

CAPÍTULO V

Con el fin de analizar el comportamiento de las diez marcas más valiosas de México en el 2003 respecto a las variables propuestas, se establecen tres tipos de tablas a lo largo de este capítulo, para ejemplificarlas y realizar posteriormente una descripción detallada en cada caso.

5.1 Causas de la presencia de variables específicas en la estrategia de las marcas objeto de estudio.

Tabla 5.1 Causa de la presencia de variables

Variables Marcas	Result. Finan- cieros	Calidad de Pdtos.	Est. de Mkt.	Innova- ción	Resp. Social	Manejo RH	Tecnolo- gía	Medio Ambiente
	Valor de marca	Frescura y confianza	Valores familiares	Vida moderna	Com- promiso	Código de Etica	Medio de eficiencia	Capital ambien- tal
	Lideraz- go	Servicios ajustados a necesi- dades	Vanguar- dista	Evol. tecnoló- gica	Desarro- llo Humano	Capacita- ción	Moder- nización	Apoyo
	Valor de marca	Vanguar- dista	Imagen consisten- te	Revolu- cionario	Impacto social	Inversión	Compro- miso	Apoyo
	Interna- cionaliza- ción	Inv. y de- sarrollo	Interacti- va	Filosofía del cambio	Apoyo continuo	Adapta- ción al cambio y capacita- ción	Orienta- da al cliente	Cumplida
	Valor de marca	Especia- lizada	Rebran- ding	Know- how	Razón de ser	Compor- tamiento ético	Inversión	Ética



Variables Marcas	Result. Financieros	Calidad de Pdtos.	Est. de Mkt.	Innovación	Resp. Social	Manejo RH	Tecnología	Medio Ambiente
	Rentabilidad	Programación global-local	Rebranding	Tarea diaria	Enriquecimiento humano	Valor empresarial	Constante evolución	Conciencia
	Cobranza	Accesibilidad	Agresiva	Constante	NA	Capacitación	Diferenciador	NA
	Liderazgo	Adaptados a necesidades	Pdto. Humano	Visión estratégica	Patrocinador de eventos diversos	Especialización y actualización	Sofisticada	NA
	Liderazgo	Variedad y precio	Pertenencia	Remodelación constante	NA	Desarrollo y capacitación	Sistemas integrados	Sin Daño
	Rentabilidad	Novedosa	Rebranding	Diferente oferta	Compromiso social	Preparación	Medio de expansión	Respeto

- Observaciones:

NA: No aplica

Fuente: Elaboración propia (2005).

Las causas de la presencia de las variables en el branding de las marcas más valiosas de México durante el 2003, se explican a continuación:



5.1.1 Bimbo



a. Resultados financieros:

El valor de marca que Bimbo ha reflejado a lo largo de su carrera ha logrado que su mercado meta lo prefiera, puesto que les ha prometido confianza en la calidad de sus productos, precios, y servicio, y lo ha cumplido. De esta manera han obtenido rentabilidad y la preferencia no solamente de su nicho, sino de diferentes mercados en general.

Este activo les ha permitido generar una reinversión constante, obteniendo grandes resultados económicos, y adquirir experiencia en mercados diferentes al mexicano.

b. Calidad de productos:

Por medio del binomio: frescura y confianza, Bimbo ha cumplido su promesa de ofrecer productos de calidad, productos en buenas condiciones en todos los puntos de venta, desde su fundación hasta la fecha.

c. Estrategia de marketing:

Desde su creación, la empresa consideró transmitir una marca que fuera amable, por lo que mediante el uso de su publicidad cuidan respetar y transmitir los valores de las familias mexicanas, ya que consideran que la sociedad mexicana se destaca por el respeto a los padres, la solidaridad y la unión familiar.

d. Innovación:

Bimbo considera que el cambio, la globalización y la vida moderna hacen necesaria la transformación de las mercancías, ya que de mantener sin cambio un producto, por exitoso que haya sido no parece aconsejable. Por



ejemplo, han considerado en sus estrategias la incorporación de la mujer a la vida laboral así como el ritmo acelerado de la vida moderna ampliando su gama de productos ofreciendo nuevas recetas.

e. Responsabilidad social:

Para el corporativo, su finalidad social se centra en contribuir en el desarrollo de sus integrantes y las sociedades en las que se inserta, cooperando de esta manera en programas comunitarios encaminados al bienestar social.

f. Manejo de Recursos Humanos:

El tener muy en claro sus valores y el respeto por su gente, han hecho posible el liderazgo de Bimbo, invirtiendo en una administración de su capital intelectual, trazando un código de ética para que la filosofía empresarial la vivan y la hagan realidad todas las personas que integran la compañía.

g. Tecnología:

La inversión en sistemas tecnológicos, se ha convertido en una de las ventajas competitivas de Bimbo. Muestra de ello es su red de distribución, la cual le ha permitido ir más allá de las fronteras mexicanas sin intermediarios con distribución y logística directas, frescura de producto y servicios propios, adquiriendo experiencia en mercados diferentes al mexicano.

La inversión en este rubro se ve reflejada también el establecimiento de un programa conocido internamente como Bimbo XXI, proyecto tecnológico para mejorar los sistemas previos e instalar nuevo equipo y software para hacer más eficientes las tareas diarias.



h. Medio ambiente:

Bimbo busca generar capital ambiental, es decir, lograr una visión integral de su cadena de suministros por medio de su personal, que les permita preservar el medio ambiente para las generaciones futuras para lograr disminuir el impacto ambiental generado por sus operaciones.

Por ejemplo, Bimbo cuenta con registros y procedimientos establecidos en el Sistema Integrado de Gestión Ambiental (SIGA), los cuales buscan cuantificar el desempeño ambiental y eco-eficiencia. Por esta razón, sus especialistas ambientales desarrollan indicadores para comparar el desempeño año con año y están referidos a cada tonelada de producto vendido (ton PV).



5.1.2 Telmex:

a. Resultados financieros:

A pesar de ser privatizado, Telmex demostró ser el líder en telefonía en México hasta hoy en día. Por ejemplo, en 1997 cuando el mercado mexicano de Larga Distancia se abrió a la competencia, la empresa logró conservar la preferencia del 75% de los clientes, a pesar de enfrentar un entorno económico desfavorable y una intensa competencia en el mercado mexicano de las telecomunicaciones. De hecho, la posición de Telmex como el principal proveedor de servicios integrales de telecomunicaciones en el país se fortaleció.

Telmex ha orientado todos sus recursos: tecnológicos, humanos y financieros, para consolidar su liderazgo en el mercado nacional, expandiendo su



penetración de servicios de telecomunicaciones en todos los mercados posibles, para situarse como una de las empresas de más rápido y mayor crecimiento a nivel mundial.

b. Calidad de productos:

Telmex ha concentrado sus esfuerzos para tener conocimiento de las necesidades de sus clientes con la finalidad de incrementar su oferta de servicios integrados, comunicarles de manera clara, explícita y veraz las características y limitaciones de los productos o servicios que ofrecen, con el fin de mantener la preferencia de su mercado.

c. Estrategia de marketing:

Su privatización exigió transmitirles tanto a su mercado meta como a otros públicos involucrados que Telmex estaba preparado para ofrecer productos y servicios de calidad, de nivel competitivo, siendo una campaña competitiva y actualizada.

d. Innovación:

La modernización continua, permite que Telmex consolide su posición de privilegio, aportando soporte necesario para el desarrollo de la industria de las telecomunicaciones en México.

e. Responsabilidad social:

Vocación y compromiso con la sociedad mexicana para promover el desarrollo integral del ser humano, enfocándose en: Educación e Investigación, Salud y Nutrición, Justicia y Cultura y Desarrollo Humano, así como el apoyo a organizaciones altruistas, también maneja estos programas prioritarios en



coordinación directa con autoridades gubernamentales, instituciones de salud y de educación superior, así como con reconocidas asociaciones civiles. De esta manera, logran un compromiso con la gente, país y luchan contra la desesperanza.

f. Manejo de Recursos Humanos:

Para Telmex la capacitación de su personal es muy importante, por lo que a lo largo de 10 años se han impartido 1.2 millones de personas-curso de capacitación, de los cuales el 30% se han impartido por medio de educación a distancia. En 1990 la escolaridad promedio en años de un trabajador era de 6.8 y actualmente es de 14.3 años de estudio.

Es por ello que estableció el programa Telmex 2000, para impulsar aumentos en la productividad mediante la capacitación del personal en el Instituto Tecnológico Telmex.

g. Tecnología:

La privatización de Telmex significó establecer un plan de trabajo con objetivos específicos de crecimiento y modernización para extender los beneficios de las telecomunicaciones, así como para ofrecer productos y servicios de la mayor calidad con tecnología de vanguardia.

