



Universidad de Chile
Facultad De Economía y Negocios
Escuela de Administración

BRAND EQUITY: MÉTODOS DE VALUACIÓN
Y APLICACIONES EN EL MUNDO DE LOS
NEGOCIOS

Tesis para optar al título de ingeniero comercial

Mención: Administración

ARMY ANDRÉ ROSSEL SÁNCHEZ

Profesor guía: Cristóbal Barra

Santiago; Chile, 2016

Dedicatoria

Le dedico este trabajo a mi madre Ana de Carmen Sánchez Bello.

Agradecimientos

Agradezco a mi madre, por su apoyo durante todo este tiempo, por estar conmigo, por ayudarme a levantarme en mis momentos difíciles. A mi padre por pagarme la universidad, formalmente lo agradezco, sin él no estaría haciendo esta tesis. Y a mi profesor guía Cristóbal Barra, por su guía e inspiración, que hicieron todo esto posible.

Tabla de Contenido

i.	Portada.....	I
ii.	Dedicatoria.....	II
iii.	Agradecimientos.....	III
iv.	Tabla de Contenido.....	IV
v.	Resumen.....	VI
1.	Introducción.....	1
2.	Que es el ¿Brand Equity? (Eagle & Kitchen, 2010).....	1
3.	Métodos de valoración financiera (Rodriguez, 2000)	2
3.1.	Coste histórico (Kapterer (1992), Arnold (1992))	2
3.2.	Coste actual o de reposición (Aaker (1994), Murphy (1991)).....	2
3.3.	Valor de mercado.....	3
3.4.	Potenciales beneficios futuros.....	4
3.5.	Método Interbrand (Murphy (1991)).....	4
3.6.	Método de valoración basado en el precio de las acciones	6
3.7.	Método de la contabilidad de momentos	8
3.8.	Análisis Conjunto.....	9
3.9.	Conclusión:.....	11
4.	MÉTODOS DE VALUACIÓN BASADA EN EL CONSUMIDOR.	11
4.1.	El trabajo de Aaker.....	11
4.2.	Price Premium:.....	13
4.3.	Lealtad/ Satisfacción del consumidor	16
4.4.	Liderazgo	18
4.5.	Asociaciones.....	19
4.6.	Market Share.....	21
4.7.	Market Price:.....	21
4.8.	El trabajo de Kevin Lane	23
4.9.	Conclusiones de Kevin Lane	¡Error! Marcador no definido.
4.10.	Metodología:.....	¡Error! Marcador no definido.

5. Modelo matemático de Brand Equity basado en el consumidor: (yoo & Donthu, 2001)	36
5.1. Estudio piloto	38
Generación de los ítems:	¡Error! Marcador no definido.
Selección de estímulos.....	¡Error! Marcador no definido.
Sujetos.....	¡Error! Marcador no definido.
Instrumentación.....	39
Resultados.....	¡Error! Marcador no definido.
5.2. El estudio principal.....	39
Instrumentación y procedimiento	¡Error! Marcador no definido.
Experiencia del producto:	¡Error! Marcador no definido.
5.3. Análisis y resultados.....	¡Error! Marcador no definido.
5.4. Análisis individual.....	¡Error! Marcador no definido.
5.5. Análisis multigrupo	¡Error! Marcador no definido.
5.6. Análisis agrupado.....	¡Error! Marcador no definido.
5.7. Conclusiones	49
6. Aplicación del modelo en el mundo de los negocios.	51
6.1. Valoración de marca en los servicios (Berry, 2000)	51
6.2. Brand Equity en B2B (Bendixen, Bujasa, & Abratt, 2003).....	66
6.3. Marcas online (Christodoulides, Chernatony, Furrer, Shiu, & Abimbola, 2006)	71
6.4. Explicando el modelo:.....	¡Error! Marcador no definido.
6.5. El valor de la marca desde la perspectiva de los franquiciados: (Calderón & Ayup, 2007)	81
6.6. Brand Equity en los empleadores (Wilden, Gudergan, & Lings, 2010).....	86
6.7. Resultados.....	¡Error! Marcador no definido.
6.8. ¿Cómo esto se está aplicando? (Eagle & Kitchen, 2010)	95
7. Conclusión Final.....	103

Resumen

El propósito de este trabajo es ser un compilado no solo de los principales métodos de valuación de marca tanto de financiera como desde la perspectiva del consumidor. También busca plasmar estas teorías en un modelo matemático aplicable y conocer precisamente de lo que ocurre con estas posibles aplicaciones, bien sea donde estos conocimientos se puedan aplicar y sean relevantes así como conocer cómo es que efectivamente se están aplicando en el mundo de la empresa.

La manera en la que los contenidos serán presentados:

Por cada tópico y sub-tópico, elegiremos una investigación relevante en torno a él. Presentando lo que vendría a ser un resumen tanto de la investigación como de las conclusiones obtenidas a partir de ella

Finalmente mis propias conclusiones en torno al tema serán presentadas.

1. Introducción

Mucha atención se ha dedicado al concepto de Brand Equity a lo largo de los años, se ha abordado el tema principalmente desde el ángulo financiero y desde el ángulo del marketing. Tal vez esto se deba a que ha habido principalmente 2 razones para estudiar el Brand Equity, la primera es la necesidad de las empresas (o inversionistas) adquirentes de tener una valuación precisa de la empresa que están comprando, esta necesidad tiene un enfoque financiero; la otra es la necesidad de la empresa por desarrollar estrategias que acrecienten su valor de marca así como saber cómo elegir adecuadamente sus recursos, esta necesidad tiene un enfoque de marketing, ya que se necesita saber lo que piensan los consumidores de la marca y como volver esta atractiva para ellos.

Este trabajo tiene el objetivo de recopilar algunos de los métodos de valoración de marca más importantes tanto financieros como del consumidor, es en el segundo donde estará el foco (Principalmente debido a que la tesis es de marketing), lo que significa una explicación un poco más detallada del método de valoración por el consumidor

2. Que es el ¿Brand Equity? (Eagle & Kitchen, 2010)

A lo largo de este trabajo serán entregadas algunas definiciones de lo que es el Brand Equity, no obstante para que el lector tenga una idea de cuales

significados son en general asignados a Brand Equity, es que aquí hay una definición de los usos comúnmente usados para el termino

- 1) El valor total de la marca como un activo separado, cuando es vendida o incluida en una hoja de balance.
- 2) Una medida de la fuerza del vínculo entre el consumidor y la marca
- 3) Una descripción de las asociaciones y creencias que el consumidor tiene respecto de la marca.

3. Métodos de valoración financiera (Rodriguez, 2000)

3.1. Coste histórico (Kapterer (1992), Arnold (1992))

Consiste en sumar todas las inversiones que se han hecho en la marca en un periodo de tiempo determinado. El método favorece las inversiones que pueden ser más fácilmente contabilizadas como la inversión en publicidad.

La principal desventaja de este método es que mide la cantidad y no la calidad. Gastar millones de dólares en publicidad no es causalidad de una marca fuerte, especialmente si las inversiones no tuvieron el efecto deseado o la intensidad deseada sobre los consumidores.

3.2. Coste actual o de reposición (Aaker (1994), Murphy (1991))

Consiste en la cantidad de dinero y tiempo necesarios para obtener una marca equivalente.

El principal inconveniente es que implica entrar en el terreno de lo hipotético, si ya puede ser complejo evaluar el valor de una marca en tiempo presente, evaluar una marca en tiempo condicional puede serlo aún más. Cuanto tendría que gastar un supermercado naciente para que su marca sea equivalente a Walmart o cuanto tendría que invertir un restaurant de comida rápida para ser igual que McDonald's, al efectuar tantos cálculos en el terreno de lo especulativo es fácil errar, ya sea sobreestimando (catalogando como valiosa a una marca que no va a ser capaz de generar flujos de caja positivos) o subestimando (dándole poco valor a una marca que se ha posicionado en la mente de los consumidores) sobre castigándola por su situación financiera actual.

3.3. Valor de mercado

Consiste en obtener el valor de la marca a partir del valor que se ha pagado por marcas similares.

La ventaja de este método es que es sin duda el más fácil de usar, permitiendo obtener un estimador razonable del valor de una marca.

La desventaja es que de partida los precios de adquisición están sesgados; es bien sabido que se paga una prima de adquisición (sobrepago por las acciones) como un incentivo a que los accionistas de que vendan sus acciones inmediatamente. Súmese a eso todo el conjunto de potenciales razones que un adquiriente puede tener para comprar una compañía, que pueden ir desde

sacarse a un competidor de encima como hasta a la contratación de algunos ejecutivos o equipos que previamente habían rechazado cambiarse a la adquiriente, en otras palabras puede que el principal móvil para la adquisición apenas este tangencialmente relacionado a la marca.

Por último puede que esa marca similar con la que se planea comparar, no exista, o no se haya transado, por lo que tampoco es un método que se pueda usar en todos los casos.

3.4. Potenciales beneficios futuros

Este método consiste en valuar la marca en base a los flujos de casa futuros que serán generados por los activos intangibles propiedad de la empresa y vinculados a la marca.

La principal ventaja es como va directo al punto. Uno de los principales intereses para un inversionista es el retorno potencial de su inversión.

La principal desventaja, es que los datos vienen desde la misma compañía que a veces son muy optimistas

3.5. Método Interbrand (Murphy (1991))

Este método obtuvo su nombre de la firma Interbrand quienes intentan equilibrar todos los factores relacionados a la fortaleza de la marca, ponderándolos por un múltiplo.

