia fortaleza, tesón, ganas, empuje y oportunidad. Por lo que genera conexión inmediata con las mujeres.
- Empoderamiento: Este aspecto es una constante en los rasgos de la marca en la región, es una marca que le da libertad a la mujer de elegir lo que quiera ser.

- Hogar: Esta es una de las categorías de mayor peso en el catálogo, por ende, es uno de los atributos más recordados cuando se menciona la marca Dupree, pues soluciona las necesidades en cuanto a artículos de hogar se refiere de manera completa.
- Moda: Dupree en Perú logra que las tendencias en ropa que se ven en las pasarelas del mundo estén al alcance de la mano de todas las consumidoras ajustándose a las características locales.
- En Colombia:



Ilustración 11: Word Map de insights de consumidores en Colombia.

Dupree se encuentra con una industria muy desarrollada y madura donde la competencia es tenaz, los principales jugadores son Marketing personal, Grupo Línea Directa, Nutresa, Avon, entre otros. Los cuales cuentan con una penetración de mercado tan fuerte como la que puede tener Dupree. En Colombia se encuentra la casa matriz de Dupree y tiene una antigüedad de 26 años, sus categorías de mayor relevancia son: moda, hogar, joyería y fragancias. Los atributos de marca en este país son:

- Femenino: La marca ofrece soluciones para todas las necesidades a las que se enfrenta la mujer en su día a día, realmente la entiende y toda la comunicación va enfocada hacia ella.
- Facilidad de pago: En el compromiso de Dupree de entender y hacer crecer a la mujer, se conoce que la cultura influye la forma de pago, por lo tanto, se presentan diferentes y flexibles opciones para pagar el pedido, de manera que se cree realmente una relación profunda y de largo plazo entre marca y consumidoras.
- Oportunidad: Dupree es una marca que les da a las mujeres oportunidad de crecimiento personal y profesional, las distribuidoras encuentran en la marca un respaldo que las empuja y anima a retarse.
- Variedad: Dupree en este momento en Colombia es un catálogo que ofrece 8 líneas de producto complementarias dentro de un mismo catálogo. Adicionalmente, aglutina marcas como Nestlé, Imusa y Totto, entre otras, las cuales permiten que sea un catálogo completo y robusto para cualquier mujer colombiana.

- Global:



Ilustración 12: Word Map de insights de consumidores a nivel global.

La construcción de la nueva marca que tenga un posicionamiento global, similar al que tiene Azzorti/Dupree en los diferentes países que ya se han mencionado anteriormente, debe tener dentro de su ADN estas cualidades. Para centralizar la comunicación y que esta a su vez sea recibida unificadamente y se pueda potencializar su posicionamiento en toda la región y así tener un crecimiento unificado.

10.2. Análisis de aspectos positivos y negativos actuales de Azzorti/Dupree.

En el ejercicio de proyección de la marca actual, se evidencia la percepción que tienen los consumidores de la marca actual, donde se clasifican en fortalezas y debilidades asociados a los atributos que se discutió en el punto anterior.

- **PERÚ/DUPREE**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Dupree es conocida en la mayoría de las regiones de Perú • Respaldo de marcas conocidas en el mercado • Propuesta de Moda Actual • Variedad en la oferta de productos • Buenas alianzas entre la empresa y las consumidoras 	<ul style="list-style-type: none"> • Marca antigua y no llamativa • No llegan los productos a tiempo • Mejorar la Calidad en productos de hogar

Tabla 11: Fortalezas y debilidades de marca Dupree en Perú.

- **COLOMBIA/DUPREE**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa de origen colombiano • Es una marca de tradición • Ofrece variedad de productos como Ropa, Joyería, productos para el hogar, fragancias, entre otras • Consistente en el tiempo • Marca Elegante 	<ul style="list-style-type: none"> • El catálogo se ve de baja percepción de calidad • Es una marca variable (Cambio de catálogos) • Imagen poco llamativa frente a la competencia • Poca comunicación de la marca

Tabla 12: Fortalezas y debilidades de marca Dupree en Colombia.

- **ECUADOR/AZZORTI**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de la joyería y moda colombiana • Propuesta completa en la oferta de productos • Es una marca aspiracional que proyecta un 	<ul style="list-style-type: none"> • Diferencias en el origen del producto hace que se entreguen ítems diferentes • El logo actual no se conoce como una marca de productos dirigido a la mujer •

empoderamiento hacia la mujer	
-------------------------------	--

Tabla 13: Fortalezas y debilidades de marca Azzorti en Ecuador.

• **BOLIVIA/AZZORTI**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Marca Joven • Catálogo que ofrece una oferta completa de productos • Buen relacionamiento entre los consumidores y la empresa • Propuesta de Moda innovadora con diseños exclusivos • Novedad en los productos de hogar 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay una clara identidad de la marca • No es conocida en todas las regiones de Bolivia • Hay productos que tienen la etiqueta de Dupree, siendo que en este país se maneja la marca Azzorti y genera confusión en los consumidores

Tabla 14: Fortalezas y debilidades de marca Azzorti en Bolivia.

• **GUATEMALA/AZZORTI**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Imagen y material del catálogo aspiracional • La ropa colombiana en diseños y calidad de las prendas • Empresa con nuevas propuestas 	<ul style="list-style-type: none"> • Precios altos frente a la competencia • La calidad de los productos de hogar • Incertidumbre de la marca por estar poco tiempo en el mercado

Tabla 15: Fortalezas y debilidades de marca Azzorti en Guatemala.

10.3. Símil de la nueva propuesta de marca versus la actual.

Al comparar el material de la propuesta actual versus la nueva, se evidenció que hay mayor agrado en la aplicación de la nueva propuesta, teniendo en cuenta que hay mayor armonía en la mezcla de los diferentes drivers que se analizaron durante el ejercicio:

- Portada: La propuesta de Azzorti tuvo mayor agrado, pues se logra percibir una imagen fresca, natural, que invita a indagar que hay en el interior del catálogo.



Ilustración 13: Portada de catálogo Azzorti.



Ilustración 14: Portada de catálogo Dupree.

- Logo: En Azzorti se evidencia que el logo está dentro del nombre (monograma), pues las dobles “Z” enmarca fuerza, empoderamiento y fácil recordación, mientras que Dupree no genera mayor impacto dentro de los consumidores y es muy plano el logo que no transmite una marca que trabaje para la mujer.

AZZORTI  DUPRÉE

Ilustración 15: Imagen de marca Azzorti vs Dupree.

- Fuentes: La tipografía que se usa en el catálogo es armoniosa a la vista de los consumidores, pues es de fácil legibilidad y rescatan que con este tipo de letra se entiende mejor los precios y las descripciones de los productos.



Ilustración 16: Tipografía del catálogo.

- Color: La paleta de colores que se muestra en la nueva propuesta no cumple con las expectativas de los consumidores, recalcan que la combinación entre los colores primarios de la marca (amarillo y negro) no hay armonía entre la propuesta de productos que se establece en cada categoría, pues líneas como ropa y hogar manejan colecciones de color por temporada. Se muestra elegante los colores de la opción Dupree (azul y blanco).
- Colores primarios usados en la nueva propuesta:



Ilustración 17: Paleta de color usados en la nueva propuesta de marca.

Los colores manejados por cada categoría generan confusión en los consumidores, no hay coherencia entre los colores primarios y se evidencia que no hay similitud entre los seis (6) colores diferentes por categoría.



Ilustración 18: Paleta de color por categoría.

En cuanto a los iconos, resultan llamativos pues logran diferenciar las categorías dentro del catálogo.

- Cercanía y aspiracionalidad: La nueva propuesta genera mayor pertenencia y credibilidad hacia la consumidora, pues lleva a la mujer a empoderarse y la marca las invita a que puedan cumplir sus sueños. La marca actual, solo tiene definido la misión y visión de la compañía, que no lleva a que la mujer sea participe de la marca.
- Estética: Finalmente, al reunir todas las propuestas de color, tipografía, fotos, la propuesta de Azzorti es la ganadora, pues reúne una imagen contundente e impulsa al consumidor a adquirir los productos por su imagen.

- Propuesta de nueva idea de marca:



Ilustración 19: Propuesta de nueva identidad de marca.

- **Idea de marca actual:**

Nuestra Empresa

MISIÓN

Respal damos el crecimiento integral de la mujer, nos apasiona la realización de sus sueños y la mejora de su nivel de vida y el de su familia.

Trabajamos en equipo para ofrecerte una oportunidad de negocio propio en el que la calidad de producto, el servicio y la calidez en el trato son el sello diferenciador y la garantía de éxito

VISIÓN

Ser la compañía de venta directa No. 1 de moda y hogar que brinda la mejor oportunidad de negocio y desarrollo integral para la mujer con productos de excelente relación calidad-precio.

