



FACULTAD DE NEGOCIOS

PLAN DE TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL CON MENCIÓN EN MARKETING Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

TEMA

¿Cómo pueden competir las empresas cerveceras de Ecuador utilizando herramientas del brand management contra empresas cerveceras globales?

Universidad: Universidad del Pacífico

Sede: Guayaquil - Ecuador

Nombre del Autor: DELGADO ZUÑIGA, Juan Manuel

Fecha de presentación: Agosto.2006

DECLARACION DE AUTORIA

Yo, JUAN MANUEL DELGADO ZUÑIGA declaro ser el autor exclusivo de la presente tesis.

Todos los efectos académicos y legales que se desprendieren de la misma son de mi responsabilidad.

Por medio del presente documento cedo mis derechos de autor a la Universidad del Pacífico –Escuela de Negocios- para que pueda hacer uso del texto completo de la Tesis de Grado “¿Cómo pueden competir las empresas cerveceras de Ecuador utilizando herramientas del brand management contra empresas cerveceras globales?” con fines académicos y/o de investigación.

Guayaquil, Agosto 2006

JUAN MANUEL DELGADO ZUÑIGA

DOCUMENTO DE CONFIDENCIALIDAD

La Universidad del Pacífico, se compromete a no difundir públicamente la información establecida en la presente Tesis de Grado “¿Cómo pueden competir las empresas cerveceras de Ecuador utilizando herramientas del brand management contra empresas cerveceras globales?” de autoría de JUAN MANUEL DELGADO ZUÑIGA, en razón que ésta ha sido elaborada con información confidencial.

Tres copias, escritas y digitales, de esta Tesis de Grado quedan en custodia de la Universidad del Pacífico, las mismas que podrán ser utilizadas para fines académicos y de investigación.

Para constancia de este compromiso, suscribe

Guayaquil, Septiembre 2006

DECANO FACULTAD DE NEGOCIOS

Quiero agradecerle a Dios

A mi familia

A la escuela

Y a todas las personas que directa o indirectamente hicieron esto posible

TABLA DE CONTENIDOS

	PÁGINA
ÍNDICE	2
1.RESUMEN	6
2.INTRODUCCIÓN	7
3.ALCANCE Y PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN	9
4.REVISION DE LA TEORIA	10
4.1 BRAND EQUITY	10
4.2 PERSPECTIVA FINANCIERA DEL BRAND EQUITY	10
4.3 PERSPECTIVA DEL CLIENTE DEL BRAND EQUITY	11
5.BRAND EQUITY & VENTAJA COMPETITIVA SUSTENTABLE	13
6.DIMENSIONES DEL BRAND EQUITY	15
6.1 BRAND LOYALTY	15
6.2 BRAND AWARENESS	16
6.3 PERCEIVED QUALITY	16
6.4 BRAND ASSOCIATIONS	15
7. LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING Y LAS DIMENSIONES DEL BRAND EQUITY	17
7.1 ESTRATEGIAS DE MARKETING Y BRAND LOYALTY	17
7.2 ESTRATEGIAS DE MARKETING Y BRAND AWARENESS	20
7.3 ESTRATEGIAS DE MARKETING Y PERCEIVED QUALITY	21
7.4 ESTRATEGIAS DE MARKETING Y BRAND ASSOCIATIONS	23
8. APLICACION DEL MODELO	25
8.1 CASE STUDY: LA COMPETENCIA POR EL MERCADO CERVECERO ECUATORIANO	25
8.2.ANÁLISIS F.O.D.A.	28
9. GRUPO EMPRESARIAL BAVARIA (GEB)	30
9.1 BRAND LOYALTY	30
9.2 BRAND AWARENESS	32
9.3 PERCEIVED QUALITY	33
9.4 BRAND ASSOCIATIONS	34
10. LIMITACIONES Y CONSEJOS PARA UNA FUTURA INVESTIGACION	35
11. CONCLUSIONES	36
12. REFERENCIAS	38

1. RESUMEN:

El propósito de este estudio es proponer una visión estratégica sobre la relación entre las estrategias del brand management usando el modelo de la brand equity para obtener ventajas competitivas en la industria de la cerveza. Después de que el marco teórico y la teoría sean desarrollados, un análisis del caso del Grupo Empresarial Bavaria (GEB), un productor de cerveza dentro de la altamente competitiva industria de la cerveza en el Ecuador será aplicado como ejemplo de los conceptos antes mencionados.

Mediante el uso de marcos teóricos y la comparación entre ellos y situaciones reales del mercado, este estudio puede describir las estrategias de marketing basado en los conceptos de Brand Equity para el productor local (GEB) con el fin de crear una ventaja competitiva sostenible teniendo en cuenta la madurez del mercado de las bebidas alcohólicas en Ecuador y los mayores recursos de la empresa y poder de Interbrew Ambev, una multinacional Brasileña que recientemente entró en el mercado y es el segundo mayor grupo cervecero del mundo y rápidamente le está quitando a GEB participación de mercado.

Prácticas exitosas de Brand Equity realizadas por GEB han demostrado ser muy eficaces en términos de participación de mercado. La posición dominante que GEB tiene se ha basado en buenas prácticas para fortalecer la marca, demostrando que los clientes pueden ser influenciados por las marcas como un todo.

2. INTRODUCCION:

En algunos países e industrias, el brand management esta todavía en sus primeras etapas y muy a menudo su concepto está vinculado sólo con nombre de marca, publicidad, logotipo, etc. Sin embargo, involucra más que eso; el núcleo es la identidad de la marca, no sólo la imagen que puede mostrar. En la etapa de globalización en la que estamos todos involucrados ahora, las empresas locales tienden a proteger sus actuales participaciones de mercado e intentan sobrevivir a la agresiva competencia mediante el fortalecimiento de los puntos fuertes de sus marcas. Por lo tanto una eficaz gestión de las marcas se ha convertido en un factor clave para el éxito.

La importancia o singularidad de este estudio se basa en las características particulares del país, la madurez del mercado cervecero y la feroz competencia entre los dos productores. Ningún otro estudio ha analizado una firma cervecera ecuatoriana y propone un enfoque estratégico para mantener su posición de liderazgo. Este estudio también excluye del análisis, la competencia de cervezas importadas porque tienen una cuota de mercado muy reducida y eso puede afectar los resultados de los análisis.

Hablando sobre el brand management, es la aplicación de técnicas de mercadeo para un producto específico, línea de productos, o marca y su propósito es aumentar el valor percibido del producto para el cliente y aumentar así su Brand Equity. Las marcas en sí, representan todas las promesas y percepciones que una organización quiere que sus clientes sientan sobre sus productos o servicios. Por lo tanto una estrategia de branding no sólo representa más ventas para las empresas sino también un mejor posicionamiento en comparación con los productos de su competidor y puede permitir a las empresas a cobrar precios muy altos por esos mismos bienes.

Las ventajas competitivas generalmente provienen de una competencia básica o un proceso, pero la ventaja que las marcas pueden crear en términos de ingresos futuros es inconmensurable. Brand Equity es sobre creación, mantenimiento, protección y Aaker (1991) dice claramente que las empresas crean Brand Equity cuando “ofrecen productos de calidad y creando fuertes brand associations mediante una comunicación apropiada y estrategias publicitarias como una fuente primaria para obtener una ventaja competitiva”.

Aunque las marcas han tenido durante mucho tiempo un papel que desempeñar en el comercio, no fue hasta el siglo veinte que el branding y el Brand Equity pasaron a ser un eje central para las empresas. De hecho, una característica distintiva del marketing moderno ha sido su atención a la creación de Brand Equity para acentuar las bases de la diferenciación. La idea ha sido de ir más allá de productos básicos a productos de marca. En la sociedad moderna en que vivimos, experimentamos cada momento la presencia de marcas y se han vuelto tan importante porque las empresas están más que antes, conscientes de las expectativas de los distintos clientes, pero las empresas enfrentan una lucha constante contra las presiones de generar ganancias a corto plazo y esto puede dañar la identidad corporativa y a su Brand Equity para los años venideros. Y ese es el error que no queremos cometer.

Dado el hecho de mayores costos, una mayor competencia y una demanda reducida en muchos mercados, las empresas tratan de aumentar la eficiencia de sus gastos de comercialización. Como consecuencia, los marketers necesitan una comprensión más profunda del comportamiento de su cliente como una base para tomar mejores decisiones estratégicas sobre la definición de su mercado objetivo y el posicionamiento del producto, así como las mejores decisiones tácticas sobre las acciones a tomar dentro del marketing mix. Por eso quizás el activo más valioso que una empresa tiene para mejorar la productividad del marketing es el conocimiento que ha sido creado en la mente de los consumidores sobre la marca.

Es por eso que con el fin de construir una fuerte marca, “un conocimiento del comportamiento del consumidor relacionado con la marca mejorara la productividad de cualquier esfuerzo hecho por el marketing” (Keller, 1993). Por lo tanto, una profunda comprensión de los componentes del Brand Equity desde la perspectiva del cliente es vital para el éxito de gestión de marca.

3. ALCANCE Y PREGUNTAS DE LA INVESTIGACION:

Esta investigación subrayará la importancia de la construcción de Brand Equity a un largo plazo como un activo intangible para cualquier empresa y en consecuencia, el autor basará su análisis en el Modelo de Brand Equity desarrollado por Aaker (1991) para explicar los problemas y hacer algunas sugerencias.