Los factores a ponderar se agrupan en dos categorías

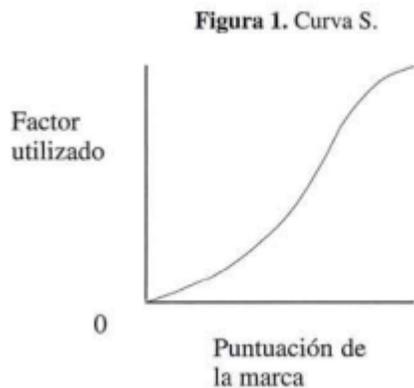
Las ganancias financieras de la marca: Para su cálculo se usa una media ponderada de los beneficios de los últimos 3 años esto requiere:

- Definir los beneficios que genera la marca, sin intereses y antes de impuestos.
- Calcular y ponderar el valor presente de los beneficios históricos (descontados por la inflación)
- Identificar y eliminar ganancias no relacionadas con la fortaleza de marca
- Poner todos los beneficios en la misma base tributaria

La fortaleza de la marca: La determinación del múltiplo a aplicar a la fortaleza de la marca, se deriva de un estudio profundo tanto de esta fortaleza como de los flujos futuros asociados a la marca. Se compone de siete factores:

- El liderazgo en el mercado: Es participación actual de mercado, más el crecimiento que el mercado tendrá.
- La estabilidad: Es liderazgo, pero en el tiempo, que tan sólida es la participación de la compañía en el mercado.
- Perspectivas del mercado actual:
- El potencial de internacionalización: Las marcas internacionales son más valuadas.
- La tendencia a la perdurabilidad:
- Las inversiones en la marca: Acá el propósito es tener en consideración tanto la cantidad de inversiones como su calidad.

Finalmente para encontrar el múltiplo a utilizar se usa ya sea una curva S o una curva de estratos, la curva representa el crecimiento del valor de una marca, parte como local, luego experimenta un crecimiento exponencial hasta que llega a ser una marca mundial, desde ahí el crecimiento se modera.



(Rodríguez, 2000)

El método Interbrand es muy completo, ya que cubre tanto el aspecto financiero como el aspecto de marketing de una compañía, aportando una perspectiva holística que puede ser comprendida tanto por profesionales del marketing como de finanzas.

Además que se trabaja en base a los datos.

Como desventaja el autor del artículo menciona críticas a la curva S como indicador válido del múltiplo correcto. Yo añadiría que un método así de completo es también complejo de elaborar y calcular.

3.6. Método de valoración basado en el precio de las acciones

Este método consiste en tomar el valor total de las acciones de la compañía y restarle el valor contable de sus activos tangibles, de esta manera, el inversionista conoce el valor de los activos intangibles entre ellos su marca, que de hecho se estima como el activo intangible más valioso (o “dominante”). Este valor de marca a su vez se divide en dos componentes, por un lado como un aumento de los flujos de dinero producto del efecto que tiene el prestigio de la marca como incentivo y por el otro como una reducción de los costos producto de tener que gastar menos en marketing debido a que la marca ya ha sido posicionada.

Es las ventajas es idéntico al sistema de valor de mercado, pero con la ventaja adicional de que un inversionista en caso que decida comprar una marca, lo estaría haciendo al precio de mercado, siendo este un consenso de inversionistas en vez de un solo adquiriente (más seguro en ese aspecto que el método de valor de mercado), este consenso funciona como un seguro al precio pagado por el inversionista, si este no está contento con su compra tiene más posibilidades de venderlo y recuperar toda o parte de su inversión.

Y hay que mencionar que ver el precio de las acciones puede actuar como medición de todos esos factores que si bien no son incluidos (o incluidos de forma poco precisa) en los modelos, sí que ejercen influencia sobre el precio de una marca (Ej., reacción de los clientes al color del logo de la empresa)

Entre las desventajas, está que en primer lugar como lo demuestra la existencia de las burbujas el mercado a veces se equivoca, siendo capaz de presentar volatilidades significativas en periodos muy cortos de tiempo, el cotizar en bolsa vuelve a la compañía y con ello a la marca vulnerable a una especulación intensiva respecto de su futuro, especulación que es capaz de introducir un sesgo en la valuación de la marca.

Finalmente el separar el valor de la marca del componente intangible, abre espacios a ambigüedades.

3.7. Método de la contabilidad de momentos

Actualización de los flujos de caja futuros de la marca estimados en base a un componente inercial (momento) de las ventas actuales y otro de aceleración (impulso) derivado de la introducción de nuevos productos y la utilización de instrumentos de marketing

Convertir los flujos de caja futuros en “fuerzas” o momentos, permite entender los flujos de manera más amigable y estratégica (especialmente en lo que concierne a la visualización de las proyecciones futuras, es un gran método para la administración y para comunicar los resultados financieros de una manera que sea comprensible por todas las divisiones.

Las desventajas de este método, además del posible exceso de optimismo de la compañía están directamente relacionadas a las posibilidades que tiene esta de predecir el futuro. Si bien una estimación es mejor que estar a ciegas, una

equivocación radical en la predicción de las futuras fuerzas puede ser el fin de la compañía.

3.8. Análisis Conjunto

Crear nuevas marcas y posicionarlas globalmente en las mentes de los consumidores es costoso, llegando a costar en casos como Walmart o Microsoft varios millones de dólares. Para no tener que repetir el proceso cada vez que se saca un nuevo producto, las compañías poseedoras de marcas poderosas y posicionadas pueden colocarle su marca al nuevo producto, lo que puede resultar bien o mal dependiendo del ajuste, que al final de cuentas vendría a ser cuanto creen los consumidores que está capacitada la marca en cuestión en el nuevo rubro (o con el nuevo producto).

En función de responder esta pregunta se ha desarrollado el método de análisis conjunto en él se analiza la posibilidad de extender una marca hacia otras categorías de producto, primero se descompone la utilidad de determinado producto para el consumidor en tres componentes, los atributos físicos del producto, el nombre y la interrelación entre los atributos físicos y el nombre, para luego experimentar y averiguar cómo el mismo nombre interactuaría con productos de otros atributos.

En general una marca será extensible a otras categorías en la medida que su nombre esté vinculado con atributos generales a todas las categorías, atributos como calidad o conveniencia. La peor elección en términos de su

transferibilidad sería un nombre fuertemente vinculado a atributos físicos del producto (ej.: Sería muy difícil para Clorox vinculada a productos de limpieza químicos (incluso tóxicos) vender bebidas gaseosas)

La principal ventaja viene por su utilidad y simpleza, es un método diseñado para un fin muy específico, y para eso sirve.

Las principales críticas o limitaciones de este modelo apuntan a lo acotado de este

- Solo tiene la posibilidad de incluir pocos atributos en cada una de las categorías testeadas, siendo más que posible que un atributo no incluido en el modelo sea relevante. Cabe señalar que a medida que se le agregan más atributos, crece exponencialmente la dificultad de efectuar los cálculos.
- Trabaja principalmente con el nombre, lo que obvia el efecto cosas como valores u otras utilidades de la marca
- Se centra exclusivamente en la intención de compra, que si bien es importante, simplifica en exceso restándole profundidad a la respuesta del consumidor.
- Se centra únicamente en la explotación de un nombre de marca familiar en nuevas categoría de producto, pero éste modelo también puede servir de soporte para para la extensión de un nombre de marca a situaciones nuevas.

3.9. Conclusión:

Si bien los métodos de valuación financiera de marcas no son el punto central de esta tesis si aportan herramientas valiosas a la valuación de marcas, ofreciendo herramientas simples que permiten estimaciones rápidas y fáciles de comunicar en la empresa

4. MÉTODOS DE VALUACIÓN BASADA EN EL CONSUMIDOR.

4.1. El trabajo de Aaker

Quien ha contribuido enormemente a la investigación del Brand Equity es David Aaker, por esto es que incluyo un apartado de sus postulados y contribuciones.

Para Aaker la razón principal para estudiar el Brand Equity es que las empresas si bien las herramientas para medir la rentabilidad como el ROE o el ROA funcionan bien, sin embargo, estas herramientas no funcionan para medir el futuro de largo plazo de la compañía. Una de las razones para medir con precisión el Brand Equity es que le permite a un inversionista del largo plazo conocer del futuro de la compañía y usar esa información para tomar decisiones con respecto de su portafolio.

Aaker propone lo primero 4 principios de guía:

- Deben medir el constructo, es decir el Brand Equity

- Movimientos en el constructo deben estar relacionados con movimientos del mercado en ventas por ejemplo.
- La unidad de medida debe ser sensible a cambios en el Brand Equity
- Las medidas deben ser aplicadas a marcas, categorías de productos y a mercados

Guiándose a sí mismo por estos principios es que Aaker crea lo que él llama “los 10 del Brand Equity”. Son 10 sets de medida agrupados en 5 categorías, estas medidas tienen sus fortalezas y debilidades, la idea es usarlas de forma complementaria para acumular mayor información sobre el constructo que se desea medir.

TABLE I. The Brand Equity Ten

Loyalty Measures

- Price Premium
- Satisfaction/Loyalty

**Perceived Quality/
Leadership Measures**

- Perceived Quality
- Leadership

**Associations/
Differentiation Measures**

- Perceived Value
- Brand Personality
- Organizational Associations

Awareness Measures

- Brand Awareness

Market Behavior Measures

- Market Share
 - Price and Distribution Indices
-

(Aaker, 1996)

4.2. Price Premium:

De acuerdo a Aaker, una manera de medir el valor de una marca es evaluar cuánto dinero extra está dispuesto a pagar el consumidor con respecto por la marca respecto de su competencia, de toda su competencia, es decir, hay que

hacer el proceso para cada marca competidora en el mercado, tanto locales como globales (según sea el objetivo del investigador en específico),

Un detalle; la idea es que el Price Premium sea solo un indicador de la valoración subjetiva del consumidor por una marca, removiendo el componente objetivo. Una manera de definir el componente objetivo, sería como los costos de fabricación (o de entrega de un servicio) para firmas ubicadas en la frontera de producción, un Ford puede costar un 20% más en fabricarse que un Toyota, pero si eso se debe solo a que Toyota es más eficiente sin ninguna diferencia técnica, en ese caso es como si valieran objetivamente lo mismo.