En el 2019 tendremos presencia en 5 de los países de Latinoamérica en donde tengamos la oportunidad de destacarnos en nuestro foco de negocio en el menor tiempo y con la menor inversión posible.

PRINCIPIOS

- No solo creemos en la mujer... hacemos todo por ella.
- Nuestras relaciones se construyen con base en el conocimiento profundo del otro desde la integridad, la honestidad y el respeto.
- Nuestra evolución se basa en la búsqueda de una ejecución impecable, en el mejoramiento continuo y en el conocimiento del entorno competitivo.
- Nunca podemos dejar de aprender y tenemos que ser extremadamente flexibles y rápidos para adaptarnos a condiciones cambiantes.
- La clave de nuestro éxito es contar con personas idóneas, coherentes y altamente comprometidas.
- La rentabilidad y el desarrollo sostenible son requisitos básicos en todas nuestras actividades.

Ilustración 20: Idea de marca actual.

10.3.1. Análisis factorial de las variables de marca.

Luego de aplicado el instrumento al grupo de consumidoras seleccionado y presentada la nueva imagen de Dupree/Azzorti, se llega a la conclusión de que las cualidades a tener en cuenta para hacer la renovación de la marca son las que se presentan a continuación:

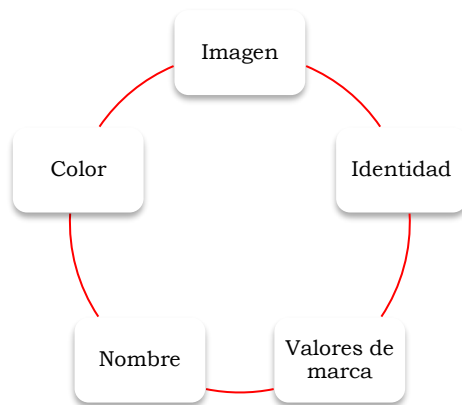


Ilustración 21: Variables factoriales de marca.

Estas cualidades se analizaron país a país y los hallazgos encontrados se encuentran a continuación:

A nivel global:

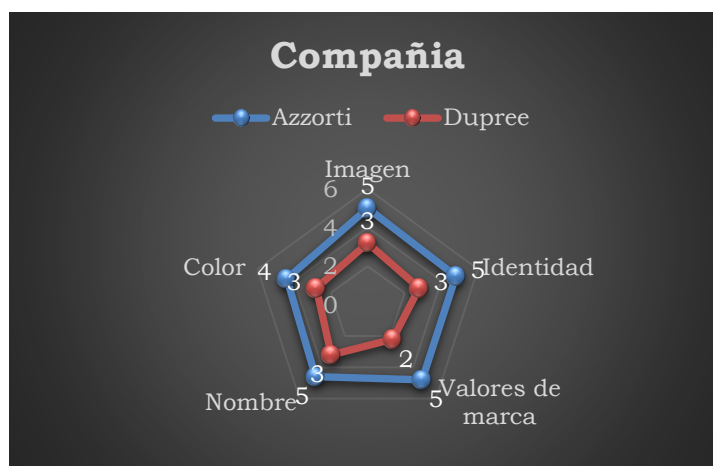


Ilustración 22: Resultados de análisis factorial de marca a nivel global.

Se evidenció que la marca Azzorti tuvo mayor acogida en cuanto a Imagen (composición) de la portada del catálogo actual versus la nueva propuesta, teniendo una puntuación

perfecta de 5 puntos contra 3 puntos de Dupree. En cuanto al valor de la identidad se evidencia que el grupo reconoce la personalidad de la marca de manera clara en la nueva propuesta pues los atributos de la misma que se quieren exaltar se pueden ver reflejados en ella.

A nivel general en cuanto a nombre Azzorti, tiene un nivel de mayor recordación dentro de la población estudiada, el sentimiento general es que es un nombre cálido y más femenino que Dupree, que conecta con el propósito de la marca “Tu lo haces posible”.

- Países: Perú.

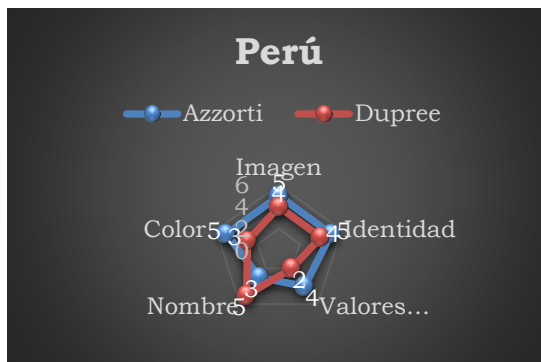


Ilustración 23: Análisis factorial de marca en Perú.

La imagen de marca, la identidad de la misma, sus valores y color en Azzorti tuvieron mayor aceptación versus Dupree, donde la única resistencia que se encontró fue el nombre como tal.

- Países: Colombia.

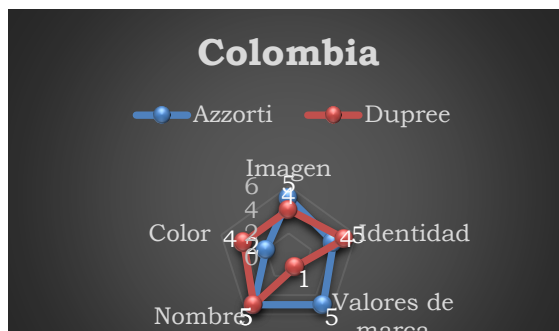


Ilustración 24: Análisis factorial de marca en Colombia.

Azzorti en Colombia está posicionada como una marca de joyería y ya existe un apego emocional de los consumidores hacia la marca por lo tanto su imagen y valores de marca son

atributos que se asocian y tienen congruencia con el nombre de Azzorti, en cambio existe resistencia en factores como identidad y los colores utilizados. Es importante recalcar que la marca sombrilla en Colombia es Dupree.

- Países: Guatemala.

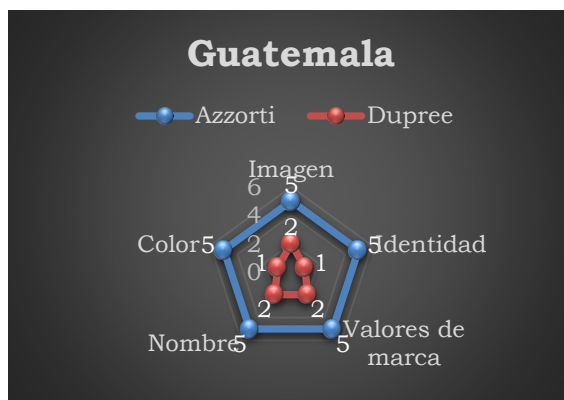


Ilustración 25: Análisis factorial de marca en Guatemala.

Los resultados de Azzorti como marca en Guatemala fueron favorables en todos los aspectos con respecto a Dupree, esto cobra sentido puesto que Guatemala es la región donde nació la nueva propuesta de marca.

- Países: Ecuador.

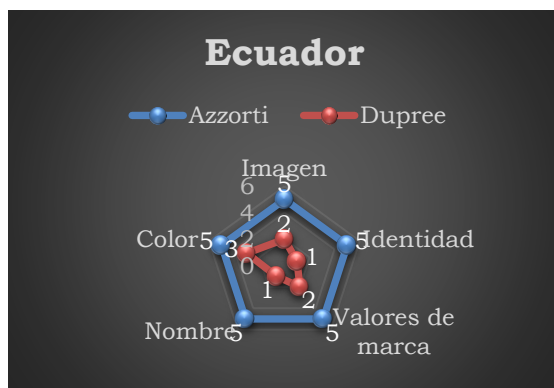


Ilustración 26: Análisis factorial de marca en Ecuador.

Azzorti en esta región está muy posicionada por lo tanto un cambio de naming sería dañino para el negocio, por esta razón las cualidades evaluadas se reflejan de manera favorable para la marca

Azzorti. La marca Dupree, como se

menciona anteriormente, no es una marca muy conocida en el territorio ecuatoriano.

- Países: Bolivia.

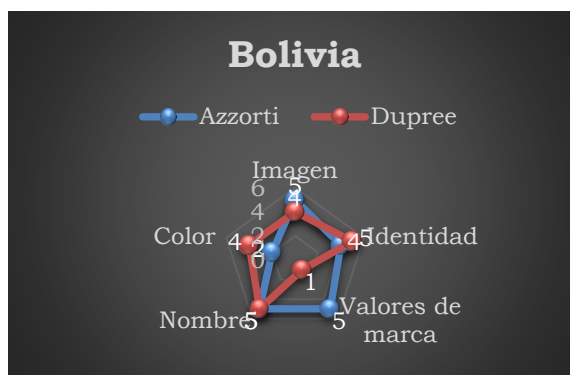


Ilustración 27: Análisis factorial de marca en Bolivia.