De esta manera, Telmex realizó importantes avances en el desarrollo y construcción de la Red de fibra óptica así como en la digitalización de la planta, estableciendo en su administración el mantenimiento de la evolución tecnológica de la plataforma de telecomunicaciones en todo el país para aportar el soporte



necesario para el desarrollo de la industria de las telecomunicaciones en México y mantenerse como líder.

h. Medio ambiente:

Por medio de su fundación, Telmex apoya a innumerables regiones del país, al igual que a naciones hermanas que se han visto afectadas durante los últimos años por fenómenos naturales de gran magnitud.

Telmex promueve crecimiento de las comunidades después de un desastre natural mediante el restablecimiento de los servicios de telefonía, aportando no sólo equipo telefónico, sino también el conocimiento y cooperación de personal de la empresa en el proceso de recuperación del servicio.

Además, establece en su Código de Ética su compromiso con la protección y preservación del medio ambiente mediante el cumplimiento por parte de sus empleados de las normas ambientales establecidas en dicho código.



5.1.3 Banamex:

a. Resultados financieros:

Por el valor que reflejaba la marca, Banamex conservó su nombre original cuando fue adquirido en el 2002 por Citigroup.

b. Calidad de productos:

Después de un siglo de operaciones, la firma ha logrado la experiencia necesaria para tener el conocimiento sobre cada uno de sus productos, los cuales han evolucionado a la medida de los tiempos y de sus



clientes, colocando a Banamex como una empresa preocupada por el servicio ofrecido a sus clientes por medio de productos vanguardistas.

c. Estrategia de marketing:

El transmitir una imagen e identidad consistente ha sido parte de la estrategia de Banamex; por lo que al llevarse a cabo la fusión con el corporativo americano, se tomaron en cuenta los atributos con los que había estado operando la firma mexicana desde hace más de un siglo, agregándole un toque que reflejara frescura, modernización, vanguardia, liderazgo mediante una estrategia de rebranding.

d. Innovación:

El compromiso de evolución y crecimiento constante, ha llevado a Banamex al lanzamiento de productos que han revolucionado al medio bancario con programas como: Superservicio Banamex, Tarjetahabiente Cumplido, entre otros, resaltando el espíritu competitivo de la compañía.

e. Responsabilidad social:

Mediante su fomento social, la empresa lleva a cabo acciones con el fin de generar un impacto en la sociedad que mejore las condiciones de vida de los sectores más necesitados en México.

f. Manejo de Recursos Humanos:

Banamex en la medida que brinda beneficios a su personal, les exige y así, logran resultados; transformando los gastos fijos que representa el otorgar jugosos beneficios a sus colaboradores, en un mayor compromiso con la empresa



y gente que se siente parte de ella, por lo que se trata de una inversión muy rentable.

g. Tecnología:

Desde 1966, la marca lanzó un programa de automatización por medio de la puesta en marcha de la primera computadora en su Centro de Proceso de Operaciones, estableció la promesa de comprometerse a llevar a cabo sus operaciones con la tecnología de punta.

h. Medio ambiente:

Mediante su Fomento Ecológico, brinda apoyo a diversos proyectos y obras encaminadas a la conservación de los recursos naturales del país.



5.1.4 Cemex:

a. Resultados financieros:

El haber incursionado en mercados foráneos, permitió que Cemex no sufriera grandes amenazas por la competencia extranjera, como el haber sido comprada a un buen precio; por lo que el tener una posición de liderazgo en el mercado doméstico le permite determinar el nivel de precios de acuerdo con las condiciones de mercado, siendo únicamente sus rivales Holderbank, de Suiza, y Lafarge, de Francia.



b. Calidad de productos:

Investigación y desarrollo tecnológico han establecido el binomio del cambio para la compañía. Cemex formalizó sus procesos a través del Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico del Concreto en México, el cual funge como un área de servicio, apoyo y consultoría para mejorar la calidad de los concretos premezclados.

c. Estrategia de marketing:

Cemex lleva a cabo una estrategia interactiva con sus mercados objetivos con el fin de informar sobre sus productos y mantener su posición. Esto es posible gracias a programas de asistencia al público mediante pláticas, seminarios y cursos que se preparan de acuerdo al perfil del auditorio; así como un programa para actualizar al personal del Infonavit, y un número 1-800 disponible para atender a todas las personas relacionadas con ese organismo que deseen información sobre los materiales que les pueden ayudar a mejorar la calidad de sus construcciones.

d. Innovación:

Desde sus inicios pusieron en movimiento la filosofía que los guía actualmente: innovación continua. Su disciplina e iniciativa han cambiado la manera en que hacen negocios, y gracias a sus novedosas iniciativas impulsan el conocimiento y agilidad de la industria cementera para brindar soluciones eficientes, flexibles y adaptadas a mercados locales.



e. Responsabilidad social:

Cemex está comprometida a dar apoyo continuo para el desarrollo de las comunidades en las que opera a través de iniciativas en educación, cultura, infraestructura y desarrollo; balanceando sus responsabilidades con diferentes audiencias clave para desarrollar programas que ayuden a cubrir las necesidades sociales de las comunidades, promoviendo al mismo tiempo el uso de su producto.

f. Manejo de Recursos Humanos:

La adaptación al cambio y la capacitación continua son fundamentos de la gente Cemex; por ello la firma estableció el CIMP (Cemex International Management Program), que se ofrece a ciertos empleados especialmente seleccionados para incorporarse a una planta en el extranjero.

Además, hay rotación interna dentro de México para aprovechar el valor agregado que pueda ofrecer cada región, al igual que existen programas de becas para estudiar en el extranjero, y el Programa de Ejecutivos en Desarrollo para los jóvenes recién graduados.

Por lo que respecta a operarios, la meta es que todos cuenten con estudios mínimos de secundaria certificados, de esta manera Cemex firmó un convenio con la Secretaría de Educación Pública para capacitar a este sector y extenderlo a los demás países.

g. Tecnología:

La premisa es usar la tecnología con un enfoque de servicio al cliente. En 1995 desarrollaron el sistema de Sincronización Dinámica de Operaciones (SDO); utilizan la informática para maximizar la eficiencia y agilidad



operativa, explorar nuevos y mejores servicios al cliente de logística y distribución, así como para lograr reducciones de costos y modernizar los procesos internos.

h. Medio ambiente:

Cemex es considerada como una empresa agresiva en términos de competencia y liderazgo, pero responsable hacia el medio ambiente. Se realizan revisiones periódicas de su política ambiental y los indicadores de seguridad y salud; sus operaciones en todo el mundo implementan de manera continua nuevos programas e iniciativas para mejorar el desempeño ambiental, minimizar el impacto de las operaciones y promover una mejor calidad de vida para las personas y las comunidades vecinas.

Trabajan en programas referentes a la eco-eficiencia, control de emisiones a la atmósfera, reforestación y áreas verdes, conservación de recursos naturales y relaciones con la comunidad y organizaciones no gubernamentales.



5.1.5 Bancomer:

a. Resultados financieros:

Su posición financiera ha sido lograda gracias al valor que su marca le ha aportado, respaldando sus productos mediante calidad y solidez.

b. Calidad de productos:

Bancomer se orienta exclusivamente a cada segmento de cliente mediante unidades que atienden necesidades y deseos específicos, diseñando una oferta de productos y servicios a la medida. Siguen una estrategia de venta



cruzada y de crecimiento del portafolio de negocios no bancarios, lo cual constituye una fuente adicional de ingresos para la firma y una opción más atractiva para sus clientes.

c. Estrategia de marketing:

Al llevar a cabo la fusión con el grupo BBVA, Bancomer llevó a cabo estrategias mercadológicas apoyadas por medio del rebranding con el fin de reforzar su lugar y mantener su mercado meta.

d. Innovación:

Al haber establecido BBVA su know how en la filial mexicana, le brindó las herramientas que le permitieron desarrollarse para otorgar una imagen tanto interna como externa, de ser un banco en constante desarrollo, con visión emprendedora.

e. Responsabilidad social:

Gracias a su fundación, BBVA Bancomer refleja su voluntad por impulsar el bienestar individual y el desarrollo colectivo de la sociedad mexicana en su ámbito sociológico, educativo, artístico y cultural.

f. Manejo de Recursos Humanos:

BBVA Bancomer impulsa estrictos principios y normas de conducta ética con el Código de Conducta para todos los empleados y directivos del Grupo, una guía segura de comportamiento para mantener los mejores estándares de integridad y honestidad, como una forma de entender y desarrollar sus actividades y refrendar el compromiso para la apropiada salvaguarda de la información de sus



clientes y la efectiva limitación de su uso conforme a lo previsto en las disposiciones legales.

g. Tecnología:

Mediante la fusión con el grupo español, la marca mexicana buscó mejorar los procesos operativos para abaratar los costos gracias a grandes inversiones en tecnología para poder operar dentro de los estándares internacionales que BBVA tiene.

h. Medio ambiente:

La Fundación BBVA Bancomer apoya programas que desarrollen la conciencia ética hacia la conservación de la flora, la fauna y los ecosistemas prioritarios, promoviendo un desarrollo de la sociedad en armonía con la naturaleza.

