



INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS MERCADOS
AGROALIMENTARIOS Y PAÍSES EN VÍAS DE
DESARROLLO: ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE
MARCAS GLOBALES Y LOCALES.

Autor: Salomón Roberto Arias Montero

Tesis doctoral 2021

Director: Domingo Calvo Dopico

Programa de doctorado en Análisis Económico y Estrategia
Empresarial

Domingo Calvo Dopico, con DNI 32658870C, miembro del departamento de Empresa de la Facultad de Economía y Empresa de la Universidade da Coruña,

DECLARA

Que la presente tesis doctoral titulada “Internacionalización de los mercados agroalimentarios y países en vías de desarrollo: Análisis de las estrategias de marcas globales y locales”, llevada a cabo por Salomón Roberto Arias Montero, y realizada bajo mi supervisión dentro del Programa Oficial de Doctorado de Análisis Económico y Estrategia Empresarial, reúne los requisitos para su depósito y optar al grado de doctor.

Domingo Calvo Dopico

La presente tesis doctoral se ha realizado por Salomón Roberto Arias Montero en la Universidad de A Coruña y bajo la dirección del Dr. Domingo Calvo Dopico

Y para que así conste, firman el presente documento.

Fdo. Salomón Roberto Arias Montero

Fdo: Domingo Calvo Dopico

AGRADECIMIENTOS.

Agradezco a Dios, a mi familia, quienes son la motivación en cada proyecto que desarrollo. Al afrontar un proyecto de esta naturaleza es necesario sacrificar mucho tiempo en perjuicio de la familia. A pesar de esto, siempre he tenido mucho apoyo moral y cariño de toda mi familia, en especial de mi esposa y mis hijos.

Quiero hacer un especial agradecimiento al Dr. Domingo Calvo Dopico, por todo el trabajo realizado, a quien considero no solo un profesor sino un maestro. Me ha sabido orientar, apoyar y motivar para poder realizar este trabajo. En todo momento me ha respondido a todas las cuestiones y dudas que le he planteado. Este trabajo no habría sido posible sin su esfuerzo y orientación. Agradezco al Dr. Ángel del Castillo por su contribución en el trabajo de investigación del mercado de cacao.

También quiero agradecer a la Escuela Internacional de Doctorado, a la Facultad de Economía y Empresa y a los responsables de la Comisión de Doctorado por todas sus gestiones en la organización de los cursos que han servido para concretar el aprendizaje de la metodología de investigación, métodos y herramientas de análisis estadístico.

A todos, gracias.

Resumo.

O obxectivo desta tese é investigar o fenómeno das marcas globais e locais nos mercados agroalimentarios de países en desenvolvemento, cunha aplicación empírica para o mercado do chocolate de Ecuador, un dos líderes mundiais na produción de cacao. A investigación de mercado realizada permitiu concluír que grazas á implementación dunha estratexia híbrida, que combina un posicionamento global para todos os mercados nos que opera coa adaptación dos seus programas comerciais, Nestlé lidera o mercado do chocolate neste país. Ademais, a marca soubo adaptarse a unha economía en desenvolvemento mediante o establecemento dunha estratexia de distribución intensiva, a fixación de prezos competitivos combinados cunha importante actividade promocional e o desenvolvemento dunha ampla gama de produtos enfocados a diferentes segmentos como o chocolate branco con arroz crocante ou o chocolate feito con cacao fino do Ecuador. Os axentes locais do sector do cacao deben afrontar a reorganización da cadea de valor e os seus mecanismos de coordinación e promover as exportacións de produtos elaborados a partir do cacao ecuatoriano, aproveitando as vantaxes de localización e o coñecemento do mercado por parte dos produtores ou produtores de cacao, así como innovando e desenvolvendo novos métodos de produción de chocolate máis sostible.

Resumen.

El objetivo de esta tesis es investigar el fenómeno de las marcas globales y locales en los mercados agroalimentarios de países en desarrollo, particularmente el mercado del chocolate de Ecuador, uno de los líderes mundiales de la producción de cacao. La investigación de mercados realizada ha concluido que, gracias a la implantación de una estrategia híbrida, que combina un posicionamiento global con la adaptación de sus programas de marketing, Nestlé lidera el mercado del chocolate en este país. Además, la marca ha sabido adaptarse a una economía en desarrollo a través de una estrategia de distribución intensiva, la fijación de precios competitivos combinada con una importante actividad promocional, y el desarrollo de una amplia gama de productos para diferentes segmentos como el chocolate blanco con arroz crocante o con avellanas. Los agentes locales del sector del cacao de Ecuador deben afrontar la reorganización de la cadena de valor y sus mecanismos de coordinación, fomentar la exportación de productos elaborados a partir del cacao ecuatoriano aprovechando las ventajas de localización y el conocimiento del mercado por parte de los productores, e innovar y desarrollar nuevos métodos de producción y elaboración más sostenibles.

Summary.

The objective of this thesis is to investigate the phenomenon of global and local brands in agri-food markets of developing countries, particularly the chocolate market in Ecuador, one of the world leaders in cocoa production. The market research has concluded that thanks to the implementation of a hybrid strategy, which combines a global positioning for all the markets in which it operates with the adaptation of its marketing programs, Nestlé leads the chocolate market in this country. In addition to having achieved the recognition of the globality of the brand, the company has been able to adapt to a developing economy by establishing an intensive distribution strategy, setting competitive prices combined with significant promotional activity, and developing a wide range of products focused on different segments such as white chocolate with crispy rice or chocolate with hazelnuts. The local agents of the Ecuadorian cocoa sector must face the reorganization of the value chain and its coordination mechanisms, promote exports of high-added value products obtained from Ecuadorian cocoa exploiting the advantage of location and market knowledge as well as innovating and develop new more sustainable production methods of chocolate.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Capítulo 1. Introducción.	19
1.1 Motivación	19
1.2. Objetivos.	21
1.3. Metodología.....	22
1.4. Estructura de la tesis.....	23
Capítulo 2. Internacionalización de los mercados agroalimentarios, marcas globales, y marcas locales. Revisión de la literatura	25
2.1. Introducción.....	25
2.2. Internacionalización de los mercados y multinacionales. Un enfoque teórico centrado en la empresa.	27
2.3. Marca, valor de marca y globalidad percibida de la marca. Un enfoque teórico desde el punto de vista del consumidor	29
2.3.1. Marca y señalización.....	29
2.3.2. Conceptualización del valor de marca	31
2.3.3 Globalidad de la marca percibida (PGB).	33
2.4. Marcas globales vs. marcas locales. Conceptualización y factores condicionantes de la aceptación de las marcas globales.....	34
2.4.1. Marca global y Marca local.....	34
2.4.2. Estandarización y adaptación de las marcas globales	35
2.4.3. Factores determinantes y condicionantes de la aceptación de la marca global...	36
2.5. Estrategia de marca global. <i>Global branding</i>	40
2.5.1. La influencia de la estrategia de marca internacional en el desarrollo de la capacidad de la marca	41

2.5.2. La influencia del desarrollo de la capacidad de la marca en la performance de la marca	42
2.5.3. <i>Global Branding</i> y país de origen.....	43
2.6. Marcas globales, locales y valor de marca en los mercados agroalimentarios. Evidencia empírica	46
2.6.1. Superioridad de la marca global y factores condicionantes.....	46
2.6.2. Valor de marca y mercados agroalimentarios.....	48
Capítulo 3. Retos de las marcas locales en la comercialización de chocolate en el nuevo escenario global. El caso de Ecuador	53
3.1. Introducción.....	53
3.2. Materiales y métodos	55
3.3. Objetivos	55
3.4. Fuentes de información	58
3.5. Trabajo de campo y estructura socio-demográfica de la muestra.....	59
3.6. Investigación del comportamiento del consumidor y de la marca en la compra del chocolate.....	60
3.6.1. Comportamiento del consumidor y demanda de chocolate.....	60
3.6.2. Importancia de la marca y otras variables de marketing	61
3.7. Panorámica general del mercado de cacao y chocolate de Ecuador.	63
3.7.1. Producción, exportación e impacto económico.....	63
3.8. Transformación de cacao y oportunidades comerciales.....	78
3.9. Consumo del chocolate en Ecuador	79
3.10. Comportamiento del consumidor	80
3.10.1. Lugar de compra y categoría de chocolate.....	80

3.10.2. Motivos de compra	82
3.10.3. Análisis del perfil socio-demográfico para las diferentes categorías de chocolate	83
3.11. Análisis del perfil socio-demográfico para las diferentes marcas	88
3.12. Conclusiones	90
Capítulo 4. Estrategias de marketing de marcas globales y marcas locales en economías en desarrollo: un estudio comparativo en el mercado de chocolate de Ecuador.	93
4.1. Introducción	93
4.2. Marco teórico. Conceptualización y revisión de la literatura.....	96
4.2.1. Marcas globales y marcas locales	96
4.2.2. Estrategias de marca internacional, global <i>branding</i> y desempeño	97
4.3. Estudio empírico	101
4.3.1. Objetivos	101
4.3.2. Metodología. Fuentes de información, variables y medición.	101
4.4. Análisis de resultados	105
4.4.1 Análisis de las variables de <i>marketing-mix</i>	105
4.4.2. Investigación del comportamiento del consumidor.....	111
4.5. Discusión de resultados e implicaciones empresariales.....	115
4.6. Conclusiones	117
Capítulo 5. Discusión y Conclusiones.....	119
5.1 Discusión	119
5.2. Implicaciones empresariales.....	121
5.2.1. Mercado del cacao.....	121

5.2.2. Mercado del chocolate.....	122
5.3. Conclusiones.....	123
5.4. Limitaciones y futuras líneas de investigación.	125
Bibliografía.....	127

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Objetivos, fuentes de información y datos utilizados en la investigación.	57
Tabla 2. Estructura sociodemográfica de la muestra	59
Tabla 3. Frecuencias relativas del lugar de compra condicionadas al chocolate consumido.	80
Tabla 4. Frecuencias absolutas de lugar de compra condicionadas al chocolate consumido.	81
Tabla 5. Frecuencias relativas condicionadas del motivo de compra dependiendo del orden de preferencia	82
Tabla 6. Fuente de información, variables analizadas en este estudio y escalas utilizadas	102
Tabla 7. Estructura sociodemográfica de la muestra	104
Tabla 8. Resumen de precios de las principales marcas de chocolate por lugar (TIA)	106
Tabla 9. Resumen de precios de las principales marcas de chocolate por lugar de compra (SUPERMAXI)	107
Tabla 10. Resumen de precios de las principales marcas de chocolate por lugar de compra (MI COMISARIATO).....	108
Tabla 11. (continuación). Resumen de precios de las principales marcas de chocolate por lugar de compra (COMISARIATO AKI).....	109
Tabla 12. Frecuencias relativas de hábitos de compra condicionadas al tipo de chocolate consumido	111
Tabla 13. Frecuencias relativas del orden de preferencia de las marcas más recordadas de productos de chocolate de acuerdo al criterio de notoriedad espontánea.	113
Tabla 14. Análisis de la varianza. Puntuaciones con respecto a las dimensiones del valor de marca	115
Tabla 15. Puntuación de las diferentes fuentes de valor de marca para las marcas habitualmente compradas de productos de chocolate.	115

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. La marca como señal para el consumidor	31
Figura 2. Fuentes del valor de marca	32
Figura 3. Un marco propuesto para la investigación futura de la marca global.	41
Figura 4. Proceso de creación de Marca-país.....	43
Figura 5. Porcentaje de superficie de producción anual de Costa, Sierra y Oriente.....	64
Figura 6. Evolución de la producción y superficie de las zonas productoras de cacao de la región Costa en el período 2017-19	65
Figura 7. Evolución de la producción y superficie de las diferentes zonas productoras de cacao de la región Sierra en el período 2017-19.....	67
Figura 8. Evolución de la producción y superficie de las diferentes zonas productoras de cacao de la región Oriente en el período 2017-19.....	69
Figura 9. Evolución de la productividad de las diferentes variedades de cacao en la región Costa en el período 2017-19	71
Figura 10. Evolución de la productividad de las diferentes variedades de cacao en la región Sierra en el período 2017-19	72
Figura 11. Evolución de la productividad de las diferentes variedades de cacao de la región Oriente en el período 2017-19	74
Figura 12. Principales magnitudes de producción y exportación de cacao en Ecuador	75
Figura 13. Exportaciones en volumen y valor de cacao para el período 2016-20	76
Figura 14. Aproximación a los canales de comercialización del cacao en grano.....	78
Figura 15. Análisis de correspondencias entre lugar de compra y categoría de chocolate.	81
Figura 16. Frecuencias absolutas del orden de preferencia para cada motivo de compra .	82
Figura 17. Análisis de correspondencias entre orden de preferencia y motivo de compra.	83
Figura 18. Relación entre la edad y la compra de las diferentes categorías de chocolate ..	84
Figura 19. Relación entre el hábitat y la compra de las diferentes categorías de chocolate	85
Figura 20. Relación entre el género y la compra de las diferentes categorías de chocolate	86

Figura 21. Relación entre el nivel de renta y la compra de las diferentes categorías de chocolate	87
Figura 22. Relación entre la edad y las marcas de chocolate habitualmente compradas ...	88
Figura 23. Relación entre el hábitat geográfico y las marcas de chocolate habitualmente compradas	89
Figura 24. Relación entre el tipo de hogar y las marcas de chocolate habitualmente compradas	90
Figura 25. Marco teórico para investigar la estrategia de marca internacional	97
Figura 26. Frecuencias absolutas del orden de preferencia de las marcas más recordadas de productos de chocolate de acuerdo al criterio de notoriedad espontánea.	113

Capítulo 1. Introducción.

1.1 Motivación

La globalización de los mercados agroalimentarios constituye un nuevo paradigma para la gestión empresarial. Por un lado, las empresas tienen una excelente oportunidad de salir al exterior y conseguir nuevos mercados. Sin embargo, también supone una amenaza, especialmente para aquellos países con un menor grado de desarrollo donde existen muchos pequeños productores, escasa industrialización, un sistema productivo poco avanzado y una gran desconexión entre los agentes que componen la cadena de valor. En estos países es posible encontrar líderes a nivel mundial en la producción de algunas materias primas que son directamente importadas para convertirse, tras un proceso de transformación, elaboración o producción en productos finales para el mercado global. Por esta razón, la investigación de estos mercados se perfila como un área de gran interés para los próximos años y donde, además, hay pocos estudios realizados.

Como se ha manifestado anteriormente, podría pensarse que, para estos países, a priori, existe una excelente oportunidad comercial al poder exportar sus productos al exterior. Además, hay estudios que demuestran que para una determinada área geográfica existe un vínculo entre los consumidores y los productos locales, donde influye positivamente el etnocentrismo (Shimp y Sharma, 1987), lo que se traduce en una predisposición a comprar o demandar productos locales. Esta premisa es cierta si se trata de mercados fragmentados y heterogéneos, especialmente los relacionados con alimentos básicos (Özsomer, 2012). Por ello, cuando la oferta comercial de una marca se ajusta a la cultura de un determinado territorio se acrecienta la preferencia por estos productos.

La literatura e investigación previa también ha destacado las ventajas estratégicas de localización y acceso con que cuentan las empresas o marcas locales (Schuiling y Kapferer, 2004), lo que les permitiría estar en disposición de dar una mejor respuesta a aquellos consumidores o compradores locales.

Por el contrario, la amenaza de las marcas globales cobra una gran fuerza. Así, a la vulnerabilidad de las marcas locales ya comentada, se une el hecho de que las marcas globales presentan una importante ventaja competitiva como es la economía de escala. Estas economías de escala permiten una reducción del coste unitario al incrementar el número de unidades producidas, fabricadas o comercializadas. Este ahorro es mayor en la medida en que esa producción o comercialización sea estandarizada (Levitt, 1983). Por ello, una marca estandarizada genera grandes reducciones de costes de comercialización, compras de materia prima, fabricación y logística.

Los autores Winit, Cleveland, y Verlegh (2014) sostienen que las marcas globales pueden operar en diferentes mercados geográficos con un mismo o similar posicionamiento. Gracias a este posicionamiento global y a las citadas economías de escala en la fabricación o comercialización y estandarización es posible fijar precios competitivos. La otra gran ventaja es la de poder contar con una imagen de marca única en todos los países en los que operan. De esta forma, las ventajas de construir marcas internacionales, amparadas en una estrategia de marketing global, se convierte en una amenaza que cobra una gran dimensión y que es necesario investigar. Si a esto se une que existe una cultura cada vez más global, la aceptación de estas marcas por el público en general es cada vez superior por lo que la situación de vulnerabilidad se acentúa.

Por otro lado, esta problemática ha sido tradicionalmente analizada desde el punto de vista de la oferta, esto es, desde la óptica de la empresa. De esta forma, la empresa busca disponer de la mejor ventaja competitiva, que puede estar basada en recursos intangibles, entre los que destaca la marca. Sin embargo, tan importante como investigar la oferta lo es la demanda. En concreto, se trata de analizar el punto de vista del consumidor y más en concreto sus preferencias, actitudes, valores o estilos de vida. Por ello, la investigación del fenómeno de las marcas globales en economías en vías de desarrollo en este nuevo escenario, donde, además existen escasos estudios empíricos, se presenta como un área de gran utilidad.

En concreto, surgen dos grandes cuestiones de interés. En primer lugar, se trata de analizar las estrategias de la marca global en una economía en desarrollo como es el caso de Ecuador y el impacto que tiene en el resultado empresarial. En concreto, se quiere investigar el mercado del chocolate. Bajo este objetivo subyace una pregunta de gran interés como es saber si las marcas globales pueden superar a las marcas locales. Por otro lado, se quiere analizar los retos en la comercialización del chocolate y las estrategias de las marcas locales de Ecuador.

La contribución de este estudio es notable. La investigación de este escenario avanza en los escasos estudios empíricos sobre marketing internacional y valor de marca que pretenden analizar el fenómeno de la globalización de las marcas globales en economías en vías de desarrollo. Además, permite integrar tanto el punto de vista de la oferta o empresa, el cual es analizada desde la óptica del enfoque de la teoría de los recursos y capacidades y, por otro lado, el enfoque de la demanda, o del consumidor, donde cada vez se está prestando una mayor atención.

1.2. Objetivos.

La cuestión principal que se aborda en esta tesis doctoral es analizar el fenómeno de las marcas globales y locales. A partir de esta cuestión existen tres objetivos. En primer lugar, se quiere realizar una revisión de las corrientes de investigación que han analizado este fenómeno, tanto desde el punto de vista de la oferta y la demanda. Si bien existen trabajos respecto al valor de marca, existen pocos trabajos que hayan analizado el fenómeno de las marcas globales en países en desarrollo, especialmente si este país es uno de los grandes productores de cacao a nivel mundial.

En segundo lugar, tan importante como el anterior, e incluso menos investigado todavía, es el hecho de investigar las estrategias de marca de los fabricantes o marcas locales para poder afrontar la amenaza real de las marcas globales. En este caso, se identifican tres cuestiones de interés. En primer lugar, se quiere analizar la panorámica de la producción, consumo, marcas y organización básica de la cadena de valor. En segundo lugar, se analiza el comportamiento de compra y consumo del chocolate en Ecuador. En concreto, se trata

de analizar los hábitos por lugar de compra, los motivos de compra y el perfil socio-demográfico del comprador de chocolate. En tercer lugar, se investiga de manera conjunta el consumidor y la importancia que tiene la marca, de tal forma que se analiza el perfil socio-demográfico de las diferentes marcas locales habitualmente compradas y el posicionamiento de las mismas.

En tercer lugar, se puede definir dos subobjetivos. En primer lugar, se quiere investigar el grado de estandarización o adaptación de la estrategia de marca y el desarrollo de la marca en el mercado de Ecuador. El otro de los objetivos es saber el impacto que el desarrollo de marca tiene en el resultado empresarial. Para la medición del resultado empresarial se recurrirá a analizar la cuota de mercado, la notoriedad de la marca y el valor de marca.

1.3. Metodología.

En esta tesis doctoral se ha manejado tanto la investigación cuantitativa como la investigación cualitativa.

La investigación cuantitativa ha consistido en una investigación de mercados que ha analizado el comportamiento de compra y consumo de las diferentes categorías de chocolate (chocolate blanco, chocolate negro, almendra, bombones y productos de confitería). Esto también ha supuesto una contribución puesto que las investigaciones previas no han considerado las diferentes categorías que pueden existir. En concreto, se han analizado los hábitos de compra diferenciando tanto por el lugar de compra como la frecuencia de compra; los motivos de consumo; los criterios que más influyen en la decisión de compra en la fase de evaluación; la importancia de la marca (reconocimiento) y las fuentes del valor de marca. Para la medición de los hábitos de compra se ha utilizado una escala de frecuencias y una escala de los diferentes lugares de compra (Calvo Dopico, Del Castillo Puente y Herrera Peña, 2020). Los lugares de compra comprenden los diferentes canales que están accesibles para los consumidores de Ecuador como son la tienda tradicional, Supermaxi, AKI y TIA, Mi comisario. Para la medición de los motivos se formuló una pregunta abierta. Los atributos se contrastaron con la revisión de la literatura de los trabajos de investigación relacionados con el consumo de los productos

agroalimentarios entre los que destacan Wierenga, (1983); Steenkamp (1986); Grunert et al., (1996). Para la medición de la notoriedad espontánea de la compra de la marca habitualmente comprada se utilizó una pregunta abierta. El cuestionario se realizó de forma personal y se recogieron los datos entre julio 2016 y febrero de 2017. El tamaño muestral fue de 1549 y el error muestral del 2,54% (para un nivel de confianza del 95,5%).

La investigación cualitativa ha consistido en visitar varios establecimientos con el objeto de estudiar las variables de marketing-mix (producto, precio, distribución y promoción). En concreto, se han realizado dos visitas a establecimientos de Ecuador en los meses de mayo y agosto de 2021, respectivamente. Se examinaron las variables relacionadas con la gama del producto para lo cual se examinó las diferentes categorías de chocolate (negro, blanco, almendras, avellana o sabores). También se analizaron los precios y la actividad promocional (descuentos o promociones en cantidad). En concreto, lo que se analiza es si la estrategia de precios está basada o formulada en base a la demanda, la competencia o en los costes. En el caso de la distribución se analizó si es selectiva o intensiva. También se ha analizado la comunicación. Este estudio se ha complementado con una amplia revisión de la literatura de los estudios disponibles sobre el mercado del chocolate y con el análisis de información procedente de organismos de Ecuador como el Ministerio de Agricultura y Ganadería de Ecuador, Instituto Nacional de Estadística y Censo, Asociación Nacional de Exportadores de Cacao – Ecuador, e International Cocoa Organization. Esta metodología también ha permitido contrastar si existe una consistencia en la política de los precios para las diferentes marcas.

1.4. Estructura de la tesis.

La estructura de la tesis consta de tres partes bien diferenciadas. En primer lugar, a partir de la introducción, se muestra una revisión de la literatura en la que se analizan los diferentes enfoques teóricos o corrientes que han abordado el fenómeno de las marcas tanto desde el punto de vista de la señalización (Erdem y Swait, 1998) como de la investigación del denominado valor de marca (Aaker, 1996, Keller, 2003). A partir de estos enfoques se aborda la investigación de la marca global y local fundamentado en los

conceptos de Perceived globalness brand (PGB) o globalidad percibida de la marca, como en las estrategias de marca (estandarización, adaptación, extensión), el desarrollo de la marca y su impacto en el rendimiento. Para aunar estos tres conceptos se ha recurrido al modelo de Chabowski, Samiee y Hult (2013). De igual manera, se hace mención a la importancia de los recursos intangibles los cuales se integran en la teoría de los recursos y capacidades (Barney, 1991) teoría que también se ha manejado para la construcción del anterior modelo. Igualmente, existe un apartado específico para abordar la problemática del origen, la marca-país y el etnocentrismo, variables fundamentales que los anteriores autores desarrollan al explicar el desarrollo de la marca.

A partir de la revisión de la literatura existen dos estudios empíricos. El primero de ellos se focaliza en examinar los retos en la comercialización del chocolate en Ecuador, así como en analizar la importancia de la estrategia de las diferentes marcas locales, las cuales podrían mejorar el rendimiento empresarial. Este estudio también es interesante puesto que los escasos estudios que hay sobre valor de marca y países en vías de desarrollo se centran únicamente en examinar el papel de la marca global en un determinado mercado, pero no en analizar la respuesta de las marcas locales ante la influencia que ejercen las denominadas marcas globales. En el siguiente estudio, se analiza la estandarización y adaptación de las estrategias de marca en el mercado del chocolate de Ecuador y su impacto en el rendimiento empresarial. La principal contribución de este estudio ha sido dar respuesta al gap existente en la literatura de los estudios sobre la dualidad marca global y marca local en países en vías de desarrollo. La investigación, además, incorpora el doble punto de vista al incluir no solo el punto de vista de la oferta, en este caso de la empresa multinacional Nestlé, sino también el del consumidor. Por último, se incorpora un análisis en detalle de los retos que deben de afrontar las marcas locales para hacer frente a la marca global.

Capítulo 2. Internacionalización de los mercados agroalimentarios, marcas globales, y marcas locales.

Revisión de la literatura

2.1. Introducción.

Los mercados agroalimentarios están experimentando una gran transformación. Uno de esos cambios es la mayor internacionalización de los mercados. En primer lugar, en estos mercados los consumidores demandan productos de más calidad y garantías. Además, los consumidores, como consecuencia de las crisis alimentarias, demandan productos más seguros. Por tanto, además de ofrecer productos de calidad, los productos deben ser seguros y libre de riesgos. En tercer lugar, como consecuencia del deterioro del medio-ambiente, la deforestación o el cambio climático es prioritario garantizar la sostenibilidad. En cuarto lugar, existe una oportunidad cada vez más creciente de acceder a otros mercados.

A priori, la globalización representa una oportunidad para que tanto productores como consumidores se puedan beneficiar de un mercado de mayor tamaño y variedad de productos. Sin embargo, también aparecen amenazas y exigencias ante las cuales las empresas deben hacer frente. Entre estas destacan una importante rivalidad competitiva, la necesidad de ofrecer productos de gran valor añadido y, como también se ha mencionado, métodos de producción más sostenibles dirigidos a preservar, conservar más el medio-ambiente.

Como se puede apreciar, el fenómeno de la globalización y las marcas puede ser abordado tanto desde el punto de vista de la oferta como de la demanda. Desde el punto de vista de la oferta, la literatura se ha focalizado en investigar la capacidad competitiva de las empresas y, en este sentido, los recursos intangibles cobran una gran relevancia, dentro de los cuales destaca la marca. Nos referimos a la teoría de los recursos y capacidades. Para

esta teoría, existe una premisa dominante, cual es la importancia que tienen los recursos intangibles para poder competir. Siguiendo a Barney (1991), se puede comprender que para conseguir una valiosa fortaleza competitiva en los mercados las empresas deben de contar con recursos valiosos y difíciles de imitar. Entre esos recursos o activos, la literatura destaca la marca. Este activo todavía cobra una fuerza mayor en los mercados internacionales.

Este fenómeno de la globalización de las marcas también puede analizarse desde el punto de vista del consumidor. Asumiendo la escasa capacidad que tienen los consumidores para inferir la calidad de los productos agroalimentarios, estos recurren a señales o indicadores. Estos indicadores pueden ser intrínsecos o extrínsecos. Dentro de los indicadores extrínsecos, la literatura de la señalización confiere importancia a la marca, el etiquetado, el origen, el precio, las garantías y la publicidad. Entre estas señales, Erdem y Swait (1998) destacan principalmente como indicador más relevante la marca. A partir de esta idea, la literatura ha destacado la aportación de la credibilidad de la marca como un factor que orienta a los consumidores a sus decisiones o elecciones. Adicionalmente, la marca tiene una connotación especial. La marca, además de ser una señal para el consumidor, le permite a la empresa ofrecer productos con un nivel de diferenciación superior (Aaker, 2003) y, en consecuencia, conseguir una prima en precio. Es lo que la literatura reconoce como valor de marca que tiene a Aaker (1996) y Keller (1998) dos grandes exponentes. En particular, la gestión estratégica de la marca (Keller, 2003) cobra una gran relevancia, lo cual queda patente al comprobar el éxito conseguido por determinadas marcas, denominadas por la literatura como marcas globales.

Como se puede comprobar, diferentes enfoques teóricos, bien desde el punto de vista de la oferta –teoría de los recursos y capacidades-, o de la demanda –como la señalización o el valor de marca-, concluyen que la marca es una variable fundamental para comprender, explicar y abordar el estudio del fenómeno de la internacionalización de los mercados agroalimentarios. Por ello, se va a explicar primeramente el enfoque de la señalización y el valor de marca.

De igual manera, se revisa desde el punto de vista de la oferta cual es la contribución de la marca como activo o recurso que favorece la internacionalización y su capacidad competitiva. Bajo este enfoque, el papel de las estrategias de marca o *branding*, es fundamental para comprender el éxito que están teniendo las denominadas marcas globales. Dentro de estas estrategias, dada la importancia que tiene en los mercados agroalimentarios el origen (Erickson, Johansson, y Chao, 1984) y su importancia en el valor de marca (Lin y Kao, 2004), la literatura está prestando cada vez más atención a las marcas de origen (Thakor y Lavack, 2003) o a la explotación del origen para conseguir una mejor señalización de calidad. Paralelamente, los productores locales también pueden aprovechar el capital proporcionado por el indicador o señal del origen para hacer frente a las marcas foráneas, que en forma de marcas globales se presentan como una gran amenaza ante aquellos fabricantes o productores de mercados domésticos.

Conviene, por tanto, revisar sintéticamente los enfoques teóricos que desde el punto de vista de la oferta y de la demanda hayan realizado una aportación significativa a la importancia de la marca en mercados agroalimentarios, y como pueden contribuir a la comprensión del fenómeno de la internacionalización y globalización de mercados.

2.2. Internacionalización de los mercados y multinacionales. Un enfoque teórico centrado en la empresa.

Entre los diferentes marcos teóricos que han destacado para analizar el fenómeno de la internacionalización de la empresa destaca la teoría de la ventaja monopolista, la teoría de la ventaja competitiva, y la teoría de los recursos y capacidades. Por otro lado, las empresas multinacionales poseen algún tipo de ventaja competitiva exclusiva que puede tener su origen en alguna de las áreas de producción, organización, tecnología, marketing, financiación que le permitirá disponer de unidades productivas en el exterior. Las empresas locales ubicadas en estos mercados domésticos tienen una ventaja puesto que al estar en contacto directo con los clientes pueden conocer lo que necesitan. Sin embargo, esas empresas o productores locales, al no poder disponer de esos recursos tecnológicos,

financieros, comerciales, organizativos, o de fabricación, no serían capaces de competir contra aquellas empresas (multinacionales) extranjeras.

De igual manera, Porter (1990), indica que la capacidad de competir en mercados internacionales depende no sólo de los costes de los factores productivos, sino de su eficiencia en relación con el coste. Este autor también considera que la existencia de ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo basadas en recursos altamente especializados (capital humano altamente especializado, investigación y desarrollo, know-how, etc.) permite a las empresas conseguir una capacidad competitiva superior a la media del sector. Gracias a esa capacidad competitiva las empresas pueden salir al exterior y conquistar mercados internacionales.

También es importante la teoría de los recursos y capacidades. Penrose, (1959) y Wernerfelt, (1984) sostienen que la empresa es concebida como un conjunto de recursos y capacidades, los cuales pueden ser de naturaleza tangible e intangible sobre los que se fundamenta el desarrollo de ventajas competitivas. Está inspirada en la misma filosofía que los anteriores enfoques como es la búsqueda de una ventaja competitiva sólida y sostenible en el tiempo. Sin embargo, estos autores quieren caracterizar bien cómo deben ser esos recursos para poder conseguir la mejor ventaja posible. Barney (1991) establece cuatro requisitos que deben cumplir esos recursos o capacidades para poder generar ventajas competitivas sostenibles. En primer lugar, deben ser recursos raros, es decir, que no abundan en términos de competencia. En segundo lugar, que sean valiosos, es decir, que van a crear valor. En tercer lugar, que no sean sustituibles, por lo que no deben de existir otros recursos similares o equivalentes desde el punto de vista estratégico. En cuarto lugar, que sean inimitables, y, por tanto, que no se puedan imitar por otras empresas. Entre los recursos que pueden cumplir esos cuatro requisitos o condicionantes se encuentran los recursos o activos intangibles (p.ej. tecnología, know-how, capital humano, marcas, nombres comerciales, etc.). Se trata de recursos intensivos en conocimiento, lo que provoca que sean difíciles de imitar por terceros. De hecho, las marcas, nombres comerciales o

patentes están protegidos por lo que a partir de ellos es posible generar u obtener ventajas competitivas sostenibles.

Además, la marca se presenta como uno de los recursos intangibles de la empresa fundamentales para poder competir en los mercados domésticos e internacionales. En este sentido, desde el punto de vista de la teoría de recursos y capacidades, la marca representa una ventaja competitiva y sostenible en el largo plazo que crea valor tanto para el consumidor como para la empresa. La empresa, gracias al poder diferenciador de la marca y al valor proporcionado por la misma (Aaker, 2003), puede conseguir el denominado efecto palanca (Aaker, 2004), la cual se presenta como una barrera frente a la competencia. Para el consumidor, la marca, además de ser una señal creíble, constituye una garantía sobre la calidad y atributos del producto, lo que reduce los costes de transacción asociados a la compra. Desde el punto de vista de la empresa, la marca al ser fácilmente reconocida, se convierte en un recurso raro en relación a la competencia y además es inimitable. Además, la marca tiene un carácter no sustituible, al no existir otros recursos que cumplan esta función.

2.3. Marca, valor de marca y globalidad percibida de la marca. Un enfoque teórico desde el punto de vista del consumidor

La American Marketing Association -AMA- (1960) conceptualiza la marca como "nombre, término, símbolo o diseño, o combinación de ellos, cuyo objetivo es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores con objeto de diferenciarlos de sus competidores". Por tanto, las marcas sirven como un medio de identificación de la oferta y, por otro, sirve para diferenciarse de la competencia. Por ello, la marca debería entenderse no solo como un atributo incorporado al producto, sino que estaría formada por el conjunto de características tangibles e intangibles que componen la oferta de la empresa.