En esta región la población evaluada encuentra mayor afinidad con los valores de la marca Azzorti propuesta, pues la marca actual no es clara en estos aspectos. La recepción de cualidades como

color, identidad de marca, nombre e imagen, tuvieron buena acogida y esperan con ansias el lanzamiento de la misma.

10.3.2. Matriz de aceptación.

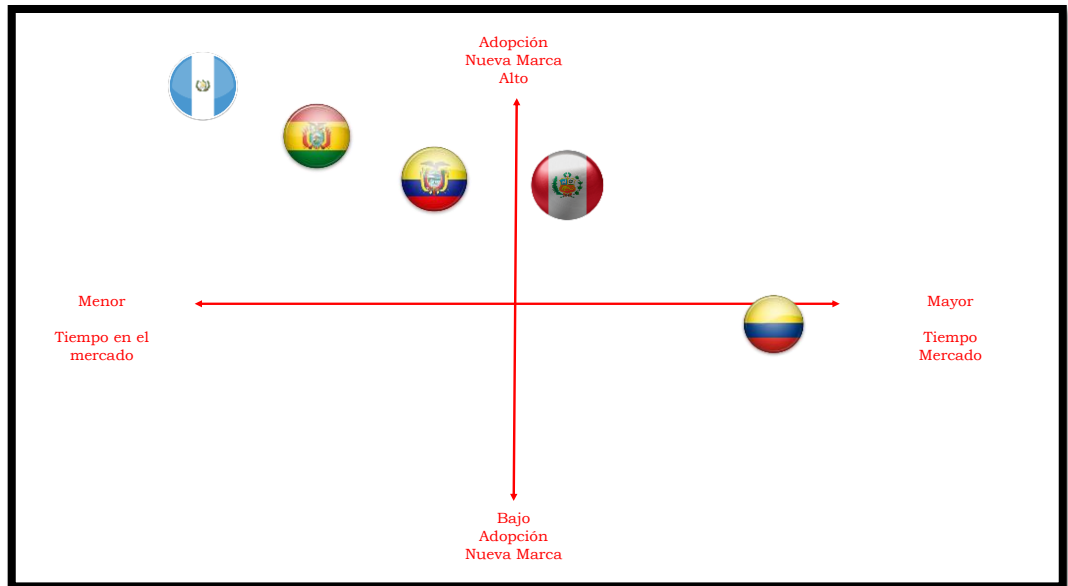


Ilustración 28: Matriz de aceptación consumidores a nivel regional.

La aceptación de la nueva marca se puede ver con mayor facilidad en países donde la marca tiene una menor trayectoria, tal es el caso de Guatemala, Bolivia y Ecuador, pues al contrario de Colombia, donde la marca posicionada es Dupree, la transición planteada es un re-branding y no renaming que tiene implicaciones de más fondo y podría tener repercusiones en la rentabilidad del negocio en un mediano/ largo plazo. Perú es otro país donde se encuentra también resistencia hacia la nueva marca, con un componente que hace el cambio menos crítico, y es que Perú es el que está liderando todo el proyecto de unificación marca, por lo tanto, este liderazgo genera una menor resistencia hacia el cambio.

10.4. Análisis del comportamiento del consumidor por países.

A continuación, se refleja el comportamiento que se evidenció por parte del consumidor hacia la marca en los diferentes países.

10.4.1. Nivel de confianza.


		PERU	COLOMBIA	ECUADOR	BOLIVIA	GUATEMALA
Nivel de confianza						
	Alto			El éxito obtenido en Guatemala les genera confianza, ya que les pone las pautas de como desarrollar la marca y minimizar riesgos .	Se sienten respaldados por la experiencia y conocimiento obtenido en Guatemala.	Azzorti inicio en Guatemala y es su casa matriz.
	Medio	Aunque sienten la incertidumbre de apropiar una nueva cultura, saben que son respaldados por la misma dirección.				
	Bajo		Por ser la casa matriz su nivel de confianza frente al cambio es muy baja, ya que sienten que pierden sus raíces y su posición en el mercado.			

Ilustración 29: Semáforo de nivel de confianza de los consumidores a nivel regional.

El nivel de confianza hacia la nueva marca en Ecuador, Bolivia y Guatemala como se ha evidenciado anteriormente es alto debido a que no existe un re-naming sino un re-branding o actualización de la marca, y esto a su vez impulsa una transformación dentro y fuera de la compañía. En Perú su nivel de confianza puede catalogarse como medio ya que, aunque se siente algo de incertidumbre por el cambio de Dupree a Azzorti, son los pioneros de la nueva propuesta de marca.

En Colombia el nivel de confianza es el único crítico pues hay temor que el consumidor final se pierda y empiece a preferir/ consumir otras marcas, lo cual pueda conllevar a perder participación en el mercado.

10.4.2. Nivel de aceptación.


		PERU	COLOMBIA	ECUADOR	BOLIVIA	GUATEMALA
	Nivel de Aceptación					
	Alto			Con 7 años en el mercado logra tener una posición sólida de la marca ya que nacieron siendo Azzorti.	Al ser el penultimo país que se abrió recibe la actualización de la marca como una oportunidad de crecimiento.	País con apertura por ser novedad, con expectativa hacia el futuro.
	Medio	Tiene mayor aceptación que Colombia porque han estado involucrados desde la fase inicial de Azzorti.				
Bajo		Sienten recelo de tener que adoptar los valores de una marca con menor experiencia en el mercado.				

Ilustración 30: Semáforo de nivel de aceptación de los consumidores a nivel regional.

La aceptación que se da de la marca en un contexto general es excelente para los tres países que en la actualidad llevan la marca Azzorti porque lo ven como una modernización natural que debe sufrir cualquier compañía que se quiera mantener presente en el mercado. En Guatemala se hizo la prueba piloto que generó confianza para que los demás países sintieran mayor confianza.

10.4.3. Decisiones tomadas por la marca.

A raíz de este estudio, se definieron las siguientes acciones claves:

- Se define lanzar con mayor velocidad la marca en los 4 países, definiendo responsables y gestores de marca en cada uno de los países.
- Realizar un piloto en el Perú antes de realizar el lanzamiento en todos los países, con el objetivo de tener aprendizajes y disminuir la incertidumbre de las demás operaciones.
- Definir con claridad las audiencias que tendrían impacto por esta transformación y construir un plan de comunicación.

- Se lanza Guatemala, con la nueva imagen definida.
- Se define una transición clara de la implementación de la marca en países donde también existe cambio de nombre, Colombia y Perú.
- Se construye un equipo multidisciplinario de investigación y desarrollo de productos, quienes velan por la construcción de experiencias en cada uno de las categorías de negocio, incluyendo la nueva implementación de la nueva marca en términos de empaque, promesa de valor y sostenibilidad.

10.5. Formulación de buenas prácticas.

- Para garantizar la consolidación de la nueva marca, es necesario hacer un plan de comunicación a todos los stakeholders de la organización, garantizando la transmisión de un mensaje claro y de los motivos que generan la transformación de la marca, con un equipo que permita generar confianza y solidez en la estrategia.
- Se sugiere realizar un piloto de lanzamiento en una de las operaciones, con el objetivo de disminuir el riesgo de la implementación y poder transmitir los aprendizajes a los demás países, logrando tener una implementación con una transición sólida a la luz de los hallazgos evidenciados.

- Definir con claridad las fases del proceso, ya que esta definición impactará todas las áreas de la organización y el portafolio en cada una de las líneas, no solamente desde la parte estética o la verbalización de la marca.
- Realizar seguimiento durante las diferentes fases de implementación para poder tomar los correctivos inmediatos en las situaciones que se presenten en las diferentes áreas.
- Construir una cultura al interior del negocio, en donde la estructura de la marca sea custodiada, por toda la organización, pasar de ser flexibles a rígidos frente a un variable tan sensible será un desafío cultural.

11. Validación de objetivo, hipótesis y problemas.

- El proceso de transformación de las marcas, influye de manera positiva en el posicionamiento, si existe una estrategia clara, un proceso organizado en su implementación y una trazabilidad de todo el proceso, toda la organización debe estar involucrada en el proceso, entendiendo muy bien el objetivo del mismo.
- Los consumidores de la marca actual, están abiertos a recibir mejoras y cambios constantes en términos de branding, es un proceso natural de las organizaciones que buscan permanecer vigentes en mercados cambiantes y cada día más exigentes. Las consumidoras del primer círculo de influencia (red de distribución) estuvieron

involucradas en todo el proceso, lo cual permitió que se apersonaran del nuevo nombre y se empoderaran del mismo.