Un ejemplo del componente objetivo: Un jaguar XX puede costar un 30% más de fabricar que un Toyota YY, ahora si el consumidor está dispuesto a pagar un 50% más por un Jaguar XX entonces es Jaguar quien tiene un Price Premium sobre Toyota, si es que el consumidor estuviera dispuesto a pagar solo un 20% más entonces sería Toyota quien posee Brand Equity sobre Jaguar.

Ventaja:

- El Price Premium viene ya traducido a dinero, lo que facilita su aplicación y comprensión
- Responde por si solo a la pregunta de cuanto puedo cobrar por mi producto, facilita establecer una estrategia de pricing acorde a los objetivos de la empresa

- Se le denomina “el mejor indicador de valor de marca” debido a que excluye automáticamente a todas esas variables que pueden ser un motivo de preocupación para la empresa pero no influyen en ni en el p (márgenes de la compañía), ni en el q (cantidad demandada por el producto)

Desventajas

- Distinguir y separar el indicador objetivo para medir solo el componente de valoración subjetiva puede ser complicado, especialmente en mercados poco desarrollados, o donde hay mucha diferencia entre los productos que ofrece cada marca, entendiéndose que solo cuenta como “objetivo” el costo de fabricar un producto o entregar un servicio a la máxima eficiencia disponible. Las compañías pueden verse tentadas a ocultar información con propósitos estratégicos, lo que hace aún más difícil medir cuanto son costos reales de fabricación y cuanto solo es ineficiencia.
- Esta medida no funciona en mercados regulados donde el precio está fijo o intervenido.
- Especialmente para compañías grandes que compiten con y contra muchas marcas en mercados globales, puede, por un lado no percatarse de un competidor pequeño pero importante o de alto potencial de crecimiento y por otro el proceso de documentar el Price Premium

respecto de todos los competidores y mantener actualizado el Brand Equity de la compañía puede ser tremendamente engorroso.

- Según García Rodríguez (García Rodríguez, 2000) este método tiende a favorecer empresas de un sector muy lujoso, por sobre las que venden al sector económico (Walmart vs Jaguar), que pueden tener marcas mejor posicionadas en la mente de los clientes.

4.3. Lealtad/ Satisfacción del consumidor

La satisfacción del consumidor puede ser un predictor razonable de la lealtad cuando se trata de productos de consumo básico y de bajo costo como el jabón o la lava lozas. Se ha además evolucionado bastante en las maneras de medir la satisfacción del consumidor, por ejemplo se le puede directamente preguntar al consumidor que tan satisfecho está con el producto o que tanto prefiere la marca frente a uno o varios competidores.

La principal desventaja de la unidad de medida es que solo puede aplicarse a consumidores y nótese que la empresa también está interesada en llegar a los no consumidores. Otras unidades de medida deberán usarse con ese propósito.

Finalmente incluso los que compran pueden ser subdivididos entre leales, no tan leales y cambiadores entre marcas. Cada uno de estos tres segmentos responde distinto es importante que una unidad de medida capte esto, y la satisfacción del consumidor no lo hace si no que los promedia.

Método de valoración de los datos en scanner

Este método mide el valor de la marca en base a la utilidad que le asignan los consumidores y para ello se basa en el comportamiento de compra bajo condiciones de compra bajo condiciones normales de mercadeo, datos que se obtienen mediante scanner (Nielsen), para volver funcional el modelo se considera que la utilidad subyacente de una marca se divide en 2 componentes, el primero, el efecto que tiene la marca en los consumidores y el segundo el efecto de la publicidad de corto plazo y otras estrategias de promoción.

Tanto las ventajas como desventajas de este modelo se asocian a la factibilidad y facilidad para separar con claridad estos dos componentes de la marca, ambas cosas hasta el día de hoy siguen siendo objeto de debate en la comunidad académica

Calidad percibida por los consumidores.

La calidad percibida por los consumidores está relacionada con el Price Premium, cuanto se usa la marca, la elasticidad precio de la demanda para los productos y remarcablemente con los retornos sobre las acciones.

Ventajas

- La principal ventaja es que puede ser usada en distintas categorías de productos, EJ: LG produce teléfonos y televisores y sin embargo la calidad que perciben los consumidores de LG sería común en ambos productos.

Desventajas:

- Cuesta separar o segmentar a los consumidores, entre los que compran, los que se cambian y los que no compran.

4.4. Liderazgo

Se refiere a la preferencia en volumen de los consumidores por una marca, es similar a simplemente medir la participación de mercado, tiene tres dimensiones.

La primera es la participación de mercado, la segunda es como la introducción de innovaciones favorece o puede llegar a favorecer la participación de mercado (esta medida podría llamarse participación esperada futura), la tercera es como los clientes compran o prefieren la marca simplemente porque las demás la compran.

Ventaja

Una investigación acuciosa de las innovaciones introducidas por cierta compañía sumada a la participación de mercado puede proveer un estimador valioso del valor de la compañía para inversionistas.

Desventajas

- El efecto de las innovaciones o de cuantos consumidores compran una marca siguiendo al resto es particularmente difícil de medir

- El constructo de liderazgo tiene poca investigación tanto teórica como práctica comparada con otros términos como lealtad de marca o calidad percibida.
- Se parece demasiado a solo observar la participación de mercado.

4.5. Asociaciones

Una forma de medir el Brand Equity de una marca es investigar las asociaciones que produce en los consumidores, se ha demostrado como un set de asociaciones positivas contribuye tanto a estar en el set de posibles opciones como finalmente a la compra del producto por parte de un consumidor.

Aaker analiza 3 asociaciones, valor, personalidad de la marca y personalidad como organización. El primero es evidente, su principal desventaja es lo difícil que es separarlo de la calidad percibida, de hecho esta última es un constructo más completo y estudiado que el valor (calidad partido precio). La personalidad de la marca, tanto de la marca en si como de la compañía, pueden llegar a tener efectos significativos pero situacionales siendo más relevante en marcas de cigarrillos o de alcohol, que en fabricantes industriales de rodamientos (por ejemplo), o sea, está bien medirla, aunque en consciencia que no es relevante en todos los contextos.

Medidas de “Awareness”

Está relacionado con la consciencia que tienen los consumidores de la existencia de la marca, incluye.

- Reconocimiento: Ser capaz de reconocer la marca ante cierto estímulo espontáneo, el estímulo en cuestión puede ser visual, auditivo, etc.
- “Recall”: Ser capaz de recordar la marca, relacionado a la facilidad o dificultad que tiene la marca para aparecer en la memoria del consumidor
- “Top of mind”: Las primeras marcas en ser listadas cuando se pregunta de cierta categoría en específico.
- Dominio de la marca (si es que es la única marca recordada)
- “Brand Knowledge” (sé lo que la marca significa y conozco sus principios)
- Opinión de la marca (Tengo una opinión respecto de la marca)

Tener cuidado con:

Dependiendo de la industria hay veces que el top of mind puede ser el factor más importante, otras veces el reconocimiento. Es preciso un certero conocimiento de la industria en cuestión para saber qué aspecto de la consciencia de marca es el más relevante.

También hay que evolucionar la medida, no quedarse solo en el nombre sino también realizar un análisis de la simbología e iconografía visual de una marca que nuevamente, puede tener más peso que el nombre en algunas industrias.

4.6. Market Share

Consiste en ver la participación de mercado de una compañía, mientras más participación tenga más vale la marca en cuestión, sigue la lógica de “si se vende, es bueno”

Ventajas

- Puede obtenerse sin tener que hacer encuestas, siendo relativamente fácil de obtener.
- Se actualiza rápidamente

Desventajas:

- Es difícil en algunos casos especificar la categoría en la que competirá el producto por ejemplo en casos de productos con múltiples canales de distribución (supermercados, almacenes), que compitan en diferentes mercados (diferentes ciudades o países) o categorías.
- Promociones y descuentos en el precio suelen favorecer el market share, pero debilitar el Brand Equity en el largo plazo, esta contradicción debilita conceptualmente que el market share sea una buena forma de medir Brand Equity.

4.7. Market Price:

Uno de los problemas del enfoque anterior es que la participación de mercado cambia con medidas como las promociones de precio, medidas sobre como veremos más tarde hay un consenso que dañan el Brand Equity. Es por esto que por decirlo de alguna manera hay que ajustar la participación de mercado para que tome en cuenta el efecto promoción de precio, tanto el positivo que ejerce sobre la participación, como el negativo sobre el Brand Equity.

“El precio de mercado relativo puede ser definido como el precio promedio al cual la marca fue vendida durante el mes dividido por el precio promedio al cual todas las marcas en esa categoría de producto fueron vendidas” (Aaker, 1996)

Desventaja: Puede ser extremadamente complejo en mercados muy grandes, y no solo eso, puede ser además bastante costoso debido a que la información de este tipo de grandes compañías es cara, muy cara.