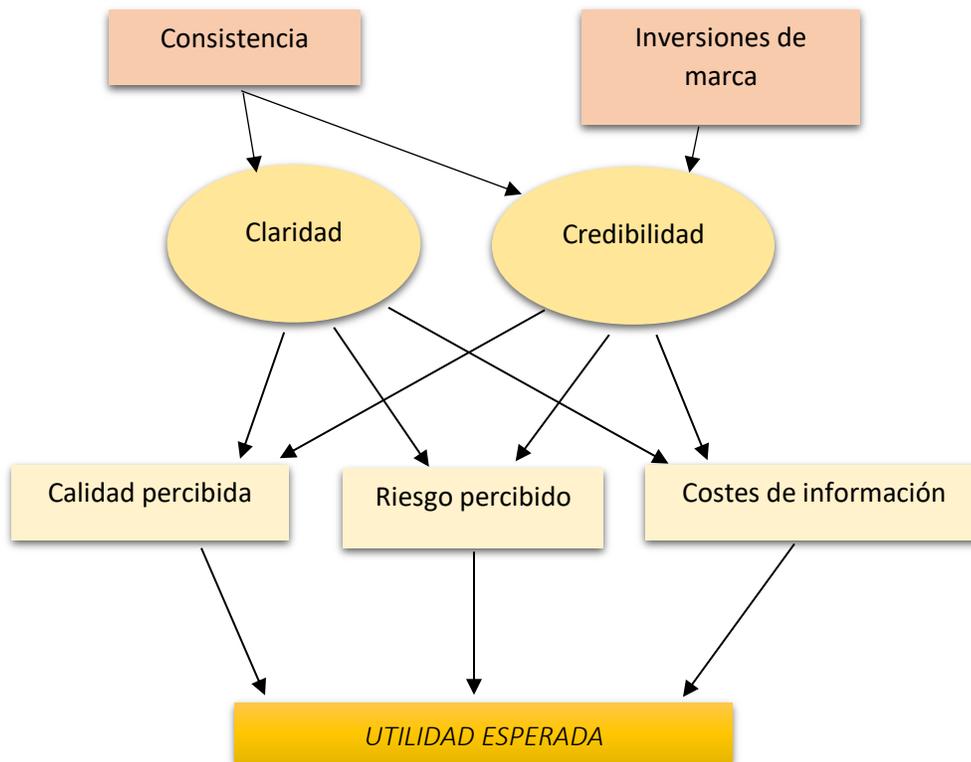
2.3.1. Marca y señalización

Como ya se ha señalado en la introducción, los consumidores recurren a señales para inferir la calidad de los productos agroalimentarios. Uno de los mejores trabajos de la literatura

de los mercados agroalimentarios que explica este fenómeno es el modelo de Grunert et al., (1996). El profesor Grunert (1997) ha explicado de una manera acertada que las evaluaciones de los consumidores no coinciden con el punto de vista de los expertos. Los consumidores, al no tener el conocimiento de un experto, recurren a señales de ahí que el producto se conciba como una cadena de señales. Entre las variables analizadas, destacan la publicidad (Milgrom y Roberts, (1986), las garantías (Boulding y Kirmani (1993); el precio (Kirmani, 1990); el envase, el nombre de marca (Wernerfelt, 1988) o la reputación. Llegados a este punto, lo que resulta fundamental es conocer e investigar qué es lo que confiere confianza a una señal. Cox (1967), además de diferenciar entre señales intrínsecas, o aquellas que forman parte del producto, y extrínsecas –que solo guardan relación con las propiedades intrínsecas-; distingue un valor predictivo (la capacidad de predecir la calidad que atesora el producto) y un valor de confianza (el consumidor confía en el valor de esa señal). Directamente conectado con el valor de confianza se encuentra la credibilidad. La credibilidad depositada en la marca incrementa la utilidad del consumidor, mejorando la percepción de la calidad del producto y disminuyendo el riesgo y los costes de búsqueda de información asociados a la compra. La credibilidad, al igual que la claridad (figura 1), subyace a la confianza. Por tanto, Erdem y Swait (1998) demuestran que, apoyados en la fiabilidad de la marca, es posible reducir la incertidumbre respecto a las cualidades del producto y plantean que el principal determinante del valor de la marca es su credibilidad como señal de información para el consumidor, la cual depende de la consistencia y las inversiones que ese consumidor percibe en la marca.

Así, la marca se presenta como una señal fiable para el consumidor que permite no solo inferir la calidad del producto, sino también reducir el riesgo percibido o reducir los costes de búsqueda y procesamiento de la información. Para el caso de atributos de creencia como puede ser la sostenibilidad, la seguridad alimentaria o la producción ecológica, la marca todavía cobra una mayor importancia puesto que la evaluación de estos atributos está condicionada por la credibilidad, aspecto que como se ha dicho, está asociada a la marca.

Figura 1. La marca como señal para el consumidor

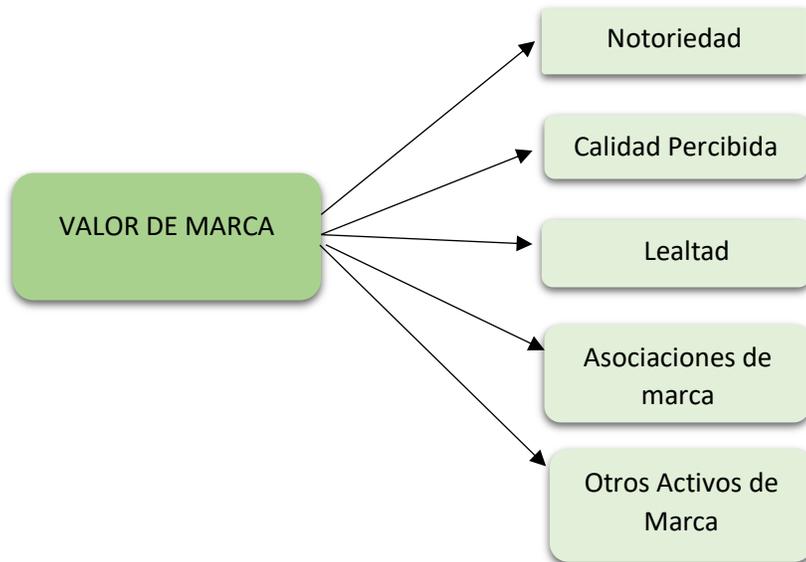


Fuente: Erdem y Swait (1998)

2.3.2. Conceptualización del valor de marca

El valor de marca se ha convertido en uno de los temas más estudiados por la literatura de marketing a nivel mundial. Aaker (1991) introdujo en la literatura del marketing el concepto del valor de marca. Para este autor, el valor de marca constituye el conjunto de activos asociados a la marca (figura 2), en los cuales el nombre y símbolo aumentan o disminuyen el valor otorgado por un producto o servicio a una empresa. Autores como Keller (1993) y Kamakura y Russell (1993), sostienen una idea similar de tal forma que explican que se trata del valor adicional suministrado por la marca que no está recogido en los atributos del producto. Es decir, el valor que el consumidor está dispuesto a pagar por la marca, generándole con ello un valor adicional.

Figura 2. Fuentes del valor de marca



Fuente: Aaker (1991)

La lealtad a la marca se define como el vínculo existente entre un cliente y la marca y sería la principal dimensión dentro del valor de marca puesto que representa el apego emocional que el cliente siente por la marca. Autores como Suh y Yi, (2006) definen la lealtad como la intención de volver a comprar una misma marca. Sin embargo, el mismo autor diferenciaba entre una lealtad cognitiva y una lealtad comportamental. La lealtad cognitiva sería el sentimiento que se genera hacia la marca (lealtad cognitiva), y que posteriormente se podrá materializar con la compra (lealtad comportamental). La calidad hace referencia a la percepción de la calidad global o el nivel de superioridad técnica de un producto o servicio en relación a las alternativas de la competencia existentes en el mercado (Buil, De Chernatony, y Martínez, 2013). La notoriedad de la marca se refiere a la capacidad del usuario o consumidor para reconocer y recordar el nombre de una marca, lo que identifica a la marca a través de elementos intangibles. La imagen de marca, también denominada como asociaciones de marca, es definida como los sentimientos, percepciones, imágenes, experiencias, creencias relacionados con la marca. Directamente conectado con la imagen de marca está la personalidad de la marca, la cual influye directamente en la elección de marca (Rekom, Jacobs y Verlegh, 2006). Entre las dimensiones del valor de marca destacan

la actividad, la responsabilidad, agresividad, simplicidad y emocionalidad (Geuens, Weijters y De Wulf, 2009). Finalmente, se encuentran otros activos de la marca que pueden ser protegidos, como son las patentes, las marcas registradas y la relación con los canales de distribución. Keller (1993), destacó dos componentes como son la conciencia de marca y la imagen de marca. Si estos son fuertes y mejoran continuamente, generan una alta probabilidad de elección de la marca. Keller (1998) señala que el valor de marca tiene su origen en el momento en el que el consumidor se familiariza con la marca y genera asociaciones de marcas favorables, fuertes y únicas en la memoria del consumidor.

El estudio de la notoriedad y la marca merece una atención sobresaliente. Por ello, se ha identificado una distinción entre la marca notoria y la marca renombrada. Podría ocurrir que una marca pudiera alcanzar un grado de notoriedad más allá del que se refiere al público al que va dirigido, de tal forma que en este supuesto la marca notoria pasa a ocupar un nivel superior que se conoce como marca renombrada. De este modo, una marca será notoria cuando sea conocida por la mayor parte del público al que se destinan los productos o servicios ofertados por una empresa, mientras que la marca renombrada es aquella que alcanza un grado de conocimiento o difusión mucho más generalizado, incluyendo el conjunto de la población y no solo referido a los consumidores habituales. Esta posición superior hace que la ley de marcas le confiera una protección superior. Implícitamente, se reconoce el fenómeno de la globalidad de la marca, que se va analizar a continuación.

2.3.3 Globalidad de la marca percibida (PGB).

Steenkamp, Batra y Alden (2003) establecen que, por lo general, el motivo por el que las marcas globales son preferidas a las marcas locales viene explicada por la globalidad percibida de la marca (*Perceived Globalness Brand*), la cual está positivamente relacionada con la calidad percibida asociada a la marca y el prestigio. Estos autores sostienen la existencia de una relación íntima entre la marca y la calidad del producto lo que además influye positivamente en la probabilidad de comprar el producto. Esta afirmación está implícitamente recogida dentro de la estrecha relación existente entre la calidad percibida y el valor de marca que fue definida por Aaker (1991), la cual genera una actitud positiva

hacia la compra del producto. Esta relación se ve amplificada por la globalidad de la marca, la cual ejerce una influencia social relevante en los consumidores.

Por tanto, lo que se puede inferir de esta afirmación es que existe un vínculo afectivo o emocional entre la marca y el consumidor, el cual se ve magnificado por la influencia social ejercida por una determinada marca global, y que viene condicionada por la actitud hacia la globalidad del consumidor y por la percepción del cumplimiento de las expectativas de la funcionalidad del producto. Adicionalmente, en la medida en que las variables de marketing favorezcan la creación de iconos culturales globales podrán impulsar la aceptación social de estas marcas. De aquí se deriva la importancia que ejercen las variables de marketing, cuestión que Keller (1993) ha anticipado en la propia definición del valor de marca al constatar el efecto que las políticas de marketing vinculadas a la marca pueden ejercer sobre el valor de un determinado bien o servicio. Una vez examinado los enfoques teóricos que apoyan la comprensión de la importancia que la marca y el valor de marca tienen en la internacionalización, se explica el concepto de marca global y de la marca local.

2.4. Marcas globales vs. marcas locales. Conceptualización y factores condicionantes de la aceptación de las marcas globales

2.4.1. Marca global y Marca local.

Como ya se ha explicado en la introducción, el fenómeno de la globalización está influyendo positivamente en que las marcas estén presentes en un mayor número de países o mercados. En consecuencia, es evidente que irán apareciendo un mayor número de marcas con diferente grado de internacionalización. Siguiendo a Townsend, Cavusgil, y Baba (2010), es posible identificar cuatro niveles distintos: i) la marca local con presencia únicamente en mercados domésticos; ii) aparece la marca internacional, con una oferta en un número reducido de mercados; iii) aparecen las marcas denominadas mult-domésticas con ventas en múltiples países; y iv) entra en escena la marca global, con oferta en múltiples mercados o países de diferentes continentes, con un alto grado de internacionalización. Una vez que

se establecen los diferentes grados de internacionalización, la literatura ha concretado la definición de la marca global. Dimofte, Johansson y Ronkainen (2008) exponen que las marcas globales son aquellas que están disponibles en numerosos mercados internacionales y, además, ostentan un alto nivel de reconocimiento.

Para Winit, Gregory, Cleveland, y Verlegh (2014), las marcas globales son aquellas que se encuentran disponibles en muchos países del mundo, bajo el mismo nombre y para el mismo producto operando generalmente bajo el mismo, o similar, estrategia de posicionamiento. Estos mismos autores señalan que las marcas globales pueden ofrecer una calidad representativa y precios más bajos generados por la estandarización y las economías de escala. También existe un punto de vista que ha analizado la globalidad de la marca desde el punto de vista de las percepciones del consumidor. Por ello, Özsoymer y Altaras, (2008) definen las marcas globales como aquellas que tienen un conocimiento, disponibilidad, aceptación y demanda regional o global generalizada y, a menudo, se encuentran bajo el mismo nombre.

Sin embargo, las marcas locales están disponibles geográficamente en un país o en un área geográfica determinada, si bien pueden ser propiedad de una empresa local, internacional o global (Schuiling y Kapferer, 2004). Por lo tanto, la marca global se define principalmente sobre la base del aspecto geográfico, mientras que la definición de marca local pone énfasis en la distribución geográfica y propiedad. Por su parte, la empresa local puede encontrar su ventaja competitiva en la explotación del posicionamiento basado en el lugar de origen del producto. Ésta puede conservar la esencia vinculada a un determinado territorio mejor que las marcas globales, las cuales están desvinculadas del área geográfica (Bañegil, Galera, y Del Moral 2002).

2.4.2. Estandarización y adaptación de las marcas globales

Hernani-Merino y Moreno-Santos (2014) ha realizado una síntesis sobre el fenómeno de las marcas globales, donde aparecen diferentes conceptualizaciones. Aaker y Joachimsthaler (1999) explican que las marcas globales presentan un posicionamiento, personalidad, y publicidad similar en todos los mercados donde una empresa opera. Sin embargo, no existe

un acuerdo total. Mientras que Levitt (1983) defiende una completa estandarización de la estrategia de la marca y elementos del *marketing-mix* cuando se define una marca global, Alden, Steenkamp y Batra (1999) entiende que la estandarización completa no es viable, de tal forma que existen marcas más globalizadas y menos globalizadas en relación a su nivel de estandarización. Kapferer (2005), señala que las marcas no se pueden entender como un modelo de estandarización total, sino que deben adaptar sus productos a los mercados domésticos en función de las percepciones de los mercados en los que opera la marca. Esta adaptación oscila entre una ligera modificación del producto o de la estrategia de marketing hasta ofrecer una versión del producto diferente (Cerviño y Cebollada, 2005). El objetivo es adaptar la oferta de la empresa a las preferencias de los clientes y a las condiciones del mercado ubicado en el exterior. Por tanto, estandarizar el marketing y las actividades de *branding* se presenta como el *leit motiv* de esta dualidad entre oferta y demanda.

Por otro lado, como ya se ha explicado, la marca global está basada en el grado en que la marca es percibida por los clientes como global (Steenkamp, Batra, y Alden, 2003). Para esta escuela, en la medida en que se produzca una percepción de una mayor presencia en los mercados y a medida que el reconocimiento de una marca se incrementa, la percepción de la globalidad también aumenta. De esta forma, la globalidad es una tendencia cada vez más creciente motivada por la existencia de una actitud hacia la cultura de consumo global (Gammoh, Koh, y Okoroafo, 2011).

2.4.3. Factores determinantes y condicionantes de la aceptación de la marca global

Como ya se ha explicado anteriormente, la aceptación de las marcas globales viene enormemente influida por la globalidad de la marca, la cual, a través de la calidad y el prestigio influye positivamente en la probabilidad de compra. La influencia de la globalidad percibida en la intención de compra también fue contrastada por Nhat Vuong y Khanh Giao, (2020) en un estudio realizado en Vietnam. Esa influencia positiva fue mediada parcialmente por la percepción de prestigio, la calidad de la marca, y la responsabilidad social de la marca. La vinculación de la calidad y la marca global también ha sido contrastada

por López-Lomelí, Llonch i Andreu y Rialp Criado (2019). De igual manera, aportan evidencia empírica sobre la relación entre la calidad y la actitud hacia la marca, así como entre la actitud hacia la marca y la intención de compra, si bien es más débil para una marca local que para una marca global.

Además de estas variables existen factores moderadores como la influencia social, el etnocentrismo, actitudes y valores globales, la identidad cultural, el patriotismo nacional o la confianza hacia la marca. A continuación, se examina brevemente.

Influencia social ejercida por la marca

Winit, Gregory, Cleveland y Verlegh (2014) demuestran la influencia social que ejerce la globalidad de la marca en el mercado con el valor adicional del impacto sobre los precios. Sin embargo, Bhardwaj, Kumar, y Kim (2010) establecen que las marcas, tanto globales como locales, son percibidas -en función del valor de marca- de manera diferente. Lo que parece evidente es que la percepción de la globalidad de la marca, y en consecuencia la aceptación social de esas marcas globales, predispone favorablemente a una mayor preferencia de las marcas globales frente a las marcas locales. Adicionalmente, influye en la disposición a pagar, si bien estará condicionada por el nivel de renta de los consumidores de las diferentes economías domésticas.

Actitudes y valores

Teniendo como referencia el comportamiento del consumidor, existe cada vez más evidencia de que los valores y actitudes del consumidor influyen en la mayor o menor aceptación de las marcas o productos globales. Así, Cleveland, Laroche, y Papadopoulos (2009) concluyen que las actitudes y valores del consumidor son fundamentales para comprender el grado de aceptación de las denominadas marcas o productos globales. Estos mismos autores concluyen que valores como el materialismo o cosmopolitismo influyen de una manera decisiva en la aceptación de las marcas globales e incluso en una alta aceptación de los productos foráneos. De igual manera, Sondhi y Chawla (2017) han concluido la relevancia de la preferencia por las marcas globales en consumidores con

actitudes más globales, hecho que confirma la necesidad de investigar esas actitudes o valores.

El estudio de Dogerlioglu-Demir y Tansuhaj (2011) analizó la influencia que los rasgos de la personalidad y valores, de dos culturas similares como son Tailandia y Turquía, no presentan un impacto similar en las intenciones de comprar marcas globales frente a marcas locales. Los hallazgos sugieren que, aunque ambas sociedades se perciben como tradicionales y de base colectivista, los consumidores de las culturas tailandesa y turca exhiben algunas diferencias significativas. El tradicionalismo tuvo un efecto importante en las intenciones de comprar marcas locales en Tailandia, mientras que no tuvo un impacto significativo entre los turcos. De manera similar, en Tailandia, la susceptibilidad afectó las intenciones de compra de marcas globales. Sin embargo, no se observó un patrón similar entre los turcos.

Etnocentrismo

Otro de los conceptos que ha sido de gran interés es la investigación del etnocentrismo, que se presenta como una actitud que influye positivamente en la compra del producto local (ej. el producto local es superior al producto extranjero). Shimp y Sharma (1987) han destacado que valores como la apertura al exterior, el individualismo, el alto nivel de estudios e ingresos predisponen al consumidor a mostrar niveles inferiores de etnocentrismo y en consecuencia a comprar con más probabilidad productos extranjeros mientras que valores o actitudes conservadoras, colectivismo o bajo nivel de estudios serán reveladoras de actitudes etnocentristas más altas.

Existen otros estudios relacionados con la marca global. El estudio de Winit, Gregory, Cleveland, y Verlegh, (2014) realizado en Tailandia examinó cómo el etnocentrismo y el precio afectan las evaluaciones de marca. Un estudio preliminar (n = 243) revisó los efectos principales y de interacción de la globalidad y la propiedad de la marca sobre las actitudes de los consumidores sobre la calidad de la marca y las intenciones de compra en cuatro categorías de productos diferentes. El estudio principal (n = 558) exploró más a fondo los efectos de propiedad de la marca al examinar la interacción del etnocentrismo y las diferencias de precio. El estudio preliminar confirmó el carácter distintivo de la globalidad

y la propiedad de la marca. Los consumidores evaluaron las marcas globales (frente a las no globales) de manera más positiva, independientemente de la propiedad de la marca (local o extranjera). El estudio también demostró que los efectos del precio y del etnocentrismo variaban considerablemente entre las categorías de productos.

En el estudio ya comentado de Nhat Vuong y Khanh Giao (2020) también ratificó el efecto moderador del etnocentrismo del consumidor sobre los impactos de la globalidad percibida de la marca en la intención de compra del consumidor y en la calidad percibida de la marca. Esta variable redujo tanto la asociación positiva entre la globalidad percibida de la marca y la calidad percibida de la marca como la intención de compra de los consumidores vietnamitas.

Identidad Cultural

En un estudio realizado por Yeboah-Banin y Quaye (2021) en mercados emergentes de Sudáfrica y Ghana analizaron cómo la identidad cultural de los consumidores impulsa las percepciones de las marcas locales o globales. Específicamente, la identidad global impulsa la preferencia de marca global en ambos países, pero la identidad local fue un impulsor débil de la preferencia de marca local en Ghana. Otro de los hallazgos interesantes fue comprobar que el valor percibido de las marcas locales impacta la preferencia de la marca local más que la preferencia de la marca extranjera.

Patriotismo nacional

Esta es otra de las variables que condiciona la aceptación de la marca global por parte de los consumidores locales. Timmor, Rabino y Zif (2009) han concluido que existen opciones estratégicas disponibles para que las marcas locales afronten la amenaza que supone una empresa global o aprovechen también las oportunidades de colaboración que permite la liberalización del comercio. Así, tanto la actitud antiglobalización como el patriotismo nacional podrían influir en una defensa eficaz de los productos o marcas locales. Los autores destacan la importancia de apelar a la identidad cultural o al vínculo con el territorio regional o local para fomentar la demanda de las marcas locales.

Confianza en la marca global

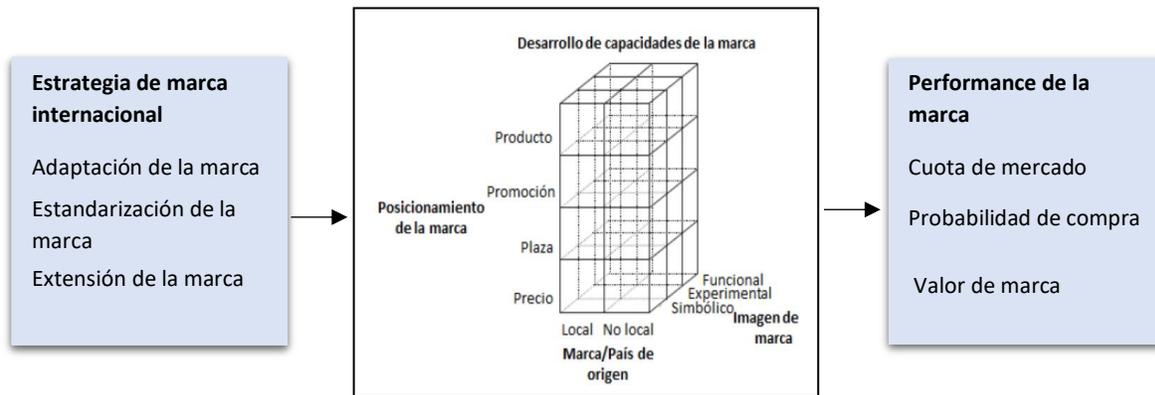
Tras realizar un estudio en seis países con diferente grado de desarrollo económico (Estados Unidos, Nepal, India, Polonia, República Checa y Bulgaria) en los que analizaron tanto productos de alta implicación (frigoríficos y lavadoras) como de baja implicación (chocolate, yogur y baterías desechables), Rosenbloom y Haefner (2009) concluyen que las marcas globales pueden tener un componente regional o meso, el cual está justificado por la confianza que los consumidores tienen hacia la marca. La existencia de esta variable refuerza el papel de la globalidad percibida de la marca y permite que las marcas desarrollen estrategias de adaptación en mercados domésticos sin que se altere la esencia de la marca.

2.5. Estrategia de marca global. *Global branding*.

Atendiendo a lo que se ha explicado, resulta fundamental comprender cómo las empresas gestionan esa estandarización o adaptación a los mercados. Es decir, el rendimiento de la marca (global) va a depender enormemente de la estrategia de marca (Keller, 2003). Chabowski, Samiee y Hult (2013) han realizado, a partir de un análisis bibliográfico riguroso, un marco teórico integrador sobre el *global branding* enmarcado dentro del paradigma de recursos y capacidades. En cuanto a la estrategia de internacionalización de la marca (figura 3), es posible identificar diferentes elementos. En primer lugar, los autores plantean la primera decisión que una empresa debe tomar antes de entrar en un determinado mercado como es la estandarización o adaptación. Posteriormente, se entra en el desarrollo de la marca. En concreto, en el desarrollo de las políticas de producto, precio, distribución, promoción o comunicación. En este mismo nivel del denominado *global branding*, la empresa debe prestar atención al país de origen y a las marcas que, siendo locales, podrían ser propiedad de la marca global. En los mercados emergentes, podría ocurrir que las marcas locales fuera de propiedad extranjera por lo que se suman a la competitividad de la cartera de marcas internacionales (Schuh, 2007). Por último, se encontró con una tercera variable que es el concepto-imagen de marca, la cual puede ser funcional, de experiencia o simbólica. Este desarrollo de la capacidad de la marca va a tener un determinado impacto

en el mercado, el cual puede ser analizado a través de la cuota de mercado, la probabilidad de compra y el valor de marca (*brand equity*).

Figura 3. Un marco propuesto para la investigación futura de la marca global.



El desarrollo de las capacidades de la marca (cubo central) incorpora tres dimensiones: (1) posicionamiento de la marca (cuatro niveles); (2) concepto-imagen de marca (tres niveles); (3) marca / país de origen (dos niveles).

Fuente: Chabowski, Samiee y Hult (2013).

2.5.1. La influencia de la estrategia de marca internacional en el desarrollo de la capacidad de la marca

Chabowski, Samiee y Hult (2013) han constatado que, por lo general, las cuestiones de estandarización y adaptación se han relacionado con el posicionamiento de la marca. En concreto, se enfatiza una estrategia híbrida, la cual da como resultado una configuración del producto, de la distribución y la fijación de precios que debe adaptarse a las preferencias del mercado local. Además, la estrategia de marca internacional se ha vinculado a los elementos funcionales, experienciales y simbólicos del concepto-imagen de una marca (Dimofte, Johansson, y Bagozzi, 2010). Estos mismos autores destacan que es necesario un mayor número de investigaciones que se centren en analizar estos elementos de la estrategia de marca internacional como precursores del desarrollo de la capacidad de marca.

2.5.2. La influencia del desarrollo de la capacidad de la marca en la performance de la marca

Esta dimensión está, en general, poco explorada. A pesar de que ha habido estudios con comparaciones de desempeño o performance entre marcas locales y no locales (Kumar, Lee y Kim, 2009; Steenkamp, Batra y Alden, 2003), se trata de un campo que necesita explorarse en más profundidad. Lo que se puede concluir es que en la medida en que la decisión del consumidor esté condicionada por el precio (ej. países en vías de desarrollo), el desarrollo de la capacidad de la marca debería estar más centrado en la consecución de cuota de mercado o en la mayor probabilidad de compra que en conseguir un mayor valor de marca. De igual manera, los posibles efectos y consecuencias sobre la dilución de la marca deberían ser valorados y tenidos en cuenta. Alternativamente, si la decisión del consumidor no viene condicionada por el precio, el desarrollo de la capacidad de marca se podría focalizar más en conseguir un mayor valor de marca a través de distribución selectiva, precios altos y comunicación personalizada. Estos autores también destacan que hay que potenciar los estudios que analizasen el impacto de las variables de *marketing-mix*, el efecto país de origen asociado a la marca o el nivel experiencial/funcional/simbólico en la performance de la marca.

En general, las investigaciones sostienen que el valor de marca viene influido por los esfuerzos del *marketing-mix* desarrollados constantemente (Yoo, Donthu y Lee, 2000). Otras variables que pueden contribuir a la construcción del valor de marca son los gastos en publicidad y fuerza de ventas, orden de entrada, las relaciones públicas, las garantías, los símbolos o *slogan*, los eventos o las estrategias de marca. Esos mismos autores han investigado cómo las variables del *marketing-mix* como el precio, promoción, imagen del punto de venta, la intensidad de la distribución, gastos publicitarios contribuyen a crear valor de marca si bien se centraron en las dimensiones de la calidad percibida (actitud hacia la marca), la lealtad a la marca (intención de recompra) y las asociaciones de marca (vinculaciones de la marca que quedan alojadas en la memoria). Del estudio se concluye que las variables como la alta intensidad de la distribución, los gastos en publicidad, imagen del punto de venta mejoran el valor de marca mientras que los precios bajos están

asociados a la concepción de un bajo valor de marca. Habría que investigar si esa asociación de precios bajos y menor valor de marca podría afectar a la dilución de la marca (Keller y Sood, 2003).

2.5.3. *Global Branding* y país de origen

Otro de los aspectos que es interesante abordar es el papel del país de origen en el contexto analizado de la era de las marcas globales. La imagen de marca-país se presenta no sólo como un factor de diferenciación en el exterior, sino que protege de la competencia global, hecho que todavía cobra más relevancia para las marcas denominadas domésticas o locales. Por ello, este atributo se presenta como una fuente de ventaja competitiva (Baker y Ballington, 2002) que no está lo suficientemente explotada en los mercados nacionales. De hecho, siguiendo a Anhold (2010), la marca país puede ser el punto de arranque para mejorar la imagen internacional de un país y para crear una imagen positiva en las mentes de los consumidores. El principal foco sería crear productos de calidad que crean experiencias positivas que desplieguen el verdadero valor de la marca del país (figura 4).

Figura 4. Proceso de creación de Marca-país



Fuente: Kilduff y Nuñez Tabales (2017) y Anhold (2010)

Sin embargo, Maier y Willken (2017) han precisado que debe de diferenciarse entre los efectos moderadores de los efectos de país de origen desde una perspectiva amplia (imagen del país, imagen de producción del país) y una perspectiva estrecha (imagen de una categoría de producto del país). Así, la investigación será mucho más concluyente si se

utiliza una visión más estrecha y detallada de los efectos del país de origen, en lugar de una perspectiva amplia.

Este hallazgo cobra relevancia para las marcas locales donde también juega un papel más importante el etnocentrismo. De hecho, los consumidores etnocéntricos tienen fuertes actitudes favorables hacia las marcas percibidas como locales. Por ello, el trabajo de Kipnis, Kubacki, Siemieniako y Pisarenko (2012) ha investigado si las estrategias de posicionamiento de las marcas extranjeras que integran las dimensiones localizadas del atractivo del país de origen (*Country-of-origin*) dan forma a las percepciones y actitudes de los consumidores. Los resultados indican que las marcas extranjeras que comunican el respeto de las tradiciones locales (mediante el uso de imágenes, símbolos y recetas locales) y la contribución al bienestar de la sociedad local (a través de la fabricación local, el empleo, uso de ingredientes locales) conducen a una percepción más favorable de los consumidores. Al distinguir entre marcas extranjeras puramente extranjeras y marcas extranjeras integradas localmente, los consumidores perciben que estas últimas son más aceptables para el consumo. Por lo tanto, las estrategias de posicionamiento de marcas locales adquiridas por corporaciones multinacionales y de marcas extranjeras que se introducen en el mercado local a menudo integran apelaciones del país de la marca extranjera con apelaciones de fabricación o simbólicas de relevancia local. De aquí se puede concluir que las multinacionales o empresas globales, gracias a su capacidad financiera, pueden adquirir marcas locales y acaparar una mayor cuota de mercado para ese mercado local (Johansson y Leigh, 2011) lo que representa, en definitiva, una seria amenaza para los mercados domésticos y en consecuencia para los productos o marcas locales.

Por ello, se está prestando cada vez más atención al fenómeno inverso al *global branding*, también denominado *local branding*, el cual destaca cada vez más la influencia que la imagen corporativa puede ejercer sobre la imagen del país. Sin embargo, como destacan Gotsi, Lopez y Andriopoulos (2011) existe poca investigación académica sobre esta transferencia de imágenes (de marcas o empresas) corporativas a la imagen del país. Los hallazgos revelan diferentes factores relacionados con el consumidor y con las empresas.

Las variables relacionadas con las empresas son la medida en que la empresa juega a favor o en contra de su país de origen; la visibilidad internacional y de mercado de la empresa y el número de marcas corporativas que operan en el mercado. Los factores relacionados con el consumidor son el conocimiento del país de origen de la marca corporativa; el poder de la imagen corporativa; la fuerza de la asociación marca corporativa-país de origen; el ajuste (y desajuste) de la imagen de la marca y la fuerza de la asociación industria-país de origen.

De acuerdo a la evidencia empírica de la influencia que ejerce el país de origen sobre la evaluación de la calidad del producto y la intención de compra se destaca la influencia de los antecedentes culturales y de los factores moderadores, entre los que destacan la imagen de marca (Pharr, 2005). En concreto, este mismo autor señala que la imagen de marca modera el efecto país de origen en las evaluaciones de calidad del producto y las intenciones de compra. Sin embargo, en los países en vías de desarrollo existe evidencia empírica donde el país de origen, denominado efecto "*made in*", debilita la relación entre el valor de marca y la intención de compra. Se trata del estudio de Meena Rambocas y Ramsuhag (2018) quienes investigaron el papel moderador del país de origen (*Country-of-origin*) en la intención de compra de los consumidores. Un resultado similar fue demostrado por Ahmed, Zbib, Sikander, y Gilbert Noujaim, (2012) quienes investigaron los efectos del país de origen (*Country-of-origin*), el precio y la marca en las actitudes de los consumidores libaneses hacia los productos y marcas estadounidenses mientras se evalúa un producto de baja implicación como es el chocolate. En este caso, los datos no respaldaron la hipótesis que predijo una preferencia de los consumidores libaneses por los productos "*Made in Lebanon*", basada en una preferencia similar observada por los productos nacionales en los países desarrollados. Sí que se corroboró la importancia de la marca como segundo atributo en importancia de ahí que los autores también concluyan que desarrollar una marca fuerte se perfila como un activo estratégico para comercializar el chocolate en los mercados internacionales.

En consecuencia, si bien no se puede generalizar cuál es la influencia que ejercerá el país de origen como variable moderadora sobre el valor de marca, la intención de compra o el boca-

oreja, parece evidente que la selección adecuada de las fortalezas del país de origen (ej. ingeniería alemana, whisky de Escocia, electrónica de Japón) podrán potenciar el efecto que ejerza sobre el valor de marca o la intención de compra de un determinado producto en los mercados internacionales. Este resultado es todavía más importante en los países en vías de desarrollo donde se ha constatado la vulnerabilidad de las marcas locales en determinadas categorías de productos.