Bancomer incita al fortalecimiento de programas que protejan el medio ambiente, gracias a convocatorias para fomentar la investigación científica, actualizaciones de conservación y la difusión de valores medioambientales.



5.1.6 Televisa:

a. Resultados financieros:

La gestión de Emilio Azcárraga Jean permitió una reducción de costos, produciendo tantas o más horas de televisión que antes, incrementando la utilidad operativa 25% de 1998 a 1999.

Además, la participación en el consorcio de Carlos Slim, vía Grupo Financiero Inbursa contribuyó a que las acciones de Televisa aumentaran, logrando de esta manera la rentabilidad para garantizar la viabilidad de su futuro, encontrando los recursos para mejorar sus productos e impulsando el crecimiento de su gente.

b. Calidad de productos:

Azcárraga Jean propició cambios en la programación que ayudaron a recuperar los mercados perdidos, manteniéndose siempre a la vanguardia en su esencia: producir programas afines con el gusto del público, considerando las tendencias globalizadas que viven todos los países del mundo y en el que los medios de comunicación, especialmente la televisión, contribuyen a acortar distancias y borrar las fronteras que separan a los hombres.

c. Estrategia de marketing:

Al cambio de administración, se implantó una nueva estrategia mercadológica mediante esfuerzos por crear una imagen que transmitiera alegría y diversión, flexibilidad y solidez, esencia y visión.



d. Innovación:

Uno de los movimientos estratégicos hechos por esta casa productora fue la introducción del *reality show* como Big Brother, y la cobertura exitosa en el Campeonato Mundial de Fútbol en Corea/Japón; convirtiéndose Televisa en el pionero en este tipo de programas permitiendo que su competencia directa entrara a la arena del juego ofreciendo programas similares.

Televisa ha hecho de la innovación y la eficiencia una tarea diaria, lo que la ha llevado a ser una organización en constante evolución, enfrentando los retos que implican las transformaciones de la actualidad.

e. Responsabilidad social:

El compromiso de enriquecer a la persona se refleja en la inversión en el capital humano, cumpliéndolo a través de dos vertientes de trabajo: la social y la cultural.

f. Manejo de Recursos Humanos:

Su gente constituye el principal valor empresarial, invirtiendo en el talento y la creatividad que pueden imprimirle al trabajo, creyendo en la eficiencia y en el compromiso, en promover el trabajo en equipo y en el cumplimiento de las metas que se hayan establecido.

g. Tecnología:

Desde que Emilio Azcárraga Jean asumió el poder de la empresa, Televisa ha vivido transformaciones continuas para consolidar el negocio de la televisión en todas sus modalidades: abierta, cable, restringida y conservar la preferencia de la audiencia.



h. Medio ambiente:

La empresa incluye en la programación cápsulas informativas con el fin de generar conciencia en la gente respecto a la riqueza del mundo natural mexicano y entender su equilibrio. Por lo que apoya a diferentes organizaciones que realizan programas referentes a este tópico.



5.1.7 Elektra:

a. Resultados financieros:

Desde 1954 ofreció ventas a crédito, en abonos semanales, para ajustarse a la capacidad de compra de sus clientes; aprendió a vivir de pequeños abonos semanales recaudados entre consumidores de bajos ingresos. El secreto de su filosofía está en el negocio de la cobranza, no del crédito, diseñado especialmente para satisfacer las necesidades de la clase media.

b. Calidad de productos:

En Elektra, en una sola tienda los clientes pueden comprar a crédito artículos en línea blanca y electrónica, cobrar o enviar giros nacionales e internacionales, adquirir computadoras, software y contratar acceso a Internet a través del portal todito.com, comprar tarjetas de prepago para teléfonos Unefón y aparatos de radiolocalización móvil, abrir cuentas de ahorro, contratar seguro de vida, revelar rollos fotográficos, adquirir garantías extendidas e incluso canjear cupones por regalos a nombre de otras compañías.



La empresa ofrece cobertura nacional en barrios populares, pagos a la medida, entrega inmediata, el mejor tiempo de respuesta en crédito normal (un día) y un amplio portafolio de servicios.

c. Estrategia de marketing:

Por medio de agresivas campañas de publicidad y promoción, Elektra toma ventaja de sus marcas poderosas, y no les transmite a sus clientes una tienda demasiado lujosa con el fin de no inhibirlos.

d. Innovación:

La evolución constante es uno de los principales valores de la empresa, pensando siempre en lograr el crecimiento deseado.

e. Manejo de Recursos Humanos:

Elektra selecciona a sus mejores empleados para entrenarlos rigurosamente, dándoles incentivos para retenerlos, lo que les permite contar con los mejores empleados. Por ejemplo, los jefes de cartera tienen que saber a quién darle crédito por medio de una revisión personal que hacen a los clientes, al igual que por medio del llenado de unas pequeñas hojas con las preguntas que deben formular y establece un sistema de puntos asociados a la situación económica del solicitante para calificar a los sujetos de crédito, como sueldo, número de integrantes de la familia que tienen un empleo, etc.

El capital humano de Elektra se distingue por su paciencia, amabilidad y firmeza.



f. Tecnología:

La tecnología ha sido el diferenciador de Elektra, puesto que al utilizar tecnología avanzada para crear una red digital, le proporcionan a su gente las herramientas necesarias en tiempo real para administrar, medir y mejorar significativamente su desempeño. Una sofisticada y moderna red de distribución nacional ha sido el diferenciador de Elektra.

El poder adquisitivo de Elektra y su extensa red le permiten ofrecer los productos de 15% a 20% más baratos que el promedio del mercado; cuatro centros de distribución en la zona conectados con las tiendas locales y la red en México vía satélite permiten facilitar la instrumentación del modelo.



5.1.8 Telcel:

a. Resultados financieros:

Telcel es la empresa de telefonía celular líder en el país. Hoy en día, Radiomóvil Dipsa es subsidiaria de América Móvil, uno de los mayores proveedores de comunicaciones celulares de Latinoamérica, grupo líder con inversiones en telecomunicaciones en varios países del continente americano, lo que garantiza y refuerza la posición de Telcel.

b. Calidad de productos:

Telcel aumenta constantemente su oferta de servicios de valor agregado y las alternativas de sus planes tarifarios para responder a su dinámico



nicho, mediante opciones diseñadas de acuerdo a las necesidades de cada uno de sus clientes.

c. Estrategia de marketing:

Telcel busca ir más allá de la comunicación misma, por lo que su objetivo está orientado a brindarle al usuario tranquilidad y satisfacción personal en todos los aspectos de su vida, así como generar el sentimiento de seguridad.

El slogan: “Todo México es territorio Telcel”, hizo ver a la marca como un producto más humano, apropiándose de la imagen del globo aerostático como icono de Telcel, que puede proveer la mejor cobertura en toda la República Mexicana.

d. Innovación:

Telcel siempre a la vanguardia, engloba diversas promociones bajo nuevos conceptos publicitarios para ofrecer a sus clientes diferentes opciones para adquirir las más innovadoras terminales dentro de cualquiera de los dos esquemas que ofrece (tarifario y sistema amigo).

e. Responsabilidad social:

Telcel al participar y patrocinar diversos eventos de gran calidad, destina recursos económicos para beneficiar a ciertas organizaciones, equipos de futbol, torneos de tenis, entradas gratis al cine (gracias a su plan tarifario: Círculo azul y Cinemex), permitiéndole estar cerca de sus clientes en actividades recreativas y de entretenimiento que se encuentran entre las preferencias de sus usuarios.



f. Manejo de Recursos Humanos:

Su solidez y estructura las consolida gracias a la especialización y actualización permanente de todas las personas que trabajan en ella. Todos están comprometidos a satisfacer de manera eficaz y constante las necesidades de comunicación inalámbrica de sus clientes.

g. Tecnología:

La parte importante de la comunicación es el contacto con las personas por lo que la empresa hace uso de la más sofisticada tecnología inalámbrica con el fin de que su mercado se mantenga comunicado con todo aquello que más le importa de una manera cada vez más rápida y eficiente.



5.1.9 Liverpool:

a. Resultados financieros:

Es la empresa líder a nivel nacional de tiendas departamentales en constante crecimiento desde 1847, por lo que desde 1965 ha cotizado en la BMV. Emplea a más de 23,000 colaboradores en toda la República.