- Dupree, tiene una oportunidad invaluable de construir de manera consistente una identidad de marca global con estrategias locales, garantizando su posicionamiento y buscando maximizar el valor de la compañía.
- Aunque existe incertidumbre al interior de los mercados de mayor edad donde Dupree tiene presencia en la región, se evidencia gran apertura para recibir esta nueva fase de transformación en la marca, ya que lo ven una propuesta estructurada.
- La nueva marca genera un modelo aspiracional que desde ya está repercutiendo en una mayor intención de compra por parte del consumidor final, pues se ve a Dupree, más que a una marca sin fondo, se ve como una organización robusta e internacional.
- Luego de organizar y consolidar la nueva imagen de marca en los diferentes países donde se tiene presencia, es posible que sea menos complejo abordar mercados nuevos y lograr así uno de los objetivos corporativos más importantes de la compañía 15 países en Latinoamérica para el 2030.

Hipótesis 1: *“El re branding en Dupree, es una variable que afecta de manera negativa el posicionamiento de la marca generando destrucción de la misma, en los países de Latinoamérica donde actualmente está presente.”*

- De acuerdo al estudio realizado se evidencia que esta primera hipótesis de investigación es nula, dado el grado de aceptación que se identifica en las conclusiones del estudio realizado.

Hipótesis 2: *“Los países donde existe mayor resistencia frente a la estrategia de re branding, son los de mayor edad en el mercado.”*

- Se identifica, una conducta de apertura, y poco rechazo frente a toda la inversión de re branding en Dupree Colombia y Perú, países con mayor edad en el mercado, lo cual genera como resultado que esta hipótesis sea nula.
- Hipótesis 3: *“El nuevo posicionamiento de marca unificado generará un incremento en la conducta de recompra en los clientes nuevos y actuales de la organización”*.
- La transversalidad de la marca y la unificación de una propuesta de valor clara y coherente en la organización, genera mayor confianza en los consumidores, una clara ventaja competitiva frente a compañías del sector, que permitirán que la re compra sea un factor predominante en el canal, lo cual hace que esta hipótesis sea alternativa.
- Dando así respuesta a las preguntas de investigación generadas para el propósito del desarrollo de este trabajo evidenciando los siguientes aspectos claves.
- Sera mucho más sencillo generar posicionamiento en los países que hay operación actual con la marca Dupree, ya que se consolida una promesa de valor clara coherente y consistente y de manera transversal en los cinco países, con una identidad y diferenciación de marca construida, lo cual genera mayor recordación, mayor lealtad y mayor confianza.
- Todas las acciones que impacten en la identidad de la marca, generan percepciones en el consumidor, debido a su entorno, experiencia actual y pre disposición que exista con los valores asociados lo que se ha construido de manera orgánica frente a la marca y la experiencia con Dupree, sin embargo, esto no genera un ambiente negativo a todo aquello que se plantee como mejora continua dentro del proceso de identidad, marca, valores y posicionamiento de la misma.
- Toda esta apuesta en la transformación de la marca, en los múltiples países, debe hacerse de manera gradual, construyendo un escenario de pruebas piloto que permitan disminuir el riesgo y la incertidumbre en el posicionamiento actual, logrando apropiarse de los aprendizajes obtenidos en las futuras transformaciones, generando una comunicación

clara a todos los interlocutores que intervienen hoy con la marca, construyendo una base de confianza y solidez en la implementación de la misma.

- Se identifica una carencia de conocimiento por parte de la organización frente al posicionamiento actual de la marca, en donde no se evidenciaba un interés relevante por la mesa directiva frente a uno de los activos más contundente de las organizaciones.

12. Conclusiones.

- El re branding en Dupree, genera un cambio importante en el desarrollo de la sostenibilidad del negocio, por la confianza que se evidencia en los consumidores actuales al evaluar la nueva marca.
- El desafío en la organización, por el cambio de marca se evidencia con mayor agudeza al interior del negocio, el riesgo a lo desconocido genera incertidumbre y resistencia en los equipos directivos.
- El desarrollo de toda la estructura de la marca, será un pilar fundamental en la ruta de expansión del negocio, que generará mayor velocidad de implementación y un posicionamiento unificado de la misma.
- La complejidad de la operación que se evidenciaba antes de la implementación del rebranding se ha disminuido, lo que al final ha repercutido en un menor índice de error en las ordenes despachadas y eso ha contribuido a fidelizar más y mejores clientes, ya que la competencia se encuentra con una barrera fuerte de entrada.
- Al haber involucrado a todas las áreas participantes de la compañía en el proceso de rebranding y estas al sentirse escuchadas y ver que su aporte ha sido implementado han aceptado el nuevo naming de una manera positiva y proactiva. De tal forma que el proceso aquí documentado ha sido el primer paso que se ha dado en pro del indomarketing que se está planeando para implementar en los próximos años.

- La aceptación del consumidor a la nueva filosofía de la marca genera confianza y asociaciones positivas en los escenarios evaluados en los múltiples países, lo cual permite dar el paso en la implementación de la misma.
- La ventaja competitiva que se construye a través de un negocio que desarrolla toda una propuesta de valor, con unos valores de marca y una identidad clara, será un eje que le permita ser identificado como un jugador clave dentro del sector.
- En los atributos más valorados por los consumidores, se evidenciaron variables como ser un jugador multi marca, la variedad de sus productos, el siempre encontrar algo nuevo, el servicio de la asesora y la relación calidad precio de su portafolio, lo cual no se abandonará con la transformación de la marca, por ende, no hay un riesgo inminente en este hallazgo. Sin embargo, este hallazgo sugiere que Dupree puede profundizar en sus relaciones con el consumidor final y estas relaciones pueden fortalecer su pool de insights que permitan cada vez ser más acertados con el lanzamiento de las nuevas colecciones.
- Las marcas al encontrarse en un ambiente dinámico están expuestas a cambios y transformaciones constantes, de acuerdo con el ritmo de sus consumidores, que a su vez están expuestos a una mayor oferta de opciones en el mercado, lo cual genera mayor apertura a la dinámica de actualización de las mismas.

13. Limitaciones y alcances del estudio.

- Teniendo en cuenta los hallazgos obtenidos en este estudio, se considera pertinente continuar la siguiente fase de investigación considerando variables de índole cuantitativas.
- Considerando que el estudio se desarrolló sobre un universo limitado (consumidores y junta). Se propone ampliar el universo de grupo objetivo a proveedores, empleados y shoppers, ya que puede aportar significativamente al resultado del presente estudio.

- Entendiendo que el foco del presente estudio se realizó en las ciudades principales de los 5 países donde se encuentra actualmente el negocio en Latinoamérica, se propone para las siguientes fases ampliar la población estadística del estudio, con el fin de obtener mayor información para la implementación de los planes de acción.
- La intención del presente estudio es ser el punto de partida para en un futuro medir la rentabilidad de cómo afecta el re branding en la compañía.

14. Bibliografía

(2000). En O. Mella, *Grupos focales, tecnica de investigacion cualitativa*. (pág. 5).

Santiago de Chile: CIDE.

Alleman, J., Patricia, Á. M., & Rappoport, P. N. (2014). *Demand for Communications*

Services - Insights and Perspectives. New York: Springer.

- Alloza, A. (2008). Brand Engagement and Brand Experience at BBVA, the transformation of a 150 years old company. *Corporate Reputation review*.
- Amaral Ceballos, D. (2004). *La televisión en Colombia 50 años. Una historia para el futuro*. Bogotá: Zona.
- Antiga, R. P. (2012). Reseña del libro "THE PSYCHOLOGY OF LEISURE". *Revista Latinoamericana de Recreación Volumen. 1*, 130-134.
- Association, V. I. (2003). *Marketing. History of card products and acquiring*.
- Banco Falabella. (2016). *Banco Falabella*. Obtenido de Banco Falabella:
www.bancofalabella.com.co
- Banrepublica. (2016). *banrepcultura.org*. Obtenido de banrepcultura.org:
<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/historia-de-la-television-en-colombia/la-television-en-colombia>
- Baudrillard, J. (2009). *La Sociedad de Consumo. Sus mitos, sus estructuras*. Madrid, España: Siglo XXI de España Editores.
- Benassini, M. (2009). *Introducción a la investigación de mercados, enfoque para América Latina*.
- Benavides Campos, J. E. (2012). *Historia de la Televisión en Colombia y su función pública (1953-1958)*. Bogotá: UNAL.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Pearson 3 edición.
- Cabrera, A. (19 de 03 de 2019). *Grupo Endor*. Obtenido de Casos buenos y malos del rebranding: <https://www.grupoendor.com/casos-del-rebranding/>