2.6. Marcas globales, locales y valor de marca en los mercados agroalimentarios.

Evidencia empírica

2.6.1. Superioridad de la marca global y factores condicionantes

Además de analizar la percepción de la superioridad de la marca global se ha investigado en la literatura previa la existencia de estudios específicos sobre marcas globales y mercados agroalimentarios que se sintetiza a continuación. Como se podrá apreciar, la hipótesis de la superioridad de las denominadas marcas globales sobre las marcas domesticas o locales ya comentada también se observa en los mercados agroalimentarios si bien está atenuado por la actitud etnocentrista de los consumidores, por el grado de desarrollo económico de la economía local o por el grado de fragmentación o heterogeneidad de los mercados locales. A pesar de esto, la influencia que ejercen las marcas globales (*Coca-Cola, Kraft, Heineken, Nestlé, Nespresso*, etc.) es significativa. A continuación, se han analizado las variables que pueden influir, para los mercados agroalimentarios, en la aceptación de las marcas globales. Simultáneamente, se destacan estudios que han abordado la investigación del valor de marca.

Taylor, Quelch y Holt (2004) realizaron un proyecto de investigación con 3.300 consumidores en 41 países y detectaron que la mayoría de los consumidores prefiere una marca global por sobre otra local debido a las diferencias en las cualidades globales de la marca. Los consumidores basan sus preferencias en tres características de las marcas globales: la calidad (señalada por la globalidad de la empresa); los mitos culturales creados por la marca, y los esfuerzos de responsabilidad social de la empresa. La primera de las

variables, la calidad percibida se corresponde con la tesis defendida por Steenkamp, Batra y Alden (2003). En la misma línea se posiciona la investigación realizada por Garolera (2004). En este estudio se concluye que la calidad percibida es un elemento que desempeña un papel destacable en las marcas percibidas como globales. En todas las marcas del estudio percibidas por los consumidores como marcas globales, la calidad percibida exhibe una relación directa con el valor de marca. En consecuencia, a mayor calidad percibida, mayor es el valor de marca.

Directamente conectado con el segundo de los motivos (creación de mitos culturales), Holt, Taylor y Quelch (2005) también destacan la importancia de los mitos culturales creados por la marca (ej. Coca-Cola y felicidad) y su influencia tanto en la creación de la globalidad como en la imagen de marca. Así, Dimofte, Johansson y Ronkainen (2009) explican cómo consumidores con actitudes antiglobales (o de animosidad hacia las marcas globales) reconocen la existencia de elementos aspiracionales en esas marcas globales. De esta afirmación se desprende la existencia de una dimensión imaginaria, simbólica u original que influye de manera efectiva en la mente del consumidor.

En relación al tercer factor, como es la responsabilidad social, aparece una variable que está cobrando una gran relevancia como es la sostenibilidad. En relación a esta dimensión, se está detectando un punto de inflexión en las empresas las cuáles buscan, a través de sus programas de marketing (principalmente la publicidad), ofrecer una imagen de marca centrada en esos valores. Es el caso del programa de calidad de producción sostenible de Nespresso. Tal y como explica Ruggiero (2017), esta campaña abandona mensajes de estilos de vida para lanzar un mensaje diferente como el de la vida de los agricultores que cultivan el café (Nespresso) y las elecciones que ellos y la marca hacen para mantener la alta calidad de su producto.

Esta idea del posicionamiento estratégico de las marcas entorno a la sostenibilidad también es apoyada por Cerviño Fernandez (2011) y Cerviño Fernández y Baena Graciá (2012) tanto para la marca España como para el sector enológico. Así, ante el auge de las nuevas multinacionales de países o economías emergentes y la concentración e

internacionalización de las grandes redes de distribución global, es necesario que las marcas españolas potencien los planes de expansión internacional. Para ello, es necesario impulsar una visión estratégica centrada no solo en la rentabilidad sino también en la sostenibilidad, bajo marcas con proyección y notoriedad internacional.

Como ya se explicó anteriormente, de acuerdo a Cleveland, Laroche, y Papadopoulos (2009) es importante tener en cuenta las actitudes y valores del consumidor a la hora de diseñar la estrategia de internacionalización. Valores como el materialismo o cosmopolitismo influyen de una manera decisiva en la aceptación de las marcas globales e incluso en una mayor aceptación de los productos foráneos. De igual manera, Sondhi y Chawla (2017) han concluido, al estudiar el mercado del chocolate en India, la relevancia de la preferencia por las marcas globales en consumidores con actitudes más globales.

2.6.2. Valor de marca y mercados agroalimentarios

Dentro de la industria agroalimentaria se han identificado diferentes estudios e investigaciones que han abordado la aplicación del valor de marca con el objetivo de desarrollar una estrategia de marca más efectiva. Así, Faircloth, Capella y Alford (2001) concluyeron que el modelo de valor de marca propuesto por Aaker y Keller era perfectamente válido para la gerencia de las empresas. Sin embargo, pudieron evidenciar y probar empíricamente un modelo conceptual adaptado del trabajo de Aaker (1991) y Keller (1993) en el que consideraron el efecto de la actitud y la imagen de marca en el valor de marca. Los resultados indican que el valor de la marca proporciona asociaciones de marca específicas o señales a los consumidores que proceden de alguna de las fuentes (imagen, lealtad, notoriedad, calidad percibida), las cuales darán como resultado imágenes y actitudes que influyen en el valor de la marca. Al centrarse en alguno de los constructos que crean valor de marca se puede conseguir un resultado mucho más eficiente que medirlo como un resultado de desempeño financiero agregado.

Los hallazgos de Vukasović (2016) proporcionaron evidencia de que el modelo de valor de marca basado en el cliente se puede aplicar al contexto de la industria alimentaria y se puede utilizar para guiar las actividades de marketing a nivel internacional. Este estudio

demostró que el conocimiento de la marca tiene una influencia positiva en las asociaciones de marca y la calidad percibida. Además, aquellas asociaciones de marca tienen una influencia positiva en la lealtad a la marca. Por último, el estudio concluye que la lealtad a la marca, la calidad percibida y las asociaciones de marca tienen un efecto positivo en el valor de la marca.

Rajh, Vranesevic y Tolic (2003) analizaron el valor de marca en la industria alimentaria de la República de Croacia. En este caso, el estudio se ha focalizado en cinco categorías de productos como el de las bebidas carbonatadas (refrescos), chocolate, café, cerveza y leche. Para medir el valor de marca se recurrió a la tasa de repetición o de re-intención y se realizó un cuestionario a través del teléfono consiguiendo una muestra representativa de 495 consumidores. El estudio concluyó que las marcas locales son más preferidas que las marcas globales en el caso de la leche y cerveza mientras que en el mercado de chocolate y bebidas refrescantes las marcas globales son las preferidas. Este resultado es coherente con la hipótesis previamente explicada por Steenkamp, Batra y Alden (2003) quienes defienden la superioridad de la marca global, el efecto denominado como globalidad de la marca, si bien los resultados pueden variar por la actitud etnocentrista y el precio, tal y como se señaló en el estudio ya comentado de Winit, Gregory, Cleveland, y Verlegh (2014).

El estudio de Calvo-Porrall y Levy-Mangin (2015) se centraron en analizar la percepción y evaluación de las marcas globales y locales de los consumidores en el mercado de la cerveza en España, destacan la influencia ejercida por la imagen de marca, la calidad y la lealtad en el valor de marca. El informe de Cerveceros de España (2021) está constatando que las marcas españolas de ámbito nacional (ej. San Miguel, Estrella Galicia, etc.) están ofreciendo un producto de calidad y desarrollando una importante imagen de marca que mantiene su posición en el mercado español y que le permite lanzarse a mercados exteriores. Sin embargo, la adquisición de marcas locales (ej. Cruzcampo, El Aguila) por multinacionales como Heineken representa una amenaza para las marcas de origen nacional puesto que merman su tasa de penetración. De igual manera, el estudio de Johansson y Leigh (2011) en el que investigan el grado de penetración en economías emergentes (BRIC), entre las

que se incluye la cerveza y las bebidas carbonatadas, concluye que, si bien las multinacionales introducen sus marcas globales y podrán tener éxito también en mercados locales, la clave del éxito no reside en las marcas globales sino de las empresas globales. Las empresas globales, gracias a su capacidad financiera, pueden adquirir marcas locales y acaparar una mayor cuota de mercado para ese mercado local.

También pueden existir categorías de productos donde consumidores revelen actitudes etnocentristas de tal forma que las marcas locales sean más preferidas (ej. leche). De igual manera, Özsömer (2012) demuestra que en economías en desarrollo donde existan mercados altamente fragmentados y heterogéneos (ej. productos básicos característicos de esos países como puede ser el arroz), la preferencia se inclina más por productos locales. Este mismo autor ha demostrado la existencia de una relación positiva entre la marca local y los mercados emergentes cuando se trata de un producto agroalimentario básico.

El trabajo de Osório de Oliveira y Spers (2018) ha analizado el origen del producto y su contribución a la creación del valor de marca asignado por los consumidores a los procesos de certificación y la construcción del valor de marca en la cadena de valor de carne porcina. Se confirmaron las hipótesis relativas al origen del producto que influye positivamente en el valor de marca de los procesos de certificación, la cual a su vez proporciona un mejor valor de marca. Desde el punto de vista empresarial, a través de la caracterización y medición de los factores que intervienen en la formación del valor de marca del producto final en el área de productos agroindustriales, este estudio espera contribuir al desarrollo de estrategias de marca. Los resultados también revelan que si el producto tiene una marca de certificación que garantiza un estándar de mayor calidad, se espera que los consumidores valoren significativamente esa marca.

Harsono, Perdana, Riyadi y Normasita (2018) examinaron la influencia que ejercen la imagen de marca, la confianza en la marca, la calidad percibida y el valor percibido sobre la intención de compra del cliente en diferentes categorías de producto tanto para marcas globales como locales. La población de este estudio se encuentra en Java Oriental, Indonesia. La técnica de muestreo utilizada fue la del muestreo por conveniencia. Los

resultados demuestran que, para el caso de la categoría de producto como es el pan, la imagen de marca, la confianza, la calidad percibida y el valor percibido tienen una influencia significativa en la intención de compra del pan de la marca xx.

Una contribución importante fue aportada por el estudio de Gabay, Moskowitz, Beckley, and Ashman (2009), quienes investigaron los impulsores del valor de marca para seis marcas de la industria alimentaria. Los datos de 5364 consumidores revelaron que en todas las categorías de alimentos el valor de marca se limitaba en muchas ocasiones al nombre de la marca. Sin embargo, los mensajes que se centraban en la funcionalidad del producto eran impulsores más fuertes de preferencia de una marca sobre otra. Por ello, la definición de las características del producto en términos de su funcionalidad percibida y correctamente posicionada en determinados segmentos puede mejorar la *performance* de la marca. Así, para producto de baja implicación como es el caso del agua embotellada que fue estudiado por Almeshal y Alhidari (2018) en Arabia Saudí concluyó que el diseño del producto y la confianza en la marca influyen en la creación de valor de los consumidores.

Respecto al mercado del chocolate, Hossien (2011) analiza las dimensiones que subyacen al valor de marca en la industria del chocolate de Irán. Los resultados de este estudio empírico indican que la lealtad a la marca y la imagen de marca son componentes importantes del valor de marca en esta industria. Este resultado revela que al tratarse de un producto donde el motivo hedónico tiene una gran importancia, existe, a priori, una lealtad importante a una determinada marca. Directamente conectado con la importancia de la marca, la personalidad de la marca ejerce una influencia considerable en la construcción del valor de marca a través de la imagen de marca. Como consecuencia de la lealtad a la marca, se puede concluir que la familiaridad con la marca influye notablemente en el nivel de consumo, resultado que fue demostrado por Teo Poh Chuin y Osman Mohamad (2012) en un estudio de jóvenes procedentes de Malasia. En el estudio de Sondhi y Chawla (2016), que analizó las actitudes y el comportamiento de compra de chocolate en Nueva Delhi, India, también concluyó la importancia que tiene la marca en la compra del chocolate que junto con el sabor son los factores que más influyen en la compra del

producto. Este estudio también reveló la importancia de los factores culturales en la demanda de dulces tradicionales. Posteriormente, Sondhi y Chawla (2017), al analizar los segmentos que demandaban chocolate en India, también aportaron un resultado importante como es el hecho de que los consumidores denominados buscadores globales demandan marcas de chocolate foráneas frente a los consumidores más conservadores o nacionales innovadores que preferían marcas de origen nacional. Este resultado es coherente con el resultado previamente comentado donde se destaca que las actitudes más globales predisponen a demandar más marcas globales mientras que actitudes más conservadoras demandan más marcas domésticas. La investigación de Patnaik y Sahoo (2012) reveló la importancia de las variables de *marketing-mix* como es el hecho de disponer de fábricas propias en el mercado de destino, el orden de entrada, amplia gama de producto y una amplia red de distribución y logística (tanto en número de distribuidores como puntos de venta) influyen de manera positiva en el liderazgo del mercado del chocolate. Estas variables son cumplidas por la marca *Cadbury* que es la marca más demandada de chocolate en India, superior a la marca Nestlé, otra de las marcas globales establecidas en este mercado.

Capítulo 3. Retos de las marcas locales en la comercialización de chocolate en el nuevo escenario global. El caso de Ecuador

3.1. Introducción

Como ya se ha explicado en la introducción, la globalización de la actividad económica está cambiando y modificando sustancialmente los mercados agroalimentarios. Al abrirse las fronteras y favorecer el tránsito de mercancías, las empresas tienen una excelente oportunidad de comercializar productos, bienes o servicios en el exterior y conseguir operar en nuevos mercados. Sin embargo, para varios países, principalmente aquellos que se encuentran en vías de desarrollo o en una fase todavía más incipiente, el fenómeno la globalización también representa una seria amenaza. Se trata de economías donde existe un grado de atomización de la producción elevado, con un nivel de industrialización bajo y una desconexión entre los agentes que componen la cadena de valor. Por estas razones, la investigación de los mercados agroalimentarios de las economías en vías de desarrollo es un área de gran interés social, económico y comercial que requiere una gran atención.

Como se ha mencionado, en estas economías conviven muchos pequeños productores que se encargan de producir, elaborar o cosechar las materias primas que luego deberán convertirse en productos para el consumidor final, esto es, consumidores individuales u hogares que representan a los mercados de consumo masivo. Además, la literatura previa ha señalado que, en el caso de mercados con un alto grado de fragmentación y heterogeneidad, como pueden ser los productos básicos de alimentación hay evidencia empírica que demuestra la preferencia por los productos o marcas locales frente a los productos foráneos (Özsomer, 2012). La lógica de este fenómeno se fundamenta en que estos productos se adaptan a la tradición, cultura y costumbres de ese territorio o mercado doméstico. Adicionalmente, estas marcas locales o productores locales cuentan con una

ventaja de carácter estratégico frente a marcas foráneas como es la localización y fácil acceso a las materias primas (Schuiling y Kapferer, 2004). Ese conocimiento del territorio, del entorno e incluso de lo que demandan los consumidores es lo que les destaca su eficiencia para dar una respuesta a los consumidores o compradores locales.

Sin embargo, la amenaza de las denominadas marcas globales está presente. Gracias a la estandarización y a las economías de escala derivadas de la producción o comercialización de grandes volúmenes de unidades consiguen un ahorro económico además de una gran eficiencia (Levitt, 1983). Estas marcas globales, gracias a su posicionamiento global, esto es, la creación de una imagen única, y a los altos niveles de estandarización y economías de escala consiguen operar no solo en diferentes mercados geográficos (Winit, Cleveland, y Verlegh, 2014), sino establecer unos precios competitivos. Si a esto se une la vulnerabilidad de las economías en desarrollo y una mayor aceptación de la globalización, la amenaza cobra una mayor dimensión.

La investigación de las marcas globales en economías en vías de desarrollo es un tema incipiente y para el que existe poca literatura. Sin embargo, todavía existe una menor atención al hecho de cómo las marcas locales deben responder ante la amenaza que supone la marca global o de alto grado de internacionalización. Así, en Ecuador, un país de gran tradición cacaotera, y uno de los grandes líderes a nivel mundial de cacao, han entrado marcas como Nestlé, Crunch o Ferrero Rocher, posicionándose como marcas de referencia en el mercado del chocolate. Por ello, surge una gran interrogante para las marcas locales que es dar una respuesta a esas marcas globales.

La contribución de este estudio es relevante. La investigación de este escenario contribuye a los escasos estudios empíricos sobre marketing internacional y marcas locales en economías en vías de desarrollo. Simultáneamente, se aborda el problema desde un doble punto de vista. Por un lado, el de la oferta o empresa, la cual es analizada desde la óptica de la marca o de su estrategia de marca, y, por otro lado, el enfoque de la demanda, o del consumidor, en concreto a través del análisis del comportamiento de compra.

Este trabajo de investigación se ha organizado de la siguiente manera. Primeramente, se explican los materiales y métodos. Posteriormente, se realiza una revisión de la literatura de ambos enfoques, la empresa, representada por la marca, y el consumidor. A continuación, se analiza la panorámica general del mercado de cacao y chocolate de Ecuador. Posteriormente, se analizan y se discuten los resultados, obteniéndose implicaciones empresariales. Finalmente se formulan las conclusiones, destacando también las limitaciones y las futuras líneas de investigación.

3.2. Materiales y métodos

A diferencia de otros estudios, se ha combinado tanto el uso de fuentes de información primaria como secundaria y, adicionalmente, se han considerado diferentes categorías de chocolate. Es decir, no se ha considerado el chocolate como un único producto, sino que se ha tenido en cuenta las diferentes categorías o subcategorías puesto que se entiende que puede haber variaciones entre la frecuencia de compra del chocolate blanco o el chocolate negro. También es interesante saber si hay diferencias entre los perfiles socio-demográficos de las categorías de las tabletas de chocolate (negro, blanco, almendras) e incluso entre las diferentes marcas locales. Es decir, si hay diferencias entre los perfiles socio-demográficos de los compradores de las diferentes marcas locales. Esta información sería valiosa para identificar la existencia de potenciales segmentos de consumidores.

3.3. Objetivos

El problema investigado gira entorno a los retos que se le presentan a las marcas locales al tener que operar en un nuevo entorno caracterizado por una mayor internacionalización de los mercados. En este nuevo entorno, como se ha explicado en la introducción, han entrado en escena las denominadas marcas globales las cuales gracias a su posicionamiento global ejercen una gran influencia sobre los mercados domésticos. Por ello, antes de abordar directamente el problema sobre cómo pueden responder las marcas locales ante esos iconos globales se ha establecido como primer objetivo obtener una panorámica general del mercado de Ecuador (Tabla 1). En concreto, el primer objetivo es obtener una panorámica de la producción, consumo, marcas que operan y organización básica de la

cadena de valor. Este estudio contiene, además, unos datos extraídos de la investigación de mercados.

El segundo objetivo ha consistido en analizar el comportamiento de compra y consumo del chocolate en Ecuador. En concreto, se trata de analizar los hábitos por lugar de compra, los motivos de compra y el perfil socio-demográfico del comprador de las diferentes categorías de chocolate. Para ello, previamente se realizó una revisión de la literatura de los principales estudios directamente relacionados con la compra y consumo del chocolate.

De igual manera, en el tercer objetivo se investiga de manera conjunta el consumidor y la importancia que tiene la marca, de tal forma que se analiza el perfil socio-demográfico de las diferentes marcas locales habitualmente compradas.

Tabla 1. Objetivos, fuentes de información y datos utilizados en la investigación.

<i>Objetivos</i>	<i>Fuentes de información</i>	<i>Breve descripción de los datos</i>
<i>1. Panorámica general del mercado de cacao y chocolate en Ecuador</i>	1.1 Fuentes de información secundarias: ANECACAO, INEC, ICCO	Datos descriptivos sobre la superficie, producción, áreas geográficas, variedad de cacao y exportación de cacao.
	1.2 Revisión de la literatura sobre la producción, comercialización, exportación y consumo del cacao en Ecuador	Organización básica de la cadena de comercialización. Datos sobre las marcas que operan en el mercado de chocolate de Ecuador.
<i>2. Investigación del comportamiento de compra y consumo del chocolate</i>	2.1 Revisión de la literatura	Revisión de la investigación previa sobre la importancia e influencia de las variables del comportamiento del consumidor (hábitos, motivos de compra, atributos de sostenibilidad, percepción del origen, y perfil socio-demográfico)
	2.2 Investigación de mercados	Motivos de compra. Hábitos definidos de acuerdo al lugar de compra y a la categoría de chocolate (blanco, negro, almendras, bombones y confitería). Perfil socio-demográfico por categoría de chocolate negro, (blanco, almendras, bombones y confitería).
<i>3. Investigación de la marca local y del comportamiento del consumidor del chocolate</i>	3.1 Revisión de la literatura	Revisión de la investigación previa realizada sobre la importancia e influencia de la marca y otras variables de marketing en la compra del chocolate.
	3.2 Investigación de mercados	Perfil socio-demográfico por marcas locales (Universal, Confiteca, Pacari, Republica de Ecuador)

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario (2021)

3.4. Fuentes de información

Se han manejado diferentes fuentes de información para cada uno de esos objetivos. Para el primero de los objetivos, se ha recurrido a fuentes de información ya existentes en el mercado como son ANECACAO, INEC o fuentes de información que se maneja en el sector como Criterios Digital. De igual manera, se ha manejado información de carácter cualitativo sobre el sector obtenida de la visita a los establecimientos comerciales. Sin embargo, no ha sido posible obtener información descriptiva sobre la cuota de mercado de cada una de las marcas. Este es uno de los aspectos a mejorar dentro del propio sector.

Para el segundo y tercero de los objetivos, se han manejado tanto estudios previos como elaborado una investigación de mercados. En la revisión de la literatura, además de estudios relacionados con la marca y comercialización del chocolate, se ha tomado como referencia el estudio de Del Prete y Samoggia (2020), quienes han realizado una síntesis muy buena de la revisión de la literatura sobre el comportamiento de compra y consumo del chocolate. Además de esta síntesis existen otros estudios que han investigado esta categoría de producto, el chocolate, junto a otras o dentro de categorías más amplias como productos de alimentación o bebidas. La otra fuente de información es la investigación de mercados.

En el cuestionario se analizan los motivos de compra, los hábitos definidos de acuerdo al lugar de compra (tienda tradicional, Mi Comisariato, Supermaxi, Tía, Akí) y la categoría de chocolate (blanco, negro, almendras, bombones y confitería). Para la medición de los hábitos de compra se ha utilizado una escala de frecuencias de compra (Calvo Dopico, Del Castillo Puente y Herrera Peña, 2020). Para la medición de los motivos se formuló una pregunta abierta. Además, esos atributos se contrastaron con la investigación previa relativa al consumo de los productos agroalimentarios (Steenkamp, 1986; Grunert et al., 1996). Finalmente, se analizar el perfil socio-demográfico por categoría de chocolate (blanco, negro, almendras, bombones y confitería). Las variables socio-demográficas utilizadas han sido la edad, renta, género, hábitat y tipo de hogar.

3.5. Trabajo de campo y estructura socio-demográfica de la muestra

El cuestionario se realizó de forma personal. La recogida de datos se llevó a cabo entre julio 2016 y febrero de 2017. El tamaño muestral fue de 1549 y el error muestral del 2,54% (nivel de confianza del 95,5%). Las características de la muestra se reflejan en la tabla 2.

Tabla 2. Estructura sociodemográfica de la muestra

Edad	Valores absolutos	Porcentaje
Entre 20 y 30	615	39,7%
Entre 31 y 40	487	31,44%
Entre 41 y 50	306	19,75%
Entre 51 y 60	120	7,75%
Más de 60	21	1,36%
Total	1549	100%
Renta	Valores absolutos	Porcentaje
Menor a 400 \$	495	31,96%
Entre 401-800 \$	377	24,34%
Entre 800 - 1200 \$	279	18,01%
Entre 1200 - 1600 \$	239	15,43%
Entre 1600 - 2000 \$	150	9,68%
Más de 2000 \$	9	0,58%
Total	1549	100%
Género	Valores absolutos	Porcentaje
Hombre	760	49,06%
Mujer	789	50,94%
Total	1549	100%
Hábitat	Valores absolutos	Porcentaje
Costa	697	45%
Sierra	728	47%
Oriente	124	8%
Total	1549	100%
Tipo de hogar	Valores absolutos	Porcentaje
Con niños	465	30,02%
Con adolescentes	382	24,66%
Con hijos mayores	97	6,26%
Solo jóvenes	169	10,91%
Sólo adultos	421	27,18%
Jubilados	415	0,97%
Total	1549	100%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario (2021)

3.6. Investigación del comportamiento del consumidor y de la marca en la compra del chocolate

En lo que al mercado del chocolate se refiere, se ha realizado una investigación de trabajos previos relacionado con las dos variables comentadas del comportamiento del consumidor y la marca.

3.6.1. Comportamiento del consumidor y demanda de chocolate

En primer lugar, existe unanimidad en que el motivo hedónico es la variable que guía y orienta la elección del consumidor. Este hallazgo fue corroborado en los estudios de Lybeck, Holmlund-Rytkönen y Sääksjärvi (2006); Ozretic-Dosen, Skare y Krupka, (2007), Rousseau, (2015); Poelmans y Rousseau, (2016) y Thaichon, Jebarajakirthy, Tatu y Gajbhiyeb, (2018). Con respecto a los atributos orgánico y precio justo, Rousseau (2015) observó dos resultados. El primero es que la influencia de la información del etiquetado en estos dos atributos es limitada por lo que el consumidor busca el motivo o placer de consumir chocolate. Entre los dos atributos existe una mayor probabilidad en que destaque el comercio justo frente a la producción orgánica (Poelmans y Rousseau, 2016). De igual manera, se ha detectado la existencia de nichos locales como los productos de chocolate elaborados artesanalmente (Cirne, Tunick y Trout, 2019).

En lo que se refiere a la sostenibilidad, sí que se constata que a los consumidores les cuesta comprender los diferentes atributos conectados con la sostenibilidad (ej. orgánico y comercio justo) (Bullock, Johnson, y Southwell, 2017).

Para la investigación del perfil socio-demográfico, si bien no existe pleno acuerdo parece que el factor renta no tiene impacto en la percepción del chocolate (Kozelová, Matejková, Fikselová y Dékányová, 2014) pero tiene una influencia positiva en la disposición a pagar del consumidor (Vecchio y Annunziata, 2015). Para estos autores, los ingresos altos tienen un efecto positivo y estadísticamente significativo en la disposición de los consumidores a pagar por chocolate con certificado de sostenibilidad, resultado también concluido por Rousseau (2015). En el caso de la edad, se ha investigado las actitudes de los consumidores hacia las etiquetas de sostenibilidad (Mai, 2014). No existen resultados concluyentes.

Parece que la búsqueda de valores sostenibles es efectiva al describir el comportamiento de los consumidores jóvenes (Chawla y Sondhi, 2016), si bien es necesaria más evidencia empírica.

En lo que se refiere a la importancia del precio en el comportamiento de compra sí que existe convergencia en los estudios. Así, Kozelová et al., (2017) demuestra que el precio es uno de los atributos que más valoran los consumidores. Si bien no consideran que el precio sea especialmente relevante si el chocolate tiene buen sabor, sí que es más importante que el país de origen (Ahmed, Zbib, Sikander, Gilbert Noujaim, 2012). Sin embargo, la promoción sí que podría llevar a los consumidores a modificar su compra (Thaichon, Jebarajakirthy, Tatu, Gajbhayeb, 2018). En este sentido, la promoción en cantidad es más valorada por el consumidor puesto que al tratarse de un bien donde los motivos hedónicos explican en gran parte el comportamiento de compra, la mayor utilidad se deriva de la cantidad de compra. Así, el estudio de Davis y Millner (2005) concluyen que los consumidores se sienten atraídos principalmente por la fórmula compre uno y lleve dos en comparación con las reducciones de precio simples.

3.6.2. Importancia de la marca y otras variables de marketing

Por otro lado, el reconocimiento de la marca y el precio, o en su caso la acción promocional, influyen en la recompra del producto (Thaichon, Jebarajakirthy, Tatu, y Gajbhayeb, 2018). Así, Kuikka y Laukkanen (2012), al explorar los antecedentes de la lealtad a la marca en el mercado del chocolate de Finlandia, encontraron que la satisfacción con la marca es el factor más importante para explicar la lealtad a la marca. Cabe destacar que en la satisfacción con la marca está incluido también el efecto de la satisfacción con el producto, lo que revela que existe un vínculo estrecho entre el producto y la marca. La investigación previa también destaca que los hábitos y la familiaridad de una marca hacen que la probabilidad de cambiar sea baja o demasiado baja (Del Prete y Samoggia, 2020).

Lybeck, Holmlund-Rytkönen y Sääksjärvi (2006) han investigado las marcas de distribuidor en Finlandia y han concluido que las personas de mediana edad y más nivel de educación están más predispuestas e inclinadas a demandar las marcas del distribuidor entre las que

se incluyen las tabletas de chocolate de los propios minoristas. Este hallazgo revela que los consumidores confían más en la calidad de los productos propios de los minoristas y son más sensibles al sabor, la experiencia previa y la calidad del producto.

El estudio de Rajh, Vranesevic y Tolic (2003), analizó el valor de marca en la industria alimentaria de Croacia para cinco categorías de productos entre las que se encontraba el chocolate. Aportaron que la marca global (Milka) es de mayor preferencia que la marca local. El estudio del mercado de chocolate en India realizado por Patnaik y Sahoo (2012), comentado en la revisión de la literatura del capítulo 2, también demostró la preferencia por la marca global Cadbury. Dentro de la evaluación de marcas globales y locales un estudio realizado por Ozretic-Dosen, Skare, Krupka (2007) plantean que a las variables anteriormente citadas de precio y marca hay que incluir el origen. De hecho, se encontró consistencia en la forma en la que los consumidores evalúan el chocolate de acuerdo a las señales de marca, precio y país de origen.

De estos estudios se puede señalar que la globalidad de la marca percibida impacta positivamente en las evaluaciones de la marca. Por ello, las marcas locales deben prestar atención a esta variable denominada como globalidad de la marca (*perceived globalness brand*) (Steenkamp, Batra y Alden, 2003), la cual ejerce, a priori, una influencia positiva en la elección del consumidor. De igual manera, de los estudios centrados en el chocolate, se puede concluir que el reconocimiento de la marca, esto es, la notoriedad espontánea, se presenta como una fuente de valor en este mercado. Además, el origen es otra de las variables que aparecen en escena que puede ser aprovechado por las marcas locales.

Además de la marca se enfatiza el envase, el tamaño de la porción y la promoción. En lo que se refiere al envase Shekhar y Raveendran (2017) y Thaichon *et al.* (2018) sostienen que desempeña un papel clave en el comportamiento de compra puesto que a menudo el chocolate se compra como regalo para otra persona. Fundamentalmente, estos autores destacan que debe ser un envase atractivo y con imagen de calidad. En lo que se refiere al tamaño de la porción, dado que es un producto que cumple una función de auto gratificación o de función social, al verse como un regalo para los demás, ha sido objeto de

investigación. La investigación ha evidenciado que, al disponer de piezas pequeñas, los consumidores disfrutarán más de la experiencia de degustación (Areni y Black, 2015). Por último, la investigación determina que al indicar el número de unidades de producto en lugar del peso tiene un mayor efecto en los consumidores (Lembregts y Van Den Bergh, 2019).

3.7. Panorámica general del mercado de cacao y chocolate de Ecuador.

A continuación, se sintetiza la panorámica general del mercado de cacao y chocolate de Ecuador. Puede ser de gran interés para poder analizar el comportamiento del consumidor o para aportar información a las empresas locales ecuatorianas que comercializan chocolate.

3.7.1. Producción, exportación e impacto económico.

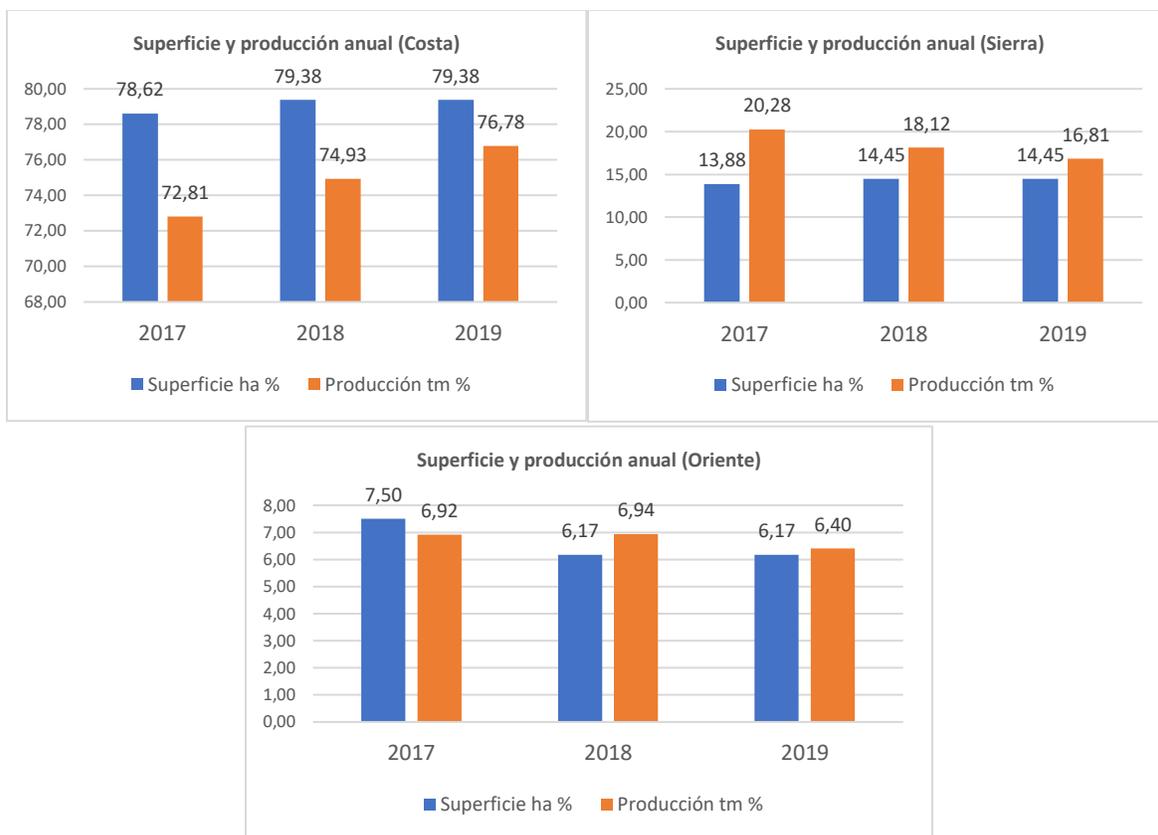
Producción.

