

Estratexias de mercadotecnia de marcas globais e locais en economías en desenvolvemento: un estudo comparativo no mercado de chocolate de Ecuador

Domingo Calvo Dopico^a / Ángel María del Castillo Puente^b / Salomón Roberto Arias Montero^{c*}

^a Universidade da Coruña, Departamento de Empresa, Área de Comercialización e Investigación de Mercados, Campus de Elviña s/n, 15071 A Coruña, España

^b EAE Business School, Campus de Madrid, Calle Joaquín Costa, 41, 28002 Madrid, España

^c Universidad Técnica de Machala, Facultad de Ciencias Empresariales, Avenida 25 de junio, km 5½ Vía Pasaje, 070150 Machala, Ecuador

Recibido: 6 de xullo de 2021 / Aceptado: 30 de setembro de 2021

Resumo

O obxectivo deste traballo é analizar as estratexias de marca internacional no mercado do chocolate para un país en vías de desenvolvemento como é o caso de Ecuador. Destácanse dous resultados de interese. En primeiro lugar, a pesar de tratarse dun país de gran tradición cacaoteira, o cal predispón a unha preferencia por produtos ou marcas locais, Nestlé lidera o mercado do chocolate. Os principais elementos que explican este liderado fundaméntanse na implantación dunha estratexia híbrida que soubo combinar un posicionamento global para todos os mercados nos que opera coa adaptación dos seus programas de mercadotecnia ao mercado local (Ecuador). En segundo lugar, Nestlé, ademais de conseguir o recoñecemento dunha marca global, coñecida e, por tanto, de gran notoriedade, soubo adaptarse a unha economía en desenvolvemento a través da fixación de prezos competitivos, unha importante actividade promocional, unha estratexia de distribución intensiva e unha ampla gama que tamén ofrece novos produtos para diferentes segmentos como o chocolate branco con arroz crocante ou o chocolate elaborado a partir de cacao fino de Ecuador.

Palabras clave

Marca global; marca local; chocolate; estratexias de mercadotecnia; economías en desenvolvemento.

Marketing strategies of global and local brands in developing economies: a comparative study in the Ecuadorian chocolate market

Abstract

The aim of this paper is to analyze international brand strategies in the chocolate market for a developing country as Ecuador. Two interesting results stand out. Firstly, despite being a country with a great cocoa tradition, which predisposes to a preference for local products or brands, Nestlé leads the chocolate market. The main elements that explain this leadership are based on the implementation of a hybrid strategy that has managed to combine a global positioning for all the markets in which it operates with the adaptation of its marketing programmes to the local market (Ecuador). Secondly, Nestlé, in addition to having achieved the recognition of a global, well known and, therefore, a great notoriety brand, was able to adapt to a developing economy through competitive pricing, significant promotional activity, an intensive distribution strategy and a wide range of products that also offers new products for different segments such as white chocolate with crispy rice or chocolate made from fine cocoa from Ecuador.

Keywords

Global brand; local brand; chocolate; marketing strategies; developing economies.

JEL Codes: M16, M31.

* D. Calvo: domingo.calvo.dopico@udc.es; A. M. del Castillo: acastillo@eae.es; S. R. Arias (autor para correspondencia): sarias@utmachala.edu.ec

1. Introducción

A crecente globalización dos mercados agroalimentarios representa un fenómeno que cada vez é máis interesante investigar. Aínda que existe unha oportunidade para as marcas denominadas domésticas ou locais de expandirse a outros mercados, tamén entran en escena marcas cun alto grao de internacionalización, denominadas marcas globais, que fundamentaron a súa estratexia de crecemento en vender os seus produtos actuais en novos mercados. É o caso da multinacional Nestlé, que se introduciu nun país de gran tradición cacaoteira como é Ecuador. Este país é un dos grandes produtores de cacao do mundo, que ademais produce unha materia prima de excelente calidade, situada nunha superficie de máis de 600.000 hectáreas (Instituto Nacional de Estadística e Censos [INEC], 2020). De acordo coa Asociación Nacional de Exportadores de Cacao e Industrializados do Ecuador [ANECACAO], 2019), da totalidade que se destina á exportación, aproximadamente o 91% céntrase no gran de cacao, que é a materia prima demandada pola industria a escala mundial; o 8% destínase a produtos semielaborados como pasta, manteiga ou po, mentres que só o 1% das exportacións está dedicado á exportación do chocolate.

A compra e o consumo de produtos de alimentación están influídos pola tradición, hábitos, costumes e cultura (Fernández-Ferrín, Calvo-Turrientes, Bande, Artaraz-Miñón e Galán-Ladero, 2018). Ademais, Lle, Thi Nguyen e van Nguyen (2013) demostraron que a identidade nacional ten un impacto positivo sobre a avaliación do produto e o etnocentrismo do consumidor. Así, para un determinado territorio ou área xeográfica existe un vínculo, moderado polo etnocentrismo, entre os consumidores e os produtos locais, que predispón favorablemente á compra ou á demanda destes produtos. Por iso, cando a oferta comercial dunha marca se axusta aos valores, á tradición ou á cultura dun determinado territorio, acrecéntase a preferencia por estes produtos. De igual maneira, Schuiling e Kapferer (2004) explican as vantaxes estratéxicas das marcas locais, para o que teñen mellor acceso ás materias primas e mesmo poden responder ás necesidades non cubertas polas marcas internacionais. Doutra banda, o consumo local ten beneficios ambientais, sociais e económicos. Por tanto, estas vantaxes poderían favorecer que se produza unha maior demanda das marcas locais.

Con todo, existen moitas vantaxes para as marcas globais, entre as que se atopan as economías de escala. Unha marca estandarizada xera importantes reducións de custos de comercialización, compras de materia prima, fabricación e loxística. De igual maneira, Winit, Gregory, Cleveland e Verlegh (2014) sosteñen que as marcas globais poden operar en diferentes mercados xeográficos cun mesmo ou similar posicionamento. Grazas a esta posición global e ás economías de escala na fabricación ou comercialización e estandarización, xéranse aforros substanciais nos custos (Craig e Douglas, 2000; Levitt, 1983) que permiten ofrecer prezos máis reducidos. Outra vantaxe é o desenvolvemento dunha imaxe de marca única en todos os países, aspecto que é especialmente importante en certas categorías de produtos cuxas marcas se dirixen a segmentos de consumidores globais (Hassan e Katsanis, 1991).

Ademais, a globalización dos mercados está a influír no comportamento de compra dos consumidores, posto que o maior grao de notoriedade das marcas globais fai que estas pasen a formar parte do denominado conxunto evocado, é dicir, do conxunto de alternativas que entran a formar parte da mente do consumidor, perfilándose como unha alternativa con maior probabilidade de compra. Doutra banda, a investigación previa que abordou a influencia das marcas (Aaker, 1991; Keller, 1993) demostrou que a notoriedade e a imaxe de marca son factores determinantes na creación dunha posición predominante na mente do consumidor. Desta maneira, existe unha relación significativa entre a consciencia de marca e a elección ou compra. A partir deste achado dedúcese que as asociacións positivas que as marcas globais xeran na mente do consumidor reforzan aínda máis a preferencia por estas marcas fronte ás súas competidoras. As vantaxes de construír marcas internacionais e globais, amparadas nunha estratexia de mercadotecnia global, foron frecuentemente salientadas por Levitt (1983) e

Kapferer (2005), entre outros. Agora ben, Aaker e Joachimsthaler (1999) destacan que é necesario que as empresas realicen un proceso de planificación de marca global común, que sexa consistente en todos os mercados e que sexa capaz de crear estratexias coherentes de construción de capital de marca. Chabowski, Samiee e Hult (2013) achegaron un marco teórico que integra as decisións estratéxicas que debe de acometer a empresa (estandarización, adaptación ou extensión) como a súa influencia no desenvolvemento da marca, tamén denominado *global branding*. Finalmente, é posible medir o resultado ou desempeño desas actividades comerciais que se puxeron en marcha nun determinado país ou rexión a través da análise da *performance*, utilizando indicadores como a probabilidade de recompra, a cota de mercado ou o *brand equity*.