En la siguiente sección se incluye una simplificación de la declaración original de esta investigación en grupos más pequeños y específicos de preguntas, en los que los conceptos y modelos del Brand Equity serán detallados; se desarrollaran propuestas relacionando los conceptos para una estrategia de branding desde el punto de vista del Brand Equity. Por último, se debatirá sobre las repercusiones de las conclusiones y recomendaciones futuras se sugerirán.

Esta investigación se basa en un puro enfoque analítico utilizando marcos conceptuales y modelos para vincularlas a la realidad. La pregunta fundamental de la investigación puede abarcar muchas áreas del brand management: ¿Cómo pueden competir las empresas cerveceras de Ecuador utilizando herramientas del brand management contra empresas cerveceras globales? ; es por eso que, con el fin de dar este documento un alcance más específico, el autor ha descompuesto la interrogante clave en preguntas más reducidas y más específicas, pero teniendo en cuenta el enfoque sobre la gestión de las marcas relacionada con los conceptos del Brand Equity:

1. Pueden aplicarse con éxito para las compañías los conceptos de Brand Equity para convertirlos en una ventaja competitiva sostenible para la empresa?
2. ¿Cómo pueden las diferentes dimensiones del Brand Equity afectar las estrategias de marketing de la compañía de cerveza nacional?

Otro importante alcance el autor tratará de dar este estudio es desde el estricto punto de vista de cliente basado en los conceptos del Brand Equity, no el punto de vista financiero.

4. REVISION DE LA TEORIA:

4.1 BRAND EQUITY:

Brand Equity está recibiendo más atención por los directores de empresa. Como una de las primeras explicaciones, Brand Equity era considerado como “un eficaz y eficiente indicador para medir el éxito/fracaso de un producto/marca, independientemente de los comercializadores o investigadores académicos” (Ogillvy, 1963; Gardner y Sidney, 1955).

Más tarde, Farquhar (1989) definió al Brand Equity como “el valor agregado que una determinada marca confiere a un producto”. Luego, Aaker (1991) dio un nuevo pensamiento y lo redefinió como “el conjunto activos y pasivos ligados a una marca, su nombre y símbolo, que le añaden o restan valor al producto o servicio que esa empresa tiene y/o a sus clientes”. En realidad, Brand Equity puede ser analizado desde dos perspectivas. Según Lassar, Mittal, y Sharma (1995), Brand Equity puede ser examinado desde una perspectiva financiera (Farquhar, Han, y Ijiri 1991; Simon y Sullivan 1993; Kapferer 1997, Doyle 2001), y una perspectiva orientada al cliente (Keller 1993; Shocker, Srivastava, y Rueckert 1994; Chen 2001).

4.2 PERSPECTIVA FINANCIERA DEL BRAND EQUITY:

Brand Equity visto desde una perspectiva financiera centra su atención en “dar una estimación financiera del valor de una marca como un activo en el balance general para facilitar un proceso de adquisición” (Simon y Sullivan, 1993).

Doyle (2001) por su parte, sostiene que “el Brand Equity se refleja en la capacidad de las marcas para crear valor acelerando el crecimiento y aumentando los precios”. En otras palabras, las marcas funcionan como un factor importante del flujo de efectivo. Aunque los teóricos de las finanzas sugieren que el uso del Brand Equity desde la perspectiva del cliente es defectuoso por su subjetividad inherente, muchos pensadores sostienen que aunque las marcas tienen valor para diferentes stakeholders, son los consumidores los primeros en determinar su Brand Equity (Farquhar 1989).

Simon y Sullivan (1993) creían, que “el Brand Equity de una empresa podría ser estimado obteniendo las estimaciones financieras del mercado de las ganancias relacionadas de la marca”. Tomando el valor financiero del mercado como base, la Brand Equity de la empresa es extraída del valor de los otros bienes tangibles e intangibles de la empresa, lo que conduce a una estimación basada en los flujos de efectivo futuros de la empresa. Además, “las empresas que han desarrollado una Brand Equity positiva deben esperar para ver resultados positivos en términos

de valor financiero de sus marcas y una mejora de la productividad de la comercialización” (Keller 1993). En la misma línea de pensamiento, Loomis (1998) la definió como un "valor visible sobre los precios de las acciones" y (Biel, 1997) como “las flujo de caja futuros logrados por asociar una marca con un producto o servicio”.

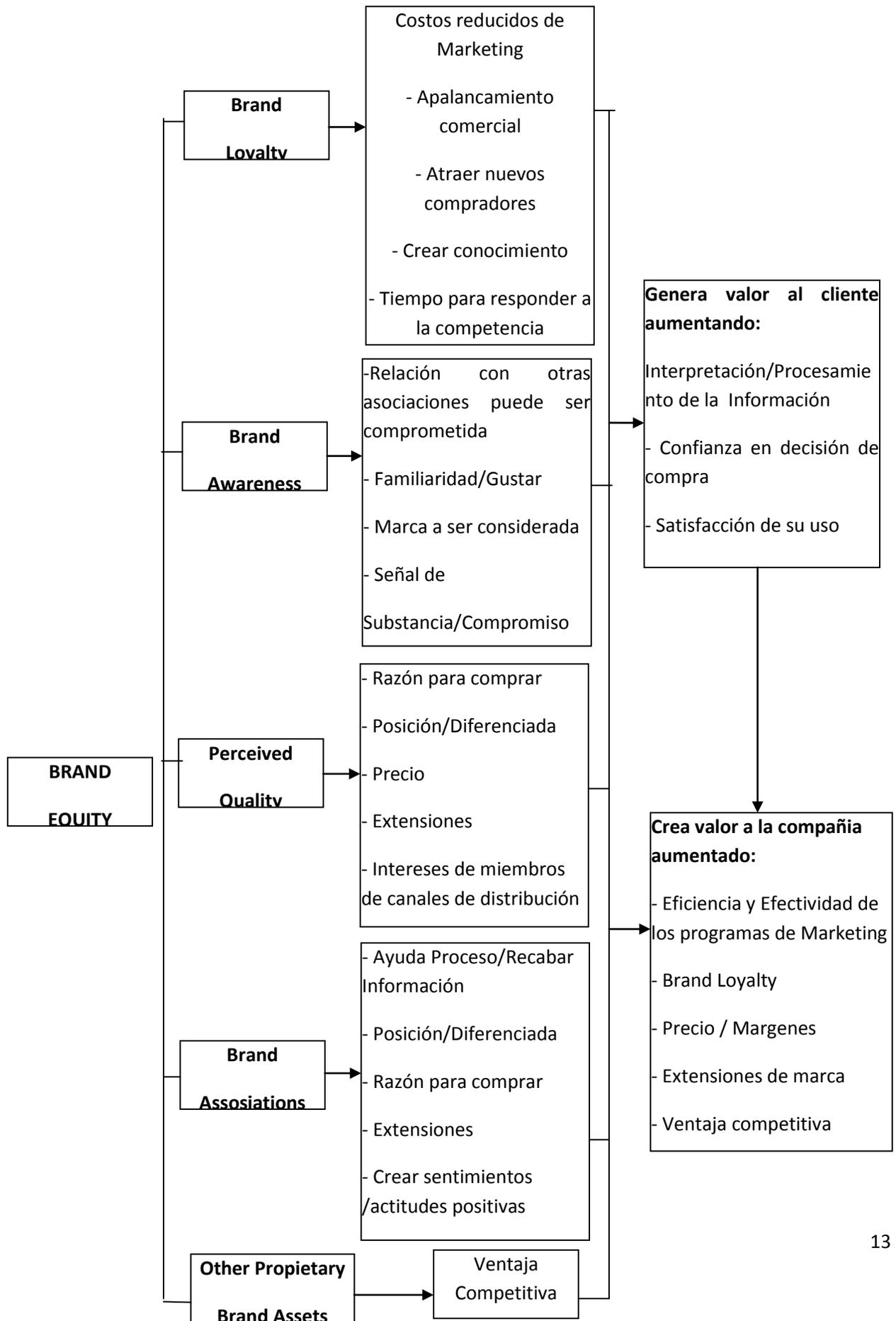
4.3 PERSPECTIVA DEL CLIENTE DEL BRAND EQUITY:

Keller (1993) presentó el modelo del Brand Equity desde la perspectiva del cliente el cual, enfoca la Brand Equity desde la perspectiva de los consumidores -ya sea una persona u organización- y está basado en la premisa de que “el poder de una marca radica en lo que los clientes han aprendido, sentido, visto y oído acerca de una marca como resultado de sus experiencias a través del tiempo. La perspectiva del cliente desde el punto de vista del Brand Equity está “más preocupado por comprender la naturaleza de las toma de decisiones de los consumidores e identificar las fuentes del valor agregado de una marca para mejorar la eficiencia de actividades de marketaing” (Aaker 1991; Park y Srinivasan, 1994).

Aaker y Joachimsthaler (2000) definieron también al Brand Equity como “los activos de una marca vinculados a su nombre y símbolos que añaden o restan de un producto o servicio” y pueden agruparse en cuatro dimensiones: **brand loyalty** (lealtad a la marca), **brand awareness** (conocimiento de la marca), **perceived quality** (la calidad percibida) y **brand associations** (asociaciones de la marca).

La lealtad a la marca está en el corazón del valor de la marca y está evidentemente vinculada a las futuras ganancias, ya que directamente se traduce en futuras ventas (Aaker, 1991). Las asociaciones de la marca son todo lo que conecta al consumidor con la marca, incluidos las imágenes, los atributos del producto, asociaciones de la organización, personalidad de la marca y sus símbolos (Aaker, 1991). Conocimiento de la marca puede estar relacionada con la capacidad de un comprador potencial para reconocer o recordar que esa marca es un miembro de una determinada categoría de productos (Aaker, 1991) y calidad percibida influencia a las asociaciones de la marca y afecta a la rentabilidad de la marca.