Como se ha comentado en la introducción, Ecuador es uno de los grandes productores de cacao del mundo, con una materia prima de excelente calidad y configurándose, además, como una materia prima de excelente posicionamiento internacional (Camino, Andrade, y Pesantez, 2016) y con visible proyección de futuro (Asanza, Alvarado, Peñafiel, y Fernández, 2019). Sin embargo, se hace necesario seguir mejorando la productividad agrícola (Pino, Aguilar, Apolo y Sisalima, 2018). De acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2020) involucra alrededor de 150.000 familias de productores. La Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo realizado por el INEC, establece que el 5% de la Población Económicamente Activa (PEA) nacional se encuentra en el sector cacaotero y el 15% de la PEA rural. La participación de la producción de cacao en el total de la riqueza generada por el país (PIB) en la última década ha sido en promedio del 0,8% y en relación al PIB sectorial la contribución fue del 9,5%. Si se consideran los datos de ventas de cacao, tanto grano como elaborados, la aportación del sector cacaotero en el año 2019 fue de 73.552,52 millones de dólares, lo que representa un 1,97%. Este incremento en las exportaciones es un buen indicador de la actividad cacaotera y está generando un efecto multiplicador tanto

en la producción como en el empleo (Alcívar-Córdova, Quezada-Campoverde, Barrezueta-Unda, Garzón-Montealegre, Carvajal-Romero, 2021).

Tal y como se puede ver en la figura 5, de acuerdo a la información facilitada por el Ministerio de Agricultura y Ganadería y Pesca (2021), hay una superficie total de aproximadamente 527.349 hectáreas y una producción de 327.901 toneladas la cual está concentrada mayoritariamente en la región de la Costa (con un 79,4%), seguido de la Sierra con un 14,5% y la región Oriente o Amazónica con un 6,1%. A nivel agregado, se observa una reducción en la superficie cultivada y una mejora de la producción lo que redunda en un ascenso de la productividad, hecho que destaca principalmente en la Costa.

Figura 5. Porcentaje de superficie de producción anual de Costa, Sierra y Oriente.



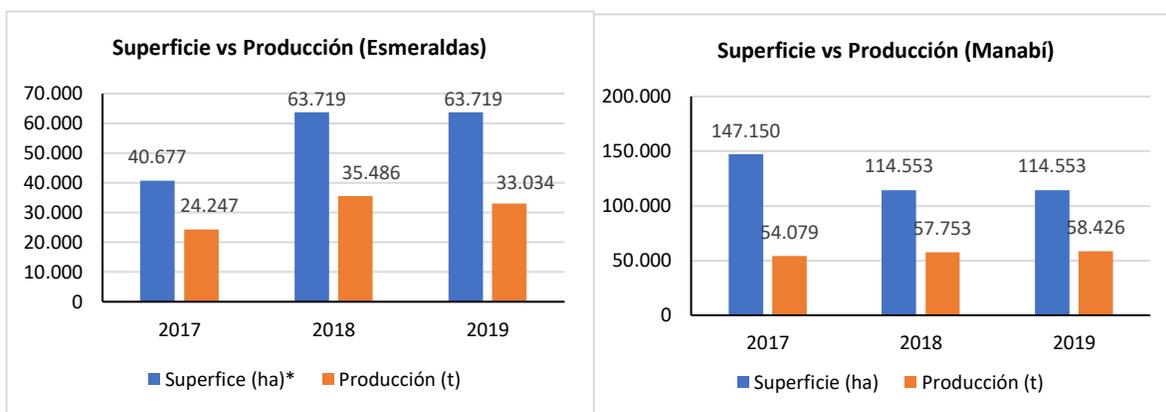
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca (2021).

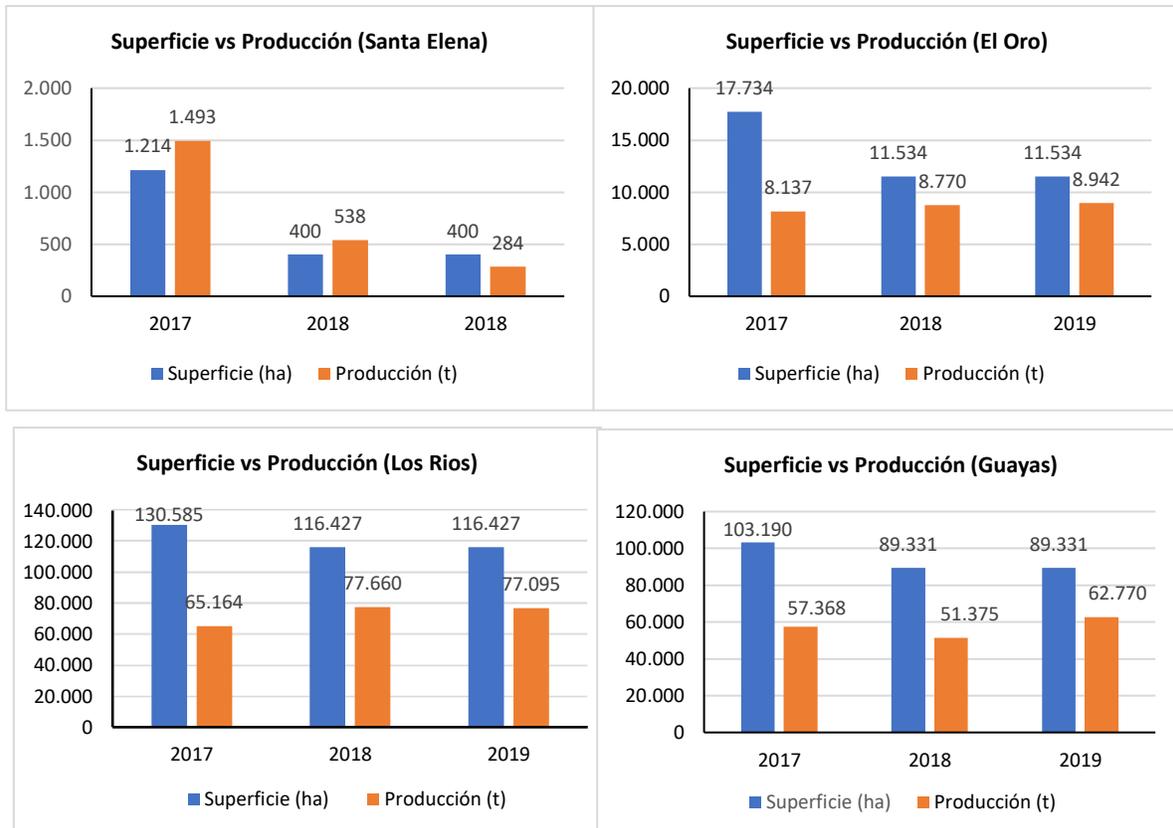
Análisis de la producción por provincias

Del análisis de la evolución de la producción por provincias en el periodo 2017-19 (figura 6) se puede concluir que la producción se concentra fundamentalmente en las provincias de Manabí, Los Ríos, Guayas (que se encuentran ubicadas en la Costa) y Sucumbíos (Oriente). Este mismo resultado es concluido por la fuente de información de Líderes (2020).

En la región de la Costa se concentra casi un 80% de la superficie con una ligera tendencia en la producción lo que se traduce en una mejora de la productividad. En efecto, como se puede ver en las provincias de Manabí, Los Ríos, Guayas y El Oro existe una tendencia creciente de la producción al mismo tiempo que disminuye la superficie. Sin embargo, en la provincia de Esmeraldas existe un incremento de la superficie mientras que la producción sube del 2017 al 2018 y cae entre el 2018 y el 2019. En el caso de Santa Elena, por el contrario, hay un descenso tanto en la producción como en la superficie. El análisis detallado del rendimiento para las diferentes variedades de cacao se realiza en el siguiente epígrafe.

Figura 6. Evolución de la producción y superficie de las zonas productoras de cacao de la región Costa en el período 2017-19

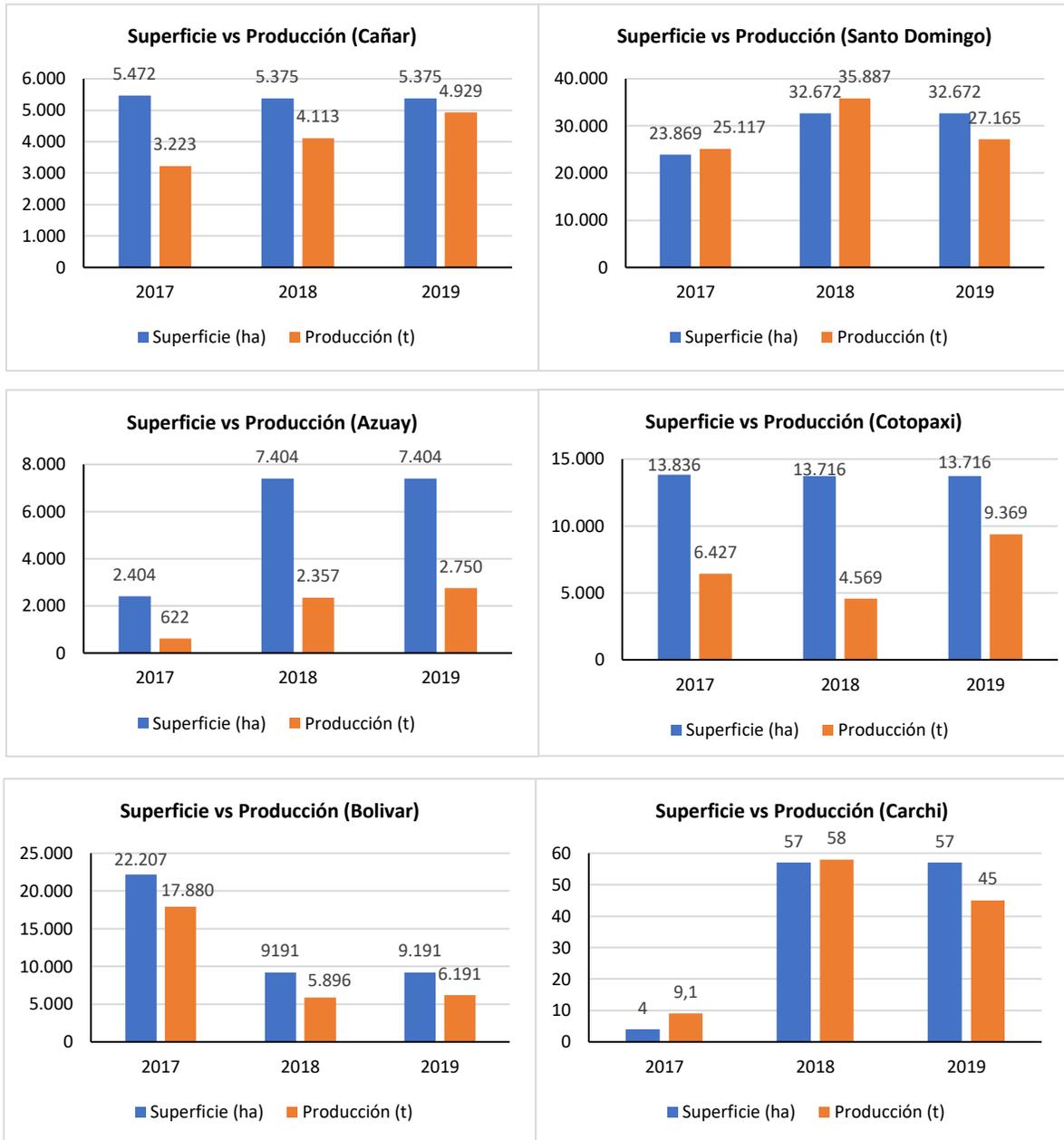


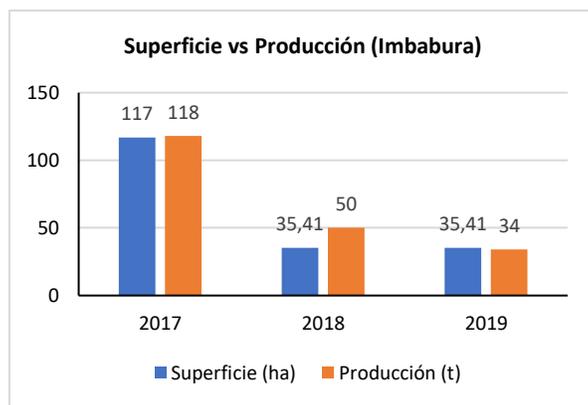
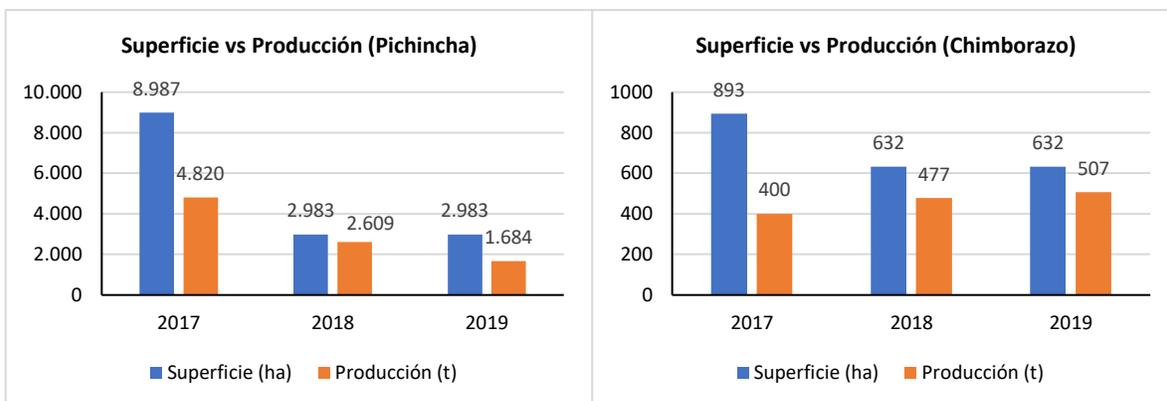


Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca (2021)

En la región de la Sierra (figura 7), a diferencia de la Costa, hay una mayor variabilidad en la evolución de la producción de las diferentes provincias. Hay una disminución de la producción constante entre 2017 y 2019 que se puede observar en las provincias de Bolívar, Imbabura y Pichincha. Por otro lado, existen diferentes provincias como Cañar, Azuay y Chimborazo que sí presentan una tendencia positiva en la producción mientras que Carchi, Cotopaxi y Santo Domingo presentan una trayectoria con altibajos.

Figura 7. Evolución de la producción y superficie de las diferentes zonas productoras de cacao de la región Sierra en el período 2017-19

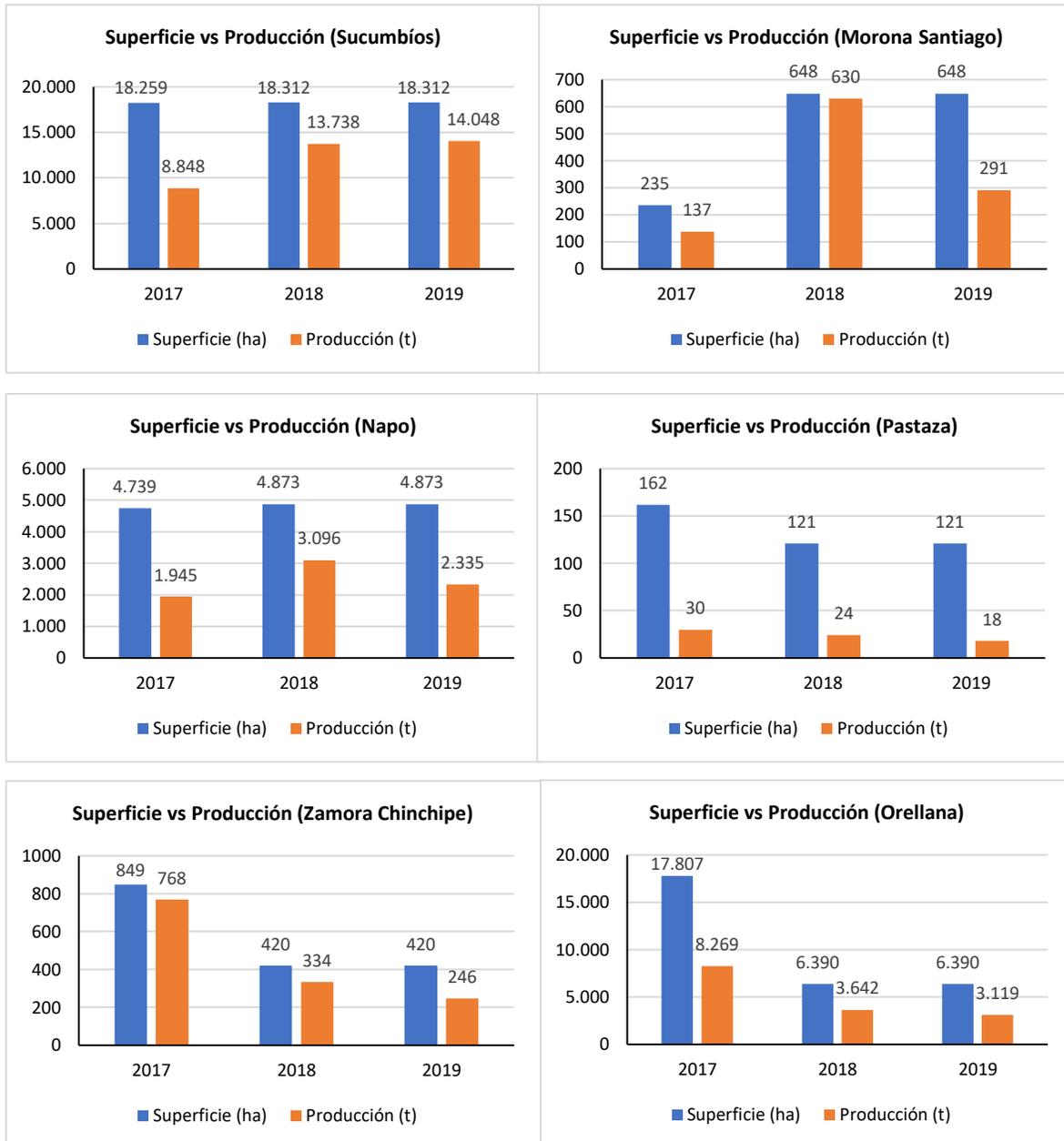




Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca (2021).

En el área geográfica de Oriente se observa que, en valores agregados, hay una disminución de la producción total (ver figura 8). Esto se concreta en las provincias de Orellana, Chinchipe y Pastaza mientras que en Napo y Santiago se observa un ligero incremento entre 2017 y 2019 si bien no es estable puesto que entre 2017 y 2018 disminuye para recuperarse entre 2018 y 2019. Únicamente la provincia de Sucumbíos presenta un crecimiento consolidado.

Figura 8. Evolución de la producción y superficie de las diferentes zonas productoras de cacao de la región Oriente en el período 2017-19

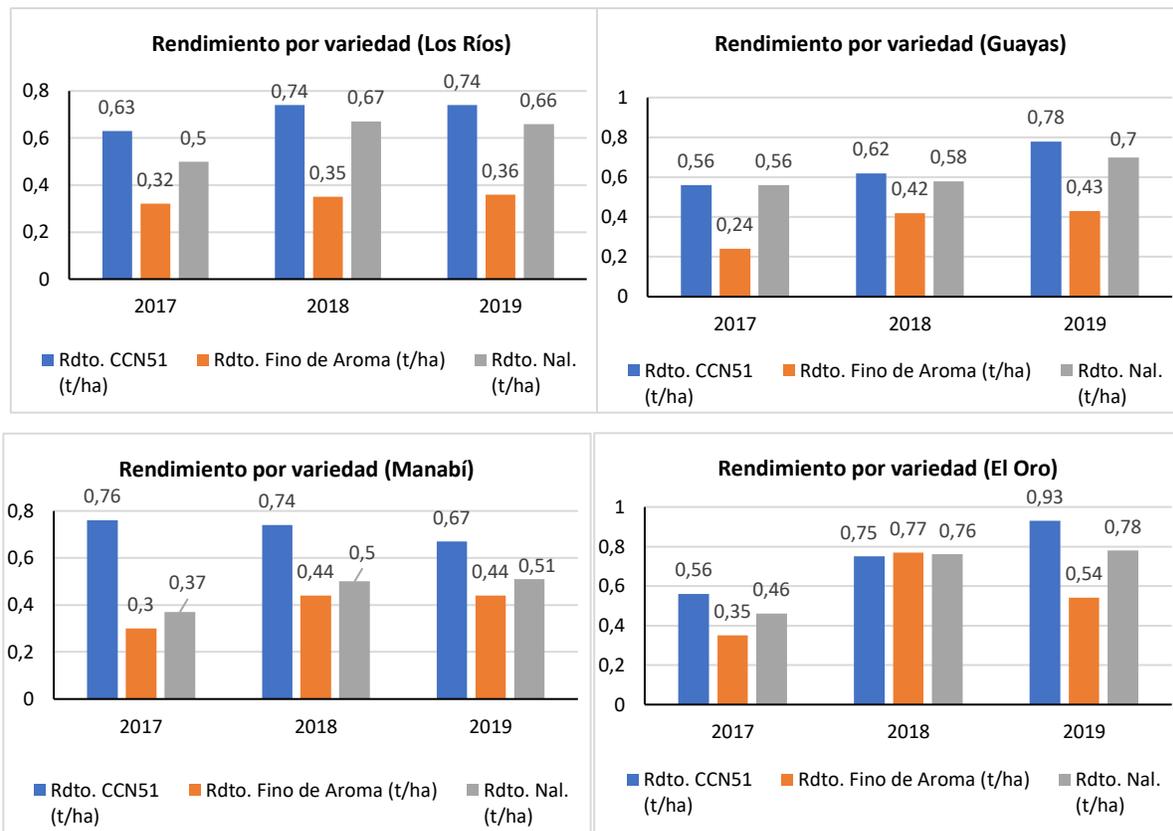


Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca (2021).

Análisis del rendimiento de la producción de las diferentes variedades por provincias.

Además de realizar un análisis por provincias de la tendencia de la producción, se ha realizado un análisis de la productividad o rendimiento por variedad de cacao. Las variedades que se cultivan son el cacao CCN-51, también denominado como cacao ramilla, y el cacao nacional, un cacao fino de aroma conocido como “Arriba”. De acuerdo a ANECACAO (2019), Ecuador es el país con la mayor participación en este segmento del mercado mundial llegando hasta un 63%. Por tanto, en un país de base agropecuaria, el cacao contribuye enormemente a la riqueza nacional (León-Serrano, Matailo-Pinta, Romero-Ramón, y Portalanza-Chavarría, 2020), si bien hay que destacar, además de su importancia económica, la dimensión social, histórica y cultural donde el cacao fino y de aroma se presenta como patrimonio cultural e inmaterial de la nación (Abad, Acuña, y Naranjo, 2020). De hecho, esta tradición es la que explica como este producto sigue mejorando su producción gracias a la tecnificación de la semilla, haciéndola más fuerte a los cambios climáticos, las plagas y enfermedades que ocasionan retrasos negativos en su producción (Cruz y Cañas, 2018). En efecto, como se puede comprobar en cuatro provincias (Los Ríos, Guayas, Manabí y El Oro) de la zona geográfica de la Costa, que es donde se presenta una mayor producción de cacao de Ecuador, existe una tendencia positiva tanto para la variedad CCN51 como para la variedad de cacao fino de aroma (figura 9).

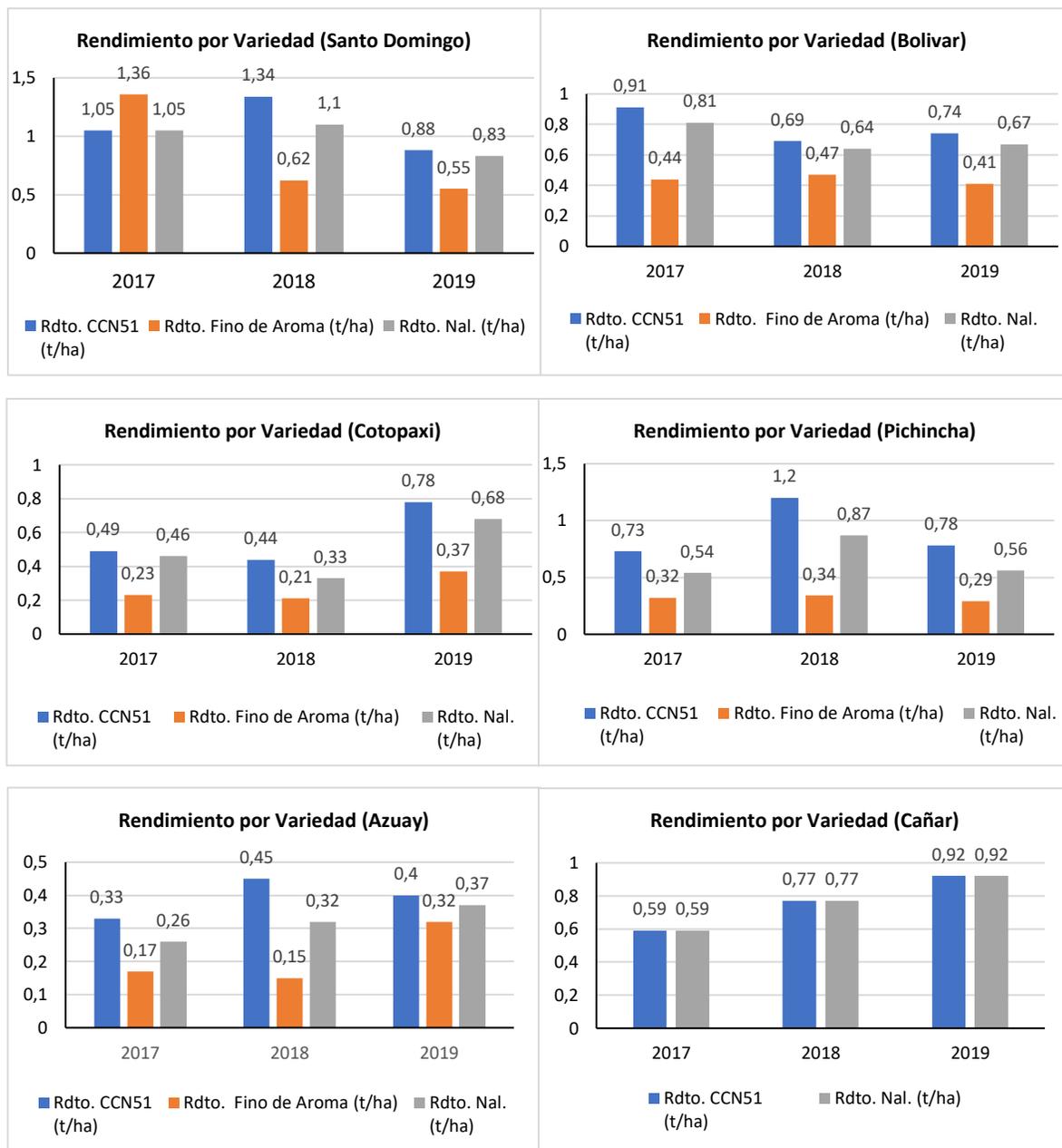
Figura 9. Evolución de la productividad de las diferentes variedades de cacao en la región Costa en el período 2017-19

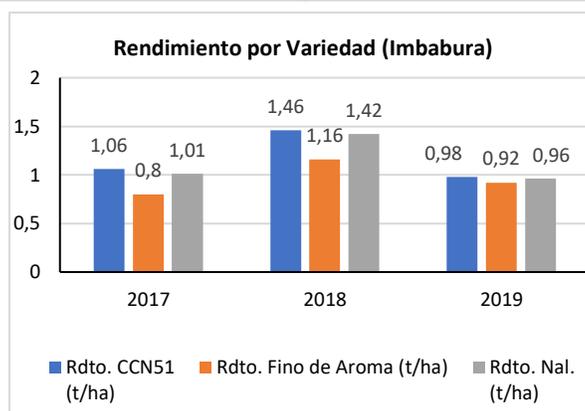
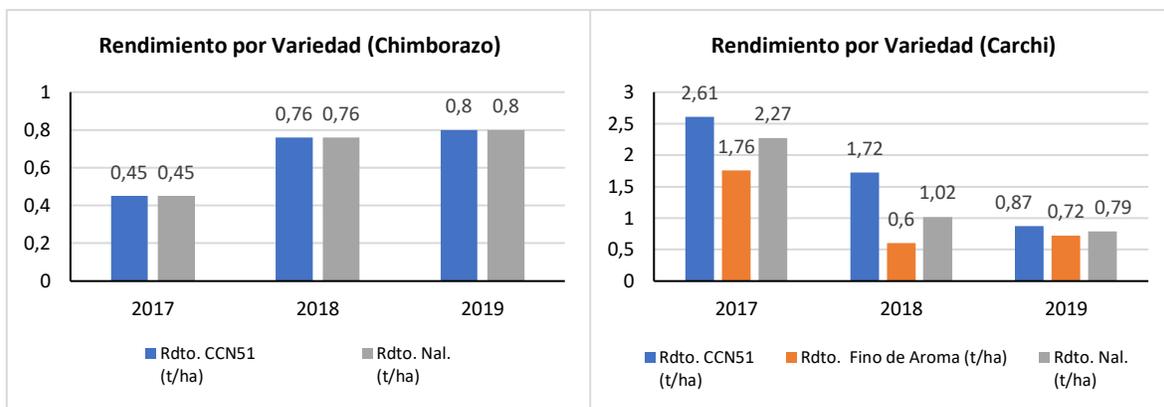


Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca (2021).

En la Sierra hay varias provincias con bastantes fluctuaciones. Además, las provincias de Santo Domingo, Bolívar y Carchi presentan una productividad decreciente para el período comprendido entre 2017 y 2019 en las diferentes variedades, mientras que para el mismo período Cotopaxi y Azuay incrementan la productividad. La provincia de Imbabura presenta un comportamiento más variable no solo en la variedad CCN 51, sino también en el cacao fino de aroma y en el cacao nacional. Tan solo las provincias de Chimborazo y Cañar presentan una tendencia consolidada (figura 10).

Figura 10. Evolución de la productividad de las diferentes variedades de cacao en la región Sierra en el período 2017-19

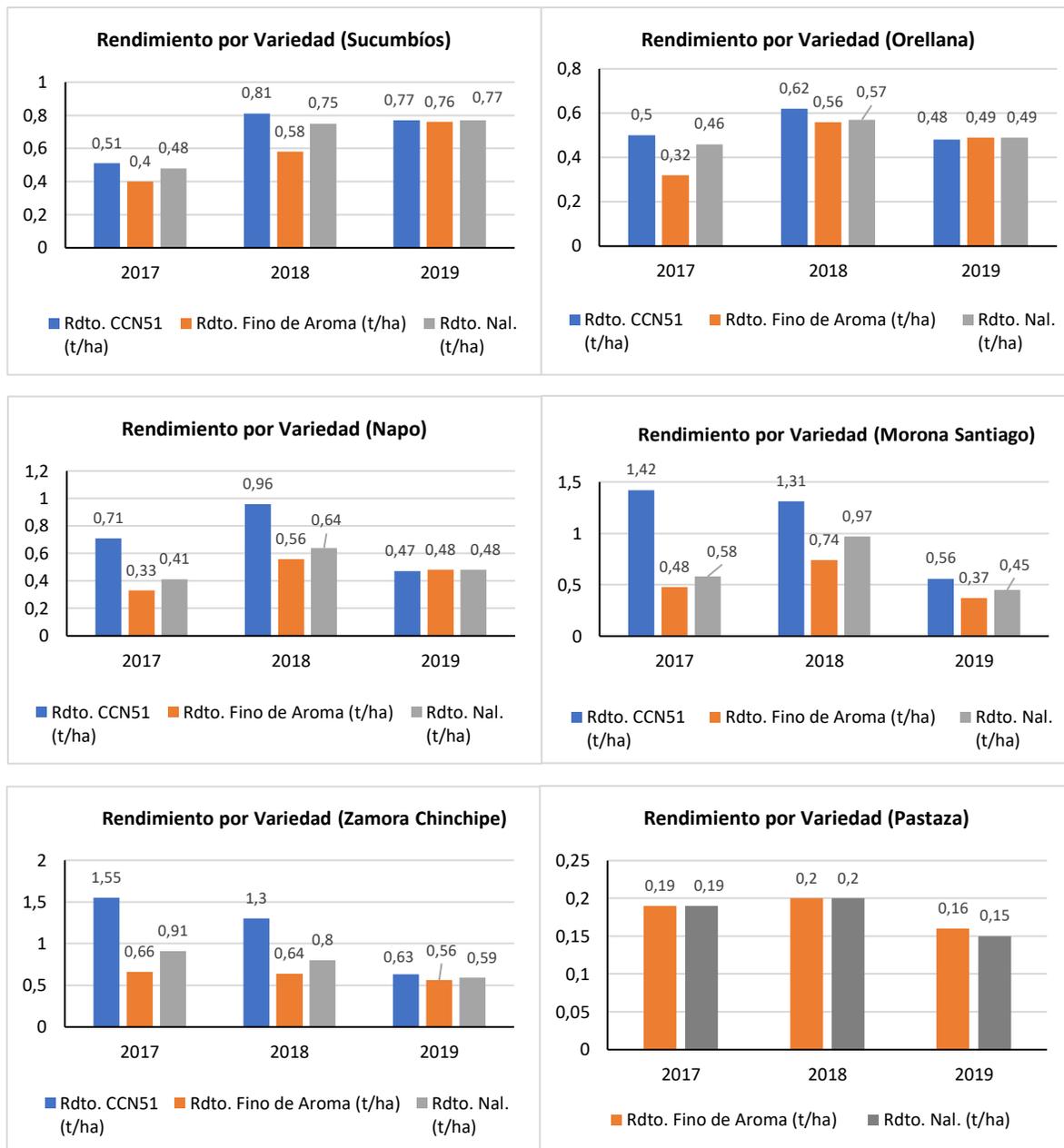




Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca (2021)

Como se puede ver en la figura 11, en lo que respecta a la región de Oriente se observa una mejora de la productividad que es estable y consolidada únicamente en la provincia de Sucumbíos. En el resto de provincias, existen oscilaciones y altibajos por lo que no es posible inferir una tendencia.