Ante esta disxuntiva de marcas locais e globais, é importante investigar se nunha economía en desenvolvemento estas marcas poden non só competir nestes mercados senón chegar a ocupar unha posición de liderado consolidado. Dada a escaseza de estudos empíricos que abordaron esta cuestión, consideramos de grande interese proporcionar evidencia empírica sobre esta cuestión de suma importancia económica e empresarial. Así, un do obxectivos deste traballo é analizar o grao de estandarización ou adaptación da estratexia da marca internacional e o desenvolvemento da marca, ou *global branding*, do mercado de chocolate de Ecuador. Para a análise desta cuestión, incorpórase non só a análise da empresa, senón que se complementa co punto de vista do consumidor, aspecto cada vez máis importante nos estudos de globalización (Steenkamp, Batra e Alden, 2003). O outro obxectivo é saber o impacto que esas estratexias de marca teñen no resultado empresarial ou *performance*, a cal pode ser medida mediante a cota de mercado, a notoriedade e o valor de marca, tamén denominado *brand equity*.

A contribución deste estudo é notable. A investigación deste escenario permite avanzar nos escasos estudos empíricos sobre mercadotecnia internacional e valor de marca porque analizan o fenómeno das marcas globais en economías en vías de desenvolvemento, onde, ademais, se integra tanto o punto de vista do consumidor, ou da demanda, como o da oferta, ou empresa.

Este traballo de investigación estruturouse como segue. Primeiramente, fórmulase o marco teórico e coméntase a investigación previa directamente relacionada coas marcas globais e locais. A continuación, explícase a metodoloxía. Posteriormente, a partir dos conceptos de marcas globais, locais, *branding* e investigación previa –que para o caso de países en vías de desenvolvemento é escaso–, analízanse os resultados. Finalmente, discútense os resultados e fórmulanse as conclusións, destacando tamén as limitacións e as futuras liñas de investigación.

2. Marco teórico. Conceptualización e revisión da literatura

En primeiro lugar, explícase o que se entende por marcas globais e locais para, posteriormente, centrarnos no modelo teórico que analiza as estratexias de marca internacional.

2.1. Marcas globais e marcas locais

A literatura concretou a definición da marca global. Seguindo a Dimofte, Johansson e Ronkainen (2008), pódese concluír que as marcas globais son aquelas que están dispoñibles en numerosos mercados internacionais e, ademais, ostentan un alto nivel de recoñecemento. Pola súa banda, Aaker e Joachimsthaler (1999) explican que as marcas globais presentan un posicionamento, personalidade e publicidade similar en todos os mercados onde unha empresa opera. Tamén existe un punto de vista que analizou a globalidade da marca desde a perspectiva das percepcións do consumidor. Así, Özsomer e Altaras (2008) definen as marcas globais como aquelas que teñen un coñecemento, dispoñibilidade, aceptación e demanda rexional ou global xeneralizada e, a miúdo, atópanse baixo o mesmo nome. Con todo, as marcas locais están dispoñibles xeograficamente nun país ou nunha área xeográfica determinada, aínda que poden ser propiedade dunha empresa local, internacional ou global (Schuiling

e Kapferer, 2004). Xa que logo, a marca global defínese principalmente sobre a base do aspecto xeográfico, mentres que a definición de marca local pon a énfase na distribución xeográfica e na propiedade. Pola súa banda, a empresa local pode atopar a súa vantaxe competitiva na explotación do posicionamento baseado no lugar de orixe do produto.

2.2. Estratexias de marca internacional, global branding e desempeño

De acordo con Chabowski, Samiee e Hult (2013), a estratexia inflúe na configuración de capacidades que, á súa vez, impacta no desempeño da empresa. Así, a estratexia de marca internacional (adaptación, estandarización ou extensión de marca) inflúe no posicionamento da marca (produto, promoción, distribución ou prezo), marca/país de orixe (local ou non local), e imaxe-concepto de marca (funcional, experiencial ou simbólica). Este conxunto é o que se denomina desenvolvemento de capacidades baseadas na marca. Do mesmo xeito, a influencia combinada destas variables afecta ao desempeño da marca (participación de mercado, probabilidade de compra ou valor de marca). A Figura 1 sintetiza estas relacións. A continuación, descríbese de maneira sintética cada un dos apartados.

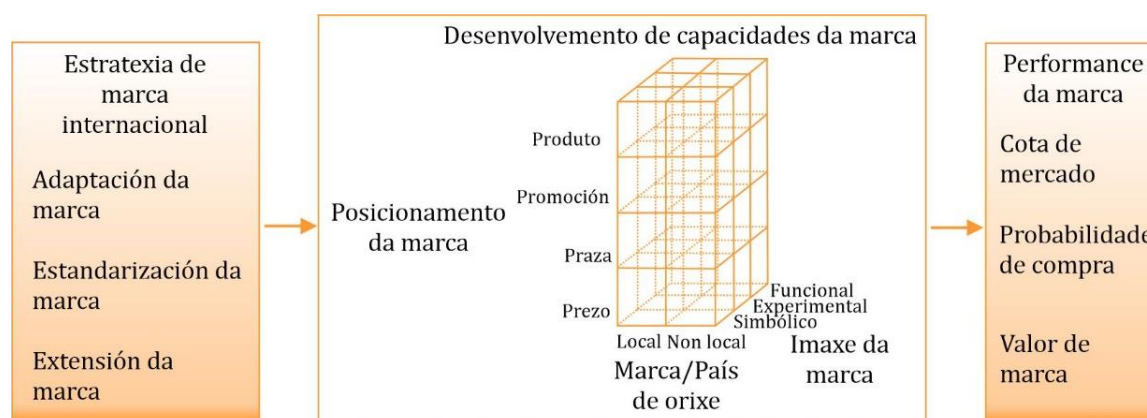


Figura 1. Marco teórico para investigar a estratexia de marca internacional. Nota: o desenvolvemento das capacidades da marca (cubo central) incorpora tres dimensións: (1) posicionamento da marca (catro niveis), (2) concepto-imaxe de marca (tres niveis), e (3) marca/país de orixe (dous niveis). Fonte: Chabowski, Samiee e Hult (2013).

2.2.1. Estratexia de marca internacional. Estandarización vs. adaptación e a súa influencia no desenvolvemento da marca

Unha parte importante da investigación da marca global dedícase á discusión sobre adaptación e estandarización (Aaker e Joachimsthaler, 1999; Levitt, 1983). Mentres que Levitt (1983) defende unha completa estandarización da estratexia da marca e dos elementos da mercadotecnia-mix cando se define unha marca global, Kapferer (2005) sinala que as marcas non se poden entender como un modelo de estandarización total, senón que deben adaptar os seus produtos aos mercados domésticos en función das percepcións dos mercados nos que opera a marca. Esta adaptación oscila entre unha lixeira modificación do produto, ou na estratexia de mercadotecnia, ata ofrecer unha versión do produto diferente (Cervíño Fernández e Cebollada Calvo, 2005). Chabowski, Samiee e Hult (2013) salientan unha estratexia híbrida, a cal dá como resultado unha configuración do produto, da distribución e da fixación de prezos que debe adaptarse ás preferencias do mercado local. Polo tanto, o obxectivo é adaptar a oferta da empresa ás preferencias dos clientes e ás condicións do mercado situado no exterior.

2.2.2. Desenvolvemento da marca

O posicionamento da marca é outra compoñente clave na investigación da marca global. Estes autores destacan principalmente a publicidade e a promoción internacional, as cales, apoiándose en iconas culturais, configúranse como moi boas ferramentas de posicionamento da marca a nivel global. Un exemplo excelente de como o uso de iconas culturais contribúe á creación deste posicionamento global constituíuno a marca Nespresso, que conseguiu situarse no mercado de cápsulas de café como unha marca de gran recoñecemento a nivel mundial. Xunto a esta variable tamén destacan as variables do produto, distribución e prezo.

Outro dos elementos fundamentais identificado na investigación da marca global é a marca país de orixe. En relación coa configuración da carteira de marcas das empresas no mercado, destacan principalmente o etnocentrismo do consumidor (Shimp e Sharma, 1987), a actitude cara ás marcas globais e a marca do país de orixe (Kilduff e Núñez Tabales, 2017). De aquí xurdiu un concepto de grande interese para explicar a influencia que exercen as marcas globais: a globalidade percibida da marca (*perceived globalness brand*). Así, Steenkamp, Batra e Alden (2003) explican que, na medida en que se produza unha percepción dunha maior presenza nos mercados e na medida en que o recoñecemento dunha marca se incremente, a percepción da globalidade tamén aumentará. De igual maneira, tamén xorde a actitude oposta, a animosidade do consumidor, a cal inflúe negativamente na orientación ao consumo global (Klein, 2002).