Hasta la fecha, opera 20 almacenes Liverpool y 27 almacenes Fábricas de Francia. Administra los Centros Comerciales de Perisur, Galerías Tabasco 2000, Galerías Monterrey, Galerías Coapa, Galerías Insurgentes, Galerías Metepec y Perinorte. Además, tiene participación en Centro Comercial Sante Fe, Plaza Satélite y Centro Comercial Angelópolis.



b. Calidad de productos:

La estrategia comercial de Liverpool se ha enfocado a los segmentos medio, medio alto y alto del mercado de tiendas departamentales, atendiendo tres aspectos principales: excelente servicio a sus clientes, el surtido de la mercancía y el precio justo dentro de un ambiente agradable.

c. Estrategia de marketing:

Sus estrategias transmiten la identidad e imagen de Liverpool con características encaminadas a que su nicho se identifique con la empresa, y la asocie a su vida.

d. Innovación:

Liverpool detecta necesidades en los consumidores de un lugar determinado y después de estudiar la viabilidad de cada proyecto, se establecen actividades que puedan satisfacer dichas necesidades.

Liverpool presta especial atención al mantenimiento y cuidado de todos sus activos, remodelando sus instalaciones y procurando que todos los activos se encuentren en condiciones adecuadas de uso, así como en el lanzamiento oportuno de sus productos y servicios de acuerdo a la temporada.

e. Manejo de Recursos Humanos:

La Empresa considera como un factor determinante para su crecimiento el desarrollo y capacitación de todo su personal, es por esto que ha dado aún mayor impulso a su programa de educación a distancia con reconocimiento oficial del Instituto de Formación Liverpool.



Actualmente la empresa cuenta con un canal de televisión privado con el objeto de mantener capacitación a distancia y el cual transmite a las ubicaciones con las que cuenta.

f. Tecnología:

Liverpool ha desarrollado una importante infraestructura de sistemas integrados y en línea de operación, manejo de compras, control de inventarios, crédito, administración y finanzas que le han permitido hacer más eficiente el manejo de sus operaciones. Como parte de esa infraestructura, se cuenta con el uso de la red de satélites que respalda a la red pública de telefonía conmutada.

g. Medio ambiente:

La Emisora no cuenta con una política ambiental debido a que las actividades propias de la empresa no representan un riesgo al medio ambiente.



5.1.10 TV Azteca:

a. Resultados financieros:

El modelo de negocios de Tv Azteca está enfocado a la generación de efectivo. En cada unidad de negocio, programa y en todos los espacios de tiempo, la contribución de efectivo es primordial para los esquemas de compensación que le permiten a cada empleado ser un emprendedor. De esta



manera los intereses de los empleados están en línea con los de los accionistas, por ello la firma es una de las compañías más rentables a nivel mundial.

b. Calidad de productos:

A su privatización, la compañía estableció una serie de programas con un estilo novedoso, ya que México necesitaba un proyecto de comunicación nuevo, creíble, que incorporara los grandes valores de la cultura.

Con el propósito de asegurar que la programación tenga niveles de demanda satisfactorios, se produce un programa después de haber realizado una investigación de mercado con publicistas y televidentes.

c. Estrategia de marketing:

Al iniciar la nueva administración de Tv Azteca, la empresa se comprometió en rediseñar su imagen e identidad por lo que se enfocó en transmitir principalmente los valores de la sociedad mexicana, aprendiendo a interactuar con una audiencia muy escéptica en principio, muy generosa después y muy exigente y móvil hoy en día.

d. Innovación:

TV Azteca surgió creando diferente opinión, con otro estilo, lo que le permitió posicionarse como una empresa exitosa. Los directivos abrieron el espectro de la competencia con otros canales creando nuevas opciones, generando nuevos talentos, aportando nueva tecnología y siendo otra oferta para los televidentes.



e. Responsabilidad social:

La compañía como parte de su compromiso social, apoya a Fundación Azteca para mejorar la educación y servicios sociales, así como para combatir el uso de drogas en México; impulsando tanto responsabilidad social empresarial, como conciencia social.

f. Manejo de Recursos Humanos:

El aprendizaje es un proceso continuo que les brinda a los empleados de esta organización las herramientas necesarias para mejorar, por lo que trabajan fuertemente en la preparación de su personal con la finalidad de lograr el profesionalismo y la entrega a los valores de la compañía.

g. Tecnología:

El primer paso que la televisora realizó después de la privatización fue conseguir efectivo para lograr tener cobertura, ya que cualquier esfuerzo de programación era inútil si nadie los veía, puesto que la infraestructura de Tv Azteca era nula.

Mediante el establecimiento del Plan Mexicano, lograron conseguir los fondos necesarios para poder invertir en tecnología que les permitiera crecer en primera instancia a nivel nacional, reinventándose y expandiéndose paulatinamente.

h. Medio ambiente:

Tv Azteca participa en actividades para promover el respeto y conciencia por la naturaleza, así como la premiación de dichas actividades principalmente entre la población infantil; como es el caso de la Selva Lacandona.



Al haber analizado las causas de la presencia de variables en las marcas antes mencionadas, se explican a continuación las similitudes que presentan entre sí las firmas estudiadas en cada una de las ocho variables utilizadas.

5.1.11 Similitudes

a. Resultados financieros:

Todas las empresas debido al valor que refleja su marca se encuentran posicionadas en el ranking de las mejores marcas de México, además de ser líderes en su ramo, a excepción de Banamex y Bancomer en el área de servicios bancarios, y Televisa y Tv Azteca en el rubro de entretenimiento.

Una característica compartida por todas estas empresas es el alto grado de rentabilidad, lo que les ha permitido llevar a cabo sus actividades de negocios más allá de las fronteras nacionales a excepción de Liverpool.

b. Calidad de productos:

Todas estas empresas ponen especial atención al nivel de servicio que ofrecen, enfocando sus esfuerzos en otorgar a sus clientes productos y servicios a la medida que satisfagan sus necesidades, y que se ajusten a las tendencias actuales.

c. Estrategia de marketing:

Cuatro empresas (Banamex, Bancomer, Televisa y Tv Azteca) destacan por llevar a cabo estrategias de rebranding con el fin de mantener y capturar nuevos clientes.



Así mismo, las diez compañías líderes mediante esfuerzos de mercadotecnia transmiten a su mercado meta los valores que las caracterizan con el fin de construir una identidad positiva.

d. Innovación:

Las diez marcas se destacan por tener una visión orientada a la competitividad, ya sea mediante acciones provenientes de la experiencia de grandes corporativos como en el caso de Banamex y Bancomer, o privatización como Telmex y Tv Azteca, o bien, mediante esfuerzos propios como en el caso del resto de las empresas.

e. Responsabilidad social:

A excepción de Elektra, Telcel, y Liverpool, que llevan a cabo acciones pero de tipo recreativas o que contribuyen al mejoramiento de la imagen de la empresa, las firmas más valiosas de México enfocan sus esfuerzos en el apoyo y compromiso de ayuda a la sociedad mexicana mediante sus fundaciones o programas.

f. Manejo de Recursos humanos:

Para figurar dentro de la lista de las marcas más valiosas del país, las compañías realizan inversiones en su capital humano con la finalidad de mantener su liderazgo y lograr una posición estratégica.

g. Tecnología:

Mediante inversiones tecnológicas, las empresas han sido capaces de estar a la vanguardia y especializarse en áreas que les permitan otorgar valor agregado en los productos y servicios que ofrecen.



h. Medio ambiente:

Elektra, Telcel y Liverpool no realizan ninguna acción específica en este rubro ya que consideran que sus actividades no ponen en peligro al medio ambiente. Sin embargo, las demás compañías se han comprometido mediante programas, instituciones o alianzas a dar apoyo para preservar la biosfera terrestre.

5.2 Consecuencias positivas de la presencia de variables específicas en la estrategia de las marcas objeto de estudio.

Tabla 5.2 Consecuencias positivas de la presencia de variables

Variables Marcas	Result. Financieros	Calidad de Pdtos.	Est. de Mkt.	Innovación	Resp. Social	Manejo RH	Tecnología	Medio Ambiente
	Liderazgo	Preferencia	Confianza	Más oportunidades de negocio	ESR	Identificación	Competitividad	Mejora de actividades internas
	Rentable	Satisfacción	Fortaleza	Situación privilegiada	ESR	Productividad	Reconocimiento	Crecimiento
	Imagen muy positiva a nivel corporativo	Liderazgo	Lealtad	Ventaja competitiva	Identificación	Prestigio	Reconocimiento	Vínculo afectivo
	Solidez	Liderazgo	Lealtad	Generación de valor	ESR	Enriquecimiento	Distinción	Reconocimiento
	Crecimiento	Satisfacción	Confianza	Crecimiento	Reconocimiento	Confianza	Competitividad	Crecimiento
	Liderazgo	Competitivos	Confianza	Competitividad	Mayor aceptación del público	Eficiencia	Audience cautiva	Vínculo afectivo
	Liderazgo	Satisfacción	Liderazgo	Expansión	NA	Lealtad	Eficiencia	NA



Variables Marcas	Result. Financieros	Calidad de Pdtos.	Est. de Mkt.	Innovación	Resp. Social	Manejo RH	Tecnología	Medio Ambiente
	Rentabilidad	Preferencia	Identificación	Liderazgo	Imagen positiva	Confianza	Competitividad	NA
	Expansión	Preferencia	Identificación	Satisfacción	Crecimiento	Competitividad	Eficiencia	NA
	Crecimiento	Competitivo	Confianza	Competitiva	Identificación / Prestigio	Competencia	Reconocimiento	Vínculo afectivo

- Observaciones:

NA: No aplica

Fuente: Elaboración propia (2005).