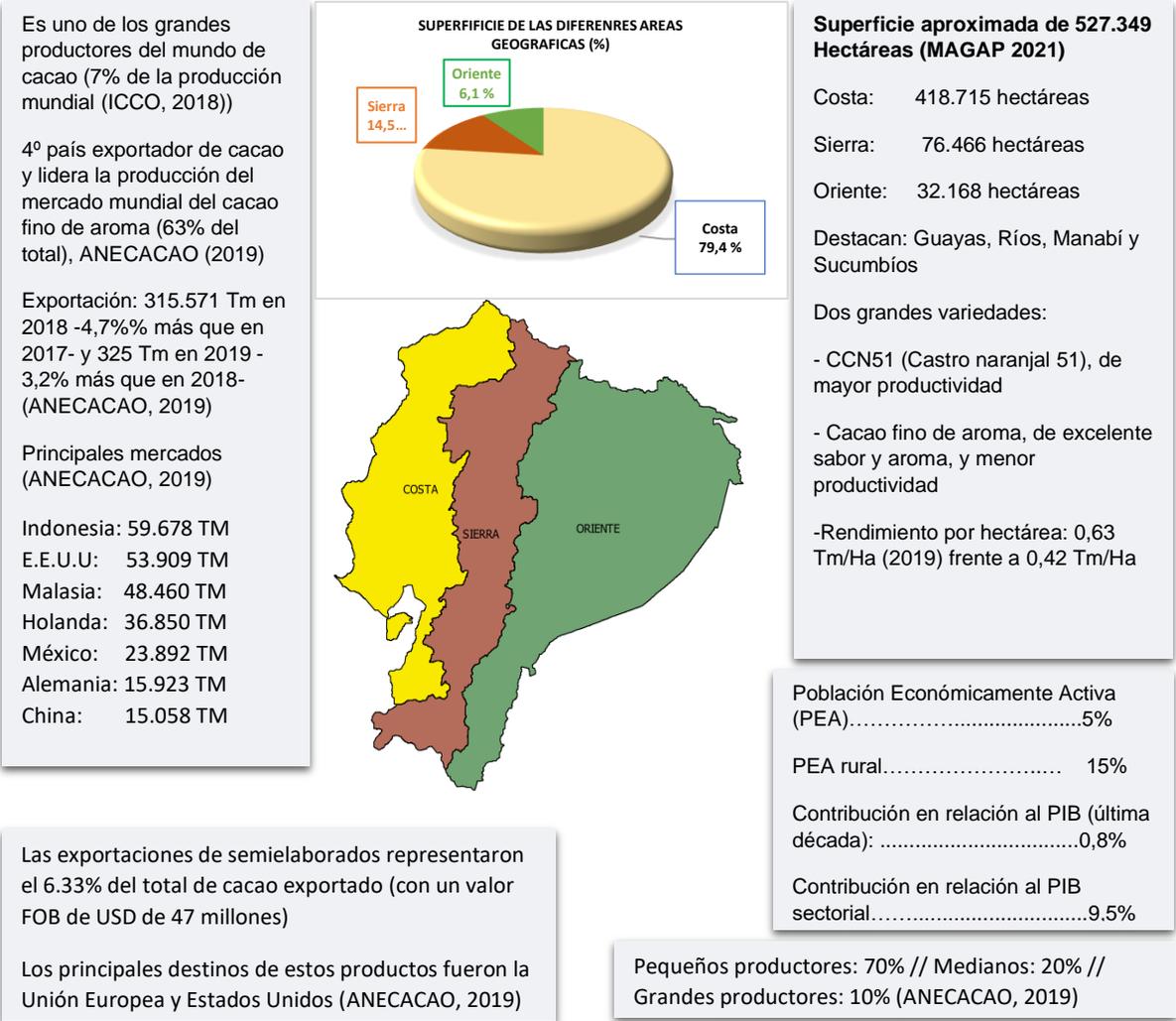
Figura 11. Evolución de la productividad de las diferentes variedades de cacao de la región Oriente en el período 2017-19



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca (2021).

En la figura 12 se hace una síntesis del mercado del cacao. Como se puede comprobar, Ecuador se encuentra entre los países productores mas grandes del mundo y el cuarto exportador mundial de cacao (Anecacao 2019). De acuerdo a esta misma fuente, entre sus principales mercados está Indonesia con 59.678 Tm, EEUU con 53.909 Tm, Malasia con 48.460 Tm, Holanda con 36.850 Tm.

Figura 12. Principales magnitudes de producción y exportación de cacao en Ecuador



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de ICCO (2018), ANECACAO (2019), MAGAP (2021).

Exportación del cacao

Como se puede ver en la figura 13, existe una tendencia creciente y positiva de exportación de cacao así, como del incremento del valor del mismo en los mercados internacionales. Este es un dato positivo para la economía agropecuaria de Ecuador.

Figura 13. Exportaciones en volumen y valor de cacao para el período 2016-20



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca (2021)

Sin embargo, la exportación de chocolate es baja. De acuerdo a ANECACAO (2019), de la totalidad que se destina a la exportación, aproximadamente el 91% se centra en el grano de cacao que es la materia prima demandada por la industria a escala mundial. Por tanto, tan solo un 9% se destina a productos semielaborados como pasta, manteca o polvo mientras que solo el 1% de las exportaciones está dedicado a la exportación del chocolate. De igual manera, hay una intención de incrementar la exportación de chocolate al exterior donde factores como una denominación de origen o una certificación mundial tienen cada vez más relevancia. La denominación de origen "Cacao Arriba" exige aplicar prácticas orgánicas en la producción, lo que le permitiría, además de proteger la producción, acceder a los mercados internacionales (Criterios digital, 2019). En esta línea, Pino, Aguilar, y Sisalima (2018) defienden esta misma idea y señalan que la creación de una denominación de origen para la materia prima Cacao Arriba constituye una ventaja competitiva para acceder a los mercados exteriores, principalmente al mercado europeo. Sin embargo, estos

autores también señalan que es preciso una mayor cooperación entre las autoridades públicas y el resto de los agentes, tanto productores como comercializadores. Por otro lado, Quintana y Aguilar (2018) explican que debe de establecerse una correcta diferenciación del producto de tal forma que se relacione correctamente las propiedades que diferencian al producto y su procedencia geográfica.

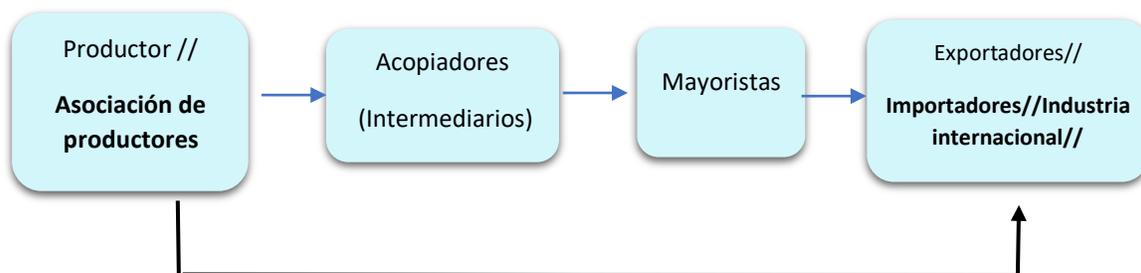
Canales de comercialización

La estructura de los canales de comercialización de cacao difiere de una región a otra, así como por las capacidades organizativas y comerciales de los agentes que participan en el proceso. Aunque puede haber variantes, en general, se observan dos canales diferenciados como son el canal largo y canal corto. Actualmente, la producción del cacao se comercializa a través de asociaciones de productores, intermediarios, comisionistas y exportadores. Como se puede ver en la figura 14, en el proceso de comercialización del cacao que se realiza a través del canal largo intervienen pequeños acopiadores que compran el grano directamente al agricultor para luego ser vendida a los mayoristas, quienes a su vez revenden a los exportadores. Existe otra forma de comercialización, representada en el gráfico por la flecha de traza negra, que representaría el canal corto. En este caso, el cacao se comercializa a través de asociaciones o cooperativas de productores que negocian con exportadores nacionales, importadores o con la industria internacional.

De igual forma, tanto en el canal largo o corto (figura 14), puede existir más de un agente de intermediación. Espinoza y Arteaga (2015) han concluido que, para la producción de cacao en Milagro, los procesos de asociación se presentan como una solución eficaz que permite a los pequeños productores mejorar el poder de negociación de sus asociados, así como la reducción de costes y compartir el riesgo en la inversión. Un estudio similar realizado por Morales, Carillo, Ferreira y Peña (2018) en la provincia de Los Ríos, mostraron que, al igual que en el anterior estudio, los agricultores que comercializan el cacao por medio de asociaciones perciben un precio superior al que paga el intermediario. Por lo tanto, si los pequeños productores de cacao comercializan el producto por medio de

intermediarios obtienen un menor precio de tal forma que son los exportadores e intermediarios quienes se benefician del premio por la calidad que debería ser en justa medida para los pequeños productores.

Figura 14. Aproximación a los canales de comercialización del cacao en grano



Fuente: Elaboración propia

3.8. Transformación de cacao y oportunidades comerciales.

Como ya se ha podido comprobar en el anterior apartado (figura 12), Ecuador es una potencia mundial en la producción de cacao. Sin embargo, el nivel de industrialización es bajo. A continuación, se detallan algunas de las oportunidades comerciales relacionadas con la transformación del chocolate.

Se presenta, en general, un reto para el sector del cacao ecuatoriano que dispone, además, de una excelente materia prima, pero que necesita ponerlo en valor. La cascarilla, que es considerada como un residuo agroindustrial, puede ser utilizada y revalorizada para el mercado de bebidas como una infusión. Teneda, Guamán y Oyaque (2019) identificaron que el 83,68% de los encuestados señalaron que están dispuestos a comprar y comercializar infusiones de té a base de cascarilla de cacao. También existe, como señalan Poveda, Cantuña, Paredes, Recalde, Teran y Zuñiga (2016) una oportunidad de exportación de productos elaborados en el mercado japonés, el cual demanda además de calidad, salud y fiabilidad. El carácter orgánico del cacao de Ecuador cumple con estos estándares de calidad. Otra categoría de producto que tiene potencial comercial es el chocolate artesanal.

Existe, además, un caso real como es el chocolate Montuvio de Quevedo, comercializado a través de la empresa del Chocolate Montuvio del Cantón Quevedo (Acurio, Comas, Rivera, y Bustillos, 2019). También existe una oportunidad en el caso del chocolate producido de acuerdo a prácticas de sostenibilidad. Así, León-Bravo y Jaramillo-Villacrés (2021) exponen los factores locales que determinan dos enfoques de sostenibilidad en la producción de chocolate en Ecuador. En un caso se prioriza las dimensiones institucional, social y cultural, y en el otro las dimensiones económica, cultural e institucional. De igual manera, Villalobos y Martínez (2019) explican que las empresas que aumentan el compromiso social con su entorno y con la mejora constante de la sostenibilidad van a poder conectar mucho más con los consumidores. Adicionalmente, Pérez, López-Yerena, y Vallverdú-Queralt (2020) destacan la necesidad de implantar la trazabilidad para conseguir una mayor autenticidad.

3.9. Consumo del chocolate en Ecuador

En cuanto al consumo per cápita, de acuerdo a la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao (ANECACAO) el consumo anual *per cápita* en el Ecuador oscila alrededor de los 300 gramos, mientras que en Colombia promedia los 1.500 gramos, cinco veces más que el gasto *per cápita* del ecuatoriano. Por otro lado, el gasto pasó de 5,8 dólares en el año 2010 a 7,9 dólares en el 2018. Por tanto, el reto que se plantea es aumentar el consumo a nivel local y consolidar la presencia en los mercados internacionales con exportaciones de productos elaborados, aspecto ya anteriormente comentado.

Desde un punto de vista microeconómico existe un número reducido de marcas en las que sobresale una marca dominante como es Nestlé, que lidera el mercado. Debido a la ausencia de fuentes de información que ofrezca datos para cuantificar con exactitud la cuota de mercado de las diferentes categorías de productos de chocolate para las diferentes marcas, se ha recurrido a una estimación de la cuota de mercado a partir del estudio realizado. En consecuencia, se ha recurrido a la marca de productos de chocolate que habitualmente compran los consumidores de Ecuador. De esta forma, la marca Nestlé tendría, aproximadamente, una tasa de penetración de un 50,1% frente a la Universal, su

gran competidora, que alcanzaría un 24,98%. Estos datos solo son orientativos puesto que habría que ver cuál es la cantidad comprada y analizar más exhaustivamente las diferentes zonas geográficas. Por último, además de la existencia de un grupo importante de consumidores que demandan chocolate blanco y chocolate clásico negro, existen otros consumidores que prefieren chocolate de cacao fino.

3.10. Comportamiento del consumidor

3.10.1. Lugar de compra y categoría de chocolate

Como se puede ver en la tabla 3 (frecuencias relativas) y tabla 4 (frecuencias absolutas) se observan diferencias en la distribución según el producto o categoría que se compra. El chocolate blanco se tiende a comprar en el establecimiento Supermaxi, mientras que los caramelos y los bombones en la tienda tradicional. El chocolate negro es el único producto cuyo porcentaje de compra es casi el mismo en todos los diferentes establecimientos.

Tabla 3. Frecuencias relativas del lugar de compra condicionadas al chocolate consumido.

	No compra	1. Supermaxi	2. Mi comisariato	3. Aki	4. Tia	5. Tienda tradicional	Total
Tableta Blanco	71.53000	13.62170	5.68110	3.93800	2.19500	3.03420	100
Tableta Negro	64.29950	9.16720	9.68370	6.97220	6.45580	3.42160	100
Tableta Almendras	88.50872	2.71143	2.84054	3.61524	1.42027	0.90381	100
Bombón	81.21370	3.29240	4.64820	1.93670	2.25950	6.64950	100
Caramelos	95.09360	0.90380	0.77470	0.45190	0.90380	1.87220	100
Confitería	98.90250	0.00000	0.00000	0.12910	0.00000	0.96840	100

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario (2021).

Tabla 4. Frecuencias absolutas de lugar de compra condicionadas al chocolate consumido.

	1. Supermaxi	2. Mi Comisariato	3. Aki	4. Tia	5. Tienda tradicional
Tableta Blanco	211	88	61	34	47
Tableta Negro	142	150	108	100	53
Tableta Almendras	42	44	56	22	14
Bombón	51	72	30	35	103
Caramelos	14	12	7	14	29
Confitería	0	0	2	0	15

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario (2021)

Al realizarse el análisis de correspondencias (figura 15), se puede observar que el chocolate negro está próximo a los lugares de compra Mi Comisariato, Tia y Akí, mientras que el chocolate blanco se relaciona principalmente con el establecimiento Supermaxi (código número 1) y el bombón con la tienda tradicional (código número 5). El lugar de compra está en rojo y la categoría de chocolate en azul.

Figura 15. Análisis de correspondencias entre lugar de compra y categoría de chocolate

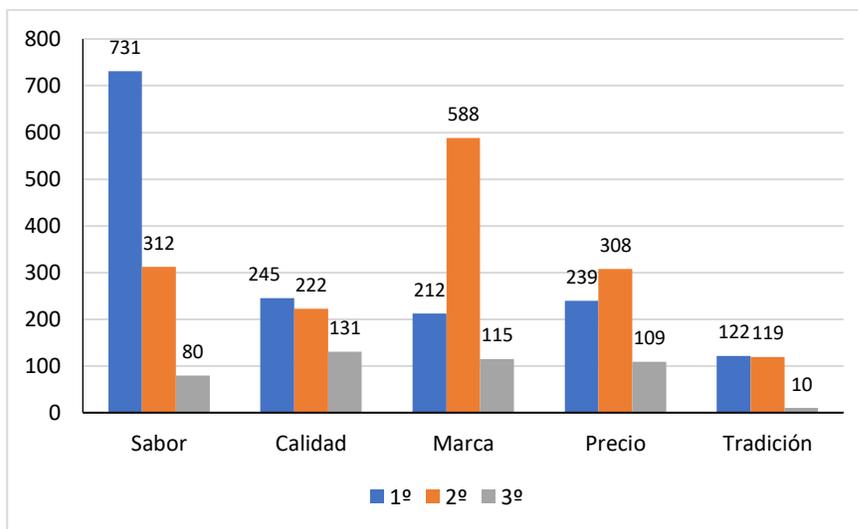


Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario (2021)

3.10.2. Motivos de compra

Otra de las variables que caracterizan el comportamiento del consumidor son los motivos por los que los consumidores demandan del producto. En este apartado se le preguntaba al consumidor el motivo de consumo para la categoría de chocolate habitualmente comprado. Tal y como se observa en la figura 16 y tabla 5, el motivo de compra mayoritario es el sabor (47,19%) con un valor de frecuencia absoluta de 731. Este resultado confirma los resultados de la literatura previa sobre estudios de consumo de chocolate anteriormente comentado en el que se destacaba que el motivo hedónico es el principal motivo de compra del chocolate.

Figura 16. Frecuencias absolutas del orden de preferencia para cada motivo de compra



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario (2021)

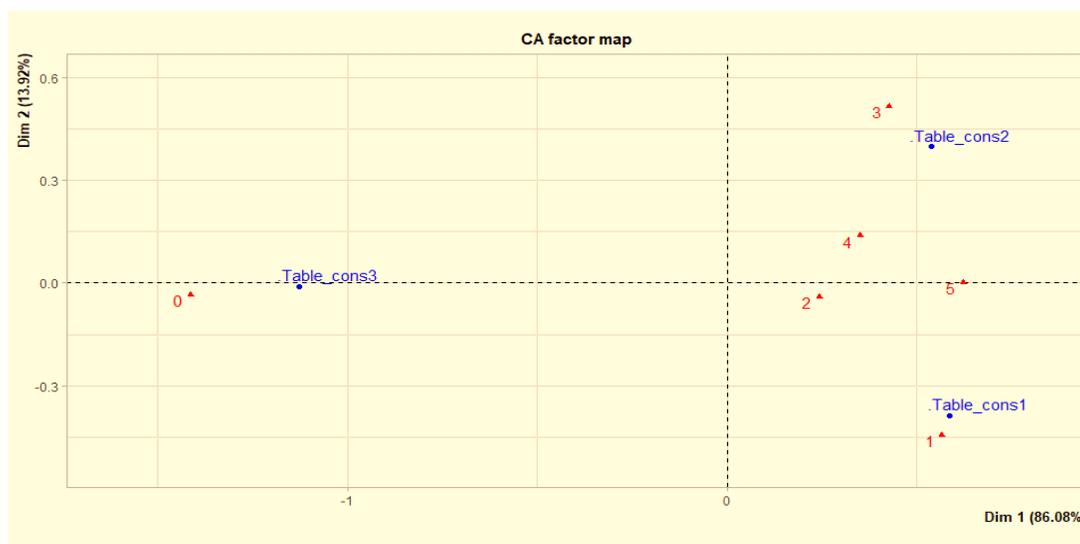
Tabla 5. Frecuencias relativas condicionadas del motivo de compra dependiendo del orden de preferencia

Orden de preferencia	NS/NC	1.Sabor	2.Calidad	3.Marca	4.Precio	5.Tradición	Total
1ª	0.00	47.19	15.82	13.67	15.42	7.88	100
2ª	0.00	20.14	14.33	37.96	19.88	7.68	100
3ª	71.27	5.16	8.46	7.42	7.04	0.65	100

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario (2021)

Se trata de un acto de consumo en el que el componente emocional es valioso por lo que la degustación y la sensación de placer es determinante. Otro de los resultados que se quiere enfatizar es que en un segundo nivel destaca la marca (588 en valores absolutos y 37,96% en términos relativos). El análisis de correspondencias (figura 17), también revela un análisis similar. En azul está el orden de preferencia y en rojo el motivo de compra. Así, la variable 1 (sabor) está posicionada próxima al primer lugar, mientras que la variable 3 (marca) está cercana del segundo motivo de compra. De nuevo destaca la componente emocional. Así en el mismo acto de compra es posible identificar la dimensión hedónica y, por otro lado, el vínculo existente entre la marca y el consumidor. Además, es interesante destacar la marca, ya que al tratarse de un acto de compra repetitivo se perfila como un criterio que cobra un peso muy relevante.

Figura 17. Análisis de correspondencias entre orden de preferencia y motivo de compra.



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario (2021)

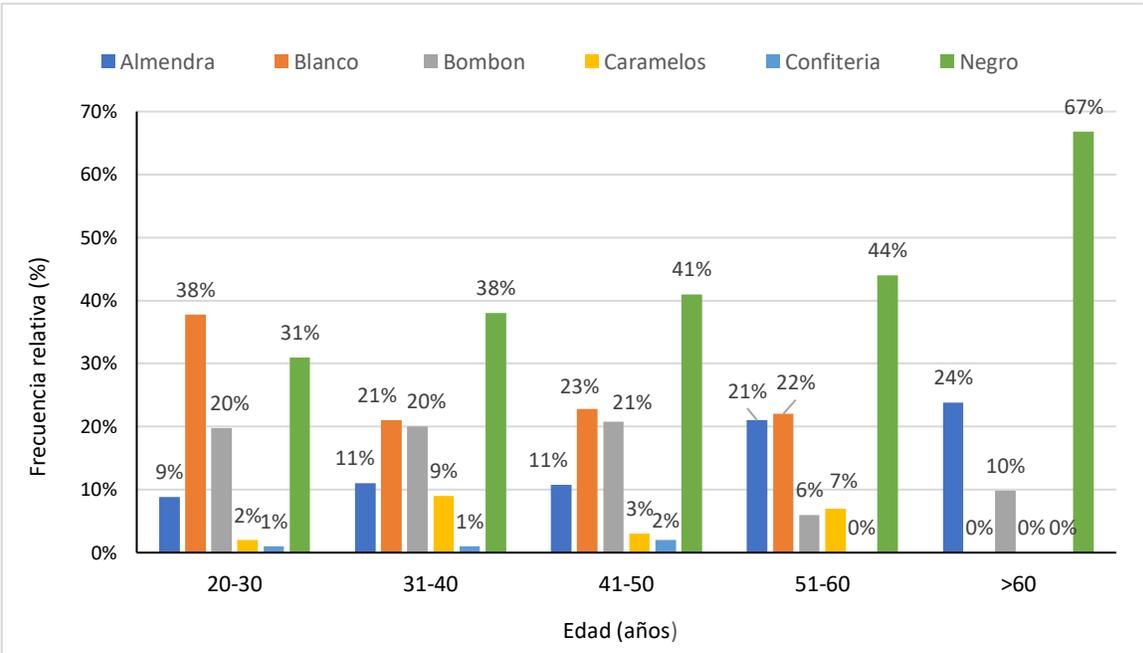
3.10.3. Análisis del perfil socio-demográfico para las diferentes categorías de chocolate

Dependencia con la edad

A medida que aumenta la edad, tiende a aumentar la proporción de consumo de chocolate negro y a bajar la correspondiente al chocolate blanco. De hecho, los jóvenes de 20 a 30 años consumen principalmente chocolate blanco. De igual manera, también es

relativamente alto el consumo de bombones en los rangos de edad hasta los 50 años. En los individuos de más de 50 años, la distribución del consumo de las diferentes categorías de chocolate es relativamente diferente. En este caso, se consume más chocolate con almendras, más chocolate negro y menos bombones (figura 18). Por tanto, el efecto de la edad en la categoría de chocolate consumido es de gran importancia. En consecuencia, las marcas locales de Ecuador deberían de prestar mucha más atención tanto al segmento de jóvenes los cuales demandan chocolate blanco como a la categoría de bombones para consumidores menores de 50 años.

Figura 18. Relación entre la edad y la compra de las diferentes categorías de chocolate

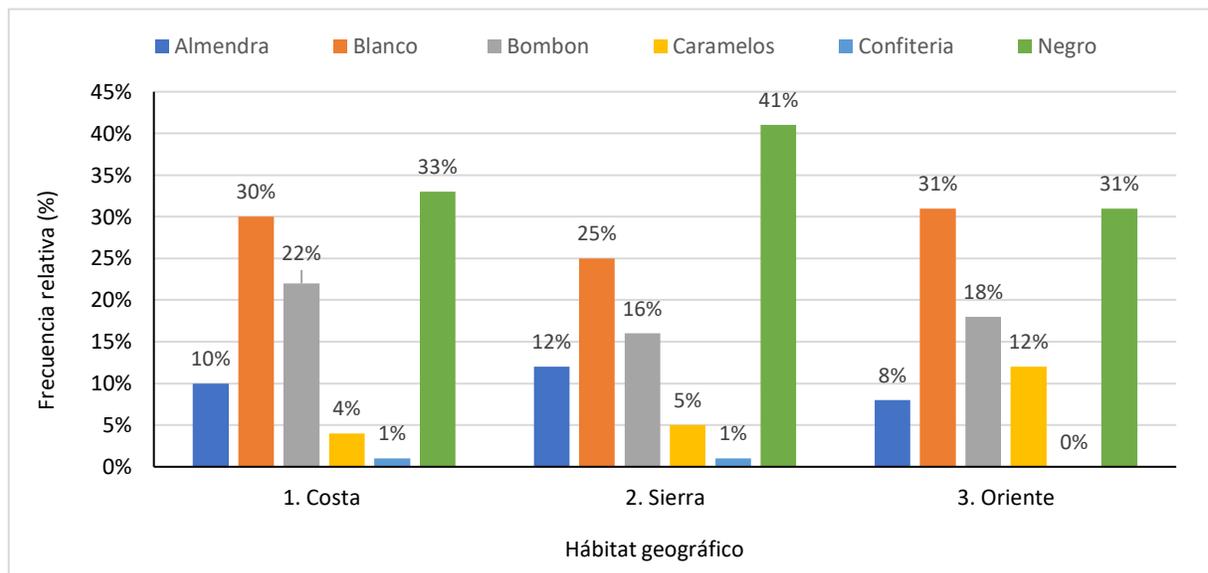


Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario (2021)

Dependencia con el hábitat geográfico

Como se puede ver en la figura 19, la distribución de frecuencias relativas de la categoría de chocolate consumido es más o menos similar, independientemente del hábitat geográfico si bien el consumo de chocolate negro (el más frecuente en todas las áreas geográficas) es más frecuente en la Sierra.

Figura 19. Relación entre el hábitat y la compra de las diferentes categorías de chocolate

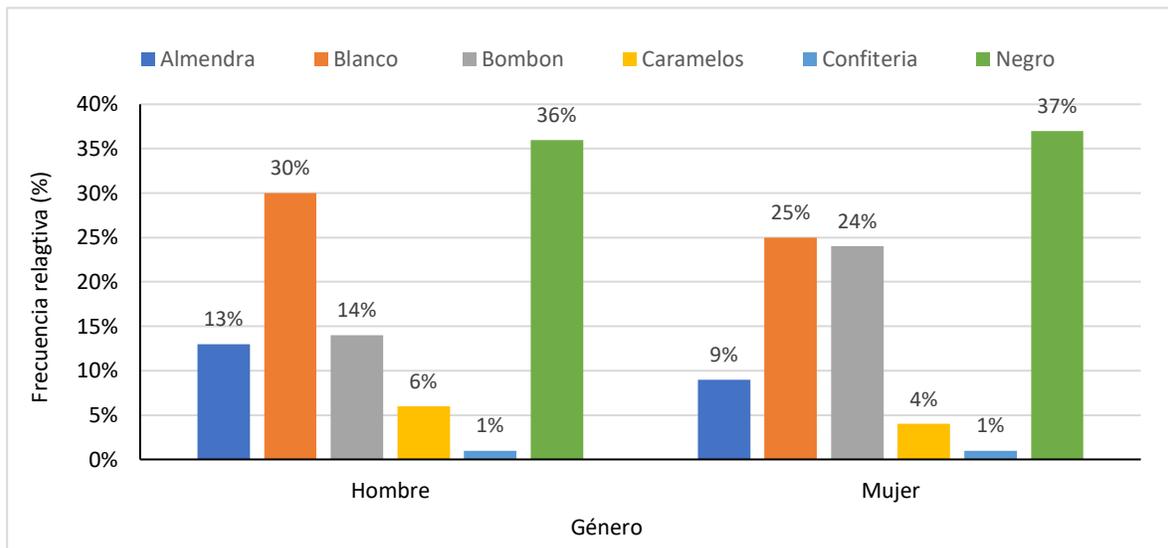


Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario (2021)

Dependencia con el género

Como se puede visualizar en la figura 20, se observa que las mujeres tienen un patrón de consumo ligeramente diferente al de los hombres puesto que tienden a consumir una mayor proporción de bombones, mientras que los hombres tienen un mayor consumo de chocolate con almendras y chocolate blanco.

Figura 20. Relación entre el género y la compra de las diferentes categorías de chocolate

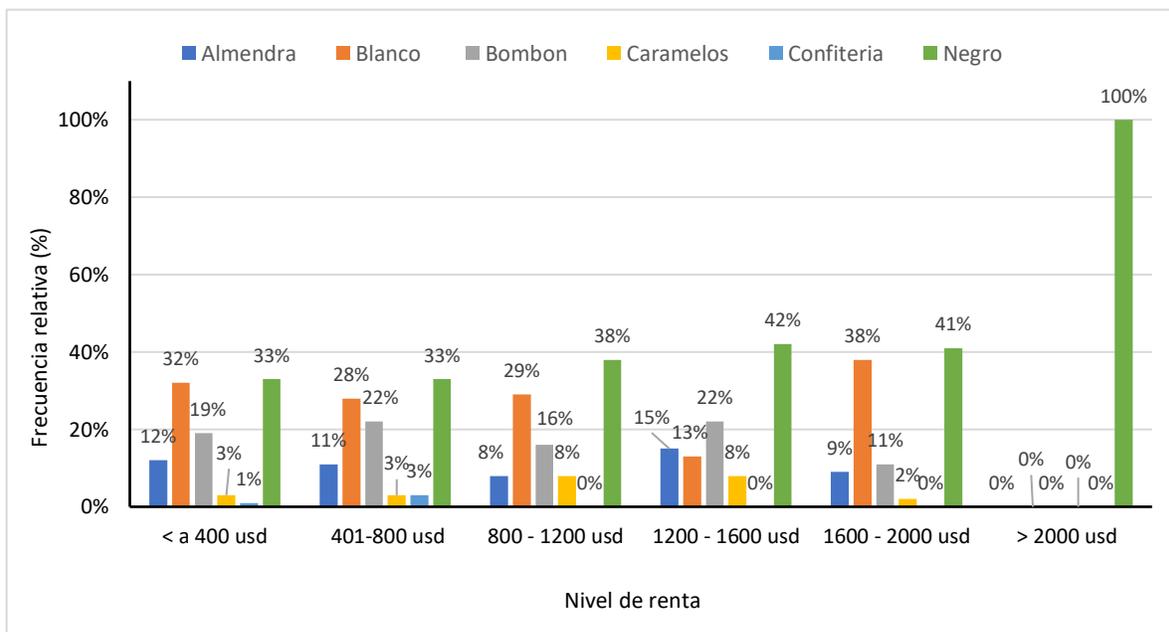


Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario (2021)

Dependencia con el nivel de renta

Cuando aumenta el nivel de renta, tiende a aumentar la proporción de consumo de chocolate negro (figura 21). El consumo de chocolate blanco tiende a bajar desde el nivel 1 (menos de 400 dólares) al 4 (entre 1200 y 1600 dólares). Sin embargo, vuelve a subir significativamente en el nivel 5 (entre 1600 y 2000 dólares).

Figura 21. Relación entre el nivel de renta y la compra de las diferentes categorías de chocolate



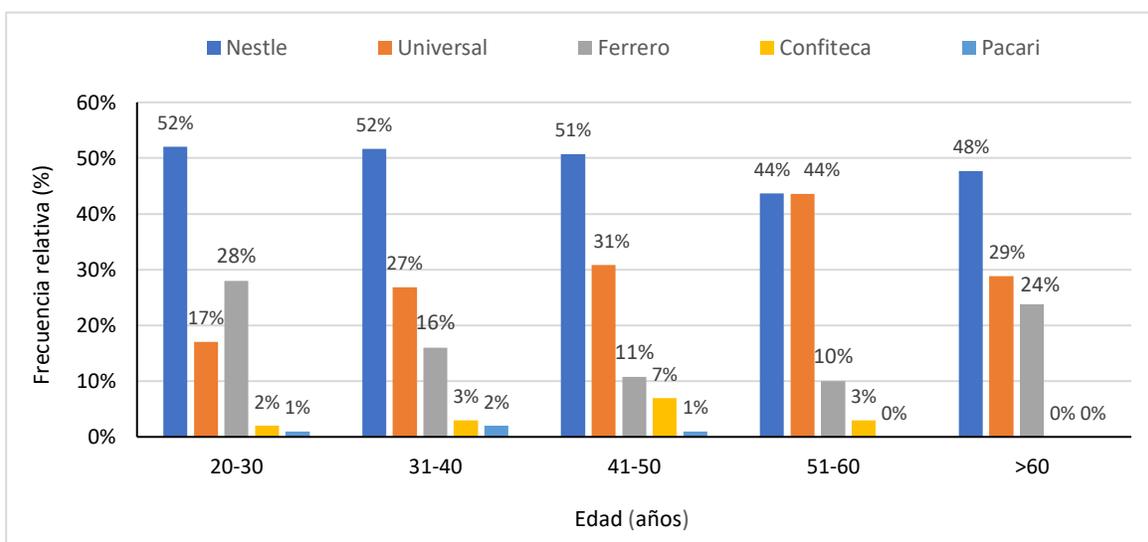
Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario (2021)

3.11. Análisis del perfil socio-demográfico para las diferentes marcas

Dependencia con la edad

Al igual que ocurría con la categoría de chocolate, se observan diferencias en su distribución según el rango de edad (figura 22). Así, los jóvenes tienden a comprar más que en otros rangos de edades la marca Ferrero. La marca mayoritariamente preferida es Nestlé, salvo en el rango comprendido entre 51 y 60 años donde también destaca la marca Universal.

Figura 22. Relación entre la edad y las marcas de chocolate habitualmente compradas

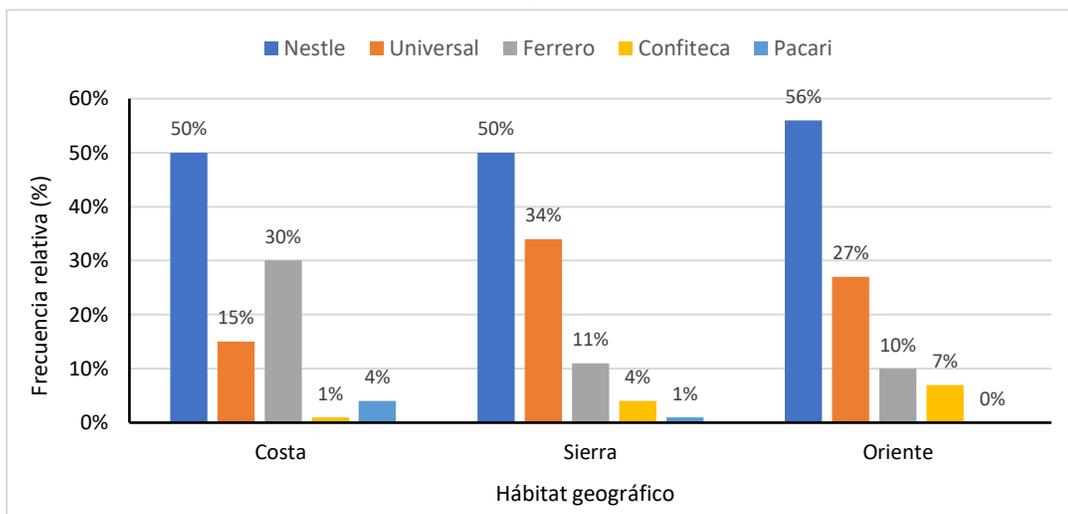


Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario (2021)

Dependencia con el hábitat geográfico

Se observan diferencias en la distribución de las marcas según la localización geográfica. De hecho, el patrón de consumo de la Costa parece diferente al de la Sierra y Oriente. Como se puede ver en la figura 23, al analizar el resultado de la marca local Universal se observa que en las zonas de Sierra y Oriente existe un consumo superior (34% y 27%, respectivamente) al de la Costa (15%). La variable que explica este resultado reside en que en estas zonas geográficas hay hábitats más rurales y menos urbanos. Esto debería ser aprovechado por las marcas domésticas e intensificar más la oferta en estas áreas geográficas.