Brand Equity desde la perspectiva del cliente es también reforzada creando una respuesta favorable hacia los precios, la distribución, publicidad y actividades de promoción de la marca. Todas las dimensiones del Brand Equity son descritos en la Figura 1; este modelo de análisis del Brand Equity fue propuesto por Aaker en 1991.



5. BRAND EQUITY & VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE:

Alderson (1965) afirmó que la ventaja diferencial podría lograrse mediante una reducción de precios, campañas de publicidad selectiva y/o mejoras e innovaciones en el producto. Aunque estos conceptos siguen siendo el núcleo de las empresas para avanzar hacia una ventaja competitiva sostenible, debido a la intensa naturaleza de la competencia, las empresas deben ser más innovadoras, creativas y empresariales en su planificación de la estrategia.

Hace más de una década, el autor Henderson (1983) hizo hincapié en la necesidad de que las empresas posean una ventaja distintiva en relación a sus competidores para poder sobrevivir y seguir existiendo. Estos argumentos son esenciales para lograr una ventaja competitiva sostenible. Aunque carecía de una definición formal, Coyne (1986) contribuyó con este concepto al proponer que, a fin de poseer una ventaja competitiva sustentable, los consumidores deben percibir alguna diferencia entre que los productos que ofrece mi empresa y los que la competencia ofrece. Esta diferencia debería de ser por alguna capacidad especial que la empresa posea y que los competidores no. Además, "esta diferencia debe de ser algún atributo que el producto posea y que se convierte al final en un criterio clave de compra para el mercado" (Coyne, 1986).

Barney (1991) fue quizás el primero en definir el concepto de una ventaja competitiva sostenible por la siguiente idea: "Una empresa se dice que ha conseguido una ventaja competitiva sostenible cuando ejecuta simultáneamente una estrategia para crear valor que no está aplicando ninguno de sus actuales o potenciales competidores y cuando estas otras empresas son incapaces de duplicar los beneficios de esta estrategia". En la misma línea de pensamientos, Day y Nedungadi (1994) propusieron que mientras las compañías con orientación al competidor daban una mayor importancia al manejo de sus recursos y costos, las empresas con orientación al cliente se preocupaban más por los diferentes segmentos de sus mercados y por sus ventajas diferenciadoras.

Bharadwaj, Varadarajan, y Fahy (1993) también destacaron la importancia de los clientes en determinar las fuentes de las ventajas competitivas; ellos afirmaron que las habilidades y recursos pueden considerarse como fuentes sólo si ofrecen los beneficios deseados por los clientes. Este pensamiento en los clientes vincula la ventaja competitiva sostenible a conceptos tales como el branding, Brand Equity orientado al cliente, innovación y marketing relacional.

Mientras que el Brand Equity es beneficioso para los consumidores como filtro para separar el mensaje del resto, para reforzar la confianza de las decisiones de compra, y a crear una mayor satisfacción, también será propicio para los

vendedores a fin de crear una comercialización más eficiente y eficaz, para establecer lealtad a la marca, para mejorar la rentabilidad, y para distinguirse de los competidores (Huang, 2001) y como resultado, obtener una ventaja competitiva sostenible.

En palabras sencillas, una alta Brand Equity es considerada como una ventaja competitiva porque: “Implica que las empresas pueden cobrar precios más altos, campañas de comunicación son más efectivas, hay un aumento en la demanda, ampliar la línea de productos se hace más fácil y la empresa se hace menos vulnerable a la competencia” (Bendixen y Abratt 2003). En otras palabras, un alto Brand Equity genera un “efecto diferenciador”, crea un “conocimiento superior” de la marca, y una mayor “respuesta del consumidor” (Keller, 1998), que conduce normalmente a un mejor rendimiento de la marca, tanto desde una perspectiva financiera como del una perspectiva del cliente, resultando en, una ventaja competitiva sostenible.

6. DIMENSIONES DEL BRAND EQUITY:

6.1 BRAND LOYALTY (Lealtad a la marca)

Cuando los clientes no compran productos teniendo en cuenta el nombre, precio, características y conveniencia, hay un chance muy escaso de tener una fuerte Brand Equity. Es por eso que algunos analistas consideran que la lealtad a la marca es generalmente el centro del Brand Equity.

Lealtad a la marca es "el grado con el que una unidad de compra, ejemplo un hogar, concentra sus compras en el tiempo sobre una marca en particular dentro de una categoría de productos" (Schoell & Guiltinan, 1990). La lealtad a la marca refleja el resultado de una primera experiencia de compra satisfactoria; así, la marca se convierte en algo muy importante para ellos en términos de funcionalidad o como una expresión de quiénes son.

Como Ambler (2002) sostuvo, el valor generado de por vida que un buen trato al cliente y su buena opinión logran, supera con creces cualquier beneficio transaccionales. Sin embargo, la lealtad a la marca puede verse afectada por factores externos como por ejemplo los eventos promocionales que haga el competidor. El precio premium es uno de los más críticos indicadores para medir lealtad a la marca, lo que significa "el Premium que un consumidor estaría dispuesto a pagar por un producto de marca o servicio, en comparación con una versión idéntica sin marca del mismo producto/servicio" (Biel, 1993).

Consumidores leales generalmente pueden ser clasificados como leales, si compran la misma marca, leales cambiantes si cambian de favorecer cierta marca para favorecer otra y leales divididos si son leales a dos o tres marcas y puede ser blanco de los comercializadores según su clasificación (Kotler, 2000). Generalmente los consumidores leales disminuyen el efecto de contradecir la información sobre su marca favorita en sus evaluaciones en comparación con las marcas de la competencia y son menos sensibles a cambios de precios que los que no son consumidores leales (Rogers, 1995).

Aaker (1991) sugirió que los valores que la lealtad a la marca generan a la empresa son: Reducir los costos de comercialización, porque la retención de los clientes es menos costosa y para los competidores representa una fuerte barrera de entrada. La lealtad a la marca también proporciona un apalancamiento comercial, que significa, un espacio superior en las vitrinas de las tiendas porque las tiendas necesitan tener las marcas que los clientes quieren. También le da tiempo para responder a las amenazas de la competencia, dándole tiempo a la empresa para neutralizar o reducir los posibles cambios del producto por los de la competencia y puede atraer nuevos clientes al utilizar la imagen de una marca que

es aceptada y exitosa para ganar nuevos clientes.

6.2 BRAND AWARENESS (Conocimiento de la marca):

El conocimiento de la marca mide "el número de personas que saben lo que la marca representa y son conscientes de lo que esta promete, es decir en términos de know-how" (Kapferer, 2004) y puede ser medida de dos maneras: reconocimiento y recordación. Reconocimiento de la marca es la capacidad de los consumidores para confirmar una exposición previa a la marca, y la recordación de la marca es la capacidad de la misma para mantenerse en la mente del consumidor. Según Keller (1993), el conocimiento de la marca consiste de dos sub-dimensiones: reconocimiento de la marca y recordación de la marca. Los consumidores tienden a sentirse confiados en marcas conocidas durante su primera experiencia de compra si no conocen la categoría de producto. Desde el punto de vista psicológico, las marcas conocidas son más probablemente elegidas en la etapa final de las decisiones de compra. Aaker (1991) creyó que el conocimiento de la marca podría generar valor a la empresa al: Crear asociaciones para que hechos y los sentimientos pueden ser recordados fácilmente y así generar reconocimiento. También genera valor al elaborar un sentido del gusto o familiaridad, que puede conducir a decisiones de compra; con el tiempo y la continua presencia en el mercado, las marcas también pueden convertirse en un signo de compromiso aún más, una mayor recordación de la marca.

6.3 PERCEIVED QUALITY (Calidad percibida):

“Comercializadores de todas las categorías de productos y servicios cada vez más reconocen la importancia de la calidad percibida en la decisión de la marca” (Morton, 1994). De hecho, la calidad percibida es un juicio subjetivo y aún no puede interpretarse de una manera científica. Según Aaker y Joachimsthaler (2000), calidad percibida es “un tipo especial de asociación, en parte porque influye las asociaciones de la marca en muchos contextos y en parte porque ha sido empíricamente demostrado que afecta la rentabilidad”. Algunos elementos, como los precios, canales, imágenes de marca, país de origen y diseños pueden alterar la calidad percibida. (Zeithmal, 1988) lo definió como “el juicio que el consumidor tiene con respecto a la excelencia o la superioridad en general que un producto tiene”; así, la calidad percibida puede conducir a la satisfacción de los consumidores, la que está determinada por el rendimiento percibido y la expectativas en este (Chaudhuri, 2002).

(Aaker, 1991) estableció que la calidad percibida puede generar valor a la empresa al: Dar a los clientes una razón para comprar, debido a la relación que tiene con las decisiones de compra por lo que las promociones y la publicidad

parecen ser más eficaces; Dando un posicionamiento diferencial, en términos de precio y calidad: superior, media o baja. Esto puede ser una ventaja en términos de cobrar precios elevados y reforzar la calidad percibida y su valor; Los miembros de los canales de distribución pueden generar valor al ofrecer marcas que tienen una imagen positiva y que tienen altos niveles de consumo; y las extensiones de la marca resultan más fáciles de aplicar al sólo dar el nombre de la marca reconocida a la nueva categoría de productos.