- Cervantes, S. (27 de 10 de 2017). *Brand it*. Obtenido de Increíbles ejemplos de un rebranding exitoso: McDonald's.: <http://branditco.com.mx/blog/rebranding-exitoso-mcdonalds/>
- Colpatria. (2016). *Colpatria*. Obtenido de Banco Colpatria: www.colpatria.com
- comScore . (2014). *comScore Media Hogar o Trabajo solo PC/Laptop*.
- Conti, J. P. (2015). Estado del video OTT en Latam. *Dataxis White Papers*.
- Costa, J. (2010). *La marca, creacion diseño y gestion*. Trillas.
- Costa, J. (12 de Enero de 211). *Sociology Of Philosophy*. Obtenido de Efiartes. Un blog sobre las lecturas contemporáneas de la democracia ateniense: <http://sociologyofphilosophy.blogspot.com.co/2011/01/la-teoria-de-las-generaciones-ortega-y.html>
- CRC, C. d. (2015). *Mercados audiovisuales en un entorno convergente*. Bogotá.
- Dale Miller, B. M. (2014). Corporate Rebranding: An Integrative Review of Major Enablers and Barriers to the Rebranding Process. *International Journal of Management Reviews*, 265–289.
- Dale Miller, B. M. (2018). Corporate Rebranding: An integrative review of major enablers and barriers to the rebranging process. *International Journal of management reviews.*, 45.
- DANE. (2014). *Proyecciones de Población 2005-2020 Nacional, Departamental y Municipal*. Obtenido de Departamento Administrativo Nacional de Estadística: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>

- Del Pino, C. y. (2012). Internet, Televisión y Convergencia: nuevas pantallas y plataformas de contenido audiovisual en la era digital. El caso del mercado audiovisual online en España. *Observatorio (OBS*) Journal*, vol.6 - n°4 (2012), 057-075, 63.
- Desiree Maroun, L. V. (15 de 09 de 2016). Los efectos del rebranding realizado en 2014 por la marca Melao: Auditoria de imagen. Caracas, Provincia de Venezuela, Venezuela.
- Diaz, J. A. (09 de 04 de 2014). *Los cambios de nombres en las empresas y marcas*. Obtenido de Puro marketing: <https://www.puromarketing.com/3/19696/cambios-nombres-empresas-marcas.html>
- Doyle, G. (2010). From Television to Multiplatform. *The International Journal of Research into New Media Technologies*, 444.
- Dubois, B., & Rovira, A. (1998). Comportamiento del Consumidor. *Prentice Hall*. Prentice Hall.
- Editorial CESA. (2014). Escritura e investigacion academica. En J. S. Correa, & J. H. Murillo. Bogota D.C.: Editorial CESA.
- Euromonitor. (30 de 10 de 2014). Credit Cards in Colombia.
- Euromonitor. (23 de 01 de 2015). Credit Cards in Chile.
- Factoryfy. (04 de 06 de 2018). *Factoryfy*. Obtenido de REBRANDING: QUÉ ES Y CUÁNDO CAMBIAR TU LOGO: <https://factoryfy.es/rebranding-que-es-y-cuando-utilizarlo/>
- Falabella, B. (2014). *Tarjetas de crédito Inactivas*.
- Falco, C. P. (2017). Las marcas como relaciones. *Entendiendo el branding*.

- Fischer, L., & Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia, cuarta edicion*. Ciudad de Mexico: McGraw Hill.
- Forte Wares, C. C. (2015). *www.fortewares.com*. Obtenido de http://www.fortewares.com/Administrator/userfiles/Banner/forte-wares--credit-card-segmentation_EN.pdf
- García Ramírez, D., & Carlos Barborsa, M. (2016). Historias de la televisión en Colombia: Vacíos y desafíos. *Comunicación y Sociedad*, 101.
- Gil, J. V. (2010). *Branding, tendencias y retos en la comunicacion de marca*. UOC.
- Gladwell, M. (Febrero de 2004). TED Talks: Choice, Happiness and spaghetti sauce. Monterey, California , Estados Unidos de America . Obtenido de ted.com.
- Gofman, A., & Moskowitz, H. (2012). *Rule Developing Experimentation. A systematic approach to understand & engineer the consumer mind*. Bentham Science Publishers.
- Gofman, H. R. (2007). *Selling Blue Elephants*. Pearson Education, Inc.
- Gomez, B. (22 de 05 de 2018). *BeatrizXE*. Obtenido de Rediseño de marca ¿Qué es y cómo hacerlo?: <https://beatrizxe.com/es/blog/que-es-rebranding-marca-como-hacerlo.html>
- Green, W. (1977, 1978). *Segmentación de mercados*.
- Henao, Ó., & Córdoba, J. F. (2007). Comportamiento del consumidor, una mirada sociológica. *Universidad Libre de Colombia*.
- Herrera, C. (11 de 08 de 2015). Proyecto de Grado utilizando Mind Genomics - Maestría en Dirección de Marketing CESA. (J. S. Alarcón, Entrevistador)

- Hollebeek, L. D., Glynn, M. S., & Brodie, R. J. (2014). Consumer Brand Engagement in Social Media. *Journal of interactive marketing*, 149-165.
- Iglesias, D. (22 de 09 de 2015). *Soy una marca*. Obtenido de ¿QUÉ ES EL REBRANDING Y CUANDO UTILIZARLO?: <https://www.soyunamarca.com/que-es-el-rebranding-y-cuando-utilizarlo/>
- IPG Colombia . (2016). *Research IPG Colombia* .
- Jenkins, H. (2008). *Convergence Culture*. Barcelona: Paidós Iberica SA.
- Juan Santiago Correa, J. M. (2014). *Escritura e investigación académica : una guía para la elaboración del trabajo de grado*. Bogotá, Colombia: CESA.
- Junghwan Kim, S. K. (2015). Competitive dynamics in the Korean video platform market: Traditional pay TV platforms vs. OTT platforms. *Telematics and Informatics*.
- Kantar Ibope Media. (2016). *KANTAR IBOPE MEDIA*. Obtenido de KANTAR IBOPE MEDIA: http://www.ibope.com.co/audiencia_tv.html
- King, S. (12 de Septiembre de 2016). Los retos de la TV en tiempos de internet. (R. N. Economía, Entrevistador)
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing. 14.* (P. Hall, Ed.) Pearson.
- Lancaster, K. (1971). *Consumer Demand: A New Approach*. New York: Columbia University Press.
- Lancaster, K. (1996). A New Approach to Consumer Theory. *The Journal of Political Economy*, 74(2), 132-157.
- Laurent Muezzellec, M. L. (29 de 02 de 2008). *Corporate Rebranding and the Implications for Brand Architecture*. Dublin, Ireland.

Leccardi, C., & Feixa, C. (2011). El concepto de generación en las teorías de la juventud.

Lerma, C. E. (2016). Análisis de la dimensión ritual del consumo y su relación con la construcción de identidad. *Actas V Encuentro Internacional de Investigadores en Publicidad (RELAIP)*.

Lugmayr, A. y. (2016). Media convergence is not King: The triadic phenomenon of media Convergence-Divergence-Coexistence is King. *Media Convergence Hand book vol.1*.

Maestría en Dirección de Marketing - CESA. (2014). *Asignatura Estadística Aplicada al Marketing*.

Maldonado Ibarra, L. C. (2016). *ANÁLISIS SOBRE EL USO Y MANEJO DE LA TECNOLOGÍA MÓVIL EN LAS GENERACIONES*.

Maldonado, L. C. (2016). Análisis sobre uso y manejo de la tecnología móvil en las generaciones Baby Boomer y Generación X. Quito, Ecuador: UDLA - Universidad de Las Américas.

Manuela Pulina, F. o. (2010). Consumer behaviour in the credit card market: a banking case study . *International Journal of Consumer Studies*.

Maria Belen Eglez, M. D. (12 de 07 de 2016). Trabajo de investigacion final productos globales, estrategias locales-Uber-. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.

Matellanes Lazo, M. (2011). ACTITUDES, COMPORTAMIENTOS Y USOS DE DIFERENTES GENERACIONES DE USUARIOS EN INTERNET. *Revista de Comunicación Vivat Academia*.