Figura 23. Relación entre el hábitat geográfico y las marcas de chocolate habitualmente compradas

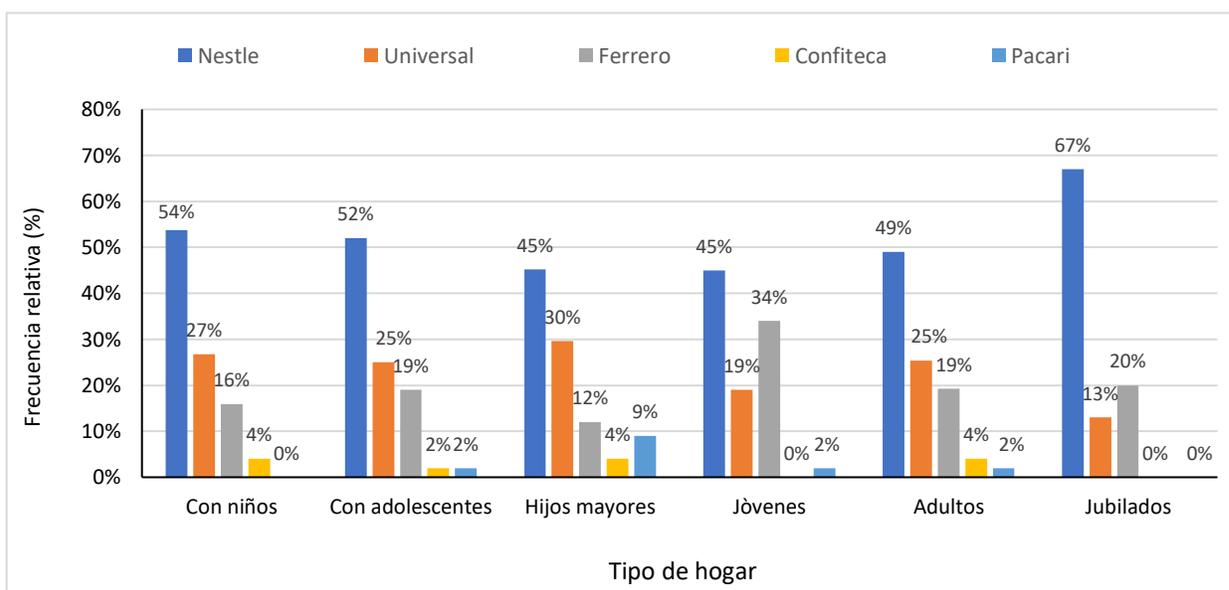


Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario (2021)

Dependencia con la tipología de hogar

La distribución de frecuencias de marcas de chocolate tiende a ser la misma para todos los tipos de hogar salvo para el formado sólo por jóvenes, en los que la proporción de la marca Ferrero es sensiblemente mayor que en otros tipos de hogares, situándose en segundo lugar, por detrás de Nestlé (figura 24). También se observa un consumo relativamente alto de Pacari en los hogares con sólo hijos mayores, al igual que una mayor proporción de Nestlé y Ferrero en hogares con jubilados, pero sería necesario tomar más datos para confirmar estas últimas diferencias.

Figura 24. Relación entre el tipo de hogar y las marcas de chocolate habitualmente compradas



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario (2021)

Al observar una asociación alta entre edad y renta, no fue considerada. Se observa un patrón similar al de la edad.

3.12. Conclusiones

Una de las principales conclusiones que se han podido extraer del estudio es la importancia del vínculo tan estrecho entre la marca y el consumidor. La identificación del consumidor

con la marca entorno a valores emergentes como el compromiso social, la sostenibilidad ambiental, la innovación o el desarrollo local se perfila como una estrategia que facilitaría a las marcas ecuatorianas desarrollar o expandirse tanto dentro del propio país como en el exterior. De particular importancia también es el origen, el cual, si bien tiene una menor importancia que la marca o el precio, puede seguir progresando ante la expectativa de una mayor globalización. Por otro lado, Ecuador cuenta con excelente materia prima por lo que el efecto chocolate elaborado a partir de cacao original y auténtico de un determinado origen específico también reforzaría la creación del denominado valor de marca.

Existen otras variables de marketing sobre las que los comerciantes o empresarios podrían actuar como son adaptar el envase o el diseño del producto a nuevos usos como regalos o potenciar más las promociones, especialmente en cantidad, así como la amplitud de la cartera como el desarrollo de nuevos productos o un etiquetado con información más completa. El desarrollo de marcas más innovadoras y auténticas también exige la potenciación de las capacidades comerciales de los gestores, quienes deben de velar más por los intereses de las comunidades locales, de los pequeños productores y por una mayor actitud emprendedora.

Como líneas de trabajo futuras se plantea una investigación dirigida a nuevos valores emergentes como consecuencia de la crisis de la covid-19.

Capítulo 4. Estrategias de marketing de marcas globales y marcas locales en economías en desarrollo: un estudio comparativo en el mercado de chocolate de Ecuador.

4.1. Introducción

La creciente globalización de los mercados agroalimentarios representa un fenómeno que cada vez es más interesante investigar. Si bien existe una oportunidad para las marcas denominadas domésticas o locales de expandirse a otros mercados, también entran en escena marcas con un alto grado de internacionalización, denominadas marcas globales, que han fundamentado su estrategia de crecimiento en vender sus productos actuales en nuevos mercados. Es el caso de la multinacional Nestlé que se ha introducido en un país de gran tradición cacaotera como es Ecuador. Este país es uno de los grandes productores de cacao del mundo, que además produce una materia prima de excelente calidad. Se trata de 527.347 hectáreas (INEC, 2020). De acuerdo con la fuente ANECACAO (2019), de la totalidad que se destina a la exportación, aproximadamente el 91% se centra en el grano de cacao que es la materia prima demandada por la industria a escala mundial. Aproximadamente, el 8% se destina a productos semielaborados como pasta, manteca o polvo mientras que solo el 1% de las exportaciones está dedicado a la exportación del chocolate.

La compra y consumo de productos de alimentación está influido por la tradición, hábitos, costumbres y la cultura (Fernández-Ferrín *et al.*, 2018). Además, Le, Thi Nguyen, y Van Nguyen, (2013) han demostrado que la identidad nacional tiene un impacto positivo sobre la evaluación del producto y el etnocentrismo del consumidor. Así, para un determinado territorio o área geográfica existe un vínculo, moderado por el etnocentrismo, entre los consumidores y los productos locales, que predispone favorablemente la compra o demanda de estos productos. Por ello, cuando la oferta comercial de una marca se ajusta a

los valores, tradición o cultura de un determinado territorio se acrecienta la preferencia por estos productos. De igual manera, Schuiling y Kapferer (2004) explican las ventajas estratégicas de las marcas locales ya que tienen mejor acceso a las materias primas e incluso pueden responder a las necesidades no cubiertas por las marcas internacionales. Por otro lado, el consumo local tiene beneficios ambientales, sociales y económicos. Por lo tanto, estas ventajas podrían favorecer mayoritariamente a que se produzca una mayor demanda de las marcas locales.

Sin embargo, existen muchas ventajas para las marcas globales entre las que se encuentran las economías de escala. Una marca estandarizada genera importantes reducciones de costes de comercialización, compras de materia prima, fabricación y logística. De igual manera, Winit, Cleveland, y Verlegh (2014) sostienen que las marcas globales pueden operar en diferentes mercados geográficos con un mismo o similar posicionamiento. Gracias a este posicionamiento global y a las economías de escala en la fabricación o comercialización y estandarización proporcionan ahorros sustanciales en los costes (Levitt, 1983; Craig y Douglas, 2000) que permiten ofrecer precios más reducidos. Otra ventaja es el desarrollo de una imagen de marca única en todos los países, aspecto que es especialmente importante en ciertas categorías de productos cuyas marcas se dirigen a segmentos de consumidores globales (Hassan y Katsanis, 1991).

Además, la globalización de los mercados está influyendo en el comportamiento de compra de los consumidores, puesto que el mayor grado de notoriedad de las marcas globales hace que estas pasen a formar parte del denominado conjunto evocado, es decir, del conjunto de alternativas que entran a formar parte de la mente del consumidor, perfilándose como una alternativa con mayor probabilidad de compra. Por otro lado, la investigación previa que ha abordado la influencia de las marcas (Aaker, 1991, Keller, 1993) ha demostrado que la notoriedad y la imagen de marca son factores determinantes en la creación de una posición predominante en la mente del consumidor. De esta manera, existe una relación significativa entre la consciencia de marca y la elección o compra. A partir de este hallazgo se deduce que las asociaciones positivas que las marcas globales generan en la mente del

consumidor refuerzan todavía más la preferencia por estas marcas frente a sus competidoras. Las ventajas de construir marcas internacionales y globales, amparadas en una estrategia de marketing global, han sido frecuentemente enfatizadas por Levitt (1983) y Kapferer (2005), entre otros. Ahora bien, Aaker y Joachimsthaler (1999) destacan que es necesario que las empresas realicen un proceso de planificación de marca global común, que sea consistente en todos los mercados y que sean capaces de crear estrategias coherentes de construcción de capital de marca. Chabowski, Samiee y Hult (2013) han aportado un marco teórico que integra las decisiones estratégicas que debe de acometer la empresa (estandarización, adaptación o extensión) como su influencia en el desarrollo de la marca, también denominado global branding. Finalmente, es posible medir el resultado o desempeño de esas actividades comerciales que se han puesto en marcha en un determinado país o región a través del análisis de la performance utilizando indicadores como la probabilidad de recompra, la cuota de mercado o el valor de marca.

Ante esta disyuntiva de marcas locales y globales, es importante investigar si en una economía en desarrollo estas marcas pueden no solo competir en estos mercados sino llegar a ocupar una posición de liderazgo consolidado. Dada la escasez de estudios empíricos que han abordado esta cuestión, consideramos de gran interés aportar evidencia empírica sobre esta cuestión de gran interés económico y empresarial. Así, el objetivo de este trabajo es analizar el grado de estandarización o adaptación de la estrategia de la marca internacional y el desarrollo de la marca, o global branding, del mercado de chocolate de Ecuador. Para el análisis de esta cuestión, se incorpora no sólo el análisis de la empresa, sino que se complementa con el punto de vista del consumidor, aspecto cada vez más importante en los estudios de globalización (Steenkamp, Batra y Alden, 2003). El otro de los objetivos es saber el impacto que esas estrategias de marca, o global branding, tiene en el resultado empresarial o performance, la cual puede ser medida mediante la cuota de mercado, la notoriedad y el valor de marca, también denominado *brand equity*.

La contribución de este estudio es notable. La investigación de este escenario permite avanzar en los escasos estudios empíricos sobre marketing internacional y valor de marca

para analizar el fenómeno de las marcas globales en economías en vías de desarrollo, donde, además se integra tanto el punto de vista del consumidor, o de la demanda, con el de la oferta o empresa.

Este trabajo de investigación se ha estructurado como sigue. Primeramente, se formula el marco teórico y se comenta la investigación previa directamente relacionada con las marcas globales y locales. A continuación, se explica la metodología. Posteriormente, a partir de los conceptos de marcas globales, locales, branding e investigación previa –que para el caso de países en vías de desarrollo es escaso- se analizan los resultados. Finalmente, se discuten los resultados y se formulan las conclusiones, destacando también las limitaciones y las futuras líneas de investigación.

4.2. Marco teórico. Conceptualización y revisión de la literatura

Primeramente, se explica lo que se entiende por marcas globales y locales y posteriormente nos centramos en el modelo teórico que analiza las estrategias de marca internacional.

4.2.1. Marcas globales y marcas locales

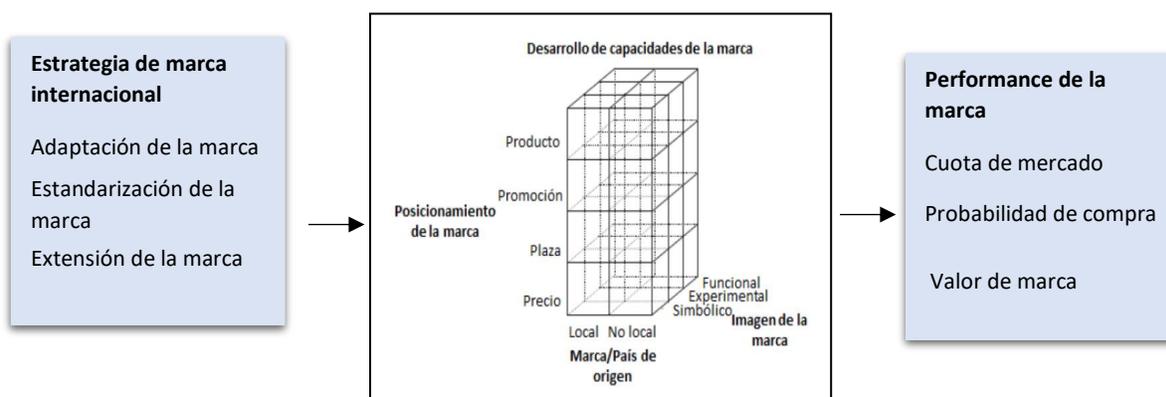
La literatura ha concretado la definición de la marca global. Siguiendo a Dimofte, Johansson y Ronkainen (2008), se puede concluir que las marcas globales son aquellas que están disponibles en numerosos mercados internacionales y, además, ostentan un alto nivel de reconocimiento. Además, Aaker y Joachimsthaler (1999) explican que las marcas globales presentan un posicionamiento, personalidad, y publicidad similar en todos los mercados donde una empresa opera. También existe un punto de vista que ha analizado la globalidad de la marca desde el punto de vista de las percepciones del consumidor. Así, Özsomer & Altaras, (2008) definen las marcas globales como aquellas que tienen un conocimiento, disponibilidad, aceptación y demanda regional o global generalizada y, a menudo, se encuentran bajo el mismo nombre. Sin embargo, las marcas locales están disponibles geográficamente en un país o en un área geográfica determinada, si bien pueden ser propiedad de una empresa local, internacional o global (Schuiling & Kapferer, 2004). Por lo tanto, la marca global se define principalmente sobre la base del aspecto geográfico,

mientras que la definición de marca local pone énfasis en la distribución geográfica y propiedad. Por su parte, la empresa local puede encontrar su ventaja competitiva en la explotación del posicionamiento basado en el lugar de origen del producto.

4.2.2. Estrategias de marca internacional, global *branding* y desempeño

De acuerdo con Chabowski, Samiee y Hult (2013), la estrategia influye en la configuración de capacidades, que a su vez impacta en el desempeño de la empresa. Así, la estrategia de marca internacional (adaptación, estandarización o extensión de marca) influye en el posicionamiento de la marca (producto, promoción, distribución o precio), marca / país de origen (local o no local), e imagen-concepto de marca (funcional, experiencial o simbólica). Este conjunto es lo que se denomina desarrollo de capacidades basadas en la marca. Del mismo modo, la influencia combinada de estas variables debe afectar el desempeño de la marca (participación de mercado, probabilidad de compra o valor de marca). La figura 25 sintetiza estas relaciones. A continuación, se describe de manera sintética cada uno de los apartados.

Figura 25. Marco teórico para investigar la estrategia de marca internacional



El desarrollo de la capacidades de la marca (cubo central) incorpora tres dimensiones: (1) posicionamiento de la marca (cuatro niveles); (2) concepto-imagen de marca (tres niveles); (3) marca / país de origen (dos niveles).

Fuente: Chabowski, Samiee y Hult (2013)

Estrategia de marca internacional. Estandarización vs. adaptación y su influencia en el desarrollo de la marca

Una parte importante de la investigación de la marca global se dedica a la discusión sobre adaptación y estandarización (Levitt, 1983; Aaker & Joachimsthaler, 1999). Mientras que Levitt (1983) defiende una completa estandarización de la estrategia de la marca y elementos del marketing-mix cuando se define una marca global, Kapferer (2005) señala que las marcas no se pueden entender como un modelo de estandarización total, sino que deben adaptar sus productos a los mercados domésticos en función de las percepciones de los mercados en los que opera la marca. Esta adaptación oscila entre una ligera modificación del producto o en la estrategia de marketing hasta ofrecer una versión del producto diferente (Cerviño y Cebollada, 2005). Chabowski, Samiee y Hult (2013) enfatizan una estrategia híbrida, la cual da como resultado una configuración del producto, de la distribución y la fijación de precios que debe adaptarse a las preferencias del mercado local. El objetivo es adaptar la oferta de la empresa a las preferencias de los clientes y a las condiciones del mercado ubicado en el exterior.

Desarrollo de la marca

El posicionamiento de la marca es otro componente clave en la investigación de la marca global. Estos autores destacan principalmente la publicidad y promoción internacional, los cuáles apoyándose en iconos culturales, se configuran como muy buenas herramientas de posicionamiento de la marca a nivel global. Un ejemplo excelente de cómo el uso de iconos culturales contribuye a la creación de este posicionamiento global lo ha constituido la marca Nespresso, que ha conseguido posicionarse en el mercado de cápsulas de café como una marca de gran reconocimiento a nivel mundial. Junto a esta variable también destacan las variables del producto, distribución y precio.

Otro de los elementos fundamentales identificado en la investigación de la marca global es la marca/país de origen. En relación con la configuración de la cartera de marcas de las empresas en el mercado, destacan principalmente el etnocentrismo del consumidor (Shimp y Sharma, 1987), la actitud hacia las marcas globales y la marca del país de origen (Kilduff y Núñez Tabales, 2017). De aquí ha surgido un concepto de gran interés para explicar la

influencia que ejercen las marcas globales como es la globalidad percibida de la marca (*perceived globalness brand*). Así, Steenkamp, Batra, y Alden, (2003) explican que en la medida en que se produzca una percepción de una mayor presencia en los mercados y a medida que el reconocimiento de una marca se incrementa, la percepción de la globalidad también aumenta. De igual manera, también surge la actitud opuesta, o animosidad del consumidor, la cual influye negativamente en la orientación al consumo global (Klein, 2002).

Finalmente, nos encontramos con el concepto-imagen de marca. Directamente vinculado con este concepto se encuentran la dimensión funcional, experiencial y simbólica o significado de las marcas. Específicamente, el uso funcional de una marca resuelve las compras básicas o rutinarias del consumidor, mientras que uso experiencial es de naturaleza sensorial. En lo que se refiere a la dimensión simbólica se centra en el imaginario del consumidor.

Desempeño empresarial e influencia del desarrollo de marca

El último componente pone énfasis en el desempeño de la marca, el cual tiene diferentes indicadores entre los que destacan el valor de marca, el reconocimiento de la marca, la cuota de mercado y la probabilidad de compra (reintención de compra). La teoría del valor de marca (Aaker, 1996a, Keller, 2003) sostiene que, si la decisión del consumidor está condicionada por el precio, el desarrollo de la capacidad de la marca debería estar más centrado en la consecución de cuota de mercado o en la mayor probabilidad de compra que en conseguir un mayor valor de marca. Alternativamente, si la decisión del consumidor no viene condicionada por el precio, el desarrollo de la capacidad de marca se podría focalizar más en conseguir un mayor valor de marca a través de valores distintivos como superioridad funcional, una gran personalidad de marca, la personalización, o experiencias únicas, etc.

Evidencia empírica. Marcas globales vs. marcas locales

En un proyecto de investigación con 3.300 consumidores en 41 países, Taylor, Quelch y Holt (2004) descubrieron que la mayoría de los consumidores prefieren una marca global sobre otra debido a las diferencias en las cualidades de las marcas globales frente a las locales. Sin embargo, para el caso de los productos agroalimentarios, la preferencia viene condicionada

por el precio y el etnocentrismo de los consumidores (Winit, Gregory, Cleveland, y Verlegh, 2014) y por el grado de heterogeneidad o fragmentación del mercado. Así, Rajh, Vranesevic y Tolic (2003) analizaron el valor de marca en la industria alimentaria de la República de Croacia para cinco categorías de productos como las bebidas carbonatadas (refrescos), chocolate, café, cerveza y leche. El estudio concluyó que las marcas locales son más preferidas que las marcas globales en el caso de la leche y cerveza –categorías donde puede existir una actitud más etnocentrista- mientras que en el mercado de chocolate y bebidas refrescantes las marcas globales son las preferidas. De igual manera, Öszomer (2012) demuestra que, en economías en desarrollo, donde existan mercados altamente fragmentados y heterogéneos, la preferencia en productos de alimentación básicos se inclina más por productos locales.

En cuanto a las variables que más influyen sobre el valor de marca destacan la calidad percibida e imagen de marca, que ejercieron una influencia positiva en la intención de compra del pan, estudio que fue realizado en Java Oriental (Indonesia) por Harsono, Perdana, Riyadi y Normasita (2018). De nuevo en otra economía en desarrollo como Senegal, (Demont Rutsaert, Ndour, Verbeke, Seck, y Tollens (2013) concluyeron que consumidores urbanos estarían dispuestos a pagar una prima de precio por arroz de calidad certificada por la marca (p.ej. marca Rival).

En lo que se refiere al mercado del chocolate, se ha constatado la escasez de estudios donde se pueda comprobar la comparativa del valor de marca entre marca global y local, donde sólo se ha encontrado el estudio ya comentado de Rajh, Vranesevic y Tolic (2003). En la revisión de estudios realizados sobre esta categoría (Lybeck, Holmlund-Rytkönen, Sääksjärvi, (2006); Ozretic-Dosen, Skare, Krupka, (2007), Rousseau, (2015); Poelmans and Rousseau, (2016); Thaichon et al. (2018) se ha confirmado que el chocolate es consumido principalmente por motivos hedónicos, donde el sabor juega un papel determinante. Otros de los resultados a destacar ha sido la importancia que tiene el reconocimiento de la marca, el precio o la acción promocional en la recompra del producto y cómo el consumidor se mantiene fiel a la marca.

4.3. Estudio empírico

A partir del marco teórico y la revisión de la literatura se va a proceder a realizar un estudio empírico para el caso del mercado de chocolate de Ecuador, donde opera la marca global Nestlé y el resto de las marcas locales (Universal, Pacari, Republica de Ecuador y Confiteca). Este estudio empírico contiene los objetivos, metodología y los resultados de la investigación de mercado.

4.3.1. Objetivos

Los objetivos son dos. En primer lugar, se quiere investigar el grado de estandarización o adaptación de la estrategia de marca y el desarrollo de la marca (global branding) en el mercado de Ecuador. Para el análisis de esta cuestión, se incorpora no sólo el análisis de la empresa, sino que se complementa con el punto de vista del consumidor, aspecto cada vez más importante en los estudios de globalización (Steenkamp, Batra y Alden, 2003). El otro de los objetivos es saber el impacto que el desarrollo de marca, o global branding, tiene en el resultado empresarial o performance. Para la medición de la performance se recurrirá a analizar la cuota de mercado, la notoriedad de la marca y el valor de marca.

4.3.2. Metodología. Fuentes de información, variables y medición.

La metodología combina tanto la investigación cualitativa como la investigación cuantitativa. La investigación cuantitativa consiste en una investigación de mercados que analiza los hábitos de compra por categoría de producto, la importancia de la marca (notoriedad y fuentes de valor) y la cuota de mercado. El cuestionario se realizó de forma personal. Un detalle de la fuente de información, las variables y escalas de medida en relación con cada objetivo puede verse en la tabla 6.

Tabla 6. Fuente de información, variables analizadas en este estudio y escalas utilizadas

Fuente de información	Variable analizada	Escala utilizada	Referencia bibliográfica
Cuestionario personal	Hábitos de compra por categoría de compra (chocolate negro, chocolate blanco, almendra, bombón o productos de confitería)	Frecuencias absolutas de compra (escala clásica que combina las variables que se quieren medir)	Calvo Dopico, Del Castillo Puente, Herrera Peña (2020)
	Notoriedad (reconocimiento de la marca) de marca habitualmente comprada	Frecuencia absoluta	Aaker (1996a)
	Fuentes del valor de marca (Notoriedad, calidad percibida, lealtad y asociaciones de marca) y disposición a pagar	Escala tipo Liker (5 puntos)	Yoo, Donthu y Lee (2000) Yoo y Donthu (2001)
	Cuota de mercado	Variable proxy: Tasa de penetración (marca de productos de chocolate que habitualmente compran los consumidores)	Romaniuk, Dawes y Nenycz-Thiel (2018)

Fuente: Elaboración propia

Organización del cuestionario

El cuestionario se ha organizado de acuerdo con la siguiente estructura. El primer apartado se centra en analizar los hábitos de compra del chocolate. Se solicitó al encuestado que indicase los hábitos de compra para las diferentes opciones de chocolate (tableta de chocolate negro, tableta de chocolate blanco, tableta de almendra, bombón o productos de confitería). En el segundo apartado del cuestionario se analizan los motivos de compra y a continuación los criterios de la fase de evaluación del proceso de compra. No fue necesario realizar el análisis de estas variables. El siguiente apartado se centró en el análisis de la marca, diferenciando entre la notoriedad espontánea (reconocimiento) y las fuentes del valor de marca. Para la medición de los hábitos de compra se ha utilizado una escala de frecuencias de compra (Calvo Dopico, Del Castillo Puente y Herrera Peña, 2020). Para la medición de los motivos se formuló una pregunta abierta de tal forma que se pudiera conseguir directamente del encuestado una respuesta precisa, lo que permitió obtener una

buena calidad de información y evitar sesgos en el estudio. A su vez, esos atributos se contrastaron con la revisión de la literatura de los trabajos de investigación relacionados con el consumo de los productos agroalimentarios (Steenkamp, 1986; Grunert et al., 1996). Para la medición de la notoriedad espontánea de la compra de la marca habitualmente comprada se utilizó una pregunta abierta. De esta forma, el encuestado respondía espontáneamente sobre las marcas que se le venían a su mente en primer, segundo o tercer lugar. El examen de las fuentes del valor de marca (notoriedad, calidad percibida, imagen o asociaciones y lealtad), además del valor de marca y disposición a pagar se fundamentó en Aaker (1996b). Para la medición del valor de marca y de la disposición a pagar, se utilizaron escalas de medida ya contrastadas en los estudios de Yoo, Donthu y Lee, (2000) y Yoo y Donthu (2001), para las cuales se recurrió a una escala tipo Likert. Finalmente, se midieron las variables sociodemográficas (edad, género, renta, hábitat y tipología del hogar).

Muestreo y trabajo de campo

La unidad muestral de este estudio se corresponde con los consumidores de chocolate de los diferentes hogares. El cuestionario se realizó de forma personal. Ante cualquier pregunta del encuestado, se aclaraban sus posibles dudas. El proceso de recogida de datos se llevó a cabo entre julio 2016 y febrero de 2017. El tamaño muestral fue de 1549 y el error muestral del 2,54% (nivel de confianza del 95,5%). Se realizó la codificación de las preguntas abiertas según la tabla de códigos que fue creada en la fase del pretest. Las características de la muestra se reflejan de forma sintética en la tabla 7.

Tabla 7. Estructura sociodemográfica de la muestra

Edad	Porcentaje
Entre 20 y 30	39,70%
Entre 31 y 40	31,44%
Entre 41 y 50	19,75%
Entre 51 y 60	7,75%
Más de 60	1,36%
Total	100 %
Tipo de hogar	Porcentaje
Con niños	30,02%
Con adolescentes	24,66%
Con hijos Mayores	6,26%
Solo jóvenes	10,91%
Sólo adultos	27,18%
Jubilados	0,97%
Total	100%
Renta	Porcentaje
Menor a 400 \$	31,96%
Entre 401-800 \$	24,34%
Entre 800 - 1200 \$	18,01%
Entre 1200 - 1600 \$	15,43%
Entre 1600 - 2000 \$	9,68%
Más de 2000 \$	0,58%
Total	100%
Género	Porcentaje
Hombre	49,06%
Mujer	50,94%
Total	100%
Hábitat	Porcentaje
Costa	45%
Sierra	47%
Oriente	8%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia

La investigación cualitativa ha consistido en visita a varios establecimientos para estudiar las variables de marketing. Esos lugares de compra son los diferentes canales que están accesibles para los consumidores de Ecuador como son la tienda tradicional, Supermaxi, Mi comisario, Aki y TIA. Se examinaron las variables relacionadas con la gama del producto, los precios, la promoción (descuentos o promociones en cantidad), la distribución comercial y ocupación de espacio en el lineal. Para analizar el producto, se ha tomado en cuenta la amplitud de la cartera de producto. En el caso de la variable precio se ha analizado qué estrategia de precios que siguen las empresas, diferenciando entre las alternativas de

estrategia basada en los costes, la competencia o la demanda. Se ha realizado la primera visita en mayo de 2021 y de nuevo se realizó otra en agosto de 2021 que sirvió para contrastar mejor la estrategia de precios. De hecho, se han observado similares patrones en la fijación de precios. El cálculo del precio unitario se ha redondeado a tres posiciones decimales. Para el caso de la distribución se ha verificado si esta es intensiva o selectiva. Finalmente, se ha estudiado la variable comunicación.

4.4. Análisis de resultados

Tal y como destaca el modelo conceptual, las variables de marketing como el producto, el precio, la distribución y comunicación son uno de los ejes determinantes para comprender el desarrollo de la marca. Por otro lado, su examen nos aporta mucha información para identificar si la marca Nestlé estandariza o adapta sus programas de marketing.

4.4.1 Análisis de las variables de *marketing-mix*

Con relación a la cartera de producto, se constató que la cartera de producto de Nestlé no sólo se presenta como la marca con gama de mayor amplitud, sino que adapta la cartera a las preferencias locales y, además, está presente en todos los canales o puntos de venta. Así, adicionalmente a las tabletas de chocolate negro y crujiente, ofrecido a través de las marcas Nestlé Clásico y la marca Crunch, respectivamente, ofrecen el chocolate blanco a través de la marca Nestlé Galak, que contiene arroz crocante. Así, la marca Nestlé desarrolla una estrategia de adaptación local, ofreciendo productos vinculados a los hábitos de los consumidores de Ecuador. Es la única marca que ofrece chocolate blanco. Igualmente, hay otras marcas como Pacari, República del Cacao o Hershey's con una oferta únicamente centrada en chocolate negro. Mediante el análisis de esta variable se puede concluir que el grado de adaptación de la marca global Nestlé es muy notable al ofrecer productos adaptados a las preferencias locales de los consumidores de Ecuador.

En referencia a los precios, en la tabla 8 se observa los datos para las diferentes marcas y diferentes canales de venta. La marca local, denominada La Universal, presenta el chocolate negro con diferentes variedades y precios muy competitivos. Esta marca tiende a ofrecer el

precio más bajo del conjunto de alternativas en los diferentes establecimientos (Mi Comisariato, Comisariato Akí, Comisariato TIA). En el caso de Supermaxi, como se puede ver, es Nestlé quien lo consigue. También ocurría esto en el análisis de los precios realizados en el mes de mayo. A pesar de esto, la marca Nestlé, gracias a una amplia oferta y variedad parece adaptarse mejor a las preferencias del conjunto de mercado de chocolate de Ecuador. Un claro ejemplo es la gran variedad presente en Supermaxi. Otra evidencia es el chocolate blanco denominado Nestlé Galak, un chocolate dulce con arroz crocante, que cuenta también con mucha aceptación. Por ello, se deduce que Nestlé, además de desarrollar una estrategia de precios competitiva, está desarrollando nuevos productos (avellana, negro y blanco), presenta una amplia cartera de producto y tiene una presencia masiva en todos los canales de venta.