6.4 BRAND ASSOCIATIONS (Asociaciones de la marca):

“Las asociaciones de la marca son un componente clave de identidad de la marca porque forman en los consumidores una opinión de la marca vinculándola a la memoria” (Aaker, 1991). Ese vínculo incluye el procesamiento y recuperación de la información, diferenciar una marca, crear actitudes positivas y sentimientos hacia ella, y forman la base para las extensiones de la marca/línea. Las asociaciones de la marca son consideradas secundarias porque enlazan una marca a otra entidad, como un estilo de vida o una celebridad (Keller, 1993) así, el valor primario de una marca es a menudo basado en una asociación específica del uso que se le va a dar como por ejemplo, una prevención para ataques cardíacos puede proporcionar una razón-para-comprar que pueden atraer clientes.

La magnitud de la asociación marca se vincula con la frecuencia de la exposición de una marca y con la experiencia del uso personal que le da el consumidor. Mientras más la usa o más mensajes relacionados con una marca recibe, más fuerte será la asociación de la marca a las reacciones positivas o negativas; es por eso que los marketers tienen que estar alerta para prevenir los posibles efectos negativos en la asociación de la marca en eventos de marketing porque no todas las asociaciones deben ser desarrolladas necesariamente sino solamente aquellas que directa o indirectamente afectan el comportamiento de compra de los consumidores. Aaker (1991) creyó que las asociaciones de la marca pueden generar valor al: Ayudar en el proceso de recabar información, porque puede influir en la interpretación de los hechos y resumir una larga lista de especificaciones en unas cuantas que si son deseadas que influirán en la recordación de la información; también puede crear actitudes y sentimientos positivos hacia la marca y acelerar el proceso de decisión de la compra más rápido al darle a los clientes una razón específica para comprar el bien. También puede resultar en una buena forma de diferenciación para separar una marca de cualquier otra y puede ser la base para iniciar una extensión a otros productos.

7. LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING Y LAS DIMENSIONES DEL BRAND:

Como se describió anteriormente, el modelo del brand equity basado en el cliente se divide en cuatro conductores: lealtad a la marca, conocimiento de la marca, la calidad percibida y asociaciones de la marca. Hipotesis basadas en las estrategias de marketing para una ventaja competitiva sostenible serán nombradas en la próxima sección.

7.1 ESTRATEGIAS DE MARKETING Y LA LEALTAD A LA MARCA:

P1: Mayores niveles percibidos de trato preferencial con los distribuidores conduce a una mayor lealtad

Los canales de distribución son la ruta adoptada por los productos desde el punto de producción hasta el punto de consumo mediante instituciones que faciliten su transferencia (Stanton, 1968). Los clientes por lo tanto atribuyen la medida en la que están convencidos de la calidad de un producto al distribuidor, como representante de su marca. Además, los concesionarios desempeñan un papel importante en el cálculo de la satisfacción global del cliente. De acuerdo con un estudio realizado por Delgado (2002), los minoristas gestionan la mercadería, promociones del precio y los sistemas de distribución que son valiosas herramientas aplicar el marketing relacional. Marketing relacional según McKenna (1991) identifica a los clientes y prospectos de alto valor y los relaciona con la marca mediante atención personal, combatiendo así la disminución de la lealtad a la marca. De Wulf, Odekerken y Iacobucci (2001) también estuvieron de acuerdo con el hecho de que un trato preferencial conduce a lealtad a la marca sostenible.

P2: Mayores niveles percibidos de comunicación interpersonal conduce a una mayor lealtad

Según Burnett & Moriarty (1997), la comunicación interpersonal difiere de otras formas de comunicación porque hay pocos participantes, los participantes están en estrecha proximidad física unos de otros, hay muchos canales sensoriales utilizados y la retroalimentación es inmediata. La comunicación interpersonal debería ser en este caso de ambos lados: empresa-distribuidores y distribuidores-clientes; al hacerlo, el proceso de obtener información y la interacción de predecir el comportamiento de los clientes resulta más eficaz. En un estudio de Wulf, Odekerken y Iacobucci (2001), se demostró luego de realizar investigaciones en tres países que el papel de los empleados en las tiendas es sumamente importante porque se vuelven embajadores de la marca en el punto de venta y esto puede aumentar/disminuir la percepción hacia la marca. Así, al crear una experiencia positiva para el cliente se hace más fácil predecir cómo va a pensar,

sentir y actuar si la empresa sabe quiénes son; lo que ha sido probado como una forma eficaz para establecer relaciones de largo plazo y crear lealtad.

P3: Recompensas tangibles pueden conducir a una mayor lealtad

Regalos y premios, según Baaker (1995) son una gran manera de recompensar la lealtad, reconocer a los clientes más antiguos y reforzar los valores y cultura de la empresa. Es importante recordar que obtener nuevos clientes es más difícil que mantener los ya existentes; entonces hacer un pequeño esfuerzo para elegir la recompensa adecuada vale la pena porque también promueve la imagen corporativa. Peterson (1995) dio algunos ejemplos tales como: Programas y bonos de fidelidad a los clientes, cupones personalizados, obsequios gratuitos, etc. En esta nueva economía, los consumidores están motivados por los niveles intuitivos y personales pero más aun por un nivel emocional. Hablando del marketing emocional Gobé (2002) sugirió que los clientes seguirán siendo leales a una marca que hace una conexión emocional con ellos. Una marca que toca al consumidor, que puede aprovechar las fibras emocionales del consumidor, tiene una mayor probabilidad de conseguir lealtad, confiando en sus clientes.

P4: Mayores niveles percibidos de extensiones de la marca conduce a una mayor lealtad

Las extensiones de la marca son la elasticidad que una marca establecida tiene para una categoría diferente de productos (Reddy y Holak, 1994) y como la competencia intensa a aumentado más que antes, las empresas introducen nuevos productos en otras categorías como extensiones de la marca (por ejemplo: La marca Virgin del Reino Unido, que comenzó como una compañía de revistas estudiantiles ahora ofrece de todo desde vino hasta viajes y servicios financieros). Teniendo ese punto de vista, las extensiones de la marca pueden dar a la marca principal un alto realce y/o alto compromiso afectivo. Compromiso afectivo puede definirse como “el deseo de una grupo de personas de continuar una relación debido al disfrute de la relación en sí misma, aparte de los beneficios incluidos y porque experimentan una sensación de lealtad y pertenencia (Allen & Meyer, 1990). Según otro estudio realizado por Hem, Iversen (2003) el concepto de compromiso comprende “el deseo y la utilidad de un comprador para tener una relación de largo plazo con un vendedor, e indirectamente, los clientes desarrollan una lealtad a la marca dado el comportamiento positivo hacia la marca original” (Gruen, 1995).

P5: Mayores niveles percibidos de descuentos por cantidad conducen a una más alta fidelidad

Los descuentos por cantidad desde el punto de vista de Hanssens, Parsons, y

Schultz (2001) son relativamente fáciles de aplicar y generan inmediatos efectos importantes sobre los volúmenes de ventas. Básicamente una recompensa por el volumen de bienes adquiridos ocurre cuando un cliente compra X número de unidades y la razón detrás de ello es obtener economías de escala, pasando algunos de estos ahorros al cliente y generando lealtad a la marca. Generalmente hay dos tipos: Descuentos por cantidad acumulada, basados en la cantidad comprada durante un período de tiempo y los descuentos por cantidades no acumuladas, basados en la cantidad de un solo pedido. Entonces el objetivo de las promociones por cantidad, es generar una respuesta directa, para que el cliente reúna información sobre la marca y supere las objeciones previas para probarla (Baker, 1995). Es de esperar, si el producto cumple o supera las expectativas de los clientes, el vínculo entre la marca y el cliente creará una perdurable relación.

7.2 ESTRATEGIAS DE MARKETING Y CONOCIMIENTO DE LA MARCA:

P6: Mayores niveles de exposición en los medios de comunicación conduce a un mayor conocimiento de la marca

Los medios de comunicación implican periódicos, cine, radio, televisión, las revistas y todos los cuales tengan la capacidad técnica para entregar información a millones de personas (Vuell, 1986) para aumentar los volúmenes de ventas y las ganancias. Es sabido que para que las campañas de publicidad tengan éxito dependerá de: donde se coloque el mensaje y con qué calidad de producción este hecho. Una colocación efectiva contribuye a asegurar que la audiencia a la que se quiere llegar está expuesta a los mensajes con suficiente frecuencia y suponiendo que la audiencia esta adecuadamente expuesta, una alta calidad de producción de los mensajes de campaña puede maximizar la probabilidad de que el público estará a la expectativa y podría tener una alta retención del mensaje. Como ya se señaló, la publicidad está diseñada para influir en la opinión pública sobre el conocimiento de la marca, las preferencias de marca y el uso de la marca aprovechando la identidad corporativa y el logotipo de la misma. El logotipo de la empresa desempeña un papel importante (Pettis, 1995) porque con su uso, la construcción de una imagen corporativa es acentuada y se hace más fácil para los clientes vincularla con un producto. Esta opinión coincide con el argumento de MacInnes y Price (1987) de que “la información no es almacenado como imágenes sino, más bien, que ciertas estructuras de conocimiento dentro de la mente del cliente son activadas y estas recuerdan imágenes mentales en respuesta a

determinados estímulos hechos por los medios de comunicación”.