Finalmente una imagen de ejemplos respecto a cómo medir “los 10 del Brand Equity” (Aaker, 1996)

TABLE 2. Measuring Brand Equity Across Products and Markets

<p>Loyalty</p> <p>Price Premium</p> <ul style="list-style-type: none"> For a 17-ounce package of chocolate chip cookies, Nabisco is priced at \$2.16—how much extra would you be willing to pay to obtain Pepperidge Farm instead of Nabisco? _____ Brand Y would have to be _____ percent less than Brand X before I would switch brands. Trade-off questions such as: For a 16-ounce package of chocolate chip cookies, would you prefer Nabisco at \$2.16 or Pepperidge Farm at \$2.29? <p>Satisfaction/Loyalty (among those who have used the brand)</p> <ul style="list-style-type: none"> I was—dissatisfied vs. satisfied vs. delighted—with the product or service during the my last use experience. I would buy the brand on the next opportunity. The brand is the—only vs. one of two vs. one of three vs. one of more than three brands—that I buy and use. I would recommend the product or service to others. 	<ul style="list-style-type: none"> There are reasons to buy this brand over competitors. <p>Personality</p> <ul style="list-style-type: none"> This brand has a personality. This brand is interesting. I have a clear image of the type of person who would use the brand. <p>Organization</p> <ul style="list-style-type: none"> This brand is made by an organization I would trust. I admire the brand X organization. The organization associated with this brand has credibility. <p>Differentiation</p> <ul style="list-style-type: none"> This brand is different from competing brands. This brand is basically the same as competing brands.
<p>Perceived Quality/Leadership</p> <p>Perceived Quality</p> <p>In comparison to alternative brands, this brand</p> <ul style="list-style-type: none"> has: high quality vs. average quality vs. inferior quality is: the best vs. one of the best vs. one of the worst vs. the worst has: consistent quality vs. inconsistent quality <p>Leadership</p> <p>In comparison with alternative brands, this brand is</p> <ul style="list-style-type: none"> the leading brand vs. one of the leading brands vs. not one of the leading brands growing in popularity innovative, first with advances in product or service 	<p>Awareness</p> <p>Brand Awareness</p> <ul style="list-style-type: none"> Name the brands in this product class. Have you heard of this brand? I know what this brand stands for. I have an opinion about this brand. <p>Market Behavior</p> <p>Market Share</p> <ul style="list-style-type: none"> Market share based on market surveys of usage or syndicated data <p>Price and Distribution Indices</p> <ul style="list-style-type: none"> Relative market price—the average price at which the brand was sold during the month divided by the average price at which all brands in the product class were sold The percentage of stores carrying the brand or The percentage of people who have access to it
<p>Associations/Differentiation</p> <p>Perceived Value</p> <ul style="list-style-type: none"> This brand provides good value for the money. 	

(Aaker, 1996)

4.8. El trabajo de Kevin Lane

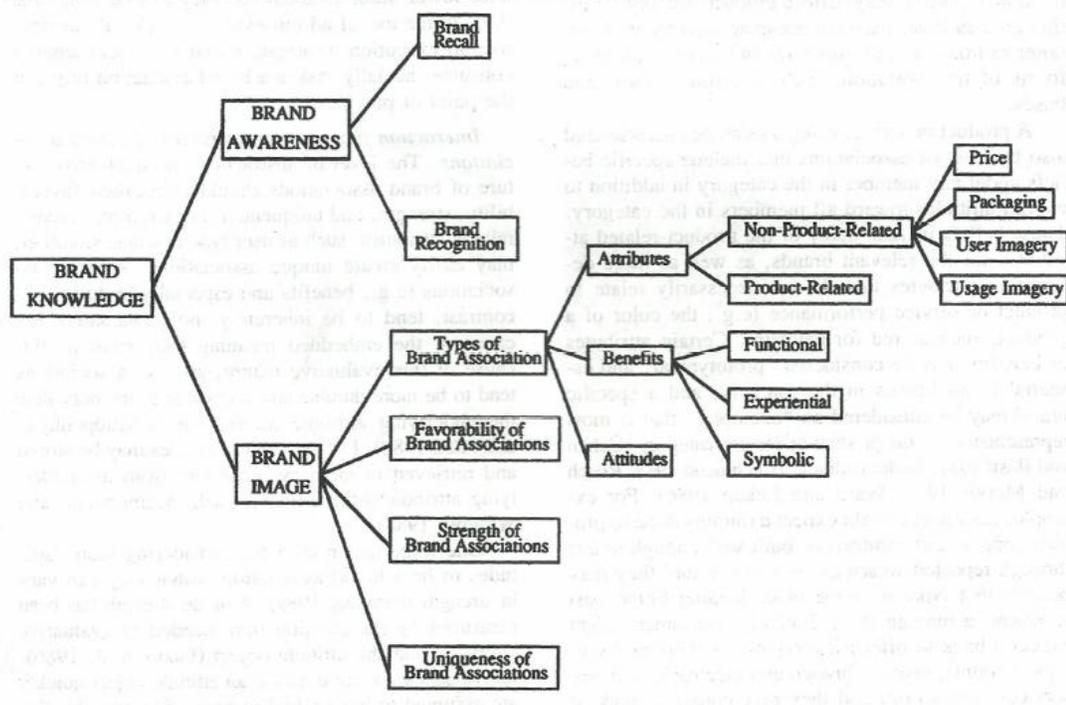
Este apartado se basa principalmente en el trabajo de Kevin Lane (Lane Keller, 1993)

Primero partiremos con la definición que el autor entrega a lo que sería la valoración de marca basada en el consumidor

“La valoración de marca basada en el consumidor está definido como el efecto diferencial del conocimiento de marca en la respuesta del consumidor al marketing de la marca.”¹ (Lane Keller, 1993)

Esto quiere decir que tan distinto reaccionan los consumidores ante determinada acción de marketing comparándola con otra empresa (real o ficticia) que haga la misma acción pero que no tiene el nombre, es decir que no tiene la marca.

FIGURE 1
Dimensions of Brand Knowledge



¹ (Lane Keller, 1993)

En la práctica ocurre cuando la marca genera asociaciones únicas, favorables y potentes en el consumidor.

El autor remarca dos puntos desde esta conceptualización, el primero que los tomadores de decisiones piensen en el largo plazo de la marca en vez de solo en las ventas de corto plazo y el segundo que el largo plazo de la marca es la suma de los efectos de las acciones de marketing de corto plazo.

El concepto clave en el paper es el **conocimiento de marca**, que se define como la combinación entre **la percepción de marca y la imagen de la marca**. La percepción de la marca a su vez es la combinación entre el reconocimiento y el recuerdo de la marca. La imagen de la marca se refiere a todas las asociaciones que los consumidores respecto de la marca tienen en sus memorias.

Con el fin de profundizar respecto de los conceptos, y además porque todos estos están vinculados con la memoria es el autor nos explica cómo funciona. En la memoria la información se guarda en nodos que están interconectados entre sí por enlaces. Ante un estímulo estos nodos pueden activarse, parte con un nodo, pero si el estímulo es lo suficientemente potente ocurre que los nodos se empiezan a activar en cadena, una marca valiosa no solo se logra posicionar en la memoria, también lo hace con la suficiente fuerza para ser recordada favorable e intensamente por el consumidor.

La percepción de la marca como yo lo mencioné es una combinación entre el reconocimiento y la recordación de la marca, el primero se refiere a la habilidad de reconocer la previa exposición a la marca cuando aparece otro estímulo relacionado a la marca.

Como ejemplo: Si la memoria fuera un banco el reconocimiento de la marca determina la capacidad que tiene la marca de hacer depósitos en él. Si esta no existiera toda acción de marketing de largo plazo sería inútil, de hecho solo aquellas acciones enfocadas en lograr la compra inmediata tendrían algún sentido.

Ahora, la recordación de marca se refiere a que el consumidor recuerde la marca cuando le preguntan por la categoría en la que la marca opera u algún otra pista. Podría decirse que la recordación de marca es la forma de comprobar el reconocimiento de marca.

Para Lane la conciencia de marca juega un importante rol en la decisión de compra por 3 (principales) razones; por un lado mientras más tenga la conciencia de la existencia y características de la marca es más probable que esa marca sea una alternativa real a la hora de evaluar la decisión de compra. Primero, que sea una alternativa, luego que sea una alternativa con posibilidades de ser escogida y finalmente que sea la escogida por el consumidor.

Imagen de la marca (Brand Image): Según Keller la imagen de la marca se define como las percepciones acerca de una marca reflejadas en las asociaciones respecto de una marca que se mantienen en la memoria de un consumidor, como se observa en el cuadro, depende del tipo, fuerza, unicidad y favorabilidad de las asociaciones respecto de la marca

Asociaciones respecto de una marca (Brand Associations): Son los otros nodos informacionales vinculados al nodo de la marca en la memoria y contiene el significado de la marca (Brand Meaning) para los consumidores.

Estas asociaciones de marca pueden ser clasificadas como atributos, beneficios y actitudes

Los atributos son aquellas características que hacen que el consumidor compre el producto, pueden estar vinculadas al producto (calidad de las piezas) o ser externas a él y no vinculadas, las 4 formas son la información en el precio, empaquetamiento o apariencia del producto, la imagen del usuario estándar del producto y la imagen que el consumidor tiene respecto del uso y la situación de uso del producto.

El precio dice respecto de la calidad del producto, mientras más alto, más asume el consumidor que el producto tiene calidad y viceversa, algo similar ocurre con el empaquetamiento, la caja del reloj influye en que lo que el consumidor crea respecto de este. Finalmente las asociaciones de uso y usuario presentan a un usuario estándar usando el producto en una situación

estándar, si el consumidor quiere sentirse identificado o relacionado con este estereotipo entonces aumenta las posibilidades que el consumidor compre el producto.

Los beneficios son el valor personal que los consumidores le atañen al producto, se clasifican como beneficios funcionales (la necesidad básica que satisface), simbólicos (que creen los consumidores que señalan al mundo al usar el producto) y hedonistas (lo que el consumidor disfruta la experiencia de usar el producto o servicio ej.: un masaje)

Las actitudes son definidas como la evaluación holística que un consumidor hace de una marca. El modelo de Fishbein y Ajzen tiene amplia aceptación y es nombrado por Keller como el que ejerce mayor influencia. Voy a cubrir en mayor detalle el modelo, pero por ahora según el modelo es basado en una formulación multi-atributo en la cual las actitudes son una función de los atributos y beneficios asociados a la marca. Las asociaciones tienen que ver tanto con las creencias que un consumidor tiene respecto de un producto como con el juicio de valor que hace el consumidor respecto de esas creencias

Volviendo a las asociaciones de marca, estas pueden variar en su unicidad, favorabilidad y fuerza.

En la unicidad hay un especial énfasis, ya que si una marca comparte asociaciones con la competencia, el consumidor se puede confundir y el efecto de tal asociación en la decisión de compra ya se diluye.

Por último ya hemos comentado como es que la información se almacena en nodos de la memoria, ahora como las asociaciones respecto de una marca provienen de diversas fuentes, entonces muchas veces se guardan en distintos nodos. Para que la asociación respecto de una marca sea fuerte deben activarse la mayor cantidad de nodos relacionados a ella posibles. Esto es más sencillo si la información almacenada sobre una marca es lógicamente congruente.