Finalmente, atopámonos co concepto-imaxe de marca. Directamente vinculado con este concepto atópanse a dimensión funcional, experiencial e simbólica, ou o significado das marcas. Especificamente, o uso funcional dunha marca resolve as compras básicas ou rutineiras do consumidor, mentres que o uso experiencial é de natureza sensorial. No que se refire á dimensión simbólica, esta céntrase no imaxinario do consumidor.

2.2.3. Desempeño empresarial e influencia do desenvolvemento de marca

O último compoñente pon a énfase no desempeño da marca, que ten diferentes indicadores entre os que destacan o valor de marca, o recoñecemento da marca, a cota de mercado e a probabilidade de compra (reintención de compra). A teoría do valor de marca (Aaker, 1996a; Keller, 2003) sostén que se a decisión do consumidor está condicionada polo prezo, o desenvolvemento da capacidade da marca debería estar máis centrado na consecución dunha maior cota de mercado, ou unha maior probabilidade de compra, que en conseguir un maior valor de marca. Alternativamente, se a decisión do consumidor non vén condicionada polo prezo, o desenvolvemento da capacidade de marca poderíase focalizar máis en conseguir un maior valor de marca a través de valores distintivos, como a superioridade funcional, unha gran personalidade de marca, a personalización ou experiencias únicas, etcétera.

2.2.4. Evidencia empírica. Marcas globais vs. marcas locais

Nun proxecto de investigación con 3.300 consumidores en 41 países, Taylor, Quelch e Holt (2004) descubriron que a maioría dos consumidores prefiren unha marca global sobre outra debido ás diferenzas nas calidades das marcas globais fronte ás locais. Con todo, para o caso dos produtos agroalimentarios, a preferencia vén condicionada polo prezo e o etnocentrismo dos consumidores (Winit, Gregory, Cleveland e Verlegh, 2014) e polo grao de heteroxeneidade ou fragmentación do mercado. Así, Rajh, Vranesovic e Tolic (2003) analizaron o valor de marca na industria alimentaria da República de Croacia para cinco categorías de produtos como as bebidas carbonatadas (refrescos), o chocolate, o café, a cervexa e o leite. O estudo concluíu que as marcas locais son máis preferidas que as marcas globais no caso do leite e a cervexa –categorías onde pode existir unha actitude máis etnocentrista–, mentres que no mercado do chocolate e das bebidas refrescantes as marcas globais son as preferidas. De igual maneira, Özsumer (2012) demostra que, en economías en desenvolvemento onde existan merca-

dos altamente fragmentados e heteroxéneos, a preferencia en produtos de alimentación básicos inclínase máis por produtos locais.

En canto ás variables que máis inflúen sobre o brand equity ou o valor de marca destacan a calidade percibida e a imaxe de marca, que exerceron unha influencia positiva na intención de compra do pan, estudo que foi realizado en Xava Oriental (Indonesia) por Harsono, Perdana, Riyadi e Normasita (2018). De novo, noutra economía en desenvolvemento como Senegal, Demont et al. (2013) concluíron que os consumidores urbanos estarían dispostos a pagar unha prima de prezo por arroz de calidade certificado pola marca (p. ex. , marca Rival®).

No que se refire ao mercado do chocolate, constatouse a escaseza de estudos onde se poida comprobar a comparativa do valor de marca entre marca global e local, e onde só se atopou o estudo xa comentado de Rajh, Vranesevic e Tolic (2003). Na revisión de estudos realizados sobre esta categoría (Lybeck, Holmlund-Rytkönen e Sääksjärvi, 2006; Ozretic-Dosen, Skare e Krupka, 2007; Poelmans e Rousseau, 2016; Rousseau, 2015; Thaichon, Jebarajakirthy, Tatu e Gautam Gajbhieb, 2018) confirmouse que o chocolate é consumido principalmente por motivos hedónicos, onde o sabor desempeña un papel determinante. Outros resultados que hai que destacar foron a importancia que ten o recoñecemento da marca, o prezo ou a acción promocional na recompra do produto, e en como o consumidor se mantén fiel á marca.

3. Estudo empírico

A partir do marco teórico e da revisión da literatura, vaise a proceder a realizar un estudo empírico para o caso do mercado de chocolate de Ecuador, onde opera a marca global Nestlé e o resto das marcas locais (Universal, Pacari, República de Ecuador e Confiteca). Este estudo empírico contén os obxectivos, a metodoloxía e os resultados da investigación de mercado.

3.1 Obxectivos

Os obxectivos son dous. En primeiro lugar, quérese investigar o grao de estandarización ou adaptación da estratexia de marca e do desenvolvemento da marca (global branding) no mercado de Ecuador. Para a análise desta cuestión, incorpórase non só a análise da empresa, senón que se complementa co punto de vista do consumidor, aspecto cada vez máis importante nos estudos de globalización (Steenkamp, Batra e Alden, 2003). O outro obxectivo é saber o impacto que o desenvolvemento de marca, ou global branding, ten no resultado empresarial ou performance. Para a medición da performance recorrerase a analizar a cota de mercado, a notoriedade da marca e o valor de marca, tamén denominado brand equity.

3.2 Metodoloxía. Fontes de información, variables e medición

A metodoloxía combina tanto a investigación cualitativa como a investigación cuantitativa. A investigación cuantitativa consiste nunha investigación de mercados que analiza os hábitos de compra por categoría de produto, a importancia da marca (notoriedade e fontes de valor) e a cota de mercado. Realizouse un cuestionario persoal. Un detalle da fonte de información, as variables e escalas de medida en relación con cada obxectivo pode verse na Táboa 1.

Táboa 1. Fonte de información, variables analizadas neste estudo e escalas utilizadas

Fonte de información	Variable analizada	Escala utilizada	Referencias bibliográficas
Cuestionario persoal	Hábitos de compra por categoría de compra (chocolate negro, chocolate branco, amendoa, bombón ou produtos de confeitaría)	Frecuencias absolutas de compra (escala clásica que combina as variables que se queren medir)	Calvo Dopico, del Castillo Puente e Herrera Pena (2020)

Táboa 1 (continuación). Fonte de información, variables analizadas neste estudo e escalas utilizadas

Fonte de información	Variable analizada	Escala utilizada	Referencias bibliográficas
Cuestionario persoal	Notoriedade (recoñecemento da marca) de marca habitualmente comprada	Frecuencia absoluta	Aaker (1996a)
	Fontes do valor de marca (notoriedade, calidade percibida, lealdade e asociacións de marca) e disposición a pagar	Escala tipo Likert (5 puntos)	Yoo, Donthu e Le (2000); Yoo e Donthu (2001)
	Cota de mercado	Variable proxy: taxa de penetración (marca de produtos de chocolate que habitualmente compran os consumidores)	Romaniuk, Dawes e Nenycz-Thiel (2018)

Fonte: elaboración propia.

◆ Organización do cuestionario

O cuestionario organizouse de acordo coa seguinte estrutura. O primeiro apartado céntrase en analizar os hábitos de compra do chocolate. Solicitouse ao enquisado que indicase os hábitos de compra para as diferentes opcións de chocolate (tableta de chocolate negro, tableta de chocolate branco, tableta de améndoa, bombón ou produtos de confeitaría). No segundo apartado do cuestionario analízanse os motivos de compra e, a continuación, os criterios da fase de avaliación do proceso de compra. Non foi necesario realizar a análise destas variables. O seguinte apartado centrouse na análise da marca, diferenciando entre a notoriedade espontánea (recoñecemento) e as fontes do valor de marca. Para a medición dos hábitos de compra utilizouse unha escala de frecuencias de compra (Calvo Dopico, del Castillo Puente e Herrera Peña, 2020). Para a medición dos motivos formulouse unha pregunta aberta, de tal forma que se puidese conseguir directamente do enquisado unha resposta precisa, o que permitiu obter unha boa calidade de información e evitar desviacións no estudo. Á súa vez, eses atributos contrastáronse coa revisión da literatura dos traballos de investigación relacionados co consumo dos produtos agroalimentarios (Grunert, Baadsgaard, Larsen e Madsen, 1996; Steenkamp, 1986). Para a medición da notoriedade espontánea da marca habitualmente comprada utilizouse unha pregunta aberta. Desta forma, o enquisado respondía espontaneamente sobre as marcas que se lle viñan á súa mente en primeiro, segundo ou terceiro lugar. O exame das fontes do valor de marca (notoriedade, calidade percibida, imaxe ou asociacións e lealdade), ademais do valor de marca e da disposición a pagar, fundamentouse en Aaker (1996b). Para a medición do valor de marca e da disposición a pagar, utilizáronse escalas de medida xa contrastadas nos estudos de Yoo, Donthu e Le (2000) e Yoo e Donthu (2001), para as cales se recorreu a unha escala tipo Likert. Finalmente, medíronse as variables socio-demográficas (idade, xénero, renda, hábitat e tipoloxía do fogar).