P7: Las relaciones públicas conducen a un mayor conocimiento de la marca

Wikipedia (2005) describe las relaciones públicas como “tratar de influir la opinión pública mediante la presentación de la imagen, mensaje o producto de un cliente. Berger (1986) la dividió en: 1.- Publicity, que significa cobertura en medios de comunicación de forma incontrolada pero gratis; 2.- Publicidad, información pagada colocada en los medios de comunicación; 3.- Ruedas de prensa, que consisten en crear información valiosa y eventos para atraer la atención y finalmente 4.- Las relaciones pública y el **lobbying**, que involucran a todas las relaciones gubernamentales y corporativas. Las relaciones públicas tienen un vínculo natural con la identidad corporativa y su promoción que, según Knox y Thomson (2000), significa “juntar la visión de la empresa, su cultura y valores, con sistemas de organización y redes de contactos, para formar una propuesta organizacional única de valor para los clientes mostrando así, los valores básicos de la empresa interna y externamente”. De esta manera las empresas pueden promoverse y crear conciencia en el público.

P8: El boca-a-boca lleva a un mayor conocimiento de la marca

El boca a boca fue introducido por Steve Jurvetson y Tim Draper dentro de la teoría del marketing viral en 1997 (Knight, 1999). En realidad este describe una forma promoción positiva/negativa gratuita por parte de los consumidores a los nuevos clientes, fomentando una comunicación honesta basada principalmente en la experiencia anterior. Pastore (2000) lo catalogo como publicidad de boca a boca en la cual los consumidores les comentan a otros consumidores sobre el producto o servicio.

Si un gran porcentaje de beneficiarios comentan algo a un gran número de amigos, el crecimiento global esta bola de nieve es muy rápido pero, es muy importante que el producto por si solo sea lo suficientemente bueno para generar el chat entre los usuarios.

7.3 ESTRATEGIAS DE MARKETING Y LA CALIDAD PERCIBIDA:

P9: Niveles de precios competitivos son relacionados positivamente con la calidad percibida

Aunque hay muchas evidencias mixtas de relación calidad-precio entre muchas

investigaciones, existe una relación positiva que los consumidores tienen hacia los commodities con precios competitivos. Según Olson (1977) la relación percibida entre la precio-calidad existe. El precio para los clientes siempre ha sido un factor determinante para la compra, por eso es que un manejo eficaz de los precios es muy importante en términos de relacionarlo con su calidad. Kalwani, Yim, Rinne y Sugita (1990) demostraron que, como ellos habían estudiado cómo el cliente elige una marca de su elección y que juicios fueron meditados de acuerdo a la expectativa del precio del cliente para una marca y consumidor, las expectativas de precios se basaban en los precios anteriores de la marca, características del cliente y factores situacionales.

P10: Un espacio superior en tiendas bien conocidas es positivamente relacionados con la calidad percibida

Según Futrell (1999), el espacio en las perchas hace referencia “a la ubicación física del producto dentro de la tienda minorista”. Uno de los obstáculos que las compañías tienen son los límites físicos de espacio en las perchas que determinan el volumen y la variedad de bienes que pueden ser exhibidos y vendidos y la competencia por esos espacios es contra los vendedores de otras empresas y las marcas de los minorista”. Es por eso que, cuando los consumidores tienen una opinión positiva de una tienda, reducen las posibilidades de riesgo de esa elección, reducen riesgos percibidos como el financiero, desempeño, psicológico y tiempo (Jarvenpaa & Todd, 1997, Mitchell, 1999).

En consecuencia, existe una alta posibilidad de que un posicionamiento acertado en un almacén resultara no sólo en las ventas sino también está vinculado con la calidad del producto.

P11: La imagen del país de origen es relacionado positivamente con calidad percibida

Más y más productos marcan el famoso “hecho en o made in” en sus etiquetas o en las cajas como un factor diferenciador para apalancar el orgullo nacional de la calidad de los productos locales. Una investigación realizada por Kaynac, Kucukemirogly y Hyder (1998) confirma la idea de que mercancías de origen local con por lo menos iguales características y desempeño que los importados, son bien percibidos por los compradores locales. El país de origen tiene un efecto sobre la percepción del producto en el mercado tanto positiva como negativa. Cateora (1996) sostuvo que cuando el cliente pasa a ser consciente del país de origen de la marca, existe la posibilidad de que el lugar de fabricación afectará la imagen del producto/ marca. Esa influencia puede añadir credibilidad o reducirla, dependiendo de la calidad del bien.

P12: Las extensiones de la marca son positivamente relacionadas con la calidad percibida

Las extensiones de la marca implican utilizar una marca exitosa para lanzar productos nuevos o modificados en una nueva categoría. El conocimiento, o familiaridad, que los consumidores tengan con la marca es probable que influyan todas las percepciones de la marca. Sobre la base de una investigación realizada por Chernatoni, Mello (2002), las percepciones de los consumidores acerca de algunos aspectos de la marca y las extensiones de la misma pueden favorecer la imagen de marca después de la extensión y mientras mayor sea la calidad percibida de la marca, mejor será la imagen de la marca después de la extensión, tanto como para la marca en general como para la imagen del producto. La hipótesis es que las creencias o actitudes respecto de la marca original serán transmitidas a sus extensiones, y una mayor calidad percibida en la marca original tendrá un efecto positivo en la aceptación de la extensión (Milewicz and Herbig, 1994). Pero con el fin de crear sinergias entre ellos, las empresas dispuestas a transferir el nombre de una marca deben investigar antes de lanzar el producto si la nueva asociación de la marca será bien aceptada por el nuevo producto porque según Gurrhan-Canli y Maheswaran (1998) una extensión de la marca no relacionado puede diluir el valor de la empresa y de la marca, reduciendo su calidad percibida y su lealtad a la marca.

7.4 ESTRATEGIAS DE MARKETING Y LAS ASOSIACIONES DE LA MARCA:

P13: Patrocinios de eventos conducen a mejores asociaciones de la marca

Meenaghan (1983) define al patrocinio como "la prestación de asistencia financiera o de cualquier tipo a una actividad (por ejemplo, deporte, eventos musicales, festivales, etc.) mediante una organización comercial con el fin de lograr objetivos comerciales". Cuando las empresas patrocinan un evento deben estudiar las siguientes características: El tipo de evento, con el fin de empatarlo con los objetivos del conocimiento de la marca; la relevancia del evento, para saber que tan famoso o histórico es y cuantas personas asistirán o lo verán y finalmente, el alcance geográfico, esto significa que si va a ser un evento internacional, regional o local. Como resultado, el patrocinio puede mejorar la imagen de la empresa y darle una asociación positiva a los productos o servicios de la empresa (Shanklin y Kuzma, 1992) vinculando la característica del evento con los productos que los patrocinan.

P14: Los consumidores tendrán una mejor asociación de la marca cuando perciben que un grupo aspiracional utiliza una marca y la relacionan positivamente con ese grupo aspiración.

Las actitudes están relacionadas con ciertos grupos, eventos sociales o causas, por lo que es posible modificar las actitudes hacia el producto relacionándolo a determinados grupos sociales, eventos o causas. Meldrum y McDonald (1995) describieron que los factores que afectan el comportamiento de los consumidores, relacionándolos a las necesidades personales y sociales; además de la soledad de las personas en la sociedad y su búsqueda de compañía y de seguridad, los hacen blanco fácil para algunas marcas. Usando la teoría social de Horney (1958), los individuos altamente manejables no dudaran en cambiarse y gastar en marcas conocidas si es que el grupo o la sociedad aceptan este hecho para iniciar una socialización.

P15: Las promociones de ventas tiene un efecto positivo sobre la asociación de la marca

Las promociones de ventas son todas las formas de comunicación incluidas la publicidad y las ventas personales. Según Wilson & Gilligan (1999), las promociones de ventas ayudan a mantener el apoyo de los clientes y generan una buena voluntad entre los clientes y distribuidores. Chandon, Wansik & Laurent (2000) relacionaron algunos de los posibles beneficios de las promociones de ventas como vivenciales y de naturaleza afectiva, porque son intrínsecamente gratificantes y relacionados con emociones vividas, el placer y la autoestima, que son características fácilmente asociables al producto.

8. APLICANDO EL MODELO:

ESTUDIO DE CASO: La Competencia por el mercado cervecero ecuatoriano

Ecuador es el de los países más pequeños de América del Sur, está situado entre Colombia y Perú y tiene una población de aproximadamente 13 millones de personas. Hablando sobre el consumo de bebidas alcohólicas, la cerveza es la bebida más popular en Ecuador debido a su bajo precio y el clima caluroso en el país. En el año 2004, la cerveza represento casi el 85% del volumen total de bebidas alcohólicas en Ecuador (Euromonitor 2005).

Si comparamos al Ecuador con otros mercados regionales, es un mercado relativamente pequeño y tiene bajos niveles de consumo por persona (Ver Cuadro 1). Desde 1995, el consumo promedio por persona han sido alrededor de 23 litros, número muy distante si lo comparamos con los 70 litros/persona de Venezuela o los 43 litros/persona en República Dominicana (Iglesias, 2003) así que se puede suponer que existe una brecha en el mercado y que las posibilidades de crecimiento existen.

Cuadro 1: Consumo per cápita de cerveza en Ecuador: 2000-2004

	2000	2001	2002	2003	2004
Ecuador	23.5	22.7	23.0	22,4	24,5
Latin America Average	41.2	41.4	40.4	40.0	41.0

Fuente: Euromonitor

En la actualidad los tres principales productores que compiten en mercado Ecuatoriano son: Compañía de Cervezas Nacionales (CCN), Cervecería Andina y AmBev.