A continuación se explican las consecuencias positivas de la presencia de las variables indicadas en la tabla 5.2:



5.2.1 Bimbo:

a. Resultados financieros:

Bimbo por la naturaleza de su negocio cuenta con la ventaja de manejar efectivo; realiza el 80% de sus ventas en efectivo generando constantemente recursos para financiar gran parte de sus operaciones sin tener que recurrir a capital ajeno.



El cuidado extremo de la distribución, servicio y calidad del producto; la selección rigurosa de sus proveedores, muchas veces sujeta a consignación, así como la dedicación a la integración de sus empresas ha hecho que Bimbo no sólo minimice costos al permitir economías de escala, sino que garantice además la satisfacción de sus clientes, que es alrededor de lo que gira toda su filosofía empresarial.

Grupo Bimbo es hoy en día una de las empresas de panificación más importantes del mundo por posicionamiento de marca, por volumen de producción y ventas, además de ser líder indiscutible de su ramo en México y Latinoamérica. Con presencia en 14 países de América y Europa, cuenta con más de 4500 productos y con más de 100 marcas de reconocido prestigio.

b. Calidad de productos:

El ser una empresa altamente productiva, plenamente humana, así como el cumplir la promesa de calidad de sus productos, ha logrado conquistar la preferencia de los consumidores y reforzar su liderazgo.

c. Estrategia de marketing:

Bimbo ha encaminado sus esfuerzos a reflejar la calidad de sus productos, y los valores de las familias mexicanas con lo cual ha obtenido el liderazgo en el mercado nacional y otros territorios, ya que Bimbo enfatiza la garantía que posee su marca.

d. Innovación:

Bimbo es una empresa innovadora, competitiva y fuertemente orientada a la satisfacción de sus clientes y consumidores, por lo que ha



considerado en sus estrategias de producción el ritmo acelerado de la vida moderna.

Esta perspectiva le ha brindado oportunidades de negocio interesantes que generan más valor para los accionistas y consumidores.

e. Responsabilidad social:

Su compromiso con la sociedad condujo a la empresa a obtener este año el reconocimiento de Empresa Socialmente Responsable (ESR), ya que incorporó a su estrategia de negocios una visión social fundamentada en políticas y programas, para desempeñarse más allá de sus obligaciones legales tomando siempre en cuenta las expectativas de la comunidad.

f. Manejo de Recursos humanos:

El apearse a la filosofía empresarial ha orientado los esfuerzos de la compañía en que su capital humano esté en constante aprendizaje, por lo que se logra una identificación entre empresa-empleado.

g. Tecnología:

Su conocimiento para desplegar un eficiente aparato de distribución directa es uno de los más grandes de América ingresando al ranking de las cinco panaderas más importantes del mundo.

La compañía pretende continuar invirtiendo, continuar la búsqueda para mejorar la productividad y posición competitiva a través de innovaciones; sacar máximo provecho de sus sistemas de información así como entender lo más posible a sus consumidores.



h. Medio ambiente:

Bimbo cuenta con registros y procedimientos establecidos en el Sistema Integrado de Gestión Ambiental (SIGA), los cuales buscan cuantificar el desempeño ambiental y eco-eficiencia. Gracias a la aplicación de programas como SIGA, en el 2001 sus indicadores demostraron una clara reducción en el consumo de agua potable y de energía utilizados para elaborar sus productos con respecto al año 2000. Así mismo, mostraron un incremento en la cantidad de agua residual tratada, la cual es reutilizada para el riego de áreas verdes y servicios sanitarios.



5.2.2 Telmex:

a. Resultados financieros:

Un estricto control de los costos de operación le ha permitido conservar su solidez financiera, así como el liderazgo en el país doméstico y Latinoamérica, aspectos que han garantizado su rentabilidad desde su privatización hasta hoy en día.

b. Calidad de productos:

El ofrecer servicios y productos de calidad ha hecho posible fortalecer el lugar de la empresa y sobre todo, lograr la satisfacción de los clientes.

c. Estrategia de marketing:

En sus inicios, Telmex fue una empresa monopólica lo cual le permitió ser el líder durante muchos años, por lo que al ser privatizada la nueva dirección se encargó mediante esfuerzos mercadológicos de mantener dicha



posición, de manera que la empresa ha logrado obtener la lealtad del mercado mexicano ya que ha cumplido con la entrega de atributos clave que caracterizan a su oferta.

d. Innovación:

Las perspectivas y situaciones de incertidumbre que Telmex ha enfrentado, la han obligado a establecer iniciativas que le permitan consolidar una posición de privilegio para aprovechar las oportunidades que se presenten en la industria de las telecomunicaciones en los años venideros.

Aunque cabe mencionar que dicha posición privilegiada con la que cuenta hasta ahora Telmex podría verse amenazada fuertemente por la introducción de competencia principalmente en el área de las llamadas de larga distancia.

e. Responsabilidad social:

Por su inclinación al desarrollo humano, en el 2003 obtuvo por segunda ocasión el premio de Empresa Socialmente Responsable otorgado por Cemefi (Centro Mexicano para la Filantropía).

f. Manejo de Recursos humanos:

La modernización a la que se enfrentó la compañía desde su privatización implicó además de su reingeniería en la tecnología, inculcar un grado de conciencia y respeto en el personal que laboraba así como afianzar uniones con el sindicato con el fin de conservar el mayor número posible de su capital intelectual y disminuir el grado de corrupción que existía dentro de Telmex, lo que se tradujo en productividad para la empresa y conciencia sobre la importancia de los clientes.



g. Tecnología:

Durante el 2001 fue nombrada por la revista Forbes como la mejor empresa de telecomunicaciones del mundo, América Economía la ha clasificado en el lugar 8 dentro de las 500 empresas más importantes de Latinoamérica, y Global Finance la reconoció como la empresa más importante en el sector de las telecomunicaciones en Latinoamérica.

h. Medio ambiente:

La experiencia que Telmex ha adquirido por medio de la participación en programas que apoyen las consecuencias de los desastres naturales, hace posible que la empresa genere un impacto positivo ante las diferentes audiencias con las que se involucra.



5.2.3 Banamex:

a. Resultados financieros:

A pesar de que Banamex dejó de ser una empresa nacional, la decisión tomada fue catalogada por Marrill Lynch como un excelente movimiento estratégico y financiero, ya que Citigroup pagó un premio de 43% respecto al precio de las acciones el día previo al anuncio.

Los excepcionales resultados de Banamex en 2004 aportaron a Citigroup una utilidad récord de \$1,691 millones de dólares, el 10% de sus ganancias según los principios de contabilidad de Estados Unidos. Por tal razón, el CEO de la firma americana reiteró que el tener 10 Banamex en el mundo les



proporcionaría una posición estratégica, es decir, entidades locales líderes con directivos locales y el respaldo del grupo financiero global.

b. Calidad de productos:

El ofrecer productos novedosos ha permitido satisfacer las necesidades de cada uno de los perfiles de sus clientes, haciendo realidad el liderazgo de Banamex.

c. Estrategia de marketing:

Gran parte del margen de Banamex proviene de los productos incluidos como puntos y promociones. Gracias a su vasta experiencia, la organización ha sabido cumplirle a sus clientes y responderles con programas que premian la lealtad hacia la marca, por lo que su nueva estrategia de marca le ha permitido afianzar la preferencia del mercado mexicano y mantener su posición.

d. Innovación:

El contar con el respaldo de Citigroup le permite a la marca nacional llevar a cabo actividades diferenciadoras que le otorgan una ventaja competitiva.

e. Responsabilidad social:

El llevar a cabo una política social le permite a Banamex identificarse con su mercado meta y stakeholders, ya que refuerza su posición de ente responsable así como de líder.

f. Manejo de Recursos humanos:

El esquema heredado por el corporativo ha permitido otorgar beneficios a su gente, al mismo tiempo que les exigen y logran resultados. Por lo



que de esta manera ha sido catalogada este año por Great Place to Work Institute como una de las mejores empresas para trabajar.

g. Tecnología:

La tecnología es una de las promesas que Banamex ha hecho y cumplido tanto externa como internamente (a nivel corporativo), lo que ha ocasionado que Global Finance reconozca a la marca mexicana a nivel internacional en el 2004, por ser el mejor banco por Internet para empresas, instituciones y personas físicas en México, así como el mejor centro compra-venta de valores en línea, mejor diseño de página web y mejor banco por Internet integrado para personas físicas en América Latina.