- Matellanes, M. (2011). Actitudes, comportamientos y usos de diferentes generaciones de usuarios en internet. *Revista de Comunicación Vivat Academia*, 115, 1-22.
- Matteucci, N. (2016). Standards, IPR and Digital TV convergence. *Media Convergence Hand Book - Vol.1*.
- McDonnell, S. (29 de 01 de 2001). Microsegmentation. *Computerworld*, 35(5), 50.
- Mind Genomics Advisors . (2016). *Mind Genomics Advisors* . Obtenido de Mind Genomics Advisors : <http://www.mindgenomics.com/index.php#news>
- Moskowitz, H. (2010). *Mind Genomics: The New Novum Organum. Buying and Enjoying* (Vol. 5c).
- Moskowitz, H. (2011). *People, preferences & prices. Sequencing the Economic Genome of the Consumer Mind*. New York, USA.
- Moskowitz, H. (2013). Basics of Mind Genomics. *iNovum LLC*. New York.
- Moskowitz, H. (2013). Israel, looking ahead to 2018.
- Moskowitz, H. (24 de 01 de 2015). Mind Genomics - Credit Cards in Colombia, CMR Banco Falabella. (J. S. Valenzuela, Entrevistador) e-mail.
- Moskowitz, H., & Gofman, A. (2008). *Vendiendo elefantes azules*. Barcelona: Ediciones gestion 2000.
- Moskowitz, H., Gofman, A., Beckley, J., & Ashman, H. (2006). Founding a new science: Mind Genomics. *Journal of Sensory Studies* , 267.
- Muzellec, L., & Lambkin, M. (2005). Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity? *Emerald Insight*.
- Ongallo, C. (2007). *El libro de las ventas directas*. España: Ediciones Diaz de Santos.

- Palacio, S. D. (Julio de 2014). Alcances actuales del concepto de marca, un estudio comparativo en la historia. Cali, Valle del Cauca, Colombia.
- Philip Kotler, G. A. (2013). *Fundamentos de Marketing*.
- Ponte, C., & Arnoldi, P. (2013). Conectando generaciones: investigación y aprendizaje en educación medios y estudios de audiencia. *Comunicar. Revista Científica de Educomunicación*.
- Power, J.D. (2016). *Streaming video satisfaction*.
- Raddar Consumer Knowledge Group. (2010). El Dilema de las Generaciones de Colores en Colombia. Bogotá, Colombia.
- Redacción de El País. (13 de Diciembre de 2015). *Así es como vemos televisión los colombianos*. Obtenido de www.elpais.com.co:
<http://www.elpais.com.co/elpais/entretenimiento/noticias/asi-como-vemos-television-colombianos>
- Salamanca Uribe, J. (2012). *Credencial Historia. No 268 - El nacimiento de las industrias culturales*. Bogotá : Credencial 1989.
- Sánchez, N. (Julio de 2016). Aportes de la Psicología al Marketing: El Rol de las Emociones. *Tesis de Gradi*. Castellón de la Plana, Castellón, España: Universitat Jaume I.
- Sanz, P. V. (2010). *Segmentación de Mercados*. Madrid, España: Starbook.
- Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (2005). *Comportamiento del Consumidor*. 8. México: Prentice Hall.

- Sengupta, S. (2005). *Brand positioning: Strategies for competitive advantage*. Calcuta: Tata McGraw-Hill Education.
- Solomon, M. R. (2011). *Consumer Behavior. Buying, having and being*. 9. (P. Hall, Ed.)
- Suárez, L. M. (2017). *La actualización de marca como estrategia para la creación de valor en MetLife Colombia*. Bogota D.C., Bogota D.C., Colombia.
- Takahashi., N. T. (2014). Clase de Direccion de Branding. *Direccion de branding* (pág. 12). Bogota D.C.: CESA.
- TGI Colombia . (2015). *TGI Colombia 2015 w1 + 2015 w2 Medios y Productos* .
- Vargas, L. D. (13 de Octubre de 2015). *Marketing to Marketing* . Obtenido de M2M: <http://m2m.com.co/actualidad/ciencia-y-marketing/>
- Veblen, T. (2000). *Teoría de la Clase Ociosa*. Elaleph.
- Vera, S. (15 de Agosto de 2013). *Quartz* . Obtenido de Quartz: <http://qz.com/115346/netflix-and-amazon-dont-have-enough-content-to-replace-cable-tv/>
- Wheeler, A. (2013). *Designing Brand Identity fourth edition*. Hoboken, New Jersey: John Wiley and sons, Inc.
- Wood, L. (2000). *Brands and Brand equity; definition and management*. Sheffield, UK.
- Yanhaas. (2015). *Hábitos y usos Televisión*. Bogotá: CRC.
- Zaif, A., & Cerchia, A. E. (2018). The Influence of Brand Awareness and Other Dimensions of Brand Equity in Consumer`s Behaviour: The „Affordable Luxury” Strategy. *"Ovidius" University Annals, Economic Sciences Series* .

Zavala, G. (S.F.). *Comportamiento de las difentes generaciones*. Obtenido de GERZA

Asesoría y Capacitación :

http://www.gerza.com/articulos/aprendizaje/todos_articulos/comport_generaciones.html

15. Anexos.

15.1. Diagramación de Dupree antes de la implementación de la nueva marca.



ANEXO A: Portada de Dupree.



ANEXO B: Inserto promocional de categoría.

15.2. Diagramación de Azzorti después de la implementación de la nueva marca.



ANEXO C: Portada de nueva implementación de marca.



ANEXO D: Inserto promocional categoría, joyería y fragancias.

15.3. Claim de marca.

AZZORTI

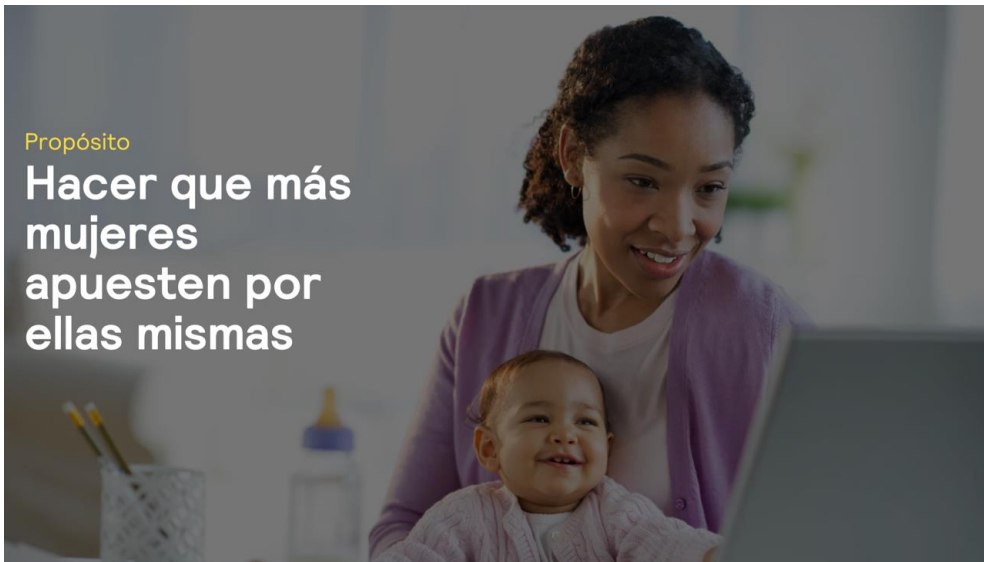


AZZORTI

A favor de <ul style="list-style-type: none"> • Cercanía • Emprendimiento • Mejorar la calidad de vida • Hacer sentir bien a la mujer • Belleza 	Misión Desarrollo integral de la mujer	En contra de <ul style="list-style-type: none"> • Conformismo • Baja autoestima • Lo barato
Aliados <ul style="list-style-type: none"> • Equipo • Innovación • Tecnología • Modelo de negocio • Sueños 	Protagonista La realización de la mujer	Antagonista <ul style="list-style-type: none"> • Mediocridad (Falta de ambición) • Miedo • Dependencia
Ganadores <ul style="list-style-type: none"> • La asesora • El cliente • La comunidad 	Moraleja Si lo puedes soñar, lo puedes hacer	Perdedores <ul style="list-style-type: none"> • Machismo • Desigualdad

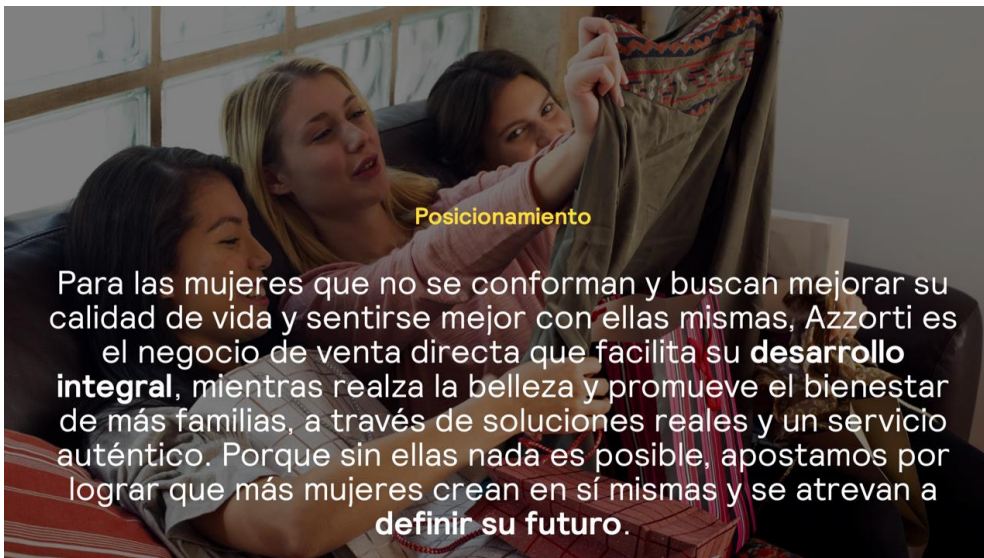
ANEXO E: Claim de nueva propuesta de marca.