Grupo Empresarial Bavaria (GEB) opera en Ecuador con dos empresas: Compañía de Cervezas Nacionales (CCN) y Cervecería Andina. Las dos compañías producen las mismas marcas y productos pero en diferentes ciudades para cubrir la demanda de distintas regiones del Ecuador. Compañía de Cervezas Nacionales (CCN) está situado en Guayaquil y domina el mercado la costa del

pacífico ecuatoriano y Cervecería Andina está situada en Quito y opera para la capital y el interior del país. El nombre de la marca líder que producen es Pilsener que tiene un market share del 83%. Aproximadamente emplean a 3.642 personas (directos e indirectos) y tienen 102.000 puntos de venta en todo el territorio (Grupo Empresarial Bavaria, 2004).

Según Pulso Ecuador (2005), Grupo Empresarial Bavaria (GEB) es la empresa líder, con casi un 80% del market share en el 2003. Pilsener es el producto estrella que tienen en su portafolio. El otro competidor en el sector es AmBev con una representación del 15% del market share en el 2004. La empresa compite en el mercado con la cerveza Brahma después de haber comprado las instalaciones de producción de Cervecería Sudamericana, la última competidora en el mercado.

Ambev, una empresa brasileña, es la cervecera líder en América Latina y en el mundo es la 5ª mayor. Su actividad principal es la producción, distribución y venta de cervezas, refrescos y otras bebidas y sus mercados más importantes son Brasil, Argentina, Uruguay, Paraguay y Venezuela.

El mercado más grande y más importante para Ambev es Brasil, donde tienen casi el 70% del market share de cerveza y el 20% en las bebidas refrescantes. El portafolio de AmBev tiene en su poder a cervezas líderes como Brahma, Skol y la Antártida y la distribución de fuertes marcas de refrescos como Pepsi, Lipton Tea, Mountain Dew, etc. en muchos países de América Latina.

Un hecho muy importante sobre AmBev ocurrió en marzo de 2004 cuando aceptaron fusionarse con Interbrew, la cervecera de Beck's y Stella Artois, para crear InterbrewAmBev. Combinando sus puntos fuertes, InterbrewAmBev pasó a ser la 2ª mayor cervecera del mundo.

Para continuar su estrategia de expansión en los otros países de la región, la entrada de AmBev en el mercado Ecuatoriano fue posible por la compra de una cervecera pequeña llamada Cervecería Sudamericana en diciembre de 2003 por aproximadamente US\$36 millones de dólares. Esta pequeña cervecera tenía un 6% del mercado pero una instalación de producción de última tecnología pero no soportaba la competencia con GEB por la superioridad que esta tenía.

Rápidamente después de la adquisición, Ambev inició una gran campaña de publicidad para crear expectativa sobre la próxima nueva cerveza en el mercado con el uso como vocero de del jugador de fútbol, Ronaldo. Los resultados fueron satisfactorios para Ambev, porque inmediatamente, después de que comenzó a vender su producto, en muy corto plazo Ambev pudo robar una pequeña pero importante parte del market share de GEB (ver Cuadro 2). Durante el segundo año de operaciones, Ambev continuó con fuerte presencia en los medios y comenzó

una guerra de precios, reduciendo el precio de su cerveza frente a los precios de GEB. De nuevo ese año, Ambev tuvo resultados positivos en términos de participación de mercado. La consolidación de Ambev el año siguiente, estaba basada en la distribución y cobertura de mercado para fortalecer su posición en otras regiones del Ecuador.

Cuadro 2: Market Share por volumen de las compañías 2002-2004

		2002	2003	2004
Grupo	Empresarial			
(GEB)	Bavaria	95,0	89,0	83
	Ambev	-	9,0	17
	TOTAL	100.0	100.0	100.0

Source Euromonitor

Agresivamente, la expansión Ambev en Ecuador está demostrando ser una amenaza para el productor local de Ecuador porque lenta pero sistemáticamente está robando la participación de mercado de GEB. Aunque GEB ha mantenido una situación de cuasi monopolio debido a su elevado market share, ahora que se enfrenta a una empresa multinacional con similares características del producto, recursos financieros y tecnológicos; la batalla por el mercado es cada vez más feroz. El mercado cervecero ecuatoriano ha sido descrito como pequeño en comparación con otros países y se enfrenta también al tema de productos sustitutos (Ver Cuadro 3) pero todavía hay un gran potencial para ambas empresas para tomar ventaja de partes no explotadas aun en el mercado. La verdadera batalla por el liderazgo en el mercado principalmente está ocurriendo en la mente de los consumidores y solo la marca mejor posicionada tendrá éxito.

**Cuadro 3: Ventas proyectadas de bebidas alcohólicas por sector y volumen
2003-2008**

Millones de litros

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Cerveza	288.2	294	300	306	312	317.5
Vino	3.3	3.8	4.2	4.5	4.7	4.9
Espirituosas	29.9	30.6	30.6	30.5	31.1	31.7
BEBIDAS ALCOHOLICAS	321.4	328.3	334.8	341	347.8	354.1

Source Euromonitor

8.2 ANALISIS F.O.D.A.

El siguiente análisis F.O.D.A. intenta describir la posición de AmBev y GEB en el mercado ecuatoriano desde un punto de vista general para describir mejor su situación real:

Grupo Empresarial Bavaria (GEB)

Fortalezas	Debilidades
<p>Un market share importante</p> <p>Marcas posicionadas por muchos años</p> <p>Organización superior de canales de distribución</p>	<p>Recursos financieros limitados</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>Nuevos consumidores en otras regiones de Ecuador</p>	<p>Condiciones de un mercado maduro</p> <p>Situación económica de Ecuador</p>

Ambev en Ecuador

Fortalezas	Debilidades
<p>Portafolio de marcas solido</p> <p>Posición financiera fuerte</p> <p>Planta de producción con tecnología muy avanzada</p>	<p>Distribución</p> <p>Presencia no consolidada aun en el mercado</p>

Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Amenazas
<p>Mercados no satisfechos por consumidores</p> <p>Fusión con Interbrew</p> <p>Conocimiento de la marca y calidad percivida de Ambev y su solido portafolio de productos en otras regiones</p>	<p>Condiciones de un mercado maduro</p> <p>Situación económica de Ecuador</p>

9. BRAND EQUITY DEL GRUPO EMPRESARIAL BAVARIA (GEB):

En esta sección se detallaran todas las proposiciones y se describirán algunas de las acciones reales, según el modelo de Brand Equity y de las proposiciones descritas; tomando en cuenta de que GEB mantiene su posición de líder en el mercado. La mayoría de la información proviene de contactos personales del autor con algunos distribuidores y también conocimiento del mercado.

9.1 LEALTAD A LA MARCA:

P1: Mayores niveles percibidos de trato preferencial con los distribuidores conduce a una mayor lealtad

- Según información directa que el autor pudo obtener de un distribuidor oficial, GEB concede a los concesionarios un 7% de comisión sobre las ventas brutas. Además, según los resultados de las ventas se elabora un ranking anual entre los distribuidores para dar premios y reconocimientos a los más destacados

- distribuidores y a sus empleados.
- GEB concede a sus distribuidores un plan de crédito para Capital de Trabajo, analizado de acuerdo al potencial de ventas en volumen de la zona. Así como un plan de financiación para los locales del distribuidor y la disposición de los vehículos, con aceptables tasas de interés.
 - Exclusividad de ventas en el territorio asignado a cada distribuidor es concedida, teniendo en cuenta su ubicación geográfica y el volumen de mercado que asegura el rendimiento la zona.
 - Adecuación del local del distribuidor de forma gratuita.
 - Apoyo en la provisión de banners decorativos, congeladores, mesas, sillas para cada distribuidor, tales como restaurantes, tiendas, hoteles, etc.
 - Apoyo con promotores/impulsadoras en bares, restaurantes y discotecas.
 - Capacitación al personal de cada distribuidor mediante seminarios de ventas, distribución, servicio al cliente, etc y con la organización de actividades culturales y deportivas para los empleados de los distribuidores.

P2: Mayores niveles percibidos de comunicación interpersonal conduce a una mayor lealtad

- GEB y sus dos productores (CCN y Cervecería Andina) mantienen un contacto permanente con los distribuidores, investigando y satisfaciendo las necesidades en las áreas de publicidad, promoción, eventos, distribución y cobranzas, la formación de vendedores y personal de almacén y contabilidad de los distribuidores.
- El personal de GEB tiene un calendario de visitas a los distribuidores y a su personal; y juntos, organizan actividades en cada una de las zonas de los distribuidores. Cada zona tiene su calendario según las festividades de cada ciudad.

P3: Recompensas tangibles pueden conducir a una mayor lealtad

- Algunas veces, según los resultados de las ventas y la situación competitiva, los supervisores y promotores de GEB comparten el trabajo de campo con el distribuidor y sus vendedores.
- GEB cada fin de año establece un ranking de distribuidores según el volumen de ventas a fin de premiar a los mejores.
- Al mejor distribuidor, un reconocimiento económico es dado a él y es proporcionalmente distribuido entre el propietario de la distribuidora y sus empleados.
- Además, GEB da una placa de reconocimiento al distribuidor para que sea exhibida en el local del distribuidor, así como una fotografía de reconocimiento en las instalaciones de GEB.
- También una placa de reconocimiento es dada al mejor empleado y entre todos

los empleados un evento es organizado. Generalmente es un campeonato de fútbol o un fin de semana en un centro de recreación con todos los gastos pagados por GEB.

- Para los consumidores GEB utiliza recompensas tangibles ocasionalmente para premiar su fidelidad con paquetes turísticos, eventos con equipos profesionales de fútbol y premios monetarios.