Como construir valor de marca basado en el consumidor (Customer-Based Brand Equity)

En líneas generales de acuerdo a (Lane Keller, 1993) hay dos maneras de construir Brand Equity, la primera es acertar a la hora de escoger la identidad de la marca. Esto se hace escogiendo acertada y congruentemente el logo, el nombre y la simbología de la marca. La segunda es integrando estos elementos en el marketing mix de la empresa.

Se ha documentado los efectos de una identidad atractiva en el proceso de compra y demostrado que una identidad de marca llamativa y atractiva es un plus para que el producto sea finalmente comprado.

Respecto del nombre por ejemplo, se ha observado que las firmas buscan compatibilizar un nombre familiar y fácil de recordar, pero que tengan una palabra distintiva, con el fin que sea fácil de reconocer y fácil a su vez diferenciar la marca de sus competidores.

Finalmente el autor sugiere que el nombre de la marca por un lado debería decir algo de la categoría en la que opera el producto, a la vez que afirmar algunos de los beneficios que el consumo del producto va a ocasionar.

Ahora si bien criterios similares se aplican al logo y a la simbología es importante recalcar que también tienen que ser congruentes y potenciarse entre sí.

Respecto de construir un marketing mix que apoye y respalde la identidad de marca primaria. La idea tras el objetivo proviene del hecho, que una vez garantizado que la marca sea atractiva para el consumidor lo mejor es simplemente enfocarse en que el consumidor sea expuesto a la marca tanto como sea posible. (Familiaridad de marca)

Asociaciones secundarias: Hay que tener en cuenta que las asociaciones pueden venir desde cualquier fuente, muchas de las cuales no controla la empresa (de hecho como veremos más adelante aquellas fuentes de información que no controla la empresa son las más influénciales.). Aquí es buena idea para la empresa mantener una buena relación con todos sus stakeholders, mientras más prospera sea la relación con cada uno de los

stakeholders más probabilidades existen que la publicidad no pagada, el boca a boca y en general aquellas fuentes informacionales que la empresa no controla sean favorables a la empresa.

Además hay otras asociaciones que se guardan en otros nodos de memoria, son las asociaciones respecto de: La compañía, el país de origen, los canales de distribución, alguna celebridad o personalidad importante dispuesto a respaldar el producto y un evento x que se pueda relacionar a la compañía.

(Lane Keller, 1993)

Midiendo el valor de marca (según el consumidor)

Keller mas o menos explica de donde viene el Brand Equity ahora

¿Cómo se mide?

Siguiendo con Lane hay dos enfoques para medir el valor de una marca, el enfoque directo y el enfoque indirecto, el enfoque indirecto busca medir el valor de una marca a través de medir el conocimiento con respecto de una marca (Brand knowledge) mientras que el enfoque directo coloca el foco en medir directamente el impacto que el cambio en los conocimientos de la marca produce en el valor de esta.

Los enfoques son complementarios, pueden y deben usarse a la vez.

Enfoque indirecto: La primera medida para medir el valor de la marca por medio de medir el Brand knowledge, requiere medir la conciencia de marca así como

las características y asociaciones entre las asociaciones de la marca. Como cualquier medición por sí misma no basta para medir el Brand knowledge hay que efectuar varias medidas.

La conciencia de la marca puede ser medida por medio de una serie de test de memoria tanto asistidas como no asistidas (ej.: test del top of mind)

Para medir las características de las asociaciones de marca pueden usarse técnicas proyectivas u otras técnicas cualitativas (como asociaciones libres en un focus group).

Las relaciones entre asociaciones de marca pueden medirse de dos maneras: Comparar las de alguna manera las características entre las asociaciones de marca o directamente preguntarle a los consumidores por información relevante respecto de la congruencia, superposición competitiva y o al leverage entre las asociaciones de marca.

La congruencia se mide comparando el patrón de asociaciones entre consumidores para determinar cuáles asociaciones son comunes o distintivas. Además se les puede preguntar que esperan que el producto haga.

La superposición competitiva es el grado en que las asociaciones de marca pertenecen a una categoría de producto y si las comparte con una u otras marcas.

Hay que observar si los consumidores pueden reconocer la marca por medio de darles pistas informacionales y ver si pueden reconocer la marca. También hay que observar las características de las asociaciones (unicidad, fuerza y favorabilidad), lo que implica obtener las asociaciones que los consumidores hacen respecto de la marca y de la categoría, determinar la fuerza de esas asociaciones y observar si finalmente coinciden.

Finalmente el leverage es el grado en el cual otras asociaciones de marca vinculadas a una asociación de marca se convierten en asociaciones secundarias de la marca.

Se puede medir comparando las asociaciones vinculadas a un lugar, evento, persona, o compañía, con las asociaciones que existen respecto de la marca y ver si coinciden y que impacto tienen estas asociaciones secundarias en la marca.

Enfoque directo: Este enfoque requiere medir directamente la influencia que tiene el conocimiento de marca en el Brand Equity, Requiere medir experimentalmente los efectos que tiene en el consumidor cierta acción de marketing cuando es realizada por la marca y compararlo con lo que ocurriría si estas acciones fueran realizada por una marca anónima. Un ejemplo sería el test a ciegas entre coca cola y Pepsi, en el cual un consumidor al probar a ciegas podía elegir a Pepsi y luego al probar las bebidas embotelladas elije

coca cola. Esta sería una demostración de Brand Equity por parte de Coca Cola.

Algunas consideraciones que presenta este enfoque es que por un lado encontrar esa marca anónima puede ser difícil en algunos mercados (de hecho una marca que no induzca ninguna respuesta en los consumidores es una mala marca). Por otro lado el enfoque directo funciona mejor con aquellas acciones de marketing simple de enfoque informacional. Acciones complejas que apelan al contenido emocional dificultan el uso de este enfoque.

TABLE 1
Measurement of Brand Knowledge Constructs Related to Customer-Based Brand Equity*

Construct	Measure(s)	Purpose of Measure(s)
Brand Awareness		
Recall	Correct identification of brand given product category or some other type of probe as cue	Capture "top-of-mind" accessibility of brand in memory
Recognition	Correct discrimination of brand as having been previously seen or heard	Capture potential retrievability or availability of brand in memory
Brand Image		
<i>Characteristics of brand associations</i>		
Type	Free association tasks, projective techniques, depth interviews	Provide insight into nature of brand associations
Favorability	Ratings of evaluations of associations	Assess key dimension producing differential consumer response
Strength	Ratings of beliefs of association	Assess key dimension producing differential consumer response
<i>Relationships among brand associations</i>		
Uniqueness	Compare characteristics of associations with those of competitors (indirect measure) Ask consumers what they consider to be the unique aspects of the brand (direct measure)	Provide insight into the extent to which brand associations are not shared with other brands; assess key dimension producing differential consumer response
Congruence	Compare patterns of associations across consumers (indirect measure) Ask consumers conditional expectations about associations (direct measure)	Provide insight into the extent to which brand associations are shared, affecting their favorability, strength, or uniqueness
Leverage	Compare characteristics of secondary associations with those for a primary brand association (indirect measure) Ask consumers directly what inferences they would make about the brand based on the primary brand association (direct measure)	Provide insight into the extent to which brand associations to a particular person, place, event, company, product class, etc. are linked to other associations, producing secondary associations for the brand

(Lane Keller, 1993)

Finalmente Keller entrega consejos respecto a lo que deben hacer los administradores respecto del valor de su marca.

A la hora de calcular el valor de marca de la empresa importa tanto por un lado conocer que estructuras de conocimiento están presentes en las mentes de los consumidores y luego saber qué acciones tiene que tomar para modificar estas estructuras a su favor. Para esto:

- 1) Primero hay que partir, por diversificar los esfuerzos de marketing, algo así como sobrecargar al consumidor con una multitud de mensajes respecto de la marca que provengan de distintas fuentes. En un mundo ideal este vería a la marca 24/7, ahora lo más probable es que durante el día solo capte una o dos de entre todas las fuentes, lo que está bien, diversificar las fuentes contribuye a acceder a consumidores de distintos perfiles.
- 2) Los profesionales en marketing deben saber que estructuras de conocimiento desean crear en las mentes de los consumidores: También hay que tener en cuenta las posibles asociaciones secundarias que pueden acabar como resultado de esto.
- 3) Los profesionales del marketing deben evaluar el creciente número de opciones: Actualmente hay opciones que pueden ser tanto más baratas como más efectivas que la publicidad pagada. Ganar un premio, publicar en revistas especializadas, conseguir el respaldo de una celebridad, etc.

Hay un trabajo de creatividad, pero también de análisis y de elegir la alternativa de marketing correcta.

- 4) Los profesionales de marketing deben tener un enfoque de largo plazo: Las promociones son pan para hoy y hambre para mañana, las relaciones públicas tal vez sean pan para mañana y hambre para hoy. Aunque el autor prefiere a pesar de todo el largo plazo,
- 5) Los profesionales del marketing tienen que estar atentos ante cualquier posible cambio que ocurra en las cabezas de sus consumidores, y además conocer como eso afecta al marketing de la empresa.
- 6) Finalmente los profesionales de marketing deberían evaluar potenciales extensiones de la marca, así como sus efectos para esta, ahora las extensiones de marca escapan del alcance de este artículo.

5. Modelo matemático de Brand Equity basado en el consumidor: (yoo & Donthu, 2001)

A continuación el modelo planteado tanto por las contribuciones de Aaker como de Keller, como un modelo matemático. Con este fin revisaremos el trabajo de (yoo & Donthu, 2001) El objetivo del estudio es el convertir la teoría en información que pueda ser usada activamente en esfuerzos de creación de Brand Equity. Este modelo, por un lado sirve primeramente para tener un modelo matemático, más o menos a mano que le permita a cualquier empresa calcular el valor de su marca. Aaker y Lane proveen un marco teórico, por lo

que la creación de esta aplicación empírica en el mundo empresarial seguro es de agradecer

El modelo en cuestión se diseñó con un enfoque multicultural desde el principio, es decir, que en vez de diseñar una escala de medición que funcione para un país y luego replicarla, los autores comienzan con un modelo que debiera funcionar para medir el Brand Equity en todos los países (para alegría de aquellas empresas que manejan operaciones internacionales.)