15.4. Propósito de marca.



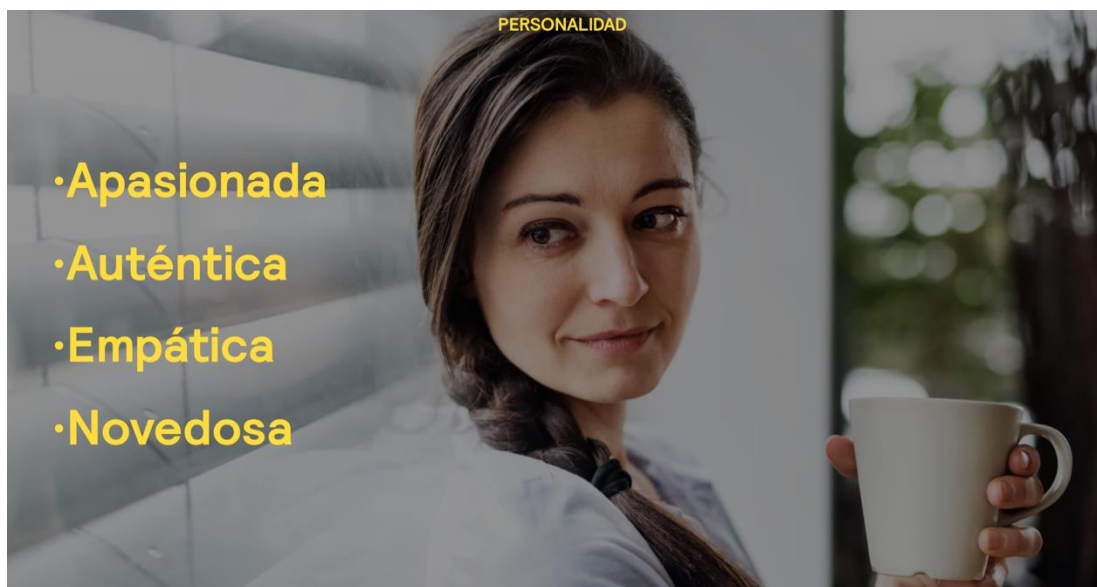
ANEXO F: Propósito de nueva propuesta de marca.

15.5. Posicionamiento de marca.



ANEXO G: Posicionamiento de nueva propuesta de marca.

15.6. Cualidades personalidad de marca.



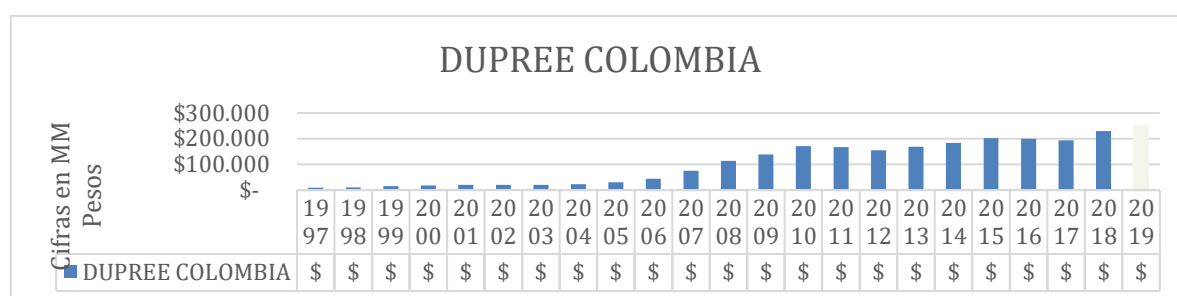
ANEXO H: Cualidades de personalidad de nueva propuesta de marca.

15.7. Histórico de ventas Dupree

- Colombia

AÑO	DUPREE COLOMBIA	TOTAL VENTA	TRM	VENTA USD
1997	\$ 9.746	\$ 9.746.044.079	\$ 1.293	\$ 7.537.544
1998	\$ 10.475	\$ 10.474.972.621	\$ 1.542	\$ 6.793.108
1999	\$ 15.316	\$ 15.316.206.270	\$ 1.873	\$ 8.177.366
2000	\$ 18.486	\$ 18.485.523.957	\$ 2.229	\$ 8.293.192
2001	\$ 19.943	\$ 19.942.589.483	\$ 2.291	\$ 8.704.753
2002	\$ 20.727	\$ 20.726.520.238	\$ 2.864	\$ 7.236.913
2003	\$ 20.575	\$ 20.575.055.660	\$ 2.778	\$ 7.406.428
2004	\$ 23.188	\$ 23.188.330.487	\$ 2.389	\$ 9.706.292
2005	\$ 31.089	\$ 31.088.838.596	\$ 2.284	\$13.611.576
2006	\$ 44.476	\$ 44.476.219.378	\$ 2.238	\$19.873.199
2007	\$ 75.619	\$ 75.618.844.290	\$ 2.014	\$37.546.596
2008	\$ 113.515	\$ 113.514.585.243	\$ 2.243	\$50.608.375
2009	\$ 138.736	\$ 138.736.440.614	\$ 2.044	\$67.874.971

2010	\$	171.818	\$	171.818.333.666	\$	1.913	\$89.816.170
2011	\$	167.516	\$	167.516.090.733	\$	1.942	\$86.259.573
2012	\$	154.696	\$	154.696.208.521	\$	1.768	\$87.497.855
2013	\$	168.892	\$	168.891.765.084	\$	1.926	\$87.690.428
2014	\$	183.852	\$	183.851.968.306	\$	2.392	\$76.861.191
2015	\$	202.036	\$	202.035.974.514	\$	3.149	\$64.158.772
2016	\$	200.277	\$	200.276.596.986	\$	3.071	\$65.215.434
2017	\$	193.157	\$	193.156.890.369	\$	2.987	\$64.665.849
2018	\$	229.777	\$	229.776.727.766	\$	3.249	\$70.722.292
2019	\$	252.754	\$	252.754.400.543	\$	3.500	\$72.215.543

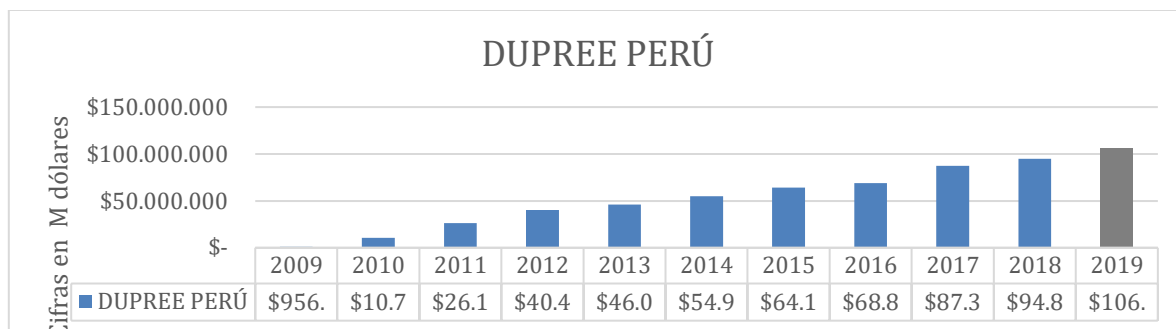


ANEXO I: Histórico de ventas de Dupree en Colombia.