◆ Mostraxe e traballo de campo

A unidade mostral deste estudo correspóndese cos consumidores de chocolate dos diferentes fogares. O cuestionario realizouse de forma persoal. Ante calquera pregunta do enquisado, aclarábanse as súas posibles dúbidas. O proceso de recollida de datos levouse a cabo entre xullo de 2016 e febreiro de 2017. O tamaño mostral foi de 1.549 e o erro mostral do 2,54% (nivel de confianza do 95,5%). Realizouse a codificación das preguntas abertas segundo a táboa de códigos que foi creada na fase do pre-test. As características da mostra reflíctense de forma sintética na Táboa 2.

A investigación cualitativa consistiu na visita a varios establecementos para estudar as variables de mercadotecnia. Eses lugares de compra son as diferentes canles que están accesibles para os consumidores de Ecuador, como son a tenda tradicional, Supermaxi, Mi Comisario, Aki e TIA. Examináronse as

variables relacionadas coa gama do produto, os prezos, a promoción (descontos ou promocións en cantidade), a distribución comercial e a ocupación de espazo non lineal. Para analizar o produto, tívose en conta a amplitude da carteira de produto. No caso da variable prezo, analizouse qué estratexia de prezos seguen as empresas, diferenciando entre as alternativas de estratexia baseada nos custos, a competencia ou a demanda. Realizouse a primeira visita en maio de 2021 e de novo realizouse outra en agosto de 2021 que serviu para contrastar mellor a estratexia de prezos. Grazas a esta análise, púíidose identificar como as diferentes marcas seguen patróns similares na fixación e establecemento de prezos. O cálculo do prezo unitario redondeouse a tres decimais. Para o caso da distribución, verificouse se esta era intensiva ou selectiva. Finalmente, estudouse a variable comunicación.

Táboa 2. Estrutura sociodemográfica da mostra

Idade	Porcentaxe
Entre 20 e 30 anos	39,70%
Entre 31 e 40 anos	31,44%
Entre 41 e 50 anos	19,75%
Entre 51 e 60 anos	7,75%
Máis de 60 anos	1,36%
Total	100 %
Tipo de fogar	Porcentaxe
Con nenos	30,02%
Con adolescentes	24,66%
Con fillos maiores	6,26%
Só novos	10,91%
Só adultos	27,18%
Xubilados	0,97%
Total	100%
Renda	Porcentaxe
Menor de 400 \$	31,96%
Entre 401 - 800 \$	24,34%
Entre 800 - 1.200 \$	18,01%
Entre 1.200 - 1.600 \$	15,43%
Entre 1.600 - 2.000 \$	9,68%
Máis de 2.000 \$	0,58%
Total	100%
Xénero	Porcentaxe
Home	49,06%
Muller	50,94%
Total	100%
Hábitat	Porcentaxe
Costa	45%
Serra	47%
Oriente	8%
Total	100%

Fonte: elaboración propia.

3.3 Análise de resultados

Tal e como destaca o modelo conceptual, as variables de mercadotecnia como o produto, o prezo, a distribución e a comunicación son un dos eixes determinantes para comprender o desenvolvemento

da marca. Doutra banda, o seu exame proporciónanos moita información para identificar se a marca Nestlé estandariza ou adapta os seus programas de mercadotecnia.

3.3.1 Análise das variables de mercadotecnia-mix

En relación coa carteira de produto, constatouse que a carteira de produto de Nestlé non só se presenta como a marca con gama de maior amplitude, senón que adapta o produto ás preferencias locais e, ademais, está presente en todas as canles ou puntos de venda. Así, adicionalmente ás tabletas de chocolate negro e crocante, ofrecido a través das marcas Nestlé Clásico e Crunch, respectivamente, ofrecen o chocolate branco a través da marca Nestlé Galak, que contén arroz crocante. Deste xeito, a marca Nestlé desenvolve unha estratexia de adaptación local que ofrece produtos vinculados aos hábitos dos consumidores de Ecuador. É a única marca que ofrece chocolate branco. Igualmente, hai outras marcas como Pacari, República del Cacao ou Hershey's, cunha oferta unicamente centrada no chocolate negro. Mediante a análise desta variable pódese concluír que o grao de adaptación da marca global Nestlé é moi notable, ao ofrecer produtos adaptados ás preferencias locais dos consumidores de Ecuador.

En referencia aos prezos, nas Táboas 3, 4, 5 e 6 obsérvanse os datos para as diferentes marcas e as distintas canles de venda. A marca local denominada La Universal presenta o chocolate negro con diferentes variedades e prezos moi competitivos. Esta marca tende a ofrecer o prezo máis baixo do conxunto de alternativas nos diferentes establecementos (Mi Comisariato, Comisariato, Aki, Comisariato TIA). No caso de Supermaxi, como se pode ver, é Nestlé quen o consegue. Tamén ocorría isto na análise dos prezos realizados no mes de maio. A pesar disto, a marca Nestlé, grazas a unha ampla oferta e variedade, parece adaptarse mellor ás preferencias do conxunto do mercado de chocolate de Ecuador. Un claro exemplo é a gran variedade presente en Supermaxi. Outra evidencia é o chocolate branco denominado Nestlé Galak, un chocolate doce con arroz crocante, que conta tamén con moita aceptación. Por iso, dedúcese que Nestlé, ademais de desenvolver unha estratexia de prezos competitiva, está a desenvolver novos produtos (abelá, negro e branco), presenta unha ampla carteira de produto e ten unha presenza masiva en todas as canles de venda.

Para a tableta de chocolate negro, La Universal presenta oferta con outras variedades que inclúen o cacahuete. A marca Pacari e a marca República del Cacao, que posúen unha menor cantidade de gramos, concéntranse nesta categoría da tableta de chocolate negro. Estas marcas presentan non só un prezo (\$/gr) relativamente maior, senón tamén un prezo máis alto por unidade de venda, polo que parece que existe, a diferenza de Nestlé e da Universal, unha aposta máis clara por situar o produto nun nivel superior.

En referencia á intensidade promocional, no caso de Nestlé tamén é alta. As promocións en prezo ou en cantidade permiten obter un valor percibido superior como consecuencia dun maior valor transaccional. Por iso, obsérvase que a fixación de prezos da marca global Nestlé se basea nos prezos da competencia. É dicir, trátase dunha estratexia de prezos competitiva. Tamén se detectou o uso da promoción a través do desconto no prezo, principalmente no Comisariato Aki.

Táboa 3. Resumo de prezos das principais marcas de chocolate por lugar de compra (Comisariato TIA)

Nestlé			La Universal		
Variedade	Peso (gr)	Prezo de venda (\$) e Prezo unitario (\$/gr)	Variedade	Peso (gr)	Prezo de venda (\$) e Prezo unitario (\$/gr)
Branco e arroz 4U	80	1,99\$ / (0,025\$/gr)	Negro e cacahuete 4 U	112	1,99\$ / (0,018\$/gr)
Negro e arroz 4U	80	1,99\$ / (0,025\$/gr)	Negro e branco	112	1,99\$ / (0,018\$/gr)
Branco e arroz	90	1,89\$ / (0,021\$/gr)	Negro e cacahuete*	100	1,79\$* / (0,018\$/gr)
Crunch	80	1,99\$ / (0,025\$/gr)	Amendoas	100	1,99\$ / (0,020\$/gr)

Nota: *Prezo de venda máis baixo das diferentes categorías de produtos de chocolate. Fonte: elaboración propia a partir da visita a establecementos (2021).