Tabla 8. Resumen de precios de las principales marcas de chocolate por lugar (TIA)

COMISARIATO TIA					
NESTLÉ			LA UNIVERSAL		
Variedad	Peso (gr)	Precio de venta (\$) y Precio unitario (\$/gr)	Variedad	Peso	Precio de venta (\$) y Precio unitario (\$/gr)
Blanco y arroz 4U	80	1,99\$ (0,025\$/gr)	Negro y maní 4 U	112	1,99\$ (0,018\$/gr)
Negro y arroz 4U	80	1,99\$ (0,025\$/gr)	Negro y blanco	112	1,99\$ (0,018\$/gr)
Blanco y arroz	90	1,89\$ (0,021\$/gr)	Negro y maní*	100	1,79\$* (0,018\$/gr)
Crunch	80	1,99\$ (0,025\$/gr)	Almendras	100	1,99\$ (0,020\$/gr)

*Precio de venta más bajo de las diferentes categorías de productos de chocolate

Fuente: Elaboración propia a partir de la visita a establecimientos (2021)

Tabla 9. Resumen de precios de las principales marcas de chocolate por lugar de compra (SUPERMAXI)

Variedad	NESTLÉ			LA UNIVERSAL			SUPERMAXI			HERSHEY'S			REPUBLICA DE ECUADOR		
	Peso (grs)	Precio de venta unitario (\$/gr)	de (y)	Variedad (grs)	Peso	Precio de venta unitario (\$/gr)	Variedad (grs)	Peso	Precio de venta unitario (\$/gr)	Variedad (grs)	Peso	Precio de venta unitario (\$/gr)	Variedad (grs)	Peso	Precio de venta unitario (\$/gr)
Negro y arroz Crunch	90	1,57\$ (0,017\$/gr)		Negro y mani L	100	1,69\$ (0,017\$/gr)	Negro (Esmeralda)	50	2,01\$ (0,040\$/gr)	Negro	102	3,80\$ (Oferta: 2,65\$) (0,026\$/gr)	Negro	50	4,27\$ (oferta: 2,57\$) (0,051\$/gr)
Negro	100	1,66\$ (0,017\$/gr)		Negro y blanco	112	1,56\$ (0,014\$/gr)	Negro (Maracuya)	50	2,01\$ (0,040\$/gr)	Blanco	113	3,80 (Oferta: 3,23\$) (0,029\$/gr)	No presenta más variedades en la cartera de producto		
Blanco y arroz	90	1,571\$ (0,017\$/gr)		Negro y Mani 4U	112	1,56\$ (0,014\$/gr)	Negro (Arandano)	50	2,01\$ (0,040\$/gr)	No presenta más variedades en la cartera de producto					
Blanco y arroz 4U	80	1,73\$ (0,022\$/gr)		No presenta más variedades en la cartera de producto			No presenta más variedades en la cartera de producto								
Negro y avellana	60	1,89\$ (0,032\$/gr)													
Negro y almendra*	60	1,36\$* (0,023\$/gr)													
Negro y leche*	60	1,36\$* (0,023\$/gr)													

*Precio de venta más bajo de las diferentes categorías de productos de chocolate

Fuente: Elaboración propia a partir de la visita a establecimientos (2021)

Tabla 10. Resumen de precios de las principales marcas de chocolate por lugar de compra (MI COMISARIATO)

<i>MI COMISARIATO</i>											
NESTLE			LA UNIVERSAL			PACARI			HERSHEY'S		
Variedad	Peso (grs)	Precio de venta y unitario (\$/gr)	Variedad	Peso (grs)	Precio de venta (y unitario (\$/gr)	Variedad	Peso (grs)	Precio de venta (y unitario (\$/gr)	Variedad	Peso (grs)	Precio de venta (y unitario (\$/gr)
Negro	100	1,59\$ (0,016\$)	Negro y maní L*	100	1,47\$* (0,015\$)	Negro (Esmeralda)	50	1,94\$ (0,039\$)	Negro 8U	102	3,49\$ (0,034\$)
Chocolate Crunch	80	1,69\$ (0,021\$)	Negro y maní 4U	112	1,67\$ (0,015\$)	Negro (Maracuyá)	50	1,94\$ (0,039\$)	No presenta más variedades en la cartera de producto		
Blanco y arroz 4U	80	1,70\$ (0,021\$)	No presenta más variedades en la cartera de producto			Negro (Arándano)	50	1,94\$ (0,039\$)			

*Precio de venta y precio unitario más bajo de las diferentes categorías de productos de chocolate

Fuente: Elaboración propia a partir de la visita a establecimientos (2021)

Tabla 11. (continuación). Resumen de precios de las principales marcas de chocolate por lugar de compra (COMISARIATO AKI)

COMISARIATO AKÍ											
NESTLE			LA UNIVERSAL			PACARI			HERSHEY'S		
Variedad	Peso (grs)	Precio de venta y unitario (\$/gr)	Variedad	Peso (grs)	Precio de venta (y unitario (\$/gr)	Variedad	Peso(grs)	Precio de venta (y unitario (\$/gr)	Variedad	Peso(grs)	Precio de venta (y unitario (\$/gr)
Negro	100	1,66\$ (0,017\$/gr)	Negro y maní	100	1,88\$ (0,019\$/gr)	Negro (Esmeralda)	50	2,15\$ (0,043\$/gr)	Negro	102	3,80\$ (Oferta: 2,65\$) (0,026\$/gr)
Blanco y arroz	90	1,77\$ (0,020\$/gr)	Negro y blanco*	112	1,56\$* (0,014\$/gr)	Negro (Maracuyá)	50	2,15 \$ (0,043\$/gr)	Blanco	113	3,80 (Oferta: 3,23\$) (0,029\$/gr)
Negro y arroz Crunch	90	1,77\$ (0,020\$/gr)	Negro y maní 4U*	112	1,56\$* (0,014\$/gr)	Negro (Arándano)	50	2,15\$ (0,043\$/gr)	No presenta más variedades en la cartera de producto		
Blanco y arroz 4U	80	1,73\$ (0,022\$/gr)	No presenta más variedades en la cartera de producto			No presenta más variedades en la cartera de producto					

*Precio de venta y precio unitario más bajo de las diferentes categorías de productos de chocolate

Fuente: Elaboración propia a partir de la visita a establecimientos (2021)

Para la tableta de chocolate negro, La Universal presenta oferta con otras variedades incluyendo el maní. La marca Pacari y la marca República del Cacao, que poseen una menor cantidad de gramos, se concentran en esta categoría de la tableta de chocolate negro. Estas marcas presentan no solo un precio (\$/gr) relativamente mayor, sino también un precio más alto por unidad de venta; por lo que parece que existe, a diferencia de Nestlé y La Universal, una apuesta más clara por posicionar el producto en un nivel superior. En referencia a la intensidad promocional, en el caso de Nestlé también es alta. Las promociones en precio o en cantidad permiten obtener un valor percibido superior como consecuencia de un mayor valor transaccional. En consecuencia, se observa que la fijación de precios de la marca global Nestlé se basa en los precios de la competencia. Es decir, se trata de una estrategia de precios competitiva. También se ha detectado el uso de la promoción a través del descuento en el precio, principalmente en el Comisariato Aki. En cuanto a la distribución, la oferta que posee la marca global es máxima, de tal forma que la cobertura a la que aspira Nestlé es total, por lo que está presente en todos los formatos y puntos de venta y, además, tiene una buena visualización favoreciendo la preferencia por la marca. Esta misma estrategia, de gran intensidad en el canal de distribución, es seguida por La Universal. Tanto una como otra disponen de un amplio espacio en el lineal. La comunicación es otra de las variables en que Nestlé, gracias a la dimensión global de la marca, extiende su imagen en todas las áreas geográficas en las que está presente. En suma, el examen de las variables de marketing ha permitido concluir que la marca Nestlé combina un posicionamiento global de la marca y una adaptación de sus programas de marketing (producto y precio) al mercado local de Ecuador. La investigación del consumidor nos puede ayudar a comprender mejor este resultado y confirmar si la globalidad percibida por la marca Nestlé predispone a comprar este producto.

4.4.2. Investigación del comportamiento del consumidor

Hábitos de compra

El estudio empírico realizado identifica dos resultados. En primer lugar, se trata de un producto con un nivel de consumo relativamente alto de tal forma que un porcentaje importante de consumidores consumen una vez al mes o cada dos meses alguna de las categorías analizadas (tableta de chocolate blanco, negro, almendras, bombón, caramelos o confitería). En segundo lugar, conviene destacar la tasa de consumo de tabletas de chocolate blanco (15,82%, una vez al mes). Así, casi un 16% de los consumidores de Ecuador compran tabletas de chocolate blanco una vez al mes (Tabla 12). También destaca el consumo de chocolate negro (11,49%, una vez al mes) mientras que los bombones (8,52%) y la tableta de almendras (2,97%, una vez cada 3 meses) son de consumo más ocasional. Los valores están redondeados a dos decimales.

Tabla 12. Frecuencias relativas de hábitos de compra condicionadas al tipo de chocolate consumido

	Una vez al mes	Una vez cada dos meses	Una vez cada 3 meses	Una vez cada 4 meses	1-2 veces cada 6 meses	1-2 veces al año	Menos o nunca	Total
Tableta Blanco	15,82%	6,20%	2,97%	1,81%	0,58%	0,52%	0,00%	27,90%
Tableta Negro	11,49%	14,98%	5,49%	2,58%	0,97%	1,23%	0,13%	36,87%
Tableta Almendras	2,91%	3,10%	2,97%	1,03%	0,77%	0,00%	0,13%	10,91%
Bombón	8,52%	5,04%	2,45%	1,55%	0,84%	0,45%	0,00%	18,85%
Caramelos	2,13%	0,90%	1,03%	0,13%	0,45%	0,26%	0,00%	4,90%
Confitería	0,90%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,90%

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario (2021)

Estos datos son coherentes con el estudio descriptivo realizado donde se destaca que la tableta de chocolate blanco presenta una tasa de consumo relativamente alta. Este dato revela que la marca Nestlé ha concentrado un gran esfuerzo comercial en desarrollar un producto adaptado a las preferencias de este mercado. De esta forma, ha desarrollado la marca de chocolate blanco Nestlé Galak, que contiene, además, arroz crocante. Asimismo, se señalizan en el producto los atributos directamente conectados con el motivo hedónico

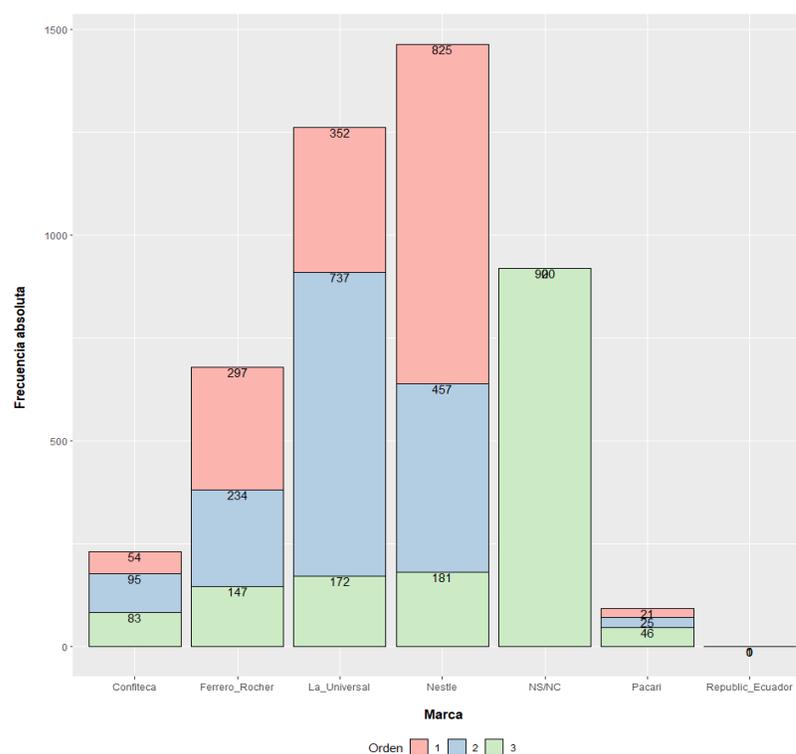
como es el arroz crocante y el sabor dulce. La importancia del atributo hedónico en el consumo del chocolate ya fue explicada en la revisión de la literatura de los estudios del chocolate (Ozretic-Dosen, Skare, Krupka, 2007; Kuikka y Laukkanen, 2012, Rousseau, 2015; Poelmans y Rousseau, 2016). De igual forma, se observa que el chocolate negro tiene una demanda importante, mientras que el chocolate con almendras tiene una demanda más ocasional. En el caso de los bombones, el dato de compra de una vez al mes (8,52%). Finalmente, la compra de caramelos y confitería se podría considerar de menor relevancia.

Importancia de la marca

El estudio de esta variable es crucial para analizar la performance de la marca. Previo al análisis de la compra y consumo del chocolate, la marca ejerce una influencia notable en la compra de este producto (Ahmed et al., 2012). Por ello, se revisó con mayor detalle las dimensiones de la notoriedad, tanto la notoriedad espontánea como la notoriedad sugerida. En efecto, los resultados revelan que la marca Nestlé posee una gran notoriedad espontánea, duplicando a la marca doméstica más relevante en el mercado de Ecuador como es La Universal, (figura 26 y tabla 13). Este resultado no solo refuerza el análisis realizado, sino que pone de manifiesto una relación directa entre la cuota de mercado y la notoriedad espontánea. De esta forma, las marcas que tengan una mayor notoriedad van a tener una posición predominante en la mente del consumidor. Por tanto, estos datos revelan que Nestlé se presenta con un gran reconocimiento social, que contiene todos los elementos de una marca fuerte y de una marca renombrada (Cerviño Fernández, 2014). La marca Nestlé, gracias a la superioridad ejercida a través del posicionamiento global, influye de una forma determinante en la compra. Este resultado es coherente con el modelo planteado el cuál destaca cómo el posicionamiento de la marca ejerce una gran influencia en la performance, en este caso de la cuota de mercado. Además, para el mercado del chocolate, los consumidores son leales a la marca porque lo asocian con parámetros determinados de calidad y sabor lo que unido a una experiencia previa positiva hace que los consumidores no cambien a otras marcas (Ozretic-Dosen, Skare, y Krupka, 2007). Este resultado refuerza la función de garantía que ejerce el nombre de marca (Del Rio, Vazquez

e Iglesias, 2001). Estos factores acentúan que la reintención de compra sea alta, lo que favorece enormemente la consecución de una elevada cuota de mercado. Por otro lado, la marca La Universal tiene un buen reconocimiento entre los consumidores de Ecuador. Se percibe una marca que, gracias a su reputación y buen hacer, consigue un reconocimiento que va más allá del público y se centra en el producto, en este caso el chocolate.

Figura 26. Frecuencias absolutas del orden de preferencia de las marcas más recordadas de productos de chocolate de acuerdo al criterio de notoriedad espontánea.



Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario (2021)

Tabla 13. Frecuencias relativas del orden de preferencia de las marcas más recordadas de productos de chocolate de acuerdo al criterio de notoriedad espontánea.

	NS/NC	Nestlé	La Universal	Ferrero-Rocher	Confiteca	Pacari	República de cacao	Total
1ª	0.00	53.26	22.72	19.17	3.49	1.36	0.00	100
2ª	0.00	29.51	47.58	15.11	6.13	1.61	0.06	100
3ª	59.39	11.69	11.10	9.49	5.36	2.97	0.00	100

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario (2021)

Fuentes de valor de marca.

Como se puede comprobar, se trata de un mercado con un número reducido de marcas en la que existe una marca dominante como es Nestlé, que lidera el mercado. Debido a que no se ha encontrado una fuente de datos que permita cuantificar con exactitud la cuota de mercado de las diferentes categorías de productos de chocolate para las diferentes marcas, se ha recurrido a una estimación de la cuota de mercado a partir del estudio realizado. Así, a partir de los datos de la investigación de mercados, que permite identificar la marca de productos de chocolate que habitualmente compran los consumidores de Ecuador, se obtiene la tasa de penetración. Esta misma aproximación fue utilizada por Romaniuk, Dawes y Nenycz-Thiel (2018). Así, la marca Nestlé tendría una tasa de penetración de un 50,1% aproximadamente frente a la Universal, su gran competidora, que alcanzaría un 24,98%.

Al estudiar los valores de las diferentes dimensiones que componen el valor de marca, se observan tres resultados de interés. En primer lugar, las marcas de tabletas de chocolate que tienen una mayor cuota de mercado como son Nestlé y su gran rival La Universal son las que alcanzan la mayor notoriedad sugerida. El segundo resultado de interés que se puede comprobar en el análisis de la varianza (test de la F), es que no se observan diferencias significativas para el conjunto de las marcas en las puntuaciones de las dimensiones del valor de marca como son la calidad percibida (p-valor=0.217), asociaciones (p-valor=0.338) y la lealtad (p-valor=0.115). Sin embargo, hay diferencias en las puntuaciones con respecto a la percepción de la notoriedad para al menos una marca (p-valor<0,05). Lo mismo ocurre con la disposición a pagar una prima en el precio. La marca La Universal presenta un valor significativamente más alto (3,79) que Nestlé (3,55), como podemos observar en la tabla 15. Parece que la marca Nestlé se centra más en conseguir la mayor cuota de mercado posible en lugar de ofrecer un producto con una alta prima en precio. Por ello, se infiere que el resultado o performance tan alta de la marca Nestlé es consecuencia no sólo de la acción comercial de la marca, sino del resultado conjunto de las variables de *marketing-mix* como la amplitud de gama, el precio o la promoción, la distribución o la comunicación y publicidad.

Tabla 14. Análisis de la varianza. Puntuaciones con respecto a las dimensiones del valor de marca

Dimensión del valor de marca y prima en el precio		Grados de libertad	Sum Sq	Mean Sq	F	Pr
Calidad percibida	Factor	4	1.7	0.4212	1.444	0.217*
	Residuos	1544	450.3	0.2916		
Notoriedad	Factor	4	4.6	1.1566	4.782	0.000778***
	Residuos	1544	373.5	0.2419		
Asociaciones de marca	Factor	4	0.88	0.2192	1.135	0.338*
	Residuos	1544	298.37	0.1932		
Lealtad	Factor	4	2.9	0.7145	1.859	0.115*
	Residuos	1544	593.5	0.3844		
Valor de marca	Factor	4	6.9	1.7215	3.175	0.0131**
	Residuos	1544	837.1	0.5422		
Prima en el precio	Factor	4	19.5	4.872	8.926	3.99e-07 ***
	Residuos	1544	842.8	0.546		

*No significativo ($p > 0,05$); **diferencia significativa en las puntuaciones ($p < 0,05$); ***diferencia significativa en las puntuaciones $p < 0,001$). El término Factor se refiere a cada uno de los grupos o marcas

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario (2021)

Tabla 15. Puntuación de las diferentes fuentes de valor de marca para las marcas habitualmente compradas de productos de chocolate.

	Frecuencia	Notoriedad	Calidad Percibida	Lealtad	Asociaciones de Marca	Valor de marca	Disposición a pagar un precio primado
Nestlé	786	4,53	4,43	4,09	4,23	3,90	3,55
Universal	386	4,44	4,41	4,10	4,23	4,04	3,79
Ferrero	301	4,50	4,40	3,99	4,23	3,92	3,57
Rocher							
Confiteca	47	4,34	4,28	4,00	4,13	3,75	3,84
Pacari	29	4,27	4,28	4,07	4,11	3,98	3,40

Fuente: Elaboración propia a partir del cuestionario (2021)

4.5. Discusión de resultados e implicaciones empresariales

Esta investigación ha permitido dar respuesta al gap existente en la literatura de los estudios sobre la dualidad marca global y marca local en países en vías de desarrollo. El estudio, además, incorpora un doble punto de vista al incluir no solo el punto de vista de la oferta, en este caso de la empresa multinacional Nestlé, sino también el del consumidor. Desde un punto de vista teórico, el marco utilizado ha permitido dar respuesta a los objetivos y

cuestiones planteadas. A la respuesta de si Nestlé estandariza o adapta, el estudio precisa que se trata de una estrategia híbrida que combina el posicionamiento global, único para todo el mercado, con la adaptación de los programas de marketing de producto, precio o distribución al mercado doméstico de Ecuador.

El estudio realizado tiene importantes implicaciones para la gestión de las marcas globales. Este estudio ha puesto de manifiesto que, además de la marca, las diferentes variables de *marketing-mix* juegan un papel significativo en el desempeño de la empresa. Así, Nestlé se ha configurado como la empresa que lidera este mercado no sólo gracias al posicionamiento global de la marca sino por una gestión adecuada de las variables del *marketing-mix*. Los principales pilares de esa estrategia se fundamentan en una amplia cartera de producto, con una amplia variedad y surtido de alternativas (chocolate negro, blanco, almendras); la fijación de precios competitivos, que intentan ajustarse a un nivel de renta bajo; una importante actividad promocional, muy buena visualización en el lineal y una estrategia de distribución intensiva con la que consigue una gran presencia en todos los formatos o tipos de establecimiento.

Otra de las implicaciones empresariales es el diseño de la estrategia de marketing internacional. Nestlé ha sabido adaptar una marca global a las características de un mercado local como es Ecuador. Esta marca ha optado por concentrar grandes esfuerzos en comercializar chocolate blanco sin olvidar la oferta de la clásica tableta de chocolate negro. A la tradicional oferta de la tableta de chocolate negro clásica, ha añadido otro producto que se adapta a las preferencias del mercado local como es el chocolate blanco con arroz crocante, el cual se adapta muy bien a las preferencias de este mercado. La elección de los ingredientes de leche y arroz están inspirados en los hábitos culinarios e importancia de esa materia prima (arroz) en la dieta de los consumidores ecuatorianos. Tal y como señalan Özsomer y Altaras, (2008), en la estrategia de marca global se combinan elementos de adaptación cultural y de superioridad global percibida de la marca, lo cual le permite conseguir un alto desempeño en el mercado. Esta superioridad global percibida por parte de los consumidores, conocida como efecto halo (Iglesias Argüelles, Vázquez Casielles

y Del Rio Lanza, 2003), genera una actitud positiva e influye positivamente en la predisposición a comprar la marca por parte del consumidor final. Esta filosofía de marketing internacional y gestión local es lo que está permitiendo a la marca global conseguir una posición de liderazgo en el mercado del chocolate en un país de gran tradición de producción cacaotera como es Ecuador.

Otra importante implicación es el desempeño de la marca, la cual se concentra en la cuota de mercado en lugar del valor de marca. Nestlé no está buscando una prima en precio sino una mayor cuota de mercado. En efecto, tal y como ocurre con la variable valor de marca, la disposición a pagar una prima en el precio es significativamente inferior en el caso de la marca Nestlé mientras que las marcas locales como Pacari o La Universal presentan valores más altos. Un patrón similar se observa para la marca de bombones Ferrero Rocher. Además, tanto la notoriedad espontánea como la notoriedad sugerida alcanzan valores altos.

Las marcas locales de Ecuador pueden aprovechar las ventajas de localización y el conocimiento del mercado por parte de los productores o cacaoteros. De esta forma, se puede incrementar la exportación de chocolate al exterior donde factores como una denominación de origen o una certificación mundial tienen cada vez más relevancia. La denominación de origen Cacao Arriba exige aplicar prácticas orgánicas en la producción, lo que le permitiría, además de proteger la producción, acceder a los mercados internacionales (Criterios digital, 2019).

4.6. Conclusiones

Una de las grandes cuestiones al abordar las marcas globales ha sido la de investigar si existe una estandarización completa de las actividades de marketing o si la marca global se adapta a los mercados locales. Desde el punto de vista de la oferta la marca piensa globalmente y actúa localmente, adaptando la oferta a las características particulares de una determinada área geográfica. Así, la marca Nestlé ha sabido adaptar el producto a las características del mercado de Ecuador. Además, inspirado en el nuevo enfoque de demanda, donde es

posible identificar segmentos de consumidores globales, ha desarrollado un nuevo producto elaborado a partir de cacao fino.

Esta filosofía de gestión y de marketing internacional permite a la empresa consolidar su posición de liderazgo en un país que está entre los grandes productores de cacao a nivel mundial. Además, a través de la combinación óptima de las variables del marketing ha sabido adaptarse al mercado local. Así, por medio de una selección óptima de la amplitud de la cartera de producto, precios competitivos, promoción intensa (descuentos y promoción en cantidad) y distribución intensiva ha conseguido conectar con los consumidores de Ecuador lo que le ha permitido liderar y consolidar la cuota de mercado. Por otro lado, existe una oportunidad para las marcas locales de exportar chocolate con un precio superior puesto que el cacao de Ecuador está cada vez más valorado y apreciado en los mercados internacionales. Es necesario mejorar las capacidades comerciales de los agentes que operan a lo largo de la cadena de producción, capitalizar la imagen de calidad del cacao ecuatoriano e incrementar la innovación y desarrollo de nuevos métodos de producción y elaboración más sostenibles.

Como futuros trabajos planteamos diferentes líneas de interés como pueden ser la reorganización de la cadena de valor, la exportación a los mercados exteriores, y la innovación y desarrollo de nuevos métodos de producción del chocolate más sostenibles. Por último, se plantea avanzar en la dualidad de marca global y local en entornos de incertidumbre como es el que ha causado la reciente pandemia mundial (Ng, Faraji-Rad, Batra, 2021).

Por último, existen limitaciones que podrían afrontarse en las siguientes investigaciones. La cuota de mercado de las marcas ha sido estimada por una variable proxy como es la tasa de penetración de los mercados por lo que es necesario incorporar la rotación. De igual manera, la investigación se podría enriquecer más si se incorpora el análisis de la actitud del consumidor hacia la globalidad de la marca, lo cual implicaría, además, analizar las actitudes etnocentristas.

Capítulo 5. Discusión y Conclusiones

A continuación, se exponen las principales contribuciones de la investigación realizada, las implicaciones empresariales y las conclusiones. Se destaca tanto un nivel teórico y metodológico como el más práctico. Por ello, se destacan implicaciones empresariales para la gestión y el marketing. Finalmente, se exponen las principales limitaciones de la investigación realizada y se comentan las futuras líneas de investigación.

5.1 Discusión

Esta investigación ha analizado el fenómeno de las marcas globales y de las marcas locales presentes en los mercados agroalimentarios de economías en desarrollo donde actualmente existen pocos estudios empíricos. Este estudio es particularmente interesante ya que ha abordado un producto que es vital para la economía agropecuaria de Ecuador como es el cacao, el cual contribuye enormemente no solo al desarrollo económico del país (León-Serrano, Matailo-Pinta, Romero-Ramón, y Portalanza-Chavarría, 2020), sino también al desarrollo social al presentarse como patrimonio cultural e inmaterial de la nación (Abad, Acuña, y Naranjo, 2020). De hecho, Ecuador es uno de los grandes productores de cacao del mundo, con una materia prima de excelente calidad y con notable proyección de futuro (Asanza, Alvarado, Peñafiel, y Fernández, 2019). Según el Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca (2021) se trata de una superficie total de aproximadamente 527.349 hectáreas y una producción de 313.282 toneladas la cual está concentrada mayoritariamente en la región de la Costa (con un 79,4%), seguido de la Sierra con un 14,5% y la región Oriente o Amazónica con un 6,10%. El INEC establece que involucra alrededor de 150.000 familias de productores con una contribución al PIB sectorial del 9,5%. También se está produciendo una mejora de la producción lo que redundará en una mejora de la productividad.

Además, al tratarse de un país cacaotero es interesante investigar no solo el fenómeno de las marcas globales que han abordado este mercado sino cuál es y debería ser el papel o la

respuesta de las marcas locales ecuatorianas ante la presencia de esas marcas globales, en este caso Nestlé y Ferrero Rocher. La investigación ha incorporado no solo el punto de vista de la oferta, en este caso de la marca global o local, sino también la referencia del consumidor. Desde una perspectiva estrictamente metodológica, al incluir tanto el enfoque de la oferta (análisis de las estrategias de marca) como la demanda (análisis del consumidor), el trabajo puede dar una respuesta mucho más concreta al estudio del fenómeno de las marcas globales y locales.

En un primer estudio se ha analizado cuáles son los retos de comercialización que tienen las marcas locales de Ecuador ante el nuevo entorno global, particularmente ante un mercado del cacao y del chocolate cada vez más globalizado. Este estudio ha identificado que es necesario que se mejore la organización de la cadena de valor, prestar más atención a la valorización del cacao fino de aroma –que está cada vez más valorado en los mercados internacionales-, potenciar una mayor industrialización y desarrollo de nuevos productos a partir del cacao así como apostar por una mayor internacionalización de las empresas tanto aquellas que se dediquen a la exportación del cacao como las que se concentren en el mercado del chocolate.

En el segundo de los estudios empíricos se ha discutido y analizado la importancia de la estrategia de la marca global, en este caso la marca Nestlé, en el mercado de Ecuador. En concreto, se ha examinado las decisiones de estandarización y adaptación y sus implicaciones en el desempeño empresarial para el mercado del chocolate de Ecuador. A la pregunta de si Nestlé estandariza o adapta su estrategia de marketing, la investigación ha identificado que esta empresa presenta una táctica híbrida que combina el posicionamiento que es único para todo el mercado, con la adaptación de los programas de marketing de producto, precio o distribución al mercado doméstico de Ecuador. La filosofía de marketing internacional y gestión local es lo que está permitiendo a la marca global Nestlé conseguir una posición de liderazgo en el mercado del chocolate en un país como es Ecuador. Las implicaciones empresariales de cada uno de estos programas de marketing son expuestas en la siguiente sección.

5.2. Implicaciones empresariales.

5.2.1. Mercado del cacao

El estudio de la panorámica del sector ha concluido que es imprescindible mejorar los sistemas de coordinación a lo largo de la cadena de valor por medio del asociacionismo y de la mejora de las capacidades organizativas y comerciales de los agentes. Esto permitiría mejorar la capacidad de negociación de los agentes con exportadores nacionales, importadores o con la industria internacional. La potenciación del asociacionismo ha sido ratificada por diferentes estudios empíricos en áreas como Milagro (Espinoza y Arteaga, 2015) o Los Ríos (Morales, Carillo, Ferreira y Peña, 2018). Sin embargo, se plantean retos como es la disyuntiva de sustituir el cultivo de cacao fino de aroma por cacao más resistente, pero de menor calidad como es el CCN51. Por ello, dada la importancia que puede tener no solo mantener sino potenciar la producción de calidad y más diferenciada, se hace necesario fomentar la investigación botánica entorno al equilibrio entre las diferentes variedades de cacao (CCN51 y cacao fino de aroma) y plantear incentivos no solo por la obtención de una mayor productividad o rendimiento por hectárea sino por conseguir un cacao de mayor calidad, como puede ser el cacao fino de aroma.

Se ha podido constatar la importancia de la exportación, el cual causa un efecto multiplicador en la economía local al estimular tanto la producción como la generación de empleo (Alcívar-Córdova et al., 2021). En lo que se refiere a los destinos comerciales, se podría aumentar la exportación a mercados geográficos con alto potencial de renta como Japón o Estados Unidos, sobre todo como destinos de productos de cacao elaborados, incluido el chocolate.

Además de incrementar la exportación de cacao y elaborados de mayor calidad también existe una oportunidad de desarrollar nuevos productos a partir de subproductos o residuos como la cascarilla. Otros de los productos de interés son los chocolates elaborados artesanalmente o chocolate fabricado de acuerdo a prácticas de sostenibilidad.

Esta es otra de las dimensiones que más hay que potenciar puesto que como se ha podido constatar existe una oportunidad en los mercados internacionales ya que la materia prima

tiene una excelente calidad. De particular interés es el desarrollo de marcas notorias puesto que, además del precio o la calidad, la marca es un factor determinante en la compra del producto.

5.2.2. Mercado del chocolate.

Directamente conectado con la marca se encuentra la estrategia de marca o *branding*. Además de la marca existen otras variables de marketing que influyen de forma significativa en el desempeño o resultado empresarial. Entre ellas, destaca la distribución y logística, una estrategia de precios competitiva y una amplia variedad de producto adecuadamente segmentada. El *branding* de Nestlé se fundamenta en una estrategia híbrida que combina un posicionamiento global con adaptación de los programas de *marketing-mix* (producto, precio, distribución y comunicación) a los mercados locales. En concreto, la marca ha desarrollado una amplia cartera de producto que está renovándose continuamente, una estrategia de precios competitivos que buscan adaptarse a un nivel de renta bajo, una excelente visualización en el lineal y una técnica de distribución intensiva. Un buen ejemplo de adaptación al mercado ha consistido en desarrollar chocolate blanco con arroz crocante, el cual cuenta con gran aceptación entre jóvenes.

De particular importancia también es el origen, que, si bien tiene una menor importancia que la marca o el precio, puede seguir progresando ante la expectativa de una mayor globalización. Por otro lado, Ecuador cuenta con excelente materia prima por lo que el efecto chocolate elaborado a partir de cacao original y auténtico de un determinado origen también reforzaría la creación del denominado valor de marca o *brand equity*.

De igual manera, las marcas locales precisan investigar más el mercado e identificar las preferencias de los diferentes segmentos. Existen diferentes segmentos con potencial de crecimiento en los mercados internacionales como el comercio justo, cacao orgánico o cacaos de origen. En los tres casos, las marcas locales podrían concentrar más atención y desarrollar ofertas competitivas. Es especial el caso de los cacaos de origen ya que como se ha explicado Ecuador cuenta con una de las mejores variedades de cacao fino del mundo

como es el denominado cacao fino de aroma. Si a esto se incorpora la mejora de los sistemas de producción, el chocolate producido en Ecuador por marcas ecuatorianas a partir de esta materia prima también facilitaría que los productores se implicasen más en conseguir un producto de la máxima calidad.

Las marcas locales deberían de prestar más atención a la innovación y desarrollo de nuevos productos como el chocolate blanco para jóvenes y entornos urbanos, la posibilidad de realizar una mayor oferta de bombones, especialmente para regalo, o la de productos de chocolate negro para consumidores de mayor edad, especialmente en la región de la Sierra. Por tanto, la investigación de los mercados es un reto que debe ser tenido en cuenta por las marcas locales.

El diseño de un envase atractivo junto con una alta intensidad de publicidad influye en la captación de los potenciales compradores. De igual manera, la importancia de las variables de *marketing-mix* como disponer de fábricas propias en el mercado de destino, el orden de entrada, una amplia gama de producto y una amplia red de distribución y logística (tanto en número de distribuidores como puntos de venta) influyen de manera positiva en el liderazgo de la marca global Nestlé en el mercado de chocolate de Ecuador.

5.3. Conclusiones

En un nivel teórico, este estudio ha podido concluir tres cuestiones de gran interés. En primer lugar, existe una variable fundamental que influye de una forma determinante en la aceptación de la marca como es la globalidad percibida de la marca. Esta superioridad global percibida por parte de los consumidores genera una actitud positiva e influye favorablemente en la predisposición a comprar la marca. Por otro lado, se ha identificado un factor que condiciona enormemente la aceptación de la marca como es la confianza en la marca global (Rosenbloom y Haefner, 2016). La confianza que proporciona la marca es la que permite, con un posicionamiento único y apoyado en esa superioridad global, adaptarse a los mercados domésticos sin que se vea afectada su imagen. En tercer lugar, el desarrollo de la marca y su influencia en el resultado o desempeño empresarial viene

condicionado por los recursos y capacidades comerciales, financieras, organizativas y tecnológicas de la empresa. El resultado o desempeño puede ser medido tanto a través de la cuota de mercado como del valor de la marca. De hecho, si el desarrollo de la marca, o *branding*, actúa correctamente en las dimensiones de las fuentes de valor como son la notoriedad, calidad percibida, imagen de marca o lealtad, el impacto en el desempeño empresarial será mucho mayor. El desarrollo de marcas más innovadoras exige la mejora de las capacidades comerciales de los gestores, los cuales deben de prestar más atención a los nuevos valores emergentes de los consumidores.

En un nivel más práctico y empírico, donde se plantea si la marca puede escoger entre la estandarización y la adaptación, el trabajo ha concluido que existe una opción novedosa como es la estrategia híbrida que combina el posicionamiento global para todo el mercado con la adaptación de la oferta a las preferencias de una determinada área geográfica. De esta manera, la marca global puede adaptar su producto a las condiciones particulares de un determinado territorio sin que esto implique la pérdida o erosión de su valor. Además del posicionamiento global, si la estrategia de marca internacional se apoya en una combinación óptima de las variables del *marketing-mix* es posible potenciar el desempeño de la marca global.

Por otro lado, las marcas locales podrían reforzar su posición competitiva y su desempeño empresarial. Debido a que existe un vínculo entre el territorio y el consumidor, dado que el cacao es un producto que simboliza valores de la nación, existe un reto comercial para las marcas locales consistente en capitalizar la imagen de calidad del cacao de Ecuador y vincularlo a la marca. De igual manera, la innovación y desarrollo de nuevos métodos de producción y elaboración más sostenibles también puede favorecer la diferenciación de las marcas locales frente a las marcas globales. De hecho, la identificación del consumidor con la marca en torno a valores emergentes permitiría a las marcas ecuatorianas desarrollar o expandirse tanto dentro del propio país como en el exterior.