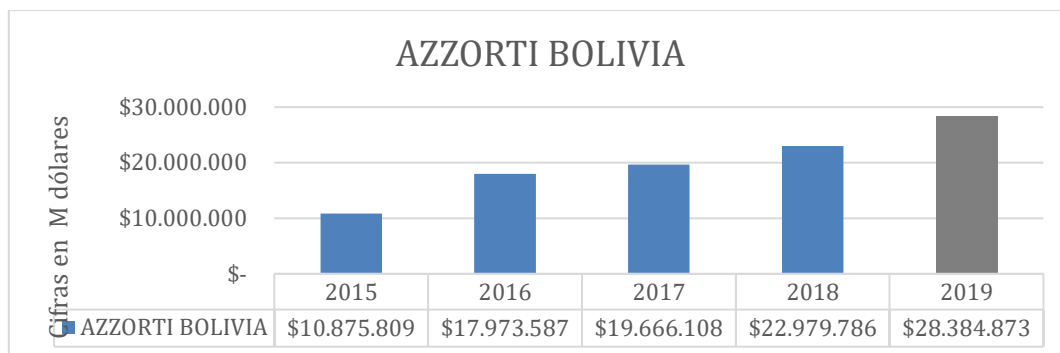
- Países:

AÑO	DUPREE PERÚ	AZZORTI ECUADOR	AZZORTI BOLIVIA	AZZORTI GUATEMALA
2009	\$ 956.624			
2010	\$ 10.773.448			
2011	\$ 26.170.209			
2012	\$ 40.431.181			
2013	\$ 46.043.304	\$ 7.012.302		
2014	\$ 54.942.027	\$ 10.960.926		
2015	\$ 64.198.666	\$ 10.761.098	\$ 10.875.809	
2016	\$ 68.886.681	\$ 13.729.706	\$ 17.973.587	
2017	\$ 87.371.662	\$ 17.117.492	\$ 19.666.108	
2018	\$ 94.816.168	\$ 24.454.074	\$ 22.979.786	\$ 208.157
2019	\$ 106.055.285	\$ 30.356.473	\$ 28.384.873	\$ 7.561.594
Total general	\$ 600.645.254	\$ 114.392.071	\$ 99.880.163	\$ 7.769.751

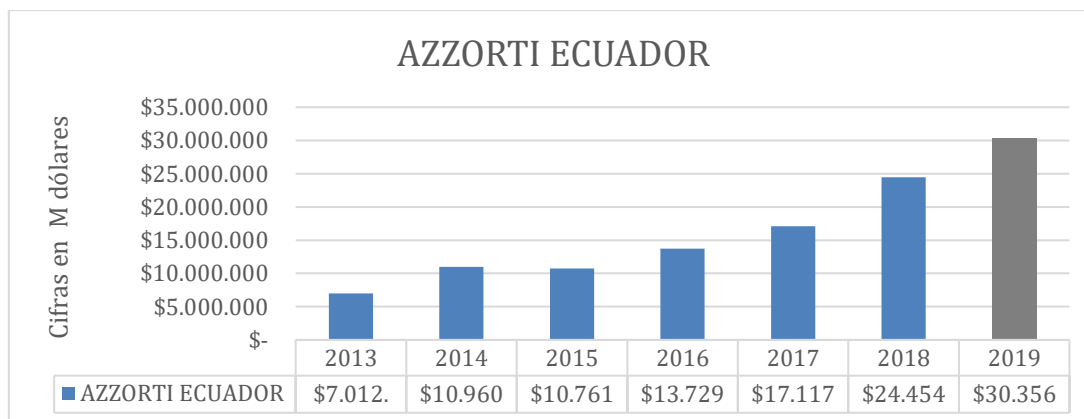
ANEXO J: Histórico de ventas de Dupree por país, comparativo.



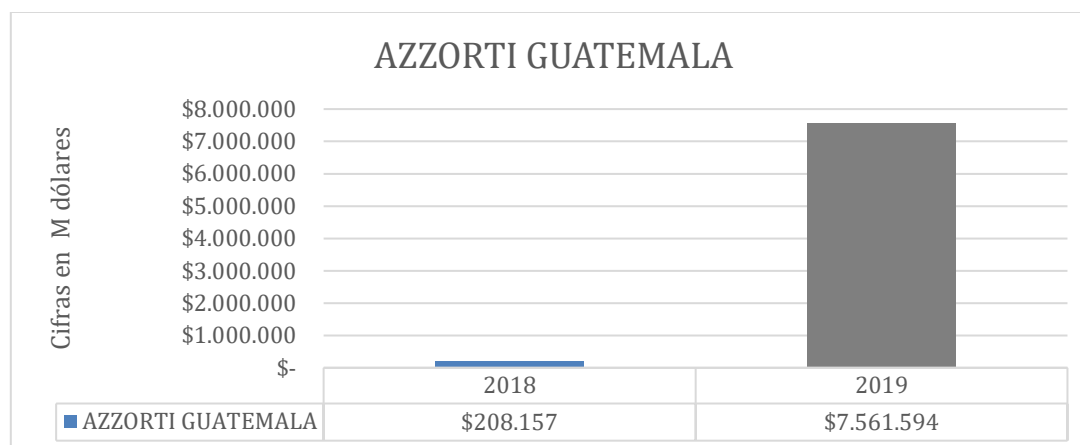
ANEXO K: Ventas de Dupree Perú.



ANEXO L: Ventas de Azzorti, Bolivia.



ANEXO M: Ventas de Azzorti, Ecuador.

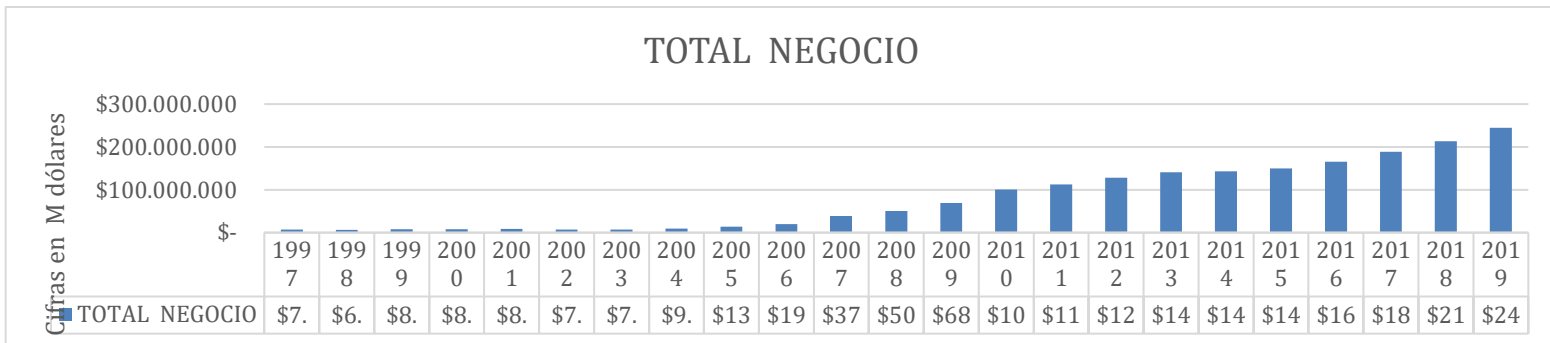


ANEXO N: Ventas de Azzorti, Guatemala.

- Histórico de ventas total países:

AÑO	DUPREE COLOMBIA	DUPREE PERÚ	AZZORTI ECUADOR	AZZORTI BOLIVIA	AZZORTI GUATEMALA	TOTAL NEGOCIO
1997	\$ 7.537.544					\$ 7.537.544
1998	\$ 6.793.108					\$ 6.793.108
1999	\$ 8.177.366					\$ 8.177.366
2000	\$ 8.293.192					\$ 8.293.192
2001	\$ 8.704.753					\$ 8.704.753
2002	\$ 7.236.913					\$ 7.236.913
2003	\$ 7.406.428					\$ 7.406.428
2004	\$ 9.706.292					\$ 9.706.292
2005	\$ 13.611.576					\$ 13.611.576
2006	\$ 19.873.199					\$ 19.873.199
2007	\$ 37.546.596					\$ 37.546.596
2008	\$ 50.608.375					\$ 50.608.375
2009	\$ 67.874.971	\$ 956.624				\$ 68.831.595
2010	\$ 89.816.170	\$ 10.773.448				\$ 100.589.618
2011	\$ 86.259.573	\$ 26.170.209				\$ 112.429.782
2012	\$ 87.497.855	\$ 40.431.181				\$ 127.929.037
2013	\$ 87.690.428	\$ 46.043.304	\$ 7.012.302			\$ 140.746.034
2014	\$ 76.861.191	\$ 54.942.027	\$ 10.960.926			\$ 142.764.144
2015	\$ 64.158.772	\$ 64.198.666	\$ 10.761.098	\$ 10.875.809		\$ 149.994.345
2016	\$ 65.215.434	\$ 68.886.681	\$ 13.729.706	\$ 17.973.587		\$ 165.805.407
2017	\$ 64.665.849	\$ 87.371.662	\$ 17.117.492	\$ 19.666.108		\$ 188.821.111

2018	\$ 70.722.292	\$ 94.816.168	\$ 24.454.074	\$ 22.979.786	\$ 208.157	\$ 213.180.478
2019	\$ 72.215.543	\$ 106.055.285	\$ 30.356.473	\$ 28.384.873	\$ 7.561.594	\$ 244.573.768
TOTAL	\$600.645.254	\$ 600.645.254	\$ 114.392.071	\$ 99.880.163	\$ 7.769.751	



ANEXO O: Cifras totales de ventas del negocio global.