Es por eso que los datos son recolectados tanto de USA como de Corea del Sur, ya que de acuerdo a la investigación de Hofstede Corea del Sur es casi opuesto a USA en las 5 medidas, por ejemplo: Los estadounidenses son según Hofstede individualistas y cortoplacistas, los sur coreanos por otra parte son colectivistas y orientados al largo plazo.

El estudio, primero comienza examinando el constructo de Brand Equity, luego se explica la metodología para diseñar el modelo, luego se examina su consistencia, validez y equivalencia intercultural para finalmente concluir con los posibles usos del modelo para practicantes e investigadores.

El constructo de Brand Equity: El concepto tiene muchas formas y definiciones. Siguiendo la línea de sus antecesores los autores dividirán el Brand Equity entre, lealtad a la marca, calidad percibida del producto, conciencia y asociaciones de marca. Ya hemos revisado estos conceptos con anterioridad, por lo que seguiremos avanzando.

5.1. Estudio piloto

Primero los autores elaboraron un estudio piloto, este sería en el fondo igual que el original solo que a menor escala. En primer lugar partieron con 48 items, pero luego de debatir y revisar, lo dejaron inicialmente para el estudio en 22.

Ahora, para ambos estudios utilizaron un cuestionario auto administrado, el cuestionario utilizaba principalmente la escala. En ambos estudios se eligió un número similar de hombres que de mujeres. Este cuestionario fue aplicado a estudiantes universitarios tanto americanos como coreanos -americanos y finalmente coreanos, dado que los coreanos y americanos son prácticamente diametralmente opuestos en las 5 dimensiones de Hofstede, se concluye que si los estudios tuvieran validez intercultural con estos sujetos de estudio, entonces es que son aplicables para cualquier país.

Para aumentar el posible alcance de este estudio los autores usaron 3 categorías: repuestos de cámaras fotográficas, zapatillas deportivas y televisores a color. Los repuestos son un producto de bajo costo y alta frecuencia, aunque no tan bajo costo para que las compre automáticamente. Las zapatillas son de costo medio y frecuencia media. Por último el televisor es un producto de relativamente alto costo y baja frecuencia.

Se puede notar como el propósito de los autores es volver el modelo lo más universal posible, además de multicultural, también multi-categoría. Para asegurarse, los autores eligieron 12 marcas, las cuales se reparten entre estas

3 categorías. Se usaron 2 criterios para seleccionarlas; primero tenían que ser marcas que estuvieran disponibles tanto en Corea del Sur como en USA, segundo tenían que ser marcas que fueran notoriamente diferentes entre ellas.

Se observa además la lógica al elegir estudiantes como sujetos de estudio, ya que ellos están al menos familiarizados con las 3 categorías. El porcentaje en que los encuestados son usuarios activos de los productos se acerca al 100% para las 3 categorías. (El más bajo fue un 64%)

El principal resultado tras el estudio piloto es que los ítems a tener en cuenta cayeron de 22 a 18. La principal razón para desecharlos era un bajo alfa de Cron Bach lo que indicaba poca confiabilidad.

5.2. El estudio principal

Para el estudio principal, se seleccionaron nuevamente estudiantes universitarios de pregrado que estudian en universidades tanto sur coreanas como norteamericanas, con un total de 850 sur coreanos, 350 coreanos-americanos y 650 norteamericanos. Luego de corregir errores de muestreo, la muestra quedó con 633 coreanos (435 hombres y 198 mujeres) 320 coreanos-americanos (173 hombres y 147 mujeres) y 577 americanos (272 hombres y 302 mujeres). Entre los cuales se contará solo a los que respondieron.

Demás está decir que cada cuestionario fue elaborado en la lengua materna de quien debía responderlo, ahora eso si, decidieron hacer 12 cuestionarios 1 para cada marca. Al final el número de respuestas por versión varía entre 47 y 57 para los coreanos, de 18 a 35 para los coreanos-americanos y entre 42 y 52 para los americanos.

Los 4 ítems muestran una aceptable confiabilidad, 0,82, 0,85 y 0,64 para americanos, coreanos- americanos y coreanos respectivamente.

También el grado de involucramiento también fue diferente entre los diferentes productos. 2,41, 3,08 y 2,66 (para los 3 productos) entre los americanos; 2,35, 2,94, y 2,69 para los coreano-americanos y 2,21, 2,71 y 2,76 para los coreanos (todos estos valores arrojaron F significativos.).

Se efectuaron tres niveles de análisis para desarrollar una medida del Brand Equity. Primero se efectuó un análisis individual para determinar que ítems y dimensiones son comunes en cada muestra. Segundo se efectúa un análisis multi-grupo para examinar la invariancia factorial de los ítems seleccionados en el análisis individual (este análisis es la base para determinar si podemos extrapolar este análisis interculturalmente). Por último efectuamos un análisis de grupos (pooled analysis) para identificar las dimensiones universales del Brand Equity en la muestra agrupada. Descubrir las mismas dimensiones en el

análisis individual, multi-grupos y agrupado Respalda la universalidad de las dimensiones a través de las muestras. Finalmente se efectuó un análisis factorial para la matriz de correlación (de 17 por 17 (por las 17 medidas del brand Equity)), para las 12 marcas.

Primero comenzando con el análisis individual:

Los ítems fueron seleccionados con el propósito que fueran igualmente aplicables para las 3 muestras. Se eligieron 5 para la calidad percibida y 3 tanto para la lealtad de marca como para las asociaciones y conciencia de marca.

Los resultados de confiabilidad para la calidad percibida son 0,92, 0,90 y 0,84 para los americanos, coreanos-americanos y coreanos respectivamente; lealtad a la marca con 0,88, 0,87 y 0,86; las asociaciones de marca con 0,83, 0,79, y 0,78, finalmente la conciencia de marca con 0,93, 0,91 y 0,84.

No obstante el análisis factorial no dio 4 factores como explicación del Brand Equity, sino 3, esto se debe principalmente a la inseparabilidad entre las asociaciones y la conciencia de marca.

Precisamente debido a esto es que se elabora un total de nueve modelos, algunos con 4 dimensiones separadas, otros con 3 y finalmente otro que une a las 4 variables como un todo.

En la tabla 1 podemos apreciar los resultados.

Table 1

Dimensionality and internal consistency of the brand equity scale

d.f. = degrees of freedom, SRMR = standardized root mean square residual, GFI = goodness-of-fit index, AGFI = adjusted goodness-of-fit index, CFI = comparative fit index, IFI = incremental fit index, and VE = variance explained for.

Part A: Dimensionality									
	Americans	Korean Americans	Koreans						
χ^2 of the four-dimensional model									
Model 1: $\phi_{\text{awareness/associations}}$ = free (<i>d.f.</i> = 71)	391.58	212.84	223.24						
Model 2: $\phi_{\text{awareness/associations}}$ = 1 (<i>d.f.</i> = 72)	507.30	304.96	261.46						
χ^2 of the three-dimensional model (<i>d.f.</i> = 74)									
Model 3: Awareness and associations are combined	533.09	317.81	273.59						
Model 4: Brand loyalty and perceived quality are combined	1143.35	549.37	1028.03						
Model 5: Brand loyalty and associations are combined	1279.53	694.33	1089.00						
Model 6: Perceived quality and associations are combined	1302.37	679.41	1153.37						
Model 7: Brand loyalty and awareness are combined	1357.37	733.28	1129.49						
Model 8: Perceived quality and awareness are combined	1999.40	946.51	1426.86						
χ^2 of the one-dimensional model (<i>d.f.</i> = 77)									
Model 9	2906.09	1533.59	2269.89						
Fit statistics									
	Model 3: Three-dimensional model			Model 1: Four dimensional model					
	Americans	Korean Americans	Koreans	Americans	Korean Americans	Koreans			
χ^2	533.09	317.81	273.59	391.58	212.84	223.24			
<i>d.f.</i>	74	74	74	71	71	71			
SRMR	0.061	0.060	0.054	0.052	0.049	0.051			
GFI	0.87	0.87	0.94	0.90	0.91	0.95			
AGFI	0.82	0.82	0.92	0.85	0.87	0.93			
CFI	0.93	0.91	0.95	0.95	0.95	0.96			
IFI	0.93	0.92	0.95	0.95	0.95	0.96			
Part B: Internal consistency									
	Americans			Korean Americans			Koreans		
	Composite α	Coefficient α	VE	Composite α	Coefficient α	VE	Composite α	Coefficient α	VE
<i>Model 3: Three-dimensional model</i>									
Brand loyalty	0.88	0.88	0.71	0.86	0.86	0.68	0.87	0.87	0.69
Perceived quality	0.92	0.92	0.69	0.90	0.90	0.68	0.84	0.84	0.53
Awareness/associations	0.92	0.92	0.67	0.89	0.89	0.59	0.89	0.88	0.58
<i>Model 1: Four-dimensional model</i>									
Brand loyalty	0.88	0.88	0.71	0.86	0.86	0.68	0.87	0.87	0.69
Perceived quality	0.92	0.92	0.69	0.90	0.90	0.65	0.84	0.84	0.53
Awareness	0.93	0.93	0.82	0.91	0.91	0.77	0.84	0.84	0.64
Associations	0.84	0.83	0.64	0.79	0.79	0.58	0.77	0.78	0.54

(yoo & Donthu, 2001)

Table 2
Intercorrelations among dimensions
A = Americans, KA = Korean Americans, and K = Koreans.