Táboa 4. Resumo de prezos das principais marcas de chocolate por lugar de compra (Supermaxi)

Nestlé			La Universal		
Variedade	Peso (gr)	Prezo de venda (\$) e Prezo unitario (\$/gr)	Variedade	Peso (gr)	Prezo de venda (\$) e Prezo unitario (\$/gr)
Negro e arroz Crunch	90	1,57\$ / (0,017\$/gr)	Negro e cacahuete L	100	1,69\$ / (0,017\$/gr)
Negro	100	1,66\$ / (0,017\$/gr)	Negro e branco	112	1,56\$ / (0,014\$/gr)
Branco e arroz	90	1,571\$ / (0,017\$/gr)	Negro e cacahuete 4U	112	1,56\$ / (0,014\$/gr)
Branco e arroz 4U	80	1,73\$ / (0,022\$/gr)	Non presenta máis variedades na carteira de produto.		
Negro e abelá	60	1,89\$ / (0,032\$/gr)			
Negro e améndoa*	60	1,36\$* / (0,023\$/gr)			
Negro e leite*	60	1,36\$* / (0,023\$/gr)			
Pacari			Hershey's		
Variedade	Peso (gr)	Prezo de venda (\$) e Prezo unitario (\$/gr)	Variedade	Peso (gr)	Prezo de venda (\$) e Prezo unitario (\$/gr)
Negro (Esmeralda)	50	2,01\$ / (0,040\$/gr)	Negro	102	3,80\$ (Oferta: 2,65\$) / (0,026\$/gr)
Negro (Maracuxá)	50	2,01\$ / (0,040\$/gr)	Branco	113	3,80 (Oferta: 3,23\$) / (0,029\$/gr)
Negro (Arando)	50	2,01\$ / (0,040\$/gr)	Non presenta máis variedades na carteira de produto.		
Non presenta máis variedades na carteira de produto.					
República de Ecuador					
Variedade	Peso (gr)	Prezo de venda (\$) e Prezo unitario (\$/gr)			
Negro	50	4,27\$ (oferta: 2,57\$) / (0,051\$/gr)			
Non presenta máis variedades na carteira de produto.					

Nota: *Prezo de venda máis baixo das diferentes categorías de produtos de chocolate. Fonte: elaboración propia a partir da visita a establecementos (2021).

Táboa 5. Resumo de prezos das principais marcas de chocolate por lugar de compra (Mi Comisariato)

Nestlé			La Universal		
Variedade	Peso (gr)	Prezo de venda (\$) e Prezo unitario (\$/gr)	Variedade	Peso (gr)	Prezo de venda (\$) e Prezo unitario (\$/gr)
Negro	100	1,59\$ / (0,016\$)	Negro e cacahuete L*	100	1,47\$* / (0,015\$)
Chocolate Crunch	80	1,69\$ / (0,021\$)	Negro e cacahuete 4U	112	1,67\$ / (0,015\$)
Branco e arroz 4U	80	1,70\$ / (0,021\$)	Non presenta máis variedades na carteira de produto.		
Pacari			Hershey's		
Variedade	Peso (gr)	Prezo de venda (\$) e Prezo unitario (\$/gr)	Variedade	Peso (gr)	Prezo de venda (\$) e Prezo unitario (\$/gr)
Negro (Esmeralda)	50	1,94\$ / (0,039\$)	Negro 8U	102	3,49\$ / (0,034\$)
Negro (Maracuxá)	50	1,94\$ / (0,039\$)	Non presenta máis variedades na carteira de produto.		
Negro (Arando)	50	1,94\$ / (0,039\$)			

Nota: *Prezo de venda máis baixo das diferentes categorías de produtos de chocolate. Fonte: elaboración propia a partir da visita a establecementos (2021).

Tabla 6. Resumo de prezos das principais marcas de chocolate por lugar de compra (Comisariato Aki)

Nestlé			La Universal		
Variedade	Peso (gr)	Prezo de venda (\$) e Prezo unitario (\$/gr)	Variedade	Peso (gr)	Prezo de venda (\$) e Prezo unitario (\$/gr)
Negro	100	1,66\$ / (0,017\$/gr)	Negro e cacahuete	100	1,88\$ / (0,019\$/gr)
Branco e arroz	90	1,77\$ / (0,020\$/gr)	Negro e branco*	112	1,56\$* / (0,014\$/gr)
Negro e arroz Crunch	90	1,77\$ / (0,020\$/gr)	Negro e cacahuete 4U*	112	1,56\$* / (0,014\$/gr)
Branco e arroz 4U	80	1,73\$ / (0,022\$/gr)	Non presenta máis variedades na carteira de produto.		
Pacari			Hershey's		
Variedade	Peso (gr)	Prezo de venda (\$) e Prezo unitario (\$/gr)	Variedade	Peso (gr)	Prezo de venda (\$) e Prezo unitario (\$/gr)
Negro (Esmeralda)	50	2,15\$ / (0,043\$/gr)	Negro	102	3,80\$ (Oferta: 2,65\$) / (0,026\$/gr)
Negro (Maracuxá)	50	2,15\$ / (0,043\$/gr)	Branco	113	3,80 (Oferta: 3,23\$) / (0,029\$/gr)
Negro (Arando)	50	2,15\$ / (0,043\$/gr)	Non presenta máis variedades na carteira de produto.		
Non presenta máis variedades na carteira de produto.					

Nota: * Prezo de venda máis baixo das diferentes categorías de produtos de chocolate. Fonte: elaboración propia a partir da visita a establecementos (2021).

En canto á distribución, a oferta que posúe a marca global é máxima, de tal forma que a cobertura á que aspira Nestlé é total, polo que está presente en todos os formatos e puntos de venda e, ademais, ten unha boa visualización, o que favorece a preferencia pola marca. Esta mesma estratexia, de grande intensidade na canle de distribución, é seguida pola marca La Universal. Tanto unha como outra dispoñen dun amplo espazo no lineal. A comunicación é outra das variables en que Nestlé, grazas á dimensión global da marca, estende a súa imaxe en todas as áreas xeográficas nas que está presente.

En suma, o exame das variables de mercadotecnia permitiu concluír que a marca Nestlé combina un posicionamento global da marca e unha adaptación dos seus programas de mercadotecnia (produto e prezo) ao mercado local de Ecuador. A investigación do consumidor pódenos axudar a comprender mellor este resultado e a confirmar se a globalidade percibida pola marca Nestlé predispón a comprar este produto.

3.3.2 Investigación do comportamento do consumidor

◆ Hábitos de compra

O estudo empírico realizado identifica dous resultados. En primeiro lugar, trátase dun produto cun nivel de consumo relativamente alto, de tal forma que unha porcentaxe importante de consumidores consomen unha vez ao mes ou cada dous meses algunha das categorías analizadas (tableta de chocolate branco, negro, améndoas, bombón, caramelos ou confeitaría). En segundo lugar, convén destacar a taxa de consumo de tabletas de chocolate branco (15,82%, unha vez ao mes). Así, case un 16% dos consumidores de Ecuador compran tabletas de chocolate branco unha vez ao mes (Táboa 7). Tamén destaca o consumo de chocolate negro (11,49%, unha vez ao mes) mentres que os bombóns (8,52%) e a tableta de améndoas (2,97%, unha vez cada tres meses) son de consumo máis ocasional. Os valores están redondeados a dous decimais.

Estes datos son coherentes co estudo descritivo realizado, onde se destaca que a tableta de chocolate branco presenta unha taxa de consumo relativamente alta. Este dato revela que a marca Nestlé concentrou un grande esforzo comercial en desenvolver un produto adaptado ás preferencias deste

mercado. Desta forma, desenvolveu a marca de chocolate branco Nestlé Galak, que contén, ademais, arroz crocante. Así mesmo, sinalízanse no produto os atributos directamente conectados co motivo hedónico, como é o arroz crocante e o sabor doce. A importancia do atributo hedonista no consumo do chocolate xa foi explicada na revisión da literatura dos estudos do chocolate (Kuikka e Laukkanen, 2012; Ozretic-Dosen, Skare, Krupka, 2007; Poelmans e Rousseau, 2016; Rousseau, 2015). De igual forma, obsérvase que o chocolate negro ten unha demanda importante, mentres que o chocolate con améndoas ten unha demanda máis ocasional. No caso dos bombóns, a compra é dunha vez ao mes (8,52%). Finalmente, a compra de caramelos e confeitaría poderíase considerar de menor relevancia.