A través de estas iniciativas, Banamex ha logrado obtener la preferencia de más de 2 millones de clientes de BancaNet.

h. Medio ambiente:

Al apoyar a instituciones y programas que promuevan la conciencia del medio ambiente, Banamex es corresponsable con la sociedad de la preservación y restauración del equilibrio ecológico, esforzándose por aprovechar la capacidad técnica con la que se cuenta, la experiencia institucional y los esfuerzos y recursos de otros actores. Esto ha hecho posible que se genere un vínculo afectivo entre la empresa y su público, puesto que se le considera una empresa responsable a pesar de que sus acciones no se relacionen directamente con este rubro.



5.2.4 Cemex:

a. Resultados financieros:

El crecimiento es la clave para la creación de valor, y el flujo de efectivo libre es la clave para el crecimiento. Cemex, como se comentó anteriormente, es el productor con el mayor nivel de flujo de efectivo libre en la industria. La generación de flujo de efectivo, le indica a que ritmo crecer: con ello se pagan intereses de deuda y dividendos por el capital emitido.

Su disciplinada estrategia financiera promueve el crecimiento sostenido del negocio global y la creación de valor. Su meta es simple: crear valor para sus accionistas y demás grupos de interés, año tras año.

b. Calidad de productos:

Cemex es un excelente ejemplo de lo que puede hacer una empresa para dar valor agregado a un producto clasificado tradicionalmente como commodity; posicionándose como líder en la calidad de sus productos.

Como miembro del Consejo Mundial de Negocios para el Desarrollo Sostenible, Cemex es una de las diez compañías cementeras líderes que participan en la Iniciativa de Sostenibilidad del Cemento, un proyecto que busca asegurar que esta industria cubra sus necesidades actuales, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para atender las suyas.



c. Estrategia de marketing:

La filosofía de esta compañía va más allá de simplemente escuchar a sus clientes y compensar su lealtad; participa directamente con ellos en la conceptualización de sus productos y servicios.

La empresa busca constantemente nuevas y mejores formas de concretar relaciones duraderas con sus clientes mediante programas de comprador frecuente, cursos especializados, escuela de construcción, cátedras sobre sus productos, entre otros, logrando que la lealtad no se de por casualidad, sino mediante el cultivo de su promesa.

d. Innovación:

Su pasión por el cambio, les permite impulsar el conocimiento y agilidad de su industria para brindar soluciones eficientes que sean flexibles y se adapten a los mercados locales, por lo que hoy la compañía está posicionada estratégicamente en los mercados más dinámicos del mundo: América, Europa, Asia, África y Medio Oriente. Su constante ha sido adquirir empresas con positiva participación de mercado a buen precio y en las que el know how de Cemex genere valor.

e. Responsabilidad social:

Por dar apoyo continuo a las actividades sociales, Cemex recibe durante el 2005 por segunda ocasión el distintivo ESR, al cumplir los siguientes aspectos: Ética empresarial, calidad de vida en la empresa, vinculación con la comunidad y su desarrollo, y cuidado y preservación del medio ambiente; mostrando y refrendando su compromiso irrefutable con el entorno.



f. Manejo de Recursos humanos:

La filosofía empresarial de Cemex permite el enriquecimiento de los puestos de la empresa al realizarse la rotación doméstica e internacional, ocasionando que las personas que laboran en Cemex cuenten con la visión de reto, con el fin de no intimidarse ante lo desconocido.

El tener presencia a nivel mundial es una forma de enriquecerse todos, ya que conviven y aprenden culturas de varias partes, de hecho, los directivos y el personal consideran que este tipo de experiencia equivale a hacer una maestría *in situ*.

g. Tecnología:

El 15 de junio de 1998 la revista Forbes dedicó a la empresa un artículo donde la denominaba *ciber cemento*. La distinción no sorprendió a los directivos ya que desde 1988 instalaron una red satelital para la transmisión de voz y datos en todas sus plantas en México con el fin de crear una mayor interacción humana para promover la sinergia entre las diversas plantas.

h. Medio ambiente:

El ser una empresa cumplida ha permitido que sea reconocida como un ciudadano responsable, por lo que desde sus primeros esfuerzos por formar un ambiente de trabajo seguro y sano, ha obtenido la certificación de sus plantas, hasta la Medalla de Oro al Logro Corporativo Ambiental Internacional que les fue otorgado en 2002 por el Centro Ambiental.



Además, el Instituto Cultural Mexicano en Washington, D.C., bajo la administración del expresidente Clinton reconoció los esfuerzos de la empresa en el área de conservación ambiental.



5.2.5 Bancomer:

a. Resultados financieros:

Su fusión con el grupo español le permitió crecer, hasta ser el primer banco del país por activos antes que su rival Banamex. El esfuerzo de BBVA Bancomer marcha hacia dos objetivos primordiales: rentabilidad y crecimiento. Así, se busca la satisfacción simultánea de los intereses tanto de clientes como de accionistas.

El logro más importante de la administración de Bancomer desde su integración ha sido el crecimiento en el margen básico recurrente, persiguiendo activamente la rentabilidad sostenida de largo plazo mediante programas para gestionar el gasto y el ingreso.

Las resultantes de la integración permitieron un 29% de reducción en el número de sucursales, 10% en el número de cajeros automáticos y 31% en el número de empleados. Bancomer después de su fusión con BBVA decidió llevar a cabo operaciones en Estados Unidos en el área de California con la finalidad de capturar el jugoso número de remesas entrantes a México, controlando el 40% del valor de los envíos.



b. Calidad de productos:

El grupo ha impulsado cambios que incluyeran la asignación de un número personal conocido como CLABE (clave bancaria estandarizada) para identificar a cada usuario de la banca, lo cual a su vez facilita la posibilidad de pagos de nómina interbancarios, de domiciliación o cobro automático de servicios con cargo a una cuenta eje, así como la compensación electrónica de cheques, generando un grado de eficiencia en las operaciones.

Generaron una mejor oferta de productos bancarios y no bancarios según el perfil y necesidades de cada segmento a través de la red de sucursales del banco y de los canales de distribución remotos como Línea Bancomer (teléfono), Bancomer.com (internet) o terminales punto de venta.

Todas estas iniciativas han permitido que el mercado meta hacia el que se dirige experimente mayor satisfacción con la oferta de servicios.

c. Estrategia de marketing:

El cambio que la organización llevó a cabo le permitió conservar y recuperar la confianza de sus clientes para poder seguir operando eficientemente.

d. Innovación:

Mediante el respaldo de BBVA, Bancomer se sometió a una optimización de infraestructura que fue necesaria para adaptarse a las necesidades más actuales del negocio, lo cual se confirma con el crecimiento en los volúmenes de actividad en el mismo período ya que, con el mismo número de clientes cercano a 9 millones, se incrementó en 38% el número de cuentas de ahorro (Libretón) y 28.0% el número de tarjetas de crédito.



Siguen una estrategia de venta cruzada y de crecimiento del portafolio de negocios no bancarios, lo cual constituye una fuente adicional de ingresos para la firma y una opción más atractiva para sus clientes. La penetración de servicios financieros mediante un número mayor de productos por individuo o empresa ayuda a mejorar la rentabilidad por cliente.

e. Responsabilidad social:

Management & Excellence (M&E), una agencia que califica la ética (citada por Cox, 2004), consideró 12 aspectos de ética empresarial e identificó a BBVA-Bancomer en el 2004 sobresaliente en 5 aspectos como Código de ética, dirección y gobierno corporativo, ética hacia la comunidad, hacia las subsidiarias, y manejo de comunicación de la ética corporativa.

f. Manejo de Recursos humanos:

Mediante el Código de Conducta desarrollado para todos los empleados y directivos del Grupo, se mantienen los mejores estándares de integridad y honestidad, que se enmarcan dentro del objetivo de reforzar los principios de ética empresarial conforme a las mejores prácticas internacionales.

El Código de Conducta establece para todos los empleados, estrictos estándares de comportamiento ético como una forma de entender y desarrollar actividades y compromiso para la apropiada salvaguarda de la información de sus clientes y la efectiva limitación de su uso conforme a lo previsto en las disposiciones legales.