Model 1: Four-dimensional model												
	Brand loyalty			Perceived quality			Awareness			Associations		
	A	KA	K	A	KA	K	A	KA	K	A	KA	K
Brand loyalty	1	1	1									
Perceived quality	0.50	0.52	0.38	1	1	1						
Awareness	0.30	0.15	0.28	0.45	0.38	0.18	1	1	1			
Associations	0.38	0.29	0.30	0.52	0.37	0.29	0.88	0.80	0.90	1	1	1

Model 3: three-dimensional model									
	Brand loyalty			Perceived quality			Awareness/Associations		
	A	KA	K	A	KA	K	A	KA	K
Brand loyalty	1	1	1						
Perceived quality	0.50	0.52	0.38	1	1	1			
Awareness/associations	0.33	0.19	0.30	0.48	0.40	0.24	1	1	1

(yoo & Donthu, 2001)

Si nos fijamos únicamente en las medidas de ajuste como el GFI o el AGFI podemos concluir que los primeros modelos de 4 dimensiones son los mejores. No obstante esa conclusión pasa por alto el importante detalle que hay una importante correlación entre las asociaciones y la percepción de la marca. Para corregir esto se creó el modelo 3 en el que ambas dimensiones están combinadas.

Este modelo respecto de las medidas de ajuste tiene un desempeño ligeramente inferior de sus hermanos con las 4 dimensiones por separado. No obstante estos valores de ajuste siguen siendo importantes, y como vemos en la estadística X2 el modelo sigue siendo válido. Por lo que a pesar que el ajuste reduce la aplicabilidad del modelo sí que corrige la muy alta covarianza entre asociaciones y percepción de marca por lo que este es el modelo preferido de los autores.

El análisis multigrupo:

A continuación se efectuó un análisis de invariancia. La idea es determinar si es que el las cargas factoriales permanecen constantes en las 3 muestras (coreanos, coreanos- americanos y americanos). El test obtiene la estadística χ^2 tanto para un modelo diseñado para un modelo con restricciones (para que las cargas factoriales sigan iguales entre las muestras) y uno sin restricciones, si ambos modelos son iguales entonces se demuestra que el modelo puede usarse en cualquier cultura.

Por desgracia el estadístico demostró significativamente que los modelos son distintos por lo que no se puede usar el mismo modelo para todas las culturas.

Table 3
Simultaneous tests of invariance
LO1, LO2, and LO3 = brand loyalty items; QL1, QL2, QL3, QL4, and QL5 = perceived quality items; AW1, AW2 and AW3 = brand awareness items; and AS1, AS2, and AS3 = brand associations items.

Competing models	χ^2	d.f.	$\Delta\chi^2$	$\Delta d.f.$
The unconstrained model: Model 3 with factor loadings variant	1124.49	222	-	-
The constrained model: Model 3 with factor loadings invariant	1215.63	250	91.24**	28
Model 3 with LO1 on brand loyalty factor invariant	1127.98	224	3.49	2
Model 3 with LO2 on brand loyalty factor invariant	1129.17	224	4.68	2
Model 3 with LO3 on brand loyalty factor invariant	1125.00	224	0.51	2
Model 3 with QL1 on perceived quality factor invariant	1130.99	224	6.50*	2
Model 3 with QL2 on perceived quality factor invariant	1127.81	224	3.32	2
Model 3 with QL3 on perceived quality factor invariant	1124.68	224	0.19	2
Model 3 with QL4 on perceived quality factor invariant	1144.63	224	20.14**	2
Model 3 with QL5 on perceived quality factor invariant	1142.24	224	17.75**	2
Model 3 with AW1 on awareness/associations factor invariant	1139.25	224	14.76**	2
Model 3 with AW2 on awareness/associations factor invariant	1128.73	224	4.24	2
Model 3 with AW3 on awareness/associations factor invariant	1127.32	224	2.83	2
Model 3 with AS1 on awareness/associations factor invariant	1125.12	224	0.63	2
Model 3 with AS2 on awareness/associations factor invariant	1127.26	224	2.77	2
Model 3 with AS3 on awareness/associations factor invariant	1128.32	224	3.83	2

* $p < 0.05$.

** $p < 0.001$.

(yoo & Donthu, 2001)

Sabiendo esto los autores decidieron buscar cuales eran los ítems que producían los cambios entre ambos modelos, así pues utilizaron un test de

invariancia parcial fijando cada uno de los factores, uno por uno para luego compararlos con el original y de esa forma determinar que ítems producían más varianza.. Descubrieron que 3 ítems de calidad percibida (ql1, ql4 y ql5) y uno de conciencia (aw1) eran los que producía que los modelos fueran significativamente diferentes.

Así pues los autores elaboraron otro modelo esta vez con solo 10 ítems (2 de calidad percibida y 3 de lealtad de marca y 5 para conciencia y asociaciones.

Este modelo si se puede usar interculturalmente (delta χ^2 con 20 grados de libertad=31,01, $p>0,05$), claro que perdió ajuste respecto del modelo con los 14 ítems, pero sigue siendo bueno. Todas las cargas factoriales, errores y estimados de las inter-correlaciones fueron significativos al nivel del 0,0001. Las medidas de ajuste fueron favorables GFI=0,91 CFI=0,96 Y SRMR=0,066.

Finalmente la confiabilidad fue satisfactoria: 0,88, 0,86 y 0,87 para la lealtad de marca entre los americanos, coreanos- americanos y coreanos, respectivamente; 0,81, 0,77 y 0,84 para la calidad percibida; y 0,9, 0,86 y 0,86 para la conciencia/ asociaciones de marca.

Finalmente. Para llegar aún más lejos con la comprobación de la validez de los 10 ítems restantes. Los autores efectuaron un análisis de factores multiculturales a nivel individual, como fue sugerido por (Leung & Bond, 1989). El principal propósito de este análisis es eliminar el efecto de posicionamiento

cultural. Además de esto este análisis estandariza la media en cero y la desviación estándar en uno, de esta manera no habrá una inversión en las relaciones debido al efecto de posicionar determinada cultura como la base del análisis (por ejemplo si uno basa el análisis en USA todos los demás países son pobres)

Luego que los autores aplicaron el modelo de (Leung & Bond, 1989) a los 10 modelos originales, dividiéndolos en tres tipos (4,3 y unidimensional) y sometiéndolos nuevamente a un análisis individual.

Primero, el modelo de 4 dimensiones ($\chi^2_{df=29}=219,82$), en el cual la correlación entre las asociaciones y la percepción de marca era irrestricta, fue comparada con el otro modelo de 4 dimensiones ($\chi^2_{df=30}=317,46$), en el cual la correlación entre asociaciones y percepción fue restringida para que fuera 1.

Aunque la diferencia ($\chi^2_{df=1}=97,64$) fue significativa (lo que implica que ambos modelos son distintos) la alta correlación entre asociaciones y percepción indica que asociaciones y percepción no son separables. Esta correlación al cuadrado supera a la varianza promedio extraída tanto para percepción (0,7) como para asociaciones (0,58) Así pues los autores vuelven a descartar el modelo de 4 dimensiones.

De entre los modelos de 3 dimensiones, es precisamente el que combina percepción y asociaciones el que tiene mejor ajuste ($\chi^2_{df=28}=171,82$), mejor

que los otros de 3 y que el de solo 1 dimension. Los indicadores de ajustes también son excelentes (SRMR=0,042, GFI=0,96, AGFI= 0,93 Y EL IFI=0,96) Además de esto las correlaciones entre los factores están en el rango de 0,35 a 0,48, lo que es muy bueno teniendo en cuenta que las del modelo de 4 dimensiones era 0,79.

Finalmente la confiabilidad va desde 0,82 a 0,88, con todos estos datos en cuenta los autores concluyen que el análisis agrupado refuerza las tanto conclusiones obtenidas de previos análisis sobre la idoneidad del modelo 3, como de que si habría una universalidad de los ítems.

Table 4
Maximum likelihood estimates and standard errors (SE)
LO = brand loyalty factor; QL = perceived quality factor; and AWAS = brand awareness/association factor. $\chi^2_{df=118} = 455.66$, SRMR = 0.066, GFI = 0.91, CFI = 0.96, and IFI = 0.96.

Parameter	Across-culture equivalencies		Americans		Korean Americans		Koreans	
	Estimate	SE	Estimate	SE	Estimate	SE	Estimate	SE
$\lambda_{LO1, LO}$	0.86	0.02						
$\lambda_{LO2, LO}$	0.88	0.02						
$\lambda_{LO3, LO}$	0.77	0.02						
$\lambda_{QL2, QL}$	0.85	0.03						
$\lambda_{QL3, QL}$	0.80	0.03						
$\lambda_{AW2, AWAS}$	0.82	0.02						
$\lambda_{AW3, AWAS}$	0.79	0.02						
$\lambda_{AS1, AWAS}$	0.79	0.02						
$\lambda_{AS2, AWAS}$	0.81	0.02						
$\lambda_{AS3, AWAS}$	0.61	0.02						
$\theta_{LO1, LO1}$			0.26	0.02	0.38	0.04	0.26	0.02
$\theta_{LO2, LO2}$			0.18	0.02	0.19	0.03	0.30	0.03
$\theta_{LO3, LO3}$			0.43	0.03	0.40	0.04	0.39	0.03
$\theta_{QL2, QL2}$			0.26	0.04	0.34	0.05	0.24	0.04
$\theta_{QL3, QL3}$			0.37	0.04	0.41	0.05	0.32	0.04
$\theta_{AW2, AW2}$			0.26	0.02	0.39	0.04	0.37	0.03
$\theta_{AW3, AW3}$			0.32	0.02	0.40	0.04	0.42	0.03
$\theta_{AS1, AS1}$			0.38	0.03	0.39	0.04	0.37	0.03
$\theta_{AS2, AS2}$			0.25	0.02	0.34	0.04	0.44	0.03
$\theta_{AS3, AS3}$			0.57	0.04	0.69	0.06	0.65	0.04
$\phi_{LO, QL}$			0.49	0.04	0.37	0.04	0.54	0.05
$\phi_{LO, AWAS}$			0.34	0.04	0.32	0.04	0.25	0.06
$\phi_{QL, AWAS}$			0.49	0.04	0.25	0.04	0.41	0.06

(yoo & Donthu, 2001)

Con los datos a mano todo lo anterior se traduce en un índice MBE, se aplica el modelo abajo mencionado para obtener el valor numérico del índice, una vez obtenido este valor, solo basta con comparar entre marcas cual es el valor más alto. De esta manera podemos saber cuál marca vale más a ojos del consumidor.