Táboa 7. Frecuencias relativas de hábitos de compra condicionadas ao tipo de chocolate consumido

	Unha vez ao mes	Unha vez cada dous meses	Unha vez cada tres meses	Unha vez cada catro meses	Unha ou dúas veces cada seis meses	Unha ou dúas veces ao ano	Menos ou nunca	Total
Tableta branco	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 améndoas	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%
Confeitaría	0,90%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,90%

Fonte: elaboración propia a partir del cuestionario (2021).

◆ Importancia da marca

O estudo desta variable é crucial para analizar a performance da marca. Con anterioridade á análise da compra e do consumo do chocolate, a marca exerce unha influencia notable na compra deste produto (Ahmed, Zbib, Sikander e Gilbert Noujaim, 2012). Por iso, revisáronse con maior detalle as dimensións da notoriedade, tanto a notoriedade espontánea como a notoriedade suxerida. En efecto, os resultados revelan que a marca Nestlé posúe unha gran notoriedade espontánea, duplicando á marca doméstica máis relevante no mercado de Ecuador como é La Universal (Figura 2 e Táboa 8). Este resultado non só reforza a análise realizada, senón que pon de manifesto unha relación directa entre a cota de mercado e a notoriedade espontánea.

Desta forma, as marcas que teñan unha maior notoriedade van ter unha posición predominante na mente do consumidor. Por tanto, estes datos revelan que Nestlé posúe un gran recoñecemento social, que contén todos os elementos dunha marca forte e dunha marca coñecida (Cerviño Fernández, 2014). A marca Nestlé, grazas á superioridade exercida a través do posicionamento global, inflúe dunha forma determinante na compra. Este resultado é coherente co modelo exposto, o cal incide en como o posicionamento da marca exerce unha grande influencia na performance, neste caso da cota de mercado.

Ademais, para o mercado do chocolate os consumidores son leais á marca, porque a asocian con parámetros determinados de calidade e sabor, o que, unido a unha experiencia previa positiva, fai que os consumidores non cambien a outras marcas (Ozretic-Dosen, Skare e Krupka, 2007). Este resultado reforza a función de garantía que exerce o nome de marca (del Río Lanza, Vázquez Casielles e Iglesias Argüelles, 2001). Estes factores favorecen que a reintención de compra sexa alta, o que inflúe enormemente na consecución dunha elevada cota de mercado.

Doutra banda, a marca La Universal ten un bo recoñecemento entre os consumidores de Ecuador. Percíbese unha marca que, grazas á súa reputación e bo facer, consegue un recoñecemento que vai máis aló do público e céntrase no produto, neste caso o chocolate.

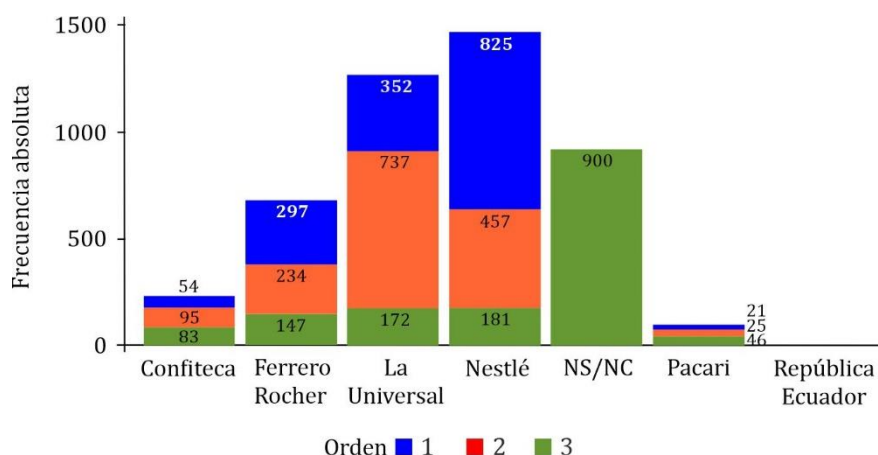


Figura 2. Frecuencias absolutas da orde de preferencia das marcas máis lembradas de produtos de chocolate de acordo co criterio de notoriedade espontánea. Fonte: elaboración propia a partir do cuestionario (2021).

Táboa 8. Frecuencias relativas da orde de preferencia das marcas máis lembradas de produtos de chocolate de acordo co criterio de notoriedade espontánea

	NS/NC	Nestlé	La Universal	Ferrero Rocher	Confitteca	Pacari	República del 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

Fonte: elaboración propia a partir do cuestionario (2021).

◆ Fontes de valor de marca

Como se pode comprobar, trátase dun mercado cun número reducido de marcas e no que existe unha marca dominante como é Nestlé, que lidera o mercado. Debido a que non se atopou unha fonte de datos que permita cuantificar con exactitude a cota de mercado das diferentes categorías de produtos de chocolate para as diferentes marcas, recorreuse a unha estimación da cota de mercado a partir do estudo realizado. Así, partindo dos datos da investigación de mercados, que permiten identificar a marca de produtos de chocolate que habitualmente compran os consumidores de Ecuador, obtense a taxa de penetración. Esta mesma aproximación foi utilizada por Romaniuk, Dawes e Nenycz-Thiel (2018). Desta maneira, a marca Nestlé tería unha taxa de penetración dun 50,1%, aproximadamente, fronte a La Universal, a súa gran competidora, que alcanzaría un 24,98%.

Ao estudar os valores das diferentes dimensións que compoñen o valor de marca, obsérvanse tres resultados de interese. En primeiro lugar, as marcas de tabletas de chocolate que teñen unha maior cota de mercado, como son Nestlé e o seu gran rival La Universal, son as que alcanzan a maior notoriedade suxerida. O segundo resultado de interese que se pode comprobar na análise da varianza (test do F) é que non se observan diferenzas significativas para o conxunto das marcas nas puntuacións das dimensións do valor de marca, como son a calidade percibida (p -valor = 0,217), as asociacións (p -valor = 0,338) e a lealdade (p -valor = 0,115) (Táboa 9). Con todo, hai diferenzas nas puntuacións con respecto á percepción da notoriedade para polo menos unha marca (p -valor < 0,05). O mesmo ocorre coa disposición a pagar unha prima no prezo. A marca La Universal presenta un valor significativamente máis alto (3,79) que Nestlé (3,55), como podemos observar na Táboa 10. Parece que a marca Nestlé se centra máis en conseguir a maior cota de mercado posible en lugar de ofrecer un produto cunha alta prima en prezo. Por iso, infírese que o resultado ou performance tan alto da marca Nestlé é

consecuencia non só da acción comercial da marca, senón do resultado conxunto das variables de mercadotecnia-mix como a amplitude de gama, o prezo ou a promoción, a distribución ou a comunicación e publicidade.

Táboa 9. Análise da varianza. Puntuacións con respecto ás dimensións do valor de marca

Dimensión do valor de marca e prima no prezo		Graos de liberdade	Sum Sq	Mean Sq	F	Pr
Calidade percibida	Factor	4	1,7	0,4212	1,444	0,217*
	Residuos	1544	450,3	0,2916		
Notoriedade	Factor	4	4,6	1,1566	4,782	0,000778***
	Residuos	1544	373,5	0,2419		
Asociacións de marca	Factor	4	0,88	0,2192	1,135	0,338*
	Residuos	1544	298,37	0,1932		
Lealdade	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 no prezo	Factor	4	19,5	4,872	8,926	3,99e-07 ***
	Residuos	1544	842,8	0,546		

Nota: *non significativo ($p > 0,05$), **diferenza significativa nas puntuacións ($p < 0,05$), ***diferenza significativa nas puntuacións ($p < 0,001$). O termo factor refírese a cada un dos grupos ou marcas. Fonte: elaboración propia a partir del cuestionario (2021).

Táboa 10. Puntuación das diferentes fontes de valor de marca para as marcas habitualmente compradas de produtos de chocolate.

	Frecuencia	Notoriedade	Calidade percibida	Lealdade	Asociacións de m arca	Valor de marca	Disposición a pagar un prezo primado
Nestlé	786	4,53	4,43	4,09	4,23	3,90	3,55
La Universal	386	4,44	4,41	4,10	4,23	4,04	3,79
Ferrero Rocher	301	4,50	4,40	3,99	4,23	3,92	3,57
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

Fonte: elaboración propia a partir del cuestionario (2021).