Fue necesario el seguimiento de dicho reglamento con la finalidad de lograr y mantener el crecimiento y liderazgo de la marca mexicana, por medio de



la generación de confianza entre la empresa y su público, puesto que los directivos del grupo español argumentaban que de nada servía invertir en tecnología y ofrecer productos innovadores sino se contaba con el capital humano que representara adecuadamente la nueva imagen e identidad de BBVA Bancomer.

g. Tecnología:

La inversión tecnológica le brindó las herramientas que la convierten en una empresa competitiva y con una plataforma tecnológica unificada.

h. Medio ambiente:

Bancomer incita al fortalecimiento de programas que protejan el medio ambiente, gracias a convocatorias para fomentar la investigación científica, actualizaciones de conservación y la difusión de valores medioambientales. Esto ha sido benéfico para el crecimiento del grupo puesto que este tipo de programas han tenido gran aceptación entre el público.



5.2.6 Televisa:

a. Resultados financieros:

Televisa continúa manteniendo una sólida posición competitiva, al ser la compañía televisora líder en México con una participación de audiencia mayor al 70%. Televisa ha diversificado sus activos en el pasado en líneas de negocio relacionadas a medios de comunicación y en otros mercados geográficos.



Dada la madurez de la industria y las altas barreras de entrada a nuevos participantes, Televisa tendrá que ofrecer productos competitivos con la finalidad de mantener su posición de liderazgo en el segmento televisivo.

b. Calidad de productos:

La rentabilidad que Televisa ha reflejado durante su trayectoria le ha permitido realizar cambios en la programación que ayudaron a recuperar los mercados perdidos. Procuran insertarse en el contexto mundial, en busca de nuevos mercados y nichos para trabajar, siendo promotores del idioma español y la cultura que representa.

Cubre al mercado hispano de los Estados Unidos a través de Univision, la empresa líder de medios en español, distribuye su programación en América Latina, Europa, Asia y África, produce y comercializa señales de televisión de paga en América Latina y Europa.

c. Estrategia de marketing:

El cambio de la estrategia mercadológica que ha llevado a cabo la empresa, ha logrado que el público vuelva a tener confianza en la calidad de los productos y las personas que integran la compañía, asegurando su posición.

d. Innovación:

El haber dado el primer paso en el establecimiento de nuevos programas televisivos en el mercado mexicano, han obligado a Televisa a realizar transformaciones continuas para consolidar el negocio de la televisión en todas sus modalidades: abierta, cable, restringida, por lo que la marca se ha consolidado como una empresa altamente competitiva.



e. Responsabilidad social:

Se ha consolidado como promotor de las causas sociales por lo que ha implementado programas para fortalecer su imagen como: Goles por la educación, nutrición, salud, Teletón, Promoción a la lectura, Transplantes de riñón, etc., logrando la aceptación de su mercado.

f. Manejo de Recursos humanos:

La administración de su personal la ha llevado a ser una empresa eficiente, mediante el dominio de su profesión reflejándose en un alto nivel de calidad.

g. Tecnología:

El contar con tecnología evolutiva permite que Televisa se mantenga actualizada y con opciones competitivas que realmente entretienen al público y por consiguiente lo mantienen cautivo.

h. Medio ambiente:

A través de la conciencia hacia este tópico, Televisa ha logrado establecer un vínculo afectivo con su público, lo que la coloca como una empresa responsable aunque sus actividades no dañen el medio ambiente.



5.2.7 Elektra:

a. Resultados financieros:

El modelo de negocio de Elektra, permite que como resultado sus cuentas con retraso superior a 90 días representen sólo 3%; la firma recupera \$97 de cada \$100 pesos que presta.



La base de datos, con información de cinco millones de cuentas, de las que más de dos millones tienen créditos activos, es un enorme registro con información acerca de la situación de sus clientes. Un preciado acervo que pocas empresas tienen y que contribuyó a que la Secretaría de Hacienda les otorgara la licencia para operar Banco Azteca, lo cual refuerza el liderazgo de la empresa.

b. Calidad de productos:

El ofrecer productos y servicios de vanguardia les permiten cumplir su compromiso con el progreso de los clientes, logrando así la satisfacción total de los mismos, su preferencia, y su lealtad.

c. Estrategia de marketing:

La mercadotecnia hace posible que Elektra conserve la lealtad de sus clientes mediante esfuerzos que realzan el liderazgo y confianza que la marca ha ofrecido desde hace años y mantiene hoy en día.

d. Innovación:

El ser una empresa en constante innovación ha hecho posible la expansión de Elektra, ya que cuenta con 35 tiendas en Guatemala, 34 en Perú y 19 en Honduras, y en el primer semestre del 2005 estará presente en Panamá.

e. Manejo de Recursos humanos:

La educación otorgada al personal de Elektra permite que se establezca un vínculo de lealtad entre compradores y vendedores, puesto que el capital humano ofrece un trato más estrecho que el de un simple vendedor. Elektra se encarga de realizar ventas que generen confianza.



f. Tecnología:

El uso de tecnología vanguardista ha hecho que Elektra opere eficientemente; por ejemplo mediante la implantación del *finger reader* en sus ventanillas, las terminales portátiles a sus jefes de cartera, permitiéndoles tener información accesible y actualizada de sus clientes.



5.2.8 Telcel:

a. Resultados financieros:

Telcel es la empresa de telefonía celular líder en el país. El formar parte de América Móvil, ha garantizado la rentabilidad de Telcel así como su expansión y competitividad.

b. Calidad de productos:

El ofrecer planes a la medida de las necesidades de los clientes ha provocado que éstos se sientan atraídos por la compañía mexicana a pesar de la aparición de otros competidores.

c. Estrategia de marketing:

La aplicación de la estrategia mercadológica que Telcel ha llevado a cabo, ha logrado arraigar la fidelidad de los clientes y de esta manera, establecer un vínculo de identificación empresa-cliente.

d. Innovación:

Telcel apoyado en su sistema tecnológico, se ha mantenido siempre a la vanguardia, ofreciendo constantemente a sus clientes opciones diferentes a



través de su slogan: "Porque siempre hay más", siendo de esta manera que la empresa hasta el día de hoy pueda constituirse como líder en su ramo, ya que la llegada de Telefónica Movistar a México con fuertes promociones dirigidas al mismo segmento de mercado que Telcel, se pueden convertir en una amenaza para la nacional.

e. Responsabilidad social:

Al estar involucrada en actividades en las que principalmente los jóvenes participan, Telcel es percibida como una empresa humana que se preocupa por el bienestar físico y emocional de las personas.

f. Manejo de Recursos humanos:

Telcel al preocuparse por tener un personal altamente calificado, puede generar en sus clientes un sentimiento de confianza debido a que su capital humano no son únicamente personas con educación técnica, sino apegada a los valores corporativos y humanos que brindan un amable trato a la clientela.

g. Tecnología:

Su tecnología de punta le ha permitido ser una empresa competitiva ante sus opositores, al mismo tiempo que ha contribuido a sus planes de expansión y cobertura, como sucederá durante el 2005 con el establecimiento de recepción en estaciones subterráneas del metro en el D.F..



5.2.9 Liverpool:

a. Resultados financieros:

Gracias al liderazgo de Liverpool, la empresa ha sido capaz de considerar en sus planes la expansión de sus tiendas, ya que durante el 2005 piensa hacerlo de manera razonable y sin endeudamiento.

Ha decidido abrir nuevos almacenes en plazas donde la empresa no tiene presencia o nuevos almacenes en ciudades donde el crecimiento de mercado así lo demande.

Entre los años 2001 y 2003, Liverpool ha fortalecido su estrategia de crecimiento invirtiendo \$4,351,819 para la apertura de 15 almacenes y un centro comercial.

b. Calidad de productos:

El portafolio de productos con opciones a la medida han dejado ver la inclinación de los consumidores hacia Liverpool respecto a otras opciones.

Con el objetivo de ofrecer opciones adicionales a los clientes, la empresa ha construido centros comerciales en los que además de otras opciones se ofrece a los clientes entretenimiento para complementar una agradable experiencia de compra, negocio que también se ha convertido en un centro de utilidad importante.

c. Estrategia de marketing:

Mediante los diferentes slogans que utiliza en sus estrategias publicitarias provoca el sentimiento de identificación de sus clientes hacia la empresa lo cual le permite conservar su preferencia.



d. Innovación:

La investigación constante que la empresa realiza en cuanto a los cambios en las necesidades y preferencias de sus clientes se ha traducido en un incremento de la satisfacción respecto a la oferta de servicios de esta tienda departamental.

e. Manejo de Recursos humanos:

El impartir capacitación continua y actualizada a su personal permite que Liverpool ofrezca servicios competitivos a sus clientes. Esto facilita además sus planes de expansión si se cuenta con el personal requerido.

f. Tecnología:

La empresa ha desarrollado una importante infraestructura de sistemas integrados y en línea de operación, manejo de compras, control de inventarios, crédito, administración y finanzas que le han permitido hacer más eficiente el manejo de sus operaciones. Como parte de esa infraestructura, se cuenta con el uso de la red de satélites que respalda a la red pública de telefonía conmutada lo que permite liderar el segmento al que se dedica.