P4: Mayores niveles percibidos de extensiones de la marca conduce a una mayor lealtad

- Dentro de la línea de cervezas, GEB permanentemente se preocupa por innovar y mantener cubierta la gama o clases de cervezas, reaccionando enérgicamente ante cualquier incursión de sus actuales o nuevos competidores.
- Además de cervezas, vende Poni Malta, que es una bebida sin alcohol sobre la base de malta, la que se coloca en el mercado de deportistas jóvenes. También cuenta en su línea con Manantial agua embotellada natural, con y sin gas.
- Recientemente, GEB introdujo en el mercado una nueva cerveza con menor grado alcohólico llamada Clausen destinada a los no bebedores y jóvenes consumidores.

P5: Mayores niveles percibidos de descuentos por cantidad conducen a una más alta fidelidad

- Para los distribuidores GEB no tiene ninguna clase de políticas de descuentos por cantidad.
- Para los consumidores, existen diferentes presentaciones de productos que pueden ser adquiridos (seis packs, barriles, etc.). Hay considerables reducciones de precios dependiendo de la cantidad requerida.

9.2 CONOCIMIENTO DE LA MARCA:

P6: Mayores niveles de exposición en los medios de comunicación conduce a un mayor conocimiento de la marca

- Amplio apoyo publicitario y promocional para todas sus marcas.
- Alto contacto emocional con el consumidor Ecuatoriano mediante el auspicio de la camiseta de la selección nacional de fútbol y de todos los equipos que participan en el campeonato nacional.
- Fuerte apoyo promocional el canal de distribución. Destacando las señales, congeladores, mesas, sillas, etc. dados a restaurantes, bares, discotecas y hoteles.
- Patrocinador de presentaciones de artistas.
- El alto reconocimiento que GEB tiene con su principal producto, Pilsener, una

marca muy madura con más de cien años de ser líder en el mercado, que coloca como "la cerveza de los ecuatorianos".

P7: Las relaciones públicas conducen a un mayor conocimiento de la marca

- GEB no utiliza tan a menudo las relaciones públicas. El último acto relacionado con este tópico fue la donación de algunos terrenos a la alcaldía de Guayaquil a fin de construir un museo de la ciudad en la zona de Puerto Santa Ana.

P8: El boca-a-boca lleva a un mayor conocimiento de la marca

- Ya que Ecuador es un país amante del fútbol y habiendo conseguido que GEB sea el patrocinador de la selección de fútbol de Ecuador y de todos los principales clubes que participan en el campeonato nacional, desde el año pasado el nombre del campeonato ha sido Copa Pilsener. Además, los comentaristas deportivos, los medios de comunicación, en entrevistas y artículos de noticias en general, deben mencionar en sus intervenciones a "la Copa Pilsener" o en las tomas de la televisión y las fotos a la prensa que aparezcan las camisetas con el logotipo de la marca Pilsener; generando publicidad gratuita y comentarios.

9.3 CALIDAD PERCIBIDA:

P9: Niveles de precios competitivos son relacionados positivamente con la calidad percibida

- Los precios en el mercado Ecuatoriano de la cerveza no han sido utilizados como una estrategia para competir, por dos razones:
 - En Ecuador la cerveza es un producto que paga impuestos elevados, para el consumo (12% de Impuesto al Valor Agregado) y un impuesto especial sobre el consumo de 30% ; es decir, un 42% en total, lo que no permiten gran flexibilidad a los cerveceros.
 - En Ecuador el precio de la cerveza está regulado por el gobierno. Parcialmente por el control de la declaración de impuestos y en parte porque es uno de los principales productos que contribuyen a la recaudación total de impuestos por el Estado.

P10: Un espacio superior en tiendas bien conocidas es positivamente relacionados con la calidad percibida

- Cuando hablamos de los principales supermercados, Ecuador tiene dos grandes cadenas que cubren las principales ciudades del país: Mi Comisariato y Supermaxi que mantienen una política estricta de exhibición de todas las líneas que comercializan. Su principal estrategia de merchandising es conceder el espacio en la percha según el rendimiento que por centímetro cuadrado de espacio reporta

cada presentación de ese producto por marca para el supermercado. Así, las marcas de GEB tienen la mejor rotación y el mayor margen bruto, de modo que obtienen la mayor cantidad de espacio en perchas en los supermercados. El consumidor ratifica con esto, una mejor percepción de calidad para los productos de GEB.

P11: La imagen del país de origen es relacionado positivamente con calidad percibida

- Como se describió antes, GEB hace enormes esfuerzos para posicionar sus marcas como ecuatorianas. Los ecuatorianos somos orgullosos de nuestros orígenes y cultura, es por eso que cada una de las diferentes marcas de GEB apuntan específicamente a segmentos diferentes, pero siempre teniendo en cuenta los gustos y características de los ecuatorianos.
- La marca Pilsener de GEB: Es una marca popular de cerveza a un precio relativamente bajo por centímetro cúbico. Asociada al fútbol. Se reconoce bajo el lema: "la cerveza de los ecuatorianos". Es preferida por los clientes de bajo y medianos ingresos.
- La marca Club de GEB: Es una marca de prestigio asociada a una cerveza de mayor grado alcohólico y mayor precio por centímetro cúbico. Asociada a las reuniones entre amigos, deportes de elite como el tenis y momentos especiales.
- La marca Clausen de GEB: Es una suave bebida de bajo contenido alcohólico, dirigida a los jóvenes y asociada a celebraciones juveniles.

P12: Las extensiones de la marca son positivamente relacionadas con la calidad percibida

- Descrito previamente en la sección de lealtad a la marca, GEB no sólo tiene productos relacionados a la cerveza, sino también en el agua embotellada y bebidas energéticas.

9.4 ASOCIACIONES DE LA MARCA:

P13: Patrocinios de eventos conducen a mejores asociaciones de la marca

- La cantidad de inversión en los medios de comunicación es muy difícil de conseguir, pero como ya se explicó, las marcas de GEB no sólo patrocinan el campeonato ecuatoriano de fútbol y a la selección, sino también casi cada evento deportivo o deporte en el país como el tenis o surf por ejemplo; GEB incluso tiene contratos especiales con jugadores famosos debido a la imagen que refrendan a la marca.

P14: Los consumidores tendrán una mejor asociación de la marca cuando

perciben que un grupo aspiracional utiliza una marca y la relacionan positivamente con ese grupo aspiración.

- Como fue descrito en la última sección, cada marca de GEB tiene un mercado objetivo claramente definido: Pilsener para los consumidores de bajos y medianos ingresos, Club, una cerveza mejor posicionada con un sentido de status y Clausen, una cerveza de espíritu joven así, es más fácil para los consumidores colocarse en uno de los diferentes productos según su poder de adquisición o demografía.

P15: Las promociones de ventas tiene un efecto positivo sobre la asociación de la marca

- GEB realmente no utiliza promociones de ventas en el punto de venta. Este tipo de promociones generalmente son costosas y apuntan a objetivos a corto plazo, mientras que la estrategia de la empresa siempre está apuntando al largo plazo.

10. LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES:

Si se realizan futuras investigaciones tomando en cuenta lo escrito en este documento, algunas consideraciones deben tenerse en cuenta:

- El autor basó todos los análisis de este documento estrictamente en un lado de la teoría del Brand Equity, el orientado hacia el cliente. Sería muy interesante si las investigaciones futuras pudieran desarrollar la Brand Equity desde el punto de vista financiero.
- Parte de la información describiendo las dos empresas cerveceras se basa en experiencias anteriores y conocimientos del mercado del autor. La información financiera y del mercado es muy difícil de conseguir en Ecuador debido a las estrictas regulaciones o simplemente porque las empresas no desean compartirla.
- En la descripción de las proposiciones, hubiera sido realmente útil usar análisis estadístico para hacer las relaciones entre las diferentes variables; eso habría dado una información más detallada para tomar aún mejores decisiones.
- Cuando la variable de la competencia fue descrita, el autor no tomo en cuenta a las cervezas importadas porque tienen muy pocos canales de distribución y nichos de mercado muy pequeños. Sería interesante poder tenerlas en cuenta para futuras investigaciones para un más profundo análisis de la competencia.

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

Durante años las teorías sobre la gestión de las marcas ha evolucionado y nuevas ideas surgen según las necesidades del mercado. La aparentemente vieja teoría del Brand Equity presentada en los años 80, sigue demostrando ser clara y precisa al definir qué se puede hacer para convertir un producto en una verdadera marca exitosa. Este estudio ha intentado describir la importancia real del branding como una ventaja competitiva para las empresas, analizando el modelo del Brand Equity presentado por Aaker (1991) con sus diferentes dimensiones: lealtad, conciencia, la calidad percibida y asociaciones de la marca.

Con el uso de un estudio de caso era más fácil vincular el enfoque estratégico con la base teórica, centrándose en las estrategias de branding de GEB. Como conclusión, tomando el punto de vista del productor ecuatoriano, GEB ha estado aplicando muy bien los conceptos de Brand Equity durante todos estos años, permitiéndole tener un control dominante del mercado de cerveza. La relación que GEB ha sido capaz de hacer en términos mercadearse como “la cerveza de los ecuatorianos” y de sostener esa imagen durante años ha demostrado ser muy eficaz y se ha convertido en su principal ventaja competitiva.

Las marcas son algo que no se pueden construir de un día para otro y más importante aun es que aunque ya sean conocidas y aceptadas, los administradores deben tomar una especial atención a ellas. Cada acción que hagan (dentro o fuera) puede beneficiar/perjudicar la reputación de una marca. Una vez que la lealtad a la marca haya sido construida, los gerentes de las marcas deben no sólo centrarse en resultados financieros al corto plazo sino al largo plazo, porque imagen de marca y reputación sólo viene con el paso del tiempo y un desempeño positivo del producto.