4. Discusión de resultados e implicacións empresariais

Esta investigación permitiu darlle resposta ao gap existente na literatura dos estudos sobre a dualidade marca global e marca local en países en vías de desenvolvemento. O estudo, ademais, incorpora un dobre punto de vista ao incluír non só o punto de vista da oferta, neste caso da empresa multinacional Nestlé, senón tamén o do consumidor. Desde un punto de vista teórico, o marco utilizado permitiu darlles resposta aos obxectivos e ás cuestións expostas. Á resposta de se Nestlé estandariza ou adapta, o estudo precisa que se trata dunha estratexia híbrida que combina o posicionamento global,

único para todo o mercado, coa adaptación dos programas de mercadotecnia de produto, prezo ou distribución ao mercado doméstico de Ecuador.

O estudo realizado ten importantes implicacións para a xestión das marcas globais. Este traballo puxo de manifesto que, ademais da marca, as diferentes variables de mercadotecnia-mix xogan un papel significativo no desempeño da empresa. Así, Nestlé configurouse como a empresa que lidera este mercado, non só grazas ao posicionamento global da marca senón por unha xestión adecuada das variables da mercadotecnia-mix. Os principais alicerces desa estratexia fundaméntanse nunha ampla carteira de produto, cunha ampla variedade e fornecemento de alternativas (chocolate negro, branco, améndoas); nunha fixación de prezos competitivos, que tentan axustarse a un nivel de renda baixo; nunha importante actividade promocional, con moi boa visualización no lineal; e cunha estratexia de distribución intensiva coa que consegue unha gran presenza en todos os formatos ou tipos de establecemento.

Outra das implicacións empresariais é o deseño da estratexia de mercadotecnia internacional. Nestlé soubo adaptar unha marca global ás características dun mercado local como Ecuador. Esta marca optou por concentrar grandes esforzos en comercializar chocolate branco, sen esquecer a oferta da clásica tableta de chocolate negro. Á tradicional oferta da tableta de chocolate negro clásica, engadiu outro produto que se adaptaba ás preferencias do mercado local como é o chocolate branco con arroz crocante, o cal se acomoda moi ben ás preferencias deste mercado. A elección dos ingredientes de leite e arroz están inspirados nos hábitos culinarios e na importancia desa materia prima (arroz) na dieta dos consumidores ecuatorianos. Tal e como sinalan Özsomer e Altaras (2008), na estratexia de marca global combínanse elementos de adaptación cultural e de superioridade global percibida da marca, o cal lle permite conseguir un alto desempeño no mercado. Esta superioridade global percibida por parte dos consumidores, coñecida como efecto halo (Iglesias Argüelles, Vázquez Casielles e del Río Lanza, 2003), xera unha actitude positiva e inflúe claramente na predisposición a comprar a marca por parte do consumidor final. Esta filosofía de mercadotecnia internacional e xestión local é o que lle está a permitir á marca global conseguir unha posición de liderado no mercado do chocolate nun país de gran tradición de produción cacaoteira como é Ecuador.

Outra importante implicación é o desempeño da marca, que se concentra na cota de mercado en lugar do valor de marca. Nestlé non está a buscar unha prima no prezo senón unha maior cota de mercado. En efecto, tal e como ocorre coa variable valor de marca, a disposición a pagar unha prima no prezo é significativamente inferior no caso da marca Nestlé, mentres que as marcas locais como Pacari ou La Universal presentan valores máis altos. Un patrón similar obsérvase para a marca de bombóns Ferrero Rocher. Ademais, tanto a notoriedade espontánea como a notoriedade suxerida alcanzan valores altos.

As marcas locais de Ecuador poden aproveitar as vantaxes de localización e o coñecemento do mercado por parte dos produtores ou cacaoteiros. Desta forma, pódese incrementar a exportación de chocolate ao exterior, onde factores como unha denominación de orixe ou unha certificación mundial teñen cada vez máis relevancia (Pino Peralta, Aguilar Azuero e Sisalema Morejón, 2018). A denominación de orixe Cacao Arriba esixe aplicar prácticas orgánicas na produción, o que lle permitiría, ademais de protexer a produción, acceder aos mercados internacionais (Criterios digital, 2019).

5. Conclusións

Unha das grandes cuestións ao abordar as marcas globais foi a de investigar se existe unha estandarización completa das actividades de mercadotecnia, ou se a marca global se adapta aos mercados locais. Desde o punto de vista da oferta, a marca pensa globalmente e actúa localmente, adaptando a oferta ás características particulares dunha determinada área xeográfica. Así, a marca Nestlé soubo adaptar o produto ás características do mercado de Ecuador. Ademais, inspirado no novo enfoque de demanda, onde é posible identificar segmentos de consumidores globais, desenvolveu un novo produto elaborado a partir de cacao fino.

Esta filosofía de xestión e de mercadotecnia internacional permítelle á empresa consolidar a súa posición de liderado nun país que está entre os grandes produtores de cacao a nivel mundial. Ademais, a través da combinación óptima das variables da mercadotecnia soubo adaptarse ao mercado local. Deste xeito, por medio dunha selección óptima da amplitude da carteira de produto, prezos competitivos, promoción intensa (descontos e promoción en cantidade) e distribución intensiva conseguiu conectar cos consumidores de Ecuador, o que lle permitiu liderar e consolidar a cota de mercado. Doutra banda, existe unha oportunidade para as marcas locais de exportar chocolate cun prezo superior, posto que o cacao de Ecuador está cada vez máis valorado e apreciado nos mercados internacionais. É necesario mellorar as capacidades comerciais dos axentes que operan ao longo da cadea de produción, capitalizar a imaxe de calidade do cacao ecuatoriano e incrementar a innovación e desenvolvemento de novos métodos de produción e de elaboración máis sustentables.

Como futuros traballos expomos diferentes liñas de interese como poden ser a reorganización da cadea de valor, a exportación a mercados de altos ingresos (Xapón, Estados Unidos) e a innovación e desenvolvemento de novos métodos de produción do chocolate máis sustentables. Por último, propónse avanzar na dualidade de marca global e local en situacións de incerteza, como é a que causou a recente pandemia mundial (Ng, Faraji-Rad, Batra, 2021).

Por último, existen limitacións que poderían afrontarse nas seguintes investigacións. A cota de mercado das marcas foi estimada por unha variable proxy como é a taxa de penetración dos mercados, polo que é necesario incorporar, ademais, a rotación, que permitiría coñecer non só o número de veces que acoden ao establecemento senón tamén o importe adquirido en cada acto de compra. De igual maneira, a investigación poderíase enriquecer máis se se incorpora a análise da actitude do consumidor cara á globalidade da marca, o cal implicaría, ademais, analizar as actitudes etnocentristas.

Autoría do traballo

Conceptualización, D.C.D., A.M. del C.P., e S.R.A.M.; metodoloxía, D.C.D., A.M. del C.P. e S.R.A.M.; adquisición de datos, S.R.A.M.; análise e interpretación: D.C.D., A.M. del C.P. e S.R.A.M.; redacción e preparación do borrador, D.C.D., A.M. del C.P. e S.R.A.M.; revisión e edición, D.C.D., A.M. del C.P. e S.R.A.M. Todos os autores leron e están de acordo coa versión publicada do manuscrito.

Agradecementos

Os autores agradecen o traballo e os valiosos comentarios que realizaron dous revisores que avaliaron este estudo.