5.4. Limitaciones y futuras líneas de investigación.

Entre las limitaciones que se han identificado destacan la dificultad para estimar la cuota de mercado a partir de datos transversales. De igual manera, se requieren muestras más grandes para poder evaluar el potencial de los nuevos segmentos de mercado.

En lo que se refiere a las líneas de investigación futura, se destaca la investigación del potencial de crecimiento y la disposición a pagar de las diferentes categorías de chocolate (comercio justo, de producción orgánica o cacaos de origen) en los mercados internacionales.

También es interesante la investigación de los factores condicionantes de la aceptación de la globalidad de la marca entre las que destacan la confianza hacia la marca, el etnocentrismo o los valores del consumidor. En concreto, sería interesante avanzar en la investigación de la influencia que los valores emergentes como consecuencia de la crisis de la covid-19 tienen sobre la demanda del chocolate.

Por último, se destaca el papel de la sostenibilidad en la aceptación y demanda del producto. De igual manera, y dada la creciente internacionalización de los mercados, es interesante investigar el efecto combinado de la marca con otros activos como el capital humano o el know-how.

Bibliografía

- Aaker, D. A. (1991), *Managing brand equity. Capitalizing on the value of a brand name*, Free Press, New York.
- Aaker, D.A. (1996). *Building Strong Brands*. The Free Press, New York.
- Aaker, D. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review*, vol. 38 (3), pp. 102-120.
- Aaker, D.A. (2003). The power of the branded differentiator. *Sloan Management Review*, 45 (1), pp. 83-87.
- Aaker, D. A. (2004). Leveraging the corporate brand. *California Management Review*, vol. 46, 3. <https://doi.org/10.1177/000812560404600301>
- Aaker, D. A., y Joachimsthaler, E. (1999). The Lure of Global Branding. *Harvard Business Review*, 77(6), 137-144. <https://hbr.org/1999/11/the-lure-of-global-branding>.
- Abad, A., Acuña, C., y Naranjo, E. (2020). El cacao en la Costa ecuatoriana: estudio de su dimensión cultural y económica. *Estudios De La Gestión: Revista Internacional De administración*, (7), 59-83. <https://doi.org/10.32719/25506641.2020.7.3>
- Acurio, A. J., Comas, R. R., Rivera, S. G., y Bustillos, M. S. (2019). Estrategia táctica comercial del chocolate artesanal para la empresa chocolate montuvio del cantón Quevedo. *Revista Dilemas Contemporáneos. Educación, Política y Valores*. Año VII, Edición Especial. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v31i1.1134>
- Ahmed, Z.U., Zbib, I.J., Sikander, A. and Gilbert Noujaim, R. (2012). Does country of brand origin (COBO) matter for the Lebanese consumers? *EuroMed Journal of Business*, Vol. 7 No. 2, pp. 108-128. <https://doi.org/10.1108/14502191211245561>
- Alcívar Córdova, K.S., Quezada Campoverde, J.M., Barrezueta Unda, S., Garzón Montealegre, V.J. Carvajal Romero, H. (2021). Análisis económico de la exportación del cacao en el Ecuador durante el periodo 2014 – 2019. *Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional*, 6 (3), p.p. 2430-2444. <http://dx.doi.org/10.23857/pc.v6i3.2522>
- Alden, D. L., Steenkamp, J.-B. E. M., & Batra, R. (1999). Brand Positioning Through Advertising in Asia, North America, and Europe: The Role of Global Consumer Culture. *Journal of Marketing*, 63(1), 75-87. <https://doi.org/10.1177/002224299906300106>
- Almeshal, S. A., & Alhidari, A. M. (2018). Consumers' value perception and value construction: the case of bottled water in the Middle East. *Journal of food products marketing*, 24(8), 982-998. <https://doi.org/10.1080/10454446.2018.1458676>

- American Marketing Association (1960). *Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms*, Chicago, American Marketing Association. <https://www.ama.org/>
- ANECACAO (2019). Estadísticas de exportación. Obtenido de <http://www.anecacao.com/es/estadisticas/estadisticas-actuales.html>
- Anholt, S., (2010). Definitions of Place Branding: Working Towards a Resolutions. *Place branding and Public Diplomacy*, 6, 1, 1-10. <https://doi.org/10.1057/pb.2010.3>
- Areni, C.S.; Black, I. (2015). Consumers' Responses to Small Portions: Signaling Increases Savoring and Satiation. *Psychology and Marketing*, 32, 532–543. <https://doi.org/10.1002/mar.20798>
- Asanza Valencia, M.K., Alvarado Murillo, R.D., Peñafiel Vera G.J. y Fernández Jervis, F.A. (2019). Crecimiento económico del cacao ecuatoriano. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/12/crecimiento-cacao-ecuador.html>
- Baker, M.J. & Ballington, L. (2002). Country of origin as a source of competitive advantage, *Journal of Strategic Marketing*, 10 (2), 157-168. <https://doi.org/10.1080/09652540210125297>
- Bhardwaj, V., Kumar, A. & Youn-Kyung Kim (2010). Brand Analyses of U.S. Global and Local Brands in India: The Case of Levi's, *Journal of Global Marketing*, 23:1, 80-94, <https://doi.org/10.1080/08911760903442226>
- Bañegil Palacios, T.M., Galera Casquet, C., & del Moral Agúndez A. (2002). Estudio de la configuración del "valor de marca" extremeña. *Revista de estudios regionales*, 64, 207-234. <http://www.revistaestudiosregionales.com/documentos/articulos/pdf727.pdf>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Boulding, W. & Kirmani, A., (1993). A consumer-side experimental examination of signaling theory: Do consumers perceive warranties as signals of quality? *Journal of Consumer Research*, 20, pp. 11-123. <https://doi.org/10.1086/209337>
- Buil Carrasco, I., de Chernatony, L. & Martínez, E. (2013). La importancia de medir el valor de marca desde la perspectiva del consumidor evidencia empírica en España y el Reino Unido. *Revista de ciencias sociales*, 19 (2), 226-237. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28026992003>
- Bullock, G.; Johnson, C.; Southwell, B. (2017). Activating Values to Stimulate Organic Food Purchases: Can Advertisements Increase pro-Environmental Intentions? *J. Consum. Mark.*, 34, 427–441. <https://doi.org/10.1108/JCM-12-2015-1643>

- Calvo Dopico, D., del Castillo Puente, A. M., & Herrera Peña, J. (2020). Análisis del valor añadido de un nuevo envase en el mercado de azúcar y su influencia en la disposición a pagar. *Revista Galega de Economía*, 29(3), 1-17. <https://doi.org/10.15304/rge.29.3.6705>
- Calvo Porral, C. & Levy-Mangin, J-P. (2015) Global brands or local heroes?: evidence from the Spanish beer market. *British Food Journal*, 117 (2), 565-587. <https://doi.org/10.1108/BFJ-07-2013-0174>
- Camino, S. M., Andrade Diaz, V., & Pesantez Villacís, D. (2016). Posicionamiento y eficiencia del banano, cacao y flores del Ecuador en el mercado mundial. *CIENCIA UNEMI*, 9(19), 48-53. <https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol9iss19.2016pp48-53p>
- Cerviño Fernández, J. (2011). La globalización de las marcas y la competitividad: tendencias y retos para las empresas españolas. *Economía industrial*, 379, 93-106 (Ejemplar dedicado a: Derechos de la Propiedad Industrial y competitividad global). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3650898>
- Cerviño Fernández, J., y Baena Graciá, V. (2014). Nuevas dimensiones y problemáticas en el ámbito de la creación y gestión de marcas. *Cuadernos de estudios empresariales*, 24, 11-50. https://doi.org/10.5209/rev_CESE.2014.v24.48609
- Chabowski, B. R., Samiee, S., & Hult, T. M. (2013). A bibliometric analysis of the global branding literature and a research agenda. *Journal of International Business Studies*, 44(6), 622-634. <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.20>
- Chawla, D.; Sondhi, N. (2016). Attitude and Consumption Patterns of the Indian Chocolate Consumer: An Exploratory Study. *Glob. Bus. Rev*, 17, 1412–1426. <https://doi.org/10.1177/0972150916660408>
- Cirne, C.T.; Tunick, M.H.; Trout, R.E (2019). The Chemical and Attitudinal Differences between Commercial and Artisanal Products. *Npj Sci. Food*, 3, 19. <https://doi.org/10.1038/s41538-019-0053-9>
- Cleveland, M., Laroche, M., & Papadopoulos, N. (2009). Cosmopolitanism, Consumer Ethnocentrism, and Materialism: An Eight-Country Study of Antecedents and Outcomes. *Journal of international marketing*, 17 (1), 116-146. <https://doi.org/10.1509/jimk.17.1.116>
- Craig, C. & Douglas, S. (2000). Configural Advantage in Global Markets. *Journal of International Marketing*, 8 (1), 6 - 26. <https://doi.org/10.1509/jimk.8.1.6.19564>
- Criterios digital (2019). Cinco productos ecuatorianos cuentan con denominación única en el mundo. Obtenido de: <https://criteriosdigital.com/datos/rcriterios/cinco->

productos-ecuatorianos-cuentan-con-denominacion-unica-en-el-mundo/. Cámara de Comercio de Quito.

- Cruz, R. A., y Cañas, P. C. (2018). La importancia de la exportación del cacao en Colombia y los países en América Latina. *Revista Investigación y Gestión*, 1 (1), 18-27. <https://revistas.ufps.edu.co/index.php/ID/article/view/1514/1419>
- Davis, D.D.; Millner, y E.L. (2005). Rebates, Matches, and Consumer Behavior. *South. Econ. J.* 72, 410–421. <https://doi.org/10.2307/20062118>
- Del Prete, M. y Samoggia, A. (2020). Chocolate Consumption and Purchasing Behaviour Review: Research Issues and Insights for Future Research. *Sustainability*, 12, 5586; <https://doi.org/10.3390/su12145586>
- Del Río Lanza, A. B., Vázquez Casielles, R. & Iglesias Argüelles, V. (2001). El valor de marca: perspectivas de análisis y criterios de estimación. *Cuadernos de Gestión*, 1 (2): 87-102. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=208067>
- Demont, M., Rutsaert, P., Ndour, M., Verbeke, W., Seck, P. A., & Tollens, E. (2013). Experimental auctions, collective induction and choice shift: Willingness-to-pay for rice quality in Senegal. *European Review of Agricultural Economics*, 40(2), 261-286. <https://doi.org/10.1093/erae/jbs021>
- Dimofte, C. V., Johansson, J. K., & Ronkainen, I. A. (2008). Spanning the Globe. *Marketing Management*, 17(5), 40–43. https://www.researchgate.net/publication/294420463_Spanning_the_globe
- Dimofte, C.V. Johansson, J. K. & Ronkainen, I.A. (2009). "Branding": marcas globales frente a marcas locales. *Harvard Deusto Márketing y Ventas*, 93, págs. 30-35. www.hbral.com/sp/revista/contenido.asp.
- Dimofte, C.V. V., Johansson, J. K., & Bagozzi, R. P. (2010). Global brands in the United States: How consumer ethnicity mediates the global brand effect. *Journal of International Marketing*, 18(3): 81–106. <https://doi.org/10.1509/jimk.18.3.81>
- Dogerlioglu-Demir K.; Tansuhaj, P. (2011). Global vs local brand perceptions among Thais and Turks. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 23 (5), 667-683. <https://doi.org/10.1108/13555851111183084>
- Erdem, T., & Swait, J. (1998). Brand equity as a signaling phenomenon. *Journal of Consumer Psychology*, 7(2), 131-157. https://doi.org/10.1207/s15327663jcp0702_02
- Erickson, G.M., Johansson, J.K. & Chao, P. (1984). Image Variables in Multi-Attribute Product Evaluations: Country of Origin Effects. *Journal of Consumer Research*, 11 (September), pp. 694-699. <https://doi.org/10.1086/209005>

- Espinoza Solis, E., y Arteaga Estrella, Y. (2015). Diagnóstico de los Procesos de Asociatividad y la Producción de Cacao en Milagro y sus sectores aledaños. *CIENCIA UNEMI*, 8(14), 105-112. <https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol8iss14.2015pp105-112p>
- Faircloth, J.B., Capella, L.M. & Alford, B.L. (2001). The Effect of Brand Attitude and Brand Image on Brand Equity, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9:3, 61-75, <https://doi.org/10.1080/10696679.2001.11501897>
- Fernández-Ferrín, P, Calvo-Turrientes, A., Bande, B., Artaraz-Miñón, M., & Galán-Ladero, M (2018). The valuation and purchase of food products that combine local, regional and traditional features: The influence of consumer ethnocentrism. *Food Quality and Preference*, 64 (march), 138-147. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2017.09.015>.
- Gabay, G., Moskowitz, H.R., Beckley, J. and Ashman, H. (2009). Consumer centered “brand value” of foods: drivers and segmentation. *Journal of Product & Brand Management*, 18 (1), 4-16. <https://doi.org/10.1108/10610420910933326>
- Gammoh, B.S., Koh, A.C. and Okoroafo, S.C. (2011). Consumer culture brand positioning strategies: an experimental investigation. *Journal of Product & Brand Management*, 20 (1), 48-57. <https://doi.org/10.1108/10610421111108012>
- Garolera, J. (2004). Aspectos distintivos del brand equity en marcas percibidas como locales y como globales: el caso del sector de alimentación y bebidas. Universidad de Navarra. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=216222>.
- Geuens, M., Weijters, B., & De Wulf, K. (2009), “A New Measure of Brand Personality”, *International Journal of Research In Marketing*, Vol. 26, PP. 97-107, <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2008.12.002>
- Gotsi, M., Lopez, C., & Andriopoulos, C. (2011). Building country image through corporate image: exploring the factors that influence the image transfer. *Journal of Strategic Marketing*, 19 (3), 255-272. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2011.581387>
- Grunert, K. G., Baadsgaard, A., Larsen, H. H., & Madsen, T. K. (1996). Market orientation in food and agriculture: Summary, implications, and research perspectives. En *Market Orientation in Food Agriculture* (págs. 243-253). Springer, Boston, MA. https://doi.org/10.1007/978-1-4613-1301-4_12
- Grunert, K.G. (1997), "What's in a steak? A cross-cultural study on the quality perception of beef". *Food quality and Preference*, 8 (3), pp. 157-173. [https://doi.org/10.1016/S0950-3293\(96\)00038-9](https://doi.org/10.1016/S0950-3293(96)00038-9)
- Harsono, S., Perdana, S., Riyadi, D.B., & Normasita (2018). The Influence of Brand Image, Brand Trust, Perceived Quality and Perceived Value on Consumer Purchase Intention

- at Different Categories of Product. *Advanced Science Letters*, Volume 24 (5), 3198-3207. <https://doi.org/10.1166/asl.2018.11343>
- Hassan, S. S., & Katsanis, L. P. (1991). Identification of Global Consumer Segments: A Behavioral Framework. *Journal of International Consumer Marketing*, 3 (2), 11 - 28. https://doi.org/10.1300/J046v03n02_03
- Hernani-Merino, M. & Montero-Santos, R. (2014). Marcas globales: una breve revisión. *Journal of Business*, Vol.6 (1), 2-16. <https://doi.org/10.21678/jb.2014.63>
- Holt, D.B., Taylor, E.L., & Quelch, J.A. (2005). Cómo compiten las marcas globales. *Harvard Deusto Business Review*, Nº 131, 32-41. <https://www.harvard-deusto.com/como-compiten-las-marcas-globales>.
- Hossien, E. (2011). Determinants of brand equity: offering a model to chocolate industry. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 59, 1205-1213. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1062050>
- Iglesias Argüelles, V., Vázquez Casielles, R., & del Río Lanza. A.B. (2003). La influencia de la marca en la evaluación del producto: consideraciones sobre el efecto halo. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 12 (3), 25-40. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=717067>
- INEC. (2020). Instituto Nacional de Estadística y Censos. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas-agropecuarias-2/>
- Johansson, J.K. & Leigh, L. (2011). The rate of penetration by multinationals into emerging markets: evidence from BRIC. *Multinational Business Review*, 19 (3), 272-289. <https://doi.org/10.1108/152538311111172694>
- Kamakura, W. A. & Russell, G. J. (1993). Measuring brand value with scanner data. *International Journal of Research in Marketing*, 10 (1), pp. 9-22. [https://doi.org/10.1016/0167-8116\(93\)90030-3](https://doi.org/10.1016/0167-8116(93)90030-3)
- Kapferer, J.-N. (2005). The Post-global brand. *Brand Management*, 12(5), 319-324. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540228>
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57 (Enero). Pp. 1-22. <https://doi.org/10.1177/002224299305700101>
- Keller, K.L. (1998), Strategic brand management. Building, measuring and managing brand equity, Prentice Hall, New Jersey.
- Keller, K.L. (2003). Strategic Brand Management, New Jersey: Prentice Hall.

- Keller, K.L. & Sood, S. (2003). Brand equity dilution. *MIT Sloan Management Review*, (45), pp. 12-15. <https://sloanreview.mit.edu/article/brand-equity-dilution/>
- Kilduff, K. & Núñez Tabales, J.M. (2017). Country Branding and its effect on the consumer in the global market. *Management Letters / Cuadernos de Gestión*, 17(1), 83-104. <https://doi.org/10.5295/cdg.150543kk>
- Kipnis, E., Kubacki, K., Broderick, A. J., Siemieniako D., & Pisarenko, N.L (2012). ‘They don't want us to become them’: Brand Local Integration and consumer ethnocentrism. *Journal of Marketing Management*, 28:7-8, 836-864. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2012.698634>
- Kirmani, A. (1990). The effect of perceived advertising costs on brand perceptions. *Journal of Consumer Research*, 17 (Septiembre), pp. 344-353. <https://doi.org/10.1086/208546>
- Klein, J. (2002). Us Versus Them, or Us Versus Everyone? Delineating Consumer Aversion to Foreign Goods. *Journal of International Business Studies*, 33, 345-363. <https://doi.org/10.1057/PALGRAVE.JIBS.8491020>
- Kozelová, D.; Matejková, E.; Fikselová, M.; Dékányová, J. (2014). Analysis of Consumer Behavior at Chocolate Purchase. *Potravinarstvo*, 8, 62–66. <https://doi.org/10.5219/325>
- Kuikka, A., and Laukkanen, T. (2012). Brand loyalty and the role of hedonic value. *Journal of Product & Brand Management*, vol 21 (7), 529-537. <https://doi.org/10.1108/10610421211276277>
- Kumar, A., Lee, H.-J., & Kim, Y.-K. (2009). Indian consumers’ purchase intention toward a United States vs, local brand. *Journal of Business Studies*, 62 (5), 521-527. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.06.018>
- Lembregts, C.; Van Den Bergh, B. (2019). Making Each Unit Count: The Role of Discretizing Units in Quantity Expressions. *J. Consum. Res.*, 45, 1051–1067. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucy036>
- Leclerc, F., Schmitt, B. H., & Dube’, L. (1994). Foreign branding and its effects on product perceptions and attitudes. *Journal of Marketing Research*, 31(2), 263–270. <https://doi.org/10.1177/002224379403100209>
- Le, N.-H., Thi Nguyen, H.-M. & Van Nguyen, T. (2013). National identity and the perceived values of foreign products with local brands: The case of local wine in Vietnam. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 25 (5), 765-783. <https://doi.org/10.1108/APJML-01-2013-0017>

- León-Bravo, V. & Jaramillo-Villacrés, M. (2021). Sustainability of Chocolate Production in Ecuador: Drivers, Barriers, and Local Factors, *Latin American Business Review*, <https://doi.org/10.1080/10978526.2021.1920837>
- León-Serrano, L. A., Matailo-Pinta, A. M., Romero-Ramón, A. A., & Portalanza-Chavarría, C. A. (2020). Ecuador: producción de banano, café y cacao por zonas y su impacto económico 2013-2016. *Revista Científica UISRAEL*, 7(3), 97–114. <https://doi.org/10.35290/rcui.v7n3.2020.324>
- Levitt, T. (1983). The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*, 61 (3), 92–102. <https://doi.org/10.1002/tie.5060250311>.
- Líderes (2020). El Cacao ecuatoriano Su historia empezó antes del siglo XV. Extraído de: <https://www.revistalideres.ec/lideres/cacao-ecuatoriano-historia-empezo-siglo.html>
- Lin, C. & Kao, D.T. (2004). The impacts of Country-of-Origin on brand equity. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 5 (September) (1/2), 37-40.
- López-Lomelí, M.Á., Llonch i Andreu, J., Rialp Criado J. (2019). Local, global and glocal consumer brand relationships. *Spanish journal of marketing-ESIC*, 23(3), 437-459. <https://doi.org/10.1108/SJME-10-2018-0046>
- Lybeck, A., Holmlund-Rytkönen, M., & Sääksjärvi, M. (2006). Store Brands vs. Manufacturer Brands: Consumer Perception and Buying of Chocolate Bars in Finland. *The International Review of Retail Distribution and Consumer Research*, 16(4):471-492. <https://doi.org/10.1080/09593960600844343>
- Mai, L.-W. (2014). Consumers' Willingness to Pay for Ethical Attributes. *Mark. Intell. Plan.*, 32, 706–721. <https://doi.org/10.1108/MIP-08-2013-0139>
- Maier, E. & Wilken, R. (2017). Broad and Narrow Country-of-Origin Effects and the Domestic Country Bias, *Journal of Global Marketing*, 30 (4), 256-274, <https://doi.org/10.1080/08911762.2017.1310965>
- Meena Rambocas & Aniera Xuxa Ramsubhag (2018). The Moderating Role of Country of Origin on Brand Equity, Repeat Purchase Intentions, and Word of Mouth in Trinidad and Tobago, *Journal of Global Marketing*, 31 (1), 42-55. <https://doi.org/10.1080/08911762.2017.1388462>
- Milgrom, P. & Roberts, J. (1986). Price and Advertising signals of Product Quality. *Journal of Political Economy*, 94 (4), 796-821. <https://doi.org/10.1086/261408>

- Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca. (2021). Superficie y producción. <http://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/sipa-estadisticas/estadisticas-productivas>
- Morales, I. F., Carrillo, Z. M., Ferreira, N. J., y Peña, G. M. (2018). Cadena de comercialización del cacao nacional en la provincia de Los Ríos, Ecuador. *Ciencia y Tecnología*, 11(1):58-64. <https://doi.org/10.18779/cyt.v11i1.131>
- Ng, S., Faraji-Rad, A., & Batra, R. (2021). Uncertainty evokes consumers' preference for brands incongruent with their global–local citizenship identity. *Journal of Marketing Research*, 58(2), 400-415. <https://doi.org/10.1177/0022243720972956>
- Nhat Vuong, B. & Khanh Giao, H.N. (2020). The Impact of Perceived Brand Globalness on Consumers' Purchase Intention and the Moderating Role of Consumer Ethnocentrism: An Evidence from Vietnam, *Journal of International Consumer Marketing*, 32 (1), 47-68. <https://doi.org/10.1080/08961530.2019.1619115>
- Osório de Oliveira, R., & Spers E.E. (2018). Brand equity no agronegócio: percepção do consumidor brasileiro de carne suína. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 58 (4), 365-379. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020180403>
- Ozretic-Dosen, D.; Skare, V.; Krupka, Z (2007). Assessments of Country of Origin and Brand Cues in Evaluating a Croatian, Western and Eastern European Food Product. *Journal of Business Research*, 60, 130–136. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.10.011>
- Özsomer, A., & Altaras, S. (2008). Global Brand Purchase Likelihood: A Critical Synthesis and an Integrated Conceptual Framework. *Journal of International Marketing*, 16 (4), 1-28. <http://doi.org/10.1509/jimk.16.4.1>
- Özsomer, A. (2012). The Interplay between Global and Local Brands: A Closer Look at Perceived Brand Globalness and Local Iconness. *Journal of International Marketing*, 20 (2), 72 - 95. <http://doi.org/10.1509/jim.11.0105>
- Patnaik, B. C. M., & Sahoo, P. K. (2012). An empirical study on consumer behavior towards Cadbury's India Ltd. and Nestle India Ltd.(A case study of male and female of Cuttack and Bhubaneswar of Odisha). *TRANS Asian Journal of Marketing & Management Research (TAJMMR)*, 1(1), 1-11. <http://www.tarj.in>
- Perez, M., Lopez-Yerena, A. & Vallverdú-Queralt, A. (2020). Traceability, authenticity and sustainability of cocoa and chocolate products: a challenge for the chocolate industry, *Critical Reviews in Food Science and Nutrition*. <https://doi.org/10.1080/10408398.2020.1819769>
- Pharr (2005), J.M. Synthesizing Country-of-Origin Research from the Last Decade: Is the Concept Still Salient in an Era of Global Brands? *Journal of Marketing Theory and Practice*, 13 (4), 34-45, <https://doi.org/10.1080/10696679.2005.11658557>

- Pino Peralta, S. L., Aguilar Azuero, H., y Sisalema Morejón, L. (2018). La Denominación de origen para cacao arriba. En busca del Santo Grial. *Espacios*, 39 (16), pg.13. Recuperado: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n16/a18v39n16p13.pdf>
- Pino Peralta, S. L., Aguilar Azuero, H., Apolo Loayza, A.G.E., y Sisalema Morejón, L. (2018). Aporte del sector agropecuario a la economía del Ecuador. Análisis crítico de su evolución en el período de dolarización. Años 2000 – 2016. *Espacios*, 39 (32), pg. 7. Recuperado de: <http://www.revistaespacios.com/a18v39n32/a18v39n32p07.pdf>
- Poelmans, E.; Rousseau, S. (2016). How Do Chocolate Lovers Balance Taste and Ethical Considerations? (2016) *British Food Journal*, 2016, 118, 343–361. <https://doi.org/10.1108/BFJ-06-2015-0208>
- Poveda Burgos G., Cantuña Orellana, H.E., Paredes Pineda P.Y., Recalde Floriano, A.T., Terán Coronel, M., y Zúñiga Monter, A.M. (2016). Análisis E Influencia Del Impacto Económico De Las Exportaciones De Cacao Y Elaborados De Cacao Ecuatoriano En El Mercado Japonés. *Observatorio Iberoamericano de la Economía y la Sociedad del Japón*, Servicios Académicos Intercontinentales SL, issue 27. <http://www.eumed.net/rev/japon/27/cacao.html>
- Quintana Lombeida, M. D., y Aguilar Herrera, J. V. (2018). Denominación de origen de cacao ecuatoriano: ¿Un aporte de marketing global? *INNOVA Research Journal*, 3(10.1), 68-76. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n10.1.2018.825>
- Rajh, E., Vranesevic, T., & Tolic, D. (2003). Croatian food industry - brand equity in selected product categories. *British Food Journal*, 105 (4/5), 263-273. <https://doi.org/10.1108/00070700310477059>.
- Rekom, J., Jacobs, G., and Verlegh, P., (2006), "Measuring and Managing The Essence Of A Brand Personality", *Marketing Letters*, Vol. 17, PP. 181-192. <https://doi.org/10.1007/s11002-006-5362-5>
- Romaniuk, J., Dawes, J. & Nenycz-Thiel, M. (2018). Modeling brand market share change in emerging markets. *International Marketing Review*, 35 (5), 785-805. <https://doi.org/10.1108/IMR-01-2017-0006>.
- Rosenbloom, A. & Haefner, J.E. (2009). Country-of-Origin Effects and Global Brand Trust: A First Look. *Journal of Global Marketing*, 22:4, 267-278, <https://doi.org/10.1080/08911760903022432>.
- Rosenbloom, A., & Haefner, J. (2016). Emerging Market Consumers: Latvian and Georgian Perceptions of Global Brands. In *Marketing Challenges in a Turbulent Business Environment* (pp. 115-115). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-19428-8_29.

- Rousseau, S. (2015). The Role of Organic and Fair Trade Labels When Choosing Chocolate. *Food Qual. Prefer.*, 44, 92–100. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2015.04.002>
- Ruggiero, G. (2017). Nespresso hace una elección: El planteamiento estratégico de la nueva campaña de la marca, comentado por Gianluca Ruggiero, "Global Business Strategist" de JWT. *Anuncios: Semanario de publicidad y marketing*, 1559 (25 septiembre), 4. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6146891>
- Schuh, A. (2007). Brand strategies of Western MNCs as drivers of globalization in central and eastern Europe. *European Journal of Marketing*, 41(3/4): 274–291. <https://doi.org/10.1108/03090560710728336>
- Schuilng, I., y Kapferer, J.-N. (2004). Executive Insights: Real Differences Between Local and International Brands: Strategic Implications for International Marketers. *Journal of International Marketing*, 12 (4), 97 - 112. <https://doi.org/10.1509/jimk.12.4.97.53217>
- Shimp, T. A., y Sharma, S. (1987). Consumer ethnocentrism: Construction and validation of the CETSCALE. *Journal of Marketing Research*, 24(3), 280–289. <https://doi.org/10.1177/002224378702400304>
- Shekhar, S.K.; Raveendran, P.T. Perceptions and Attitudes towards the Silent Salesman. *Int. J. Bus. Innov. Res.* 2017, 14, 104. <https://doi.org/10.1504/IJBIR.2017.085788>
- Sondhi, N. & Chawla, D. (2016). Attitude and Consumption Patterns of the Indian Chocolate Consumer: An Exploratory Study. *Global Business Review*, 17 (6), 1412–1426. <https://doi.org/10.1177/0972150916660408>.
- Sondhi, N. y Chawla, D. (2017). Segmenting and Profiling the Chocolate Consumer: An Emerging Market Perspective. *Journal of Food Products Marketing*, 23 (2), 123-143. <https://doi.org/10.1080/10454446.2017.1244784>
- Steenkamp, J. B. E-M. (1986). Perceived quality of food products and its relationship to consumer preferences: Theory and measurement. *Journal of Food Quality*, 9(6), 373-373. <https://doi.org/10.1111/j.1745-4557.1986.tb00807.x>
- Steenkamp, J.-B. E. M., Batra, R., & Alden, D. L. (2003). How Perceived Brand Globalness Creates Brand Value. *Journal of International Business Studies*, 34(1), 53- 65. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400002>
- Suh, J.-C. y Yi Youjae (2006). When brand attitudes affect the customer satisfaction-loyalty relation: the moderating role of product involvement. *Journal of Consumer Psychology*, 16(2): 145–155. https://doi.org/10.1207/s15327663jcp1602_5

- Taylor, E.L., Quelch J.A., & Holt, D.B. (2004). Cómo compiten las marcas globales. *Harvard Deusto Business Review*, 82 (9), 68-75. <https://www.harvard-deusto.com/como-compiten-las-marcas-globales>
- Teo Poh Chuin Osman Mohamad, (2012). Young Malaysians' chocolate brand familiarity: the effect of brand's country of origin and consumer consumption level. *Business Strategy Series*, 13 (1), 13 – 20. <http://dx.doi.org/10.1108/17515631211194580>
- Teneda Llerena, W. F., Guamán Guevara, M. D., y Oyaque Mora, S. M. (2019). Factores determinantes del consumo de infusión de la Cascarilla de Cacao (Theobroma cacao L.): Caso Tungurahua-Ecuador. *Revista Científica Ciencia Y Tecnología*, 19(22). <https://doi.org/10.47189/rcct.v19i22.251>
- Thaichon, P.; Jebarajakirthy, C.; Tatu, P.; Gajbhiyeb, R.G. (2018). Are You a Chocolate Lover? An Investigation of the Repurchase Behavior of Chocolate Consumers. *J. Food Prod. Mark.* 2018, 24, 163–176. <https://doi.org/10.1080/10454446.2017.1266551>
- Thakor, M.V. & Lavack, A.M. (2003). Effect of perceived brand origin associations on consumer perceptions of quality. *Journal of Product and Brand Management*, 12 (6), 394-407. <https://doi.org/10.1108/10610420310498821>
- Timmor, Y., Rabino, S., & Zif, J. (2009) Defending a Domestic Position Against Global Entries, *Journal of Global Marketing*, 22:4, 251-265, <https://doi.org/10.1080/08911760903022416>
- Townsend, J. D., Cavusgil, S. T., & Baba, M. L. (2010). Global Integration of Brands and New Product Development at General Motors. *Journal of Product Innovation Management*, 27(1), 49-65. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00699.x>
- Vecchio, R.; Annunziata, (2015). Willingness-to-Pay for Sustainability-Labelled Chocolate: An Experimental Auction Approach. *J. Clean. Prod.* 86, 335–342. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.08.006>
- Villalobos Pozo, A., y Martínez Torán, M. (2019). El diseño emocional como medio para fomentar la responsabilidad social de empresas productoras de chocolate en Ecuador. *Academia XXII*, 10(19), 206-229. <http://dx.doi.org/10.22201/fa.2007252Xp.2019.19.69897>
- Vukasović, T. (2016). An Empirical Investigation of Brand Equity: A Cross-Country Validation Analysis. *Journal of Global Marketing*, 29 (5), 251-265, <https://doi.org/10.1080/08911762.2016.1194508>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. <https://doi:10.1002/smj.4250050207>.

- Wernerfeldt, B. (1988). Umbrella branding as a signal of new product quality: An example of signaling by posting a bond", *Rand of Journal of Economics*, 19, 458-466. <https://doi.org/10.2307/2555667>
- Wierenga, B. (1983). Model and measurement methodology for the analysis of consumer choice of food products 1. *Journal of Food Quality*, 6(2), 119-137. <https://doi.org/10.1111/j.1745-4557.1983.tb00761.x>
- Winit, W., Gregory, G., Cleveland, M., & Verlegh, P. (2014). Global vs local brands: how home country bias and price differences impact brand evaluations. *International Marketing Review*, 31(2), 102-128. <https://doi.org/10.1108/IMR-01-2012-0001>
- Yeboah-Banin A.A. & Silva Quaye, E. (2021) Pathways to Global versus Local Brand Preferences: The Roles of Cultural Identity and Brand Perceptions in Emerging African Markets. *Journal of Global Marketing*. <https://doi.org/10.1080/08911762.2021.1886385>
- Yoo, B., & Donthu, N. (2001). Developing and validating a multidimensional consumer-based brand. *Journal of Business Research*, 52 (1), 1-14. [https://doi/10.1016/S0148-2963\(99\)00098-3](https://doi/10.1016/S0148-2963(99)00098-3)
- Yoo, B; Donthu, N & Lee, S. (2000). An examination of selected marketing mix elements and brand equity", *Journal of the Academy of the Marketing Science*, 28 (2), 195-210. <https://doi.org/10.1177/0092070300282002>