El autor también cree que algunas de las proposiciones aquí descritas pueden tener resultados similares aplicados en otros mercados y en otras industrias porque los conceptos del Brand Equity pueden adaptarse sin importar cuál es la situación de las empresas y sus entornos.

Algunas recomendaciones para GEB para seguir manteniendo su posición de liderazgo pensando también en las posibles tendencias del mercado se proponen a continuación:

- Mantener la cultura corporativa como esta, centrándose en fuerza del posicionamiento del país de origen del que disponen.
- El consumo en las regiones del interior del país parecen ser reducidos debido a la falta de una distribución efectiva y a los patrones de consumo que tienen. GEB tendría una gran oportunidad si apunta a esos mercados que beben otros sustitutos de alcohol.

- Dirigir mayores esfuerzos a los crecientes segmentos de cervezas de bajo contenido de alcohol y cervezas Premium, reposicionando algunas de las actuales marcas que poseen.
- Algunas de sus marcas líderes que tiene GEB tienen un mercado leal pero sus competidores están atacando otros sectores demográficos, tales como la creciente población joven. Un nuevo producto que se adecue a estas necesidades debería desarrollarse.
- Iniciar el desarrollo de FABS (Flavoured Alcoholic Beverages) que son cervezas con sabores (por ejemplo, la cerveza Desperados, que es un éxito en Europa). Una tendencia mundial según un informe realizado por Euromonitor (2005) describe el alto potencial de estas nuevas bebidas en el corto y mediano plazo, resultando muy eficaces entre los jóvenes.

12. REFERENCIAS:

- Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity*, Free Press, New York
- Aaker D. (1996). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press. pp.141
- Aaker D. and Joachimsthaler J. (2000). *Brand Leadership*. London, Free Press.
- Allen J. & Meyer, J (1990). The measurement and antecedents of affective, and normative commitment to the organization. *Journal of Psychology* 63, 1-18.
- Alderson W. (1965). *Dynamic Marketing Behavior: A Functionalist Theory of Marketing*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.
- Ambler T. (2002), "Relating Brand and Customer Perspectives on Marketing Management," *Journal of Services Research*
- Baker M. (1995). *Companion encyclopedia of marketing*. London: Routledge. pp. 79-83, 690-695
- Barney J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*
- Bendixen M., Kalala A. and ABRATT R.(2003). "Brand Equity in the Business-to-Business Market", *Industrial Marketing Management*, 33, 371-380.
- Berger F. (1986) *Public relations aspects of marketing*. New York McGraw-Hill pp.80-90
- Bharadwaj, Sundar G., Varadarajan R. and Fahy J. (1993) "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions." *Journal of Marketing* 57 pp. 83-99.
- Biel A. (1993). *Converting Image into Equity: Brand Equity & Advertising: Advertising's Role in Building Strong Brands*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., New Jersey
- Biel A. (1997). "Discovering Brand Magic: The Hardness of the Softer Side of

Branding". *International Journal of Advertising*, 16, 200-210.

- Burnett & Moriarty (1997) *Introduction to marketing communication: An integrated approach* New Jersey: Prentice-Hall pp. 246-248
- Cateora, P (1996). *International Marketing*, New York: McGraw Hill. pp. 347-351
- Chandon P., Wansink B. & Laurent,G. (2000) A benefit congruency framework of sales promotions effectiveness. *Journal of Marketing*, pp. 65– 81.
- Chernatony L. & Benicio de Mello, S. (1995). "Predicting brand preferences using self-concept theory". *Journal of Marketing Communication*, Vol. 1, No. 3, pp. 121-129.
- Chen A. (2001). "Using Free Association to Examine the Relationship Between
- Characteristics of Brand Associations and Brand Equity". *Journal of Product and Brand Management*
- Coyne, K. (1986). "Sustainable Competitive Advantage: What It Is, What It Isn't." *Business Horizons* 29 pp. 54-61.
- Day G. and Nedungadi P. (1994). "Managerial Representations of Competitive Advantage." *Journal of Marketing* 58 pp.31-44.
- Delgado W. (2002). "El éxito de su producto esta en la marca". *Instituto Superior de Arte y Comunicacion*
- De Wulf K., Odekerken G. and Iacobucci D. (2001). *Investments in consumer relationships: A cross country and cross industry exploration*
- Doyle P. (2001). "Building Value-Based Branding Strategies", *Journal of Strategic Marketing*, 9, 255-268.

- Gobe M. (2002). *Citizen Brand: 10 Commandments for Transforming Brand Culture in a Consumer Democracy*, New York, Allworth Press.
- Farquhar P. (1989), "Managing Brand Equity", *Marketing Research* pp. 26-30.
- Futrell C. (1999). *Fundamental of selling. Customers for life* 6th Edition. McGraw-Hill pp. 179-180
- Gardner B., & Sidney J. (1955). "The Product and the Brand". *Harvard Business Review*, pp. 33-39.
- Gruen T. (1995). The outcome set of relationship marketing in consumer markets. *International Business Review* 4, 447-469
- Grupo Empresarial Bavaria (2004). Annual report
- Gurrhan-Canli Z. & Maheswaran D. (1998). "The effects of extensions on brand name dilution and enhancement". *Journal of Marketing*, pp. 464-473
- Henderson B. (1983). "The Anatomy of Competition." *Journal of Marketing*. 47 pp. 7-11.
- Huang, Chun-Ying (2001). *The World of Marketing*, Commonwealth Publishing, Taipei
- Iglesias E. (2003). El apetito de Ambev (Internet) Available from: <http://www.rel-uita.org/sectores/bebidas/ambev/apetito.htm> (Accessed on May 15th,2005)
- Kapferer J.N.(1997). *Strategic Brand Management*. Great Britain, Kogan Page.
- Kapferer, J-N (2004). *The new strategic brand management*. Great Britain, Kogan Page Limited
- Keller, K. (1993). "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity." *Journal of Marketing* 57 pp. 1-15.

- Keller K. (1998). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Knight C. (1999). "Viral Marketing," *Board watch Magazine (Internet)* Available from: <www.boardwatch.com/mag/99/nov/bwm50.html> (Accessed on June 21th, 2005)
- Knox, S., Maklan, S., and Thompson, K. (2000). "Building the Unique Organisational Value Proposition", *The Expressive Organisation. Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand-* Oxford University Press, Oxford, New York.
- Kotler P. (2000). *Marketing Management. The Millennium Edition*, Upper Saddle River, Prentice Hall.
- Kuzma J. and Shanklin W.(1992), "Number One Objective for Sporting Events Seeking Corporate Sponsors: Meet Benefactor's Objectives," *Sport Marketing Quarterly*. pp. 24-30.
- Lassar W., Mittal, Banwari & Sharma, Arun (1995). "Measuring Customer-Based Brand Equity". *Journal of Consumer Marketing* 12, pp. 11-19
- MacInnes, D.J. and Price, L.L. (1987), "The role of imagery in information processing: review and extensions", *Journal of Consumer Research*, Vol. 13, March, pp. 473-91.
- Meenaghan, Tony (1983), *Commercial Sponsorship*. Bradford, England: MCB University Press Limited, pp. 9

- Meldrum M. and McDonald M. (1995). Key marketing concepts. Great Britain, McMillan Business
- Morton J. (1994). "Predicting Brand Preference" Marketing Management.
- McKenna R (1991). Relationship marketing. Addison-Wesley. pp.4
- Ogilvy D. (1963). Confessions of Advertising Man. New York
- Olson J. (1977). "Price as an informational cue: Effects in product evaluation". Consumer and Industrial Buying Behavior. pp 267-286
- *Pastore M. (2000). "The Value of Word of Mouth (Internet) Available from: <http://adres.internet.com/feature/article/0,1401,8961_395371,00.html> (Accessed on June 18th, 2005)*
- Pettis C. (1995). Technobrand: How to create and use brand identity to market, advertise and sell technology products. Amazon
- Pulso Ecuador (2005). El mercado cervecero crecio en un 10%. Diario Expreso, April 3th, 2005
- Reddy K. and Holak S. (1994), "To Extend or Not to Extend: Success Determinants of Line Extensions," Journal of Marketing Research, 31 pp. 243–62.
- Rogers E. (1995). Diffusion of Innovations. fourth edition. New York: The Free Press.

- Simon C. and Sullivan C (1993), “The Measurement and Determinants of Brand Equity: a Financial Approach”. *Marketing Science* pp. 30-47.
- Schoell W. and Gultinan J. (1990). *Marketing*, 4th edition, M.A.
- Shocker A., Srivastava R. and Rueckert R. (1994). “Challenges and Opportunities Facing Brand Management: An Introduction to a Special Issue”, *Journal of Marketing Research*
- Staton W. (1968). *Fundamentals of Marketing*, New York, McGraw-Hill
- Vuell V. (1986) *Hand book of modern marketing: 2nd edition* McGraw-Hill pp. 83-84
- [Wikipedia \(2005\). Public relations \(Internet\) Available from <http://en.wikipedia.org/wiki/Public_relations> \(Accessed on June 5th\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Public_relations)
- [Wikipedia \(2005\). Public relations \(Internet\) Available from <http://en.wikipedia.org/wiki/Public_relations> \(Accessed on June 5th\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Public_relations)
- Zeithmal V. (1988). “Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence,” *Journal of Marketing*, 52 pp. 2-22.