Bibliografía

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York, NY: The Free Press.
- Aaker, D. A. (1996a). *Building strong brands*. New York, NY: The Free Press.
- Aaker, D. A. (1996b). Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review*, 38(3), 102-120.
- Aaker, D. A., e Joachimsthaler, E. (1999). The lure of global branding. *Harvard Business Review*, 77(6), 137-144. Recuperado de: <https://hbr.org/1999/11/the-lure-of-global-branding>
- Ahmed, Z. U., Zbib, I. J., Sikander, A., e Gilbert Noujaim, R. (2012). Does country of brand origin (COBO) matter for the lebanese consumers? *EuroMed Journal of Business*, 7(2), 108-128. DOI: <https://doi.org/10.1108/14502191211245561>
- Alden, D. L., Steenkamp, J.-B. E. M., e 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. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224299906300106>

- ANECACAO. (2019). *Estadísticas de exportación*. Guayaquil, Ecuador: Asociación Nacional de Exportadores de Cacao de Ecuador. Recuperado de: <http://www.anecacao.com/es/estadisticas/estadisticas-actuales.html>
- Calvo Dopico, D., del Castillo Puente, A. M., e Herrera Peña, J. N. (2020). Análise do valor engadido dun novo envase no mercado de azucre e a súa influencia na disposición a pagar. *Revista Galega de Economía*, 29(3), 1-17. DOI: <https://doi.org/10.15304/rge.29.3.6705>
- Cerviño Fernández, J., e 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. DOI: https://doi.org/10.5209/rev_CESE.2014.v24.48609
- Cerviño Fernández, J., e Cebollada Calvo, J. J. (2005). Estandarización "versus" adaptación en los mercados internacionales: ¿todavía un dilema? *Harvard Deusto Marketing y Ventas*, 70, 36-41. Recuperado de: <https://www.harvard-deusto.com/estandarizacion-versus-adaptacion-en-los-mercados-internacionales-todavia-un-dilema>
- Chabowski, B. R., Samiee, S., e 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. DOI: <https://doi.org/10.1057/IIBS.2013.20>
- Craig, C. S., e Douglas, S. P. (2000). Configural advantage in global markets. *Journal of International Marketing*, 8(1), 6-26. DOI: <https://doi.org/10.1509/jimk.8.1.6.19564>
- Criterios digital. (2019). *Cinco productos ecuatorianos cuentan con denominación única en el mundo*. Quito, Ecuador: Cámara de Comercio de Quito. Recuperado de: <https://criteriosdigital.com/datos/rcriterios/cinco-productos-ecuatorianos-cuentan-con-denominacion-unica-en-el-mundo/>
- del Río Lanza, A. B., Vázquez Casielles, R., e Iglesias Argüelles, V. (2001). El valor de marca: perspectivas de análisis y criterios de estimación. *Cuadernos de Gestión*, 1(2), 87-102. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10810/6997>
- Demont, M., Rutsaert, P., Ndour, M., Verbeke, W., Seck, P. A., e 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. DOI: <https://doi.org/10.1093/erae/jbs021>
- Dimofte, C. V., Johansson, J. K., e Ronkainen, I. A. (2008). Spanning the globe. *Marketing Management*, 17(5), 40-43.
- Fernández-Ferrín, P., Calvo-Turrientes, A., Bande, B., Artaraz-Miñón, M., e 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. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2017.09.015>
- Grunert, K. G., Baadsgaard, A., Larsen, H. H., e Madsen, T. K. (1996). Market orientation in food and agriculture: Summary, implications, and research perspectives. En K. G. Grunert, H. H. Larsen, T. K. Madsen e A. Baadsgaard, *Market orientation in food agriculture* (pp. 243-253). Boston, MA: Springer. DOI: https://doi.org/10.1007/978-1-4613-1301-4_12
- Harsono, S., Perdana, S., Riyadi, D. B., e 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*, 24 (5), 3198-3207. DOI: <https://doi.org/10.1166/asl.2018.11343>
- Hassan, S. S., e Katsanis, L. P. (1991). Identification of global consumer segments: A behavioral framework. *Journal of International Consumer Marketing*, 3(2), 11-28. DOI: https://doi.org/10.1300/J046v03n02_03
- Iglesias Argüelles, V., Vázquez Casielles, R., e 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.
- INEC. (2020). *Estadísticas agropecuarias*. Quito, Ecuador: Instituto Nacional de Estadística y Censos. Recuperado de: <https://www.ecuadrencifras.gob.ec/estadisticas-agropecuarias-2/>
- Kapferer, J.-N. (2005). The post-global brand. *Brand Management*, 12(5), 319-324. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540228>
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57, 1-22. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/1252054>
- Keller, K. L. (2003). *Strategic brand management*. New Jersey, NJ: Prentice Hall.
- Kilduff, K., e Núñez Tabales, J. M. (2017). Country branding and its effect on the consumer in the global market. *Management Letters*, 17(1), 83-104. DOI: <https://doi.org/10.5295/cdg.150543kk>
- Klein, J. G. (2002). Us versus them, or us versus everyone? Delineating consumer aversion to foreign goods. *Journal of International Business Studies*, 33, 345-363. DOI: <https://doi.org/10.1057/PALGRAVE.IIBS.8491020>

- Kuikka, A., e Laukkanen, T. (2012). Brand loyalty and the role of hedonic value. *Journal of Product & Brand Management*, 21(7), 529-537. DOI: <https://doi.org/10.1108/10610421211276277>
- Le, N.-H., Thi Nguyen, H.-M. T., e 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. DOI: <https://doi.org/10.1108/APJML-01-2013-0017>
- Leclerc, F., Schmitt, B. H., e Dubé, L. (1994). Foreign branding and its effects on product perceptions and attitudes. *Journal of Marketing Research*, 31(2), 263-270. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224379403100209>
- Levitt, T. (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review*, 61(3), 92-102. DOI: <https://doi.org/10.1002/tie.5060250311>
- Lybeck, A., Holmlund-Rytkönen, M., e 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. DOI: <https://doi.org/10.1080/09593960600844343>
- Ng, S., Faraji-Rad, A., e Batra, R. (2021). Uncertainty evokes consumers' preference for brands incongruent with their global-local citizenship identity. *Journal of Marketing Research*, 58(2), 400-415. DOI: <https://doi.org/10.1177/0022243720972956>
- Ozretic-Dosen, D., Skare, V., e 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(2), 130-136. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.10.011>
- 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. DOI: <https://doi.org/10.1509/jim.11.0105>
- Özsomer, A., e Altaras, S. (2008). Global brand purchase likelihood: A critical synthesis and an integrated conceptual framework. *Journal of International Marketing*, 16(4), 1-28. DOI: <https://doi.org/10.1509/jimk.16.4.1>
- Pino Peralta, S. L., Aguilar Azuero, H. R., e Sisalema Morejón, L. A. (2018). La denominación de origen para cacao arriba. En busca del Santo Grial. *Espacios*, 39(16), 13-28. Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n16/a18v39n16p13.pdf>
- Poelmans, E., e Rousseau, S. (2016). How do chocolate lovers balance taste and ethical considerations? *British Food Journal*, 118(2), 343-361. DOI: <https://doi.org/10.1108/BFJ-06-2015-0208>
- Rajh, E., Vranesevic, T., e Tolic, D. (2003). Croatian food industry - brand equity in selected product categories. *British Food Journal*, 105(4/5), 263-273. DOI: <https://doi.org/10.1108/00070700310477059>
- Romaniuk, J., Dawes, J., e Nenycz-Thiel, M. (2018). Modeling brand market share change in emerging markets. *International Marketing Review*, 35(5), 785-805. DOI: <https://doi.org/10.1108/IMR-01-2017-0006>
- Rousseau, S. (2015). The role of organic and fair trade labels when choosing chocolate. *Food Quality and Preference*, 44(september), 92-100. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2015.04.002>
- Schuilig, I., e 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. DOI: <https://doi.org/10.1509/jimk.12.4.97.53217>
- Shimp, T. A., e Sharma, S. (1987). Consumer ethnocentrism: Construction and validation of the CETSCALE. *Journal of Marketing Research*, 24(3), 280-289. DOI: <https://doi.org/10.2307/3151638>
- 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), 373-386. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1745-4557.1986.tb00807.x>
- Steenkamp, J.-B. E. M., Batra, R., e Alden, D. L. (2003). How perceived brand globalness creates brand value. *Journal of International Business Studies*, 34(1), 53-65. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400002>
- Taylor, E. L., Quelch, J. A., e Holt, D. B. (2004). Cómo compiten las marcas globales. *Harvard Deusto Business Review*, 82(9), 68-75.
- Thaichon, P., Jebarajakirthy, C., Tatu, P., e Gautam Gajbhiyeb, R. (2018). Are you a chocolate lover? An investigation of the repurchase behavior of chocolate consumers. *Journal of Food Products Marketing*, 24(2), 163-176. DOI: <https://doi.org/10.1080/10454446.2017.1266551>
- Winit, W., Gregory, G., Cleveland, M., e Verlegh, P. (2014). Global vs local brands: How home country bias and price differences impact brand evaluations. *International Marketing Review*, 31(2), 102-128. DOI: <https://doi.org/10.1108/IMR-01-2012-0001>
- Yoo, B., e Donthu, N. (2001). Developing and validating a multidimensional consumer-based brand. *Journal of Business Research*, 52(1), 1-14. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00098-3](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00098-3)

Yoo, B., Donthu, N., e Lee, S. (2000). An examination of selected marketing mix elements and brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 195-211.
DOI: <http://doi.org/10.1177/0092070300282002>