5.2.10 TV Azteca:

a. Resultados financieros:

La rentabilidad que ha mostrado la empresa le permite llevar a cabo sus planes de crecimiento a mercados como las audiencias hispanas en los Estados Unidos mediante Azteca América, y paralelamente a ésta opera en 13 países de Centro y Sudamérica por medio de Azteca Internacional.

TV Azteca amplió recientemente su presencia global con la apertura de mercados nuevos en Asia y África, comprobando así que la competitividad de la programación sobrepasa la barrera del lenguaje.

b. Calidad de productos:

El haber establecido un concepto novedoso le exige ser una empresa competitiva para mantener el gusto y la preferencia de los televidentes hacia ella.

c. Estrategia de marketing:

Tv Azteca conquista audiencias gracias a su programación como resultado de su estrategia de mercadotecnia para diseñar programas que atraigan a los televidentes elevando los índices de confianza hacia su programación.

Además, diseña opciones publicitarias óptimas para los mercados de bienes y servicios, ajustando los canales de distribución de acuerdo a las necesidades de los clientes, ya sean regionales, nacionales o multinacionales, aumentando también de esta forma su confianza en esta casa productora.



d. Innovación:

Al lanzar programas diferentes, Tv Azteca establece planes de modernización con el fin de conservar y aumentar la confianza del público, lo que ocasiona que esté en un proceso constante de renovación tanto de instalaciones como de la calidad de sus programas para que pueda posicionarse como una empresa competitiva.

e. Responsabilidad social:

Su mercado meta ha establecido un vínculo de identificación hacia la compañía debido a los programas que encamina para reforzar la responsabilidad social tal tales como su Plantel Azteca y Juguetón, entre otros, por lo que en 1999 fue reconocida a nivel mundial por la ONU, como la más importante organización que trabaja en el campo de la prevención contra las drogas en el mundo con la campaña de salud Vive Sin Drogas.

f. Manejo de Recursos humanos:

La preparación actualizada del capital humano de Tv Azteca hace de ella una empresa competitiva.

g. Tecnología:

Con la expansión en todo el territorio mexicano así como a territorios internacionales, Tv Azteca ha logrado el reconocimiento de diferentes audiencias y de su mercado meta.

h. Medio ambiente:

Los programas en los que interviene Tv Azteca informan a las personas y sobre todo las motivan a participar. Ejemplo de esto es el apoyo del



sector infantil para hacer conciencia en sus padres y trabajar todos juntos por un medio ambiente próspero, con lo cual Tv Azteca contribuye a fortalecer valores mexicanos relacionados con la importancia de la familia y del cuidado del medio ambiente, lo que genera un vínculo afectivo entre empresa y su mercado.

Después de haber estudiado las consecuencias positivas de la presencia de variables en las marcas más valiosas de México durante el 2003, se mencionarán las similitudes que muestran las empresas en cada variable.

5.2.11 Similitudes

a. Resultados financieros:

La optimización de esta variable ha permitido que las empresas más valiosas se caractericen por el liderazgo, la rentabilidad y la oportunidad de expansión.

b. Calidad de productos:

Las exigencias del mercado actual han ocasionado que las empresas mencionadas destaquen en aspectos de preferencia, satisfacción, liderazgo y competitividad gracias a la calidad que ofrecen a través de sus productos.

c. Estrategia marketing:

Los esfuerzos realizados por el área mercadológica han brindado posiciones privilegiadas a estas firmas, puesto que su mercado meta y públicos



involucrados han percibido a la marca como un intangible que genera confianza, refleja fortaleza, por lo que su mercado se identifica con ella y le brinda su lealtad.

d. Innovación:

Todas las marcas reflejaron comportamientos positivos en esta variable gracias a la inversión en ella, ya que de esta manera fueron capaces de extender sus oportunidades de negocios, se colocaron en una posición privilegiada o de liderazgo, e incrementaron su nivel de competitividad.

e. Responsabilidad social:

La obra social de estas empresas se vio reflejada principalmente en cuatro organizaciones que recibieron distinguidos reconocimientos debido a sus prácticas sociales, tal es el caso de Bimbo, Telmex, Cemex, y Bancomer.

Además, es importante recalcar que gracias a este tipo de obras las empresas han logrado establecer un vínculo más estrecho con diferentes públicos.

f. Manejo de Recursos humanos:

La inversión de las marcas más valiosas de México en su gente se traduce en la mayoría de los casos en elevados índices de productividad, así como en la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de prácticas corporativas que cultivan la confianza del cliente.

g. Tecnología:

Empresas como Telmex, Cemex, Telcel vía América Móvil, han recibido reconocimientos por el uso adecuado de la tecnología, siendo junto con las demás empresas capaces de competir a nivel nacional e internacional debido a la modernización a la que están sujetas continuamente.



h. Medio ambiente:

Las firmas han logrado manifestar el uso sustentable del medio ambiente ya sea por medio de programas, alianzas que llevan a cabo, propiciando un ambiente de aceptación, motivación y cariño por parte de su mercado meta. En este rubro, sin embargo, no destacan Elektra, Telcel ni Liverpool.

5.3 Consecuencias negativas de la presencia de variables

Tabla 5.3 Consecuencias negativas de la presencia de variables específicas en la estrategia de las marcas objeto de estudio.

Variables Marcas	Result. Finan- cieros	Cal. de Pdtos.	Est. de Mkt.	Innova- ción	Resp. Social	Manejo RH	Tecnolo- gía	Medio Ambiente
	NA	Austria	NA	NA	NA	NA	NA	NA
	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA



Variables Marcas	Result. Finan- cieros	Cal. de Pdtos.	Est. de Mkt.	Innova- ción	Resp. Social	Manejo RH	Tecnolo- gía	Medio Ambiente
	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
	NA	Insatis- facción temporal	Diserta- ción	Inconfor- midad	NA	NA	Incom- pleta	NA
	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA

- Observaciones:

NA: No aplica

Fuente: Elaboración propia (2005).

A continuación se describen las consecuencias negativas de la presencia de las variables hasta ahora analizadas.



5.3.1 Bimbo:

a. Calidad de productos:

Hizo frente a gastos extraordinarios como el cierre de su fábrica de chocolates en Viena, Austria debido a los elevados costos operativos en los que incurrió. En esta situación, otro factor de peso fue la baja calidad del producto al ser comparado con producto similar suizo y, finalmente, el sólido posicionamiento de las marcas contra las que se competía en el viejo continente fue también un elemento determinante en la decisión del cierre de la planta.



5.3.2 Bancomer:

a. Calidad de productos:

El proceso de adquisición de Bancomer por BBVA no fue un proceso fácil que implicara la satisfacción de todos sus clientes, aunque hoy en día es posible argumentarlo, hace algunos años Bancomer reflejaba una imagen poco competitiva a través de los diferentes productos que ofrecía. Aunando a esto, el proceso de fusión que experimentó hizo muchas veces que los clientes esperaran más de lo acostumbrado para realizar los servicios bancarios lo cual ocasionó la pérdida de una parte de su segmento así como un grado de desconfianza que aseguró reducir o eliminar actualmente.



b. Estrategia de marketing:

Explicado lo anterior se puede tener una idea de cómo a pesar de realizar grandes esfuerzos por reposicionar la imagen del banco, un porcentaje de sus clientes recién efectuada la fusión disertaron y optaron por la competencia porque no estaban convencidos de los nuevos beneficios que BBVA Bancomer prometía.

c. Innovación:

Al aplicar el banco español su forma de administración en la filial mexicana, ocasionó índices de inconformidad entre empleados y clientes ya que la forma en la que a través de la tecnología se ofrecían los servicios a los clientes, a éstos les parecía muy complicada, o no se sentían integrados a la nueva visión española.

Además, el trato que los clientes recibían por parte del personal de Bancomer no era el adecuado, reuniendo esta empresa el mayor número de reclamaciones en el sector financiero mexicano.

d. Tecnología:

Aunque se realizaron fuertes inversiones tecnológicas en la empresa, éstas no han sido suficientes para modernizar por completo los cajeros y las sucursales a diferencia de su competidor principal.

La implantación de tecnología se realizó de una manera desproporcionada donde se buscó en primera instancia satisfacer con la tecnología de punto solamente aquellos lugares con mayor afluencia o los más importantes, olvidando dar una imagen unificada de las instalaciones.