La tabla 5 muestra la aplicación de la fórmula del MBE en las 12 marcas.

Notes to Table 5:

^a The American MBE index = 0.296 (the mean of brand loyalty) + 0.414 (the mean of perceived quality) + 0.290 (the mean of brand awareness/associations); the Korean American MBE index = 0.289 (the mean of brand loyalty) + 0.491 (the mean of perceived quality) + 0.220 (the mean of brand awareness/associations); and the Korean MBE index = 0.411 (the mean of brand loyalty) + 0.315 (the mean of perceived quality) + 0.274 (the mean of brand awareness/associations).

^b ANOVA results for mean differences among brands by product category.

* $p < 0.05$.

** $p < 0.01$.

*** $p < 0.001$.

**** $p < 0.0001$.

(yoo & Donthu, 2001)

Además los autores también notaron como las puntuaciones de los scores estaban altamente correlacionadas con un indicador compuesto de la suma de los promedios de las 3 dimensiones. (Lo que en caso de prisa hace calcular el Brand Equity incluso más fácil). Esta correlación es de 1 para los americanos, 0,91 para los coreano-americanos y 0,94 para los coreanos.

Table 5
The MBE index (standard deviation) by brand

	n	MBE index ^a	Brand loyalty	Perceived quality	Brand awareness/ associations
<i>Americans</i>					
Camera films		92.36**** ^b	28.64****	35.76****	95.01****
Agfa	41	2.37 (0.44)	1.96 (0.73)	3.09 (0.25)	1.79 (0.83)
Fuji	40	3.14 (0.37)	2.11 (0.77)	3.40 (0.57)	3.80 (0.67)
Kodak	52	3.79 (0.53)	3.27 (0.97)	3.97 (0.56)	4.06 (0.57)
Konica	44	2.64 (0.40)	2.01 (0.72)	3.17 (0.37)	2.51 (0.87)
Athletic shoes		27.42****	15.28****	16.63****	8.63****
Adidas	51	3.08 (0.49)	2.01 (0.79)	3.44 (0.53)	3.65 (0.83)
Asics	46	2.97 (0.46)	2.01 (0.67)	3.34 (0.46)	3.43 (0.98)
LA Gear	44	2.87 (0.40)	1.84 (0.89)	3.18 (0.58)	3.49 (0.75)
Nike	49	3.82 (0.51)	3.01 (0.80)	4.09 (0.54)	4.26 (0.56)
Puma	50	2.85 (0.55)	1.88 (0.79)	3.14 (0.71)	3.43 (0.88)
Reebok	52	3.34 (0.52)	2.42 (0.85)	3.58 (0.70)	3.95 (0.71)
Television sets		62.13****	24.19****	25.97****	37.67****
Samsung	48	2.67 (0.53)	1.94 (0.79)	3.21 (0.61)	2.65 (1.03)
Sony	52	3.46 (0.48)	2.76 (0.88)	3.82 (0.59)	3.67 (0.59)
<i>Korean Americans</i>					
Camera films		23.26****	16.23****	7.61****	19.82****
Agfa	22	2.59 (0.52)	1.98 (0.85)	3.05 (0.62)	2.35 (1.12)
Fuji	23	3.08 (0.33)	2.00 (0.75)	3.48 (0.57)	3.69 (0.62)
Kodak	21	3.65 (0.59)	3.37 (0.71)	3.69 (0.70)	3.93 (0.60)
Konica	18	2.68 (0.31)	2.30 (0.66)	2.92 (0.43)	2.68 (0.58)
Athletic shoes		19.03****	12.82****	11.78****	4.18**
Adidas	35	3.18 (0.57)	2.17 (0.86)	3.49 (0.65)	3.81 (0.82)
Asics	20	2.95 (0.41)	2.20 (0.71)	3.25 (0.38)	3.26 (1.19)
LA Gear	31	2.79 (0.38)	1.90 (0.73)	3.10 (0.51)	3.26 (0.71)
Nike	24	3.66 (0.46)	3.08 (0.70)	3.77 (0.44)	4.18 (0.64)
Puma	32	2.49 (0.52)	1.52 (0.60)	2.66 (0.80)	3.40 (1.15)
Reebok	25	3.07 (0.44)	2.09 (0.81)	3.46 (0.64)	3.50 (0.81)
Television sets		16.90****	9.80**	16.62****	3.56
Samsung	24	2.80 (0.34)	2.13 (0.67)	3.04 (0.41)	3.17 (0.56)
Sony	26	3.44 (0.68)	2.83 (0.90)	3.75 (0.75)	3.55 (0.83)
<i>Koreans</i>					
Camera films		8.20****	10.16****	1.79	2.71*
Agfa	55	2.52 (0.44)	2.04 (0.63)	2.95 (0.47)	2.75 (0.72)
Fuji	53	2.61 (0.48)	2.07 (0.70)	3.03 (0.56)	2.93 (0.75)
Kodak	53	2.87 (0.52)	2.63 (0.77)	3.11 (0.47)	2.96 (0.64)
Konica	49	2.43 (0.47)	1.98 (0.64)	2.90 (0.52)	2.58 (0.97)
Athletic shoes		7.43****	2.69*	3.39**	9.52****
Adidas	47	2.70 (0.48)	1.87 (0.64)	3.04 (0.56)	3.55 (0.92)
Asics	53	2.49 (0.52)	1.69 (0.65)	2.91 (0.71)	3.22 (0.73)
LA Gear	50	2.32 (0.44)	1.67 (0.61)	2.94 (0.42)	2.58 (0.93)
Nike	54	2.78 (0.54)	2.05 (0.81)	3.20 (0.64)	3.38 (0.73)
Puma	53	2.35 (0.47)	1.69 (0.60)	2.82 (0.52)	2.81 (0.92)
Reebok	57	2.64 (0.54)	1.86 (0.74)	3.15 (0.64)	3.22 (0.79)
Television sets		4.90*	7.50**	1.83	6.96**
Samsung	55	2.78 (0.55)	2.41 (0.76)	3.21 (0.59)	2.83 (0.75)
Sony	52	2.54 (0.54)	2.00 (0.78)	3.37 (0.60)	2.41 (0.90)

(yoo & Donthu, 2001)

5.3. Conclusiones

De acuerdo al autor el modelo aporta lo siguiente al campo investigativo

- Útil para conocer como el valor de marca se genera en función de sus antecedentes, como el conocimiento de la marca, la imagen corporativa,

compras pasadas, campañas de marketing y factores ambientales.

También facilita que se puedan medir las consecuencias del Brand

Equity y su impacto en las decisiones del comprador

- La medida puede ser usada para acelerar la investigación del Brand Equity tanto del nombre de la marca como de las extensiones de marca. El método acá es separar el nombre combinado y obtener el valor tanto de los componentes por separado como de la marca combinada, luego restar el estado post al estado previo.
- Puede que exista causalidad entre los factores causales del Brand Equity, el modelo sugiere que las asociaciones y la percepción de marca preceden a la calidad percibida del producto y que esta precede a la lealtad de marca. Yo por mi parte creo que Aaker y los demás autores ya deben haber pensado esto, ya en cierto modo es de sentido común, el punto es, que el dividir el Brand Equity en estos 4 componentes nos permite poder englobar con tranquilidad a todos esas variables que a pesar que no sabemos nada de ellas ni de sus causales si sabemos que tienen un efecto sobre lo que finalmente es el error residual de cada variable.

Ahora como menciona el autor, es conocer de este orden, aunque no sea tan valioso para el campo académico si tiene un valor para los gerentes quienes disponen de recursos de marketing limitados que usarían mejor invirtiéndolos en las raíces (percepción y asociaciones de marca)

- El modelo además de válido y confiable es parsimonioso, lo que ayuda a que cualquiera pueda usarlo para rastrear el valor de las marcas a lo largo del tiempo. Yo en mi experiencia personal valoro las herramientas que puedo usar más de una vez, es un componente no menor que sin duda colabora a que sea adoptado por los gerentes.
- El modelo solo tiene un limitado uso a nivel entre culturas, las cargas factoriales siguen siendo las mismas, no obstante cambia pero las inter correlaciones si cambian.
- El modelo debería poder ser generalizado, entre diversas categorías (retail, servicios industriales, etc.), aunque por ahora, será motivo para mayor investigación.

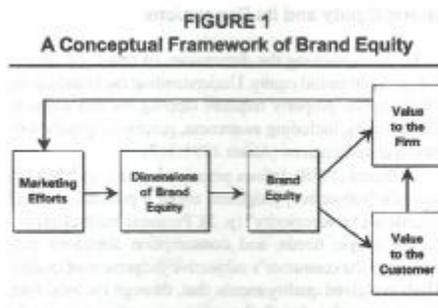
Yo aquí aprovecho de añadir como conclusión personal, a pesar de que llegar al modelo fue bastante complicado tanto el proceso investigativo, como el mío aquí explicando la investigación de los autores. El modelo en si es bastante sencillo. Se obtiene un indicador razonable para medir el Brand Equity a partir de una encuesta de solo 10 ítems. Este modelo tiene aplicación intercultural y es sumamente fácil efectuar el cálculo una vez se tiene ya el modelo a mano. Y además dada la sencillez del modelo, es en extremo expandible, incluso pequeñas empresas podrían usarlo.

6. Aplicación del modelo en el mundo de los negocios.

6.1. Brand Equity y el marketing mix: (Yoo, Donthu, & Lee, 2000)

Lo siguiente es averiguar cómo afecta las acciones de marketing mix al valor de la marca, para este fin utilizare como referencia el estudio de (Yoo, Donthu, & Lee, 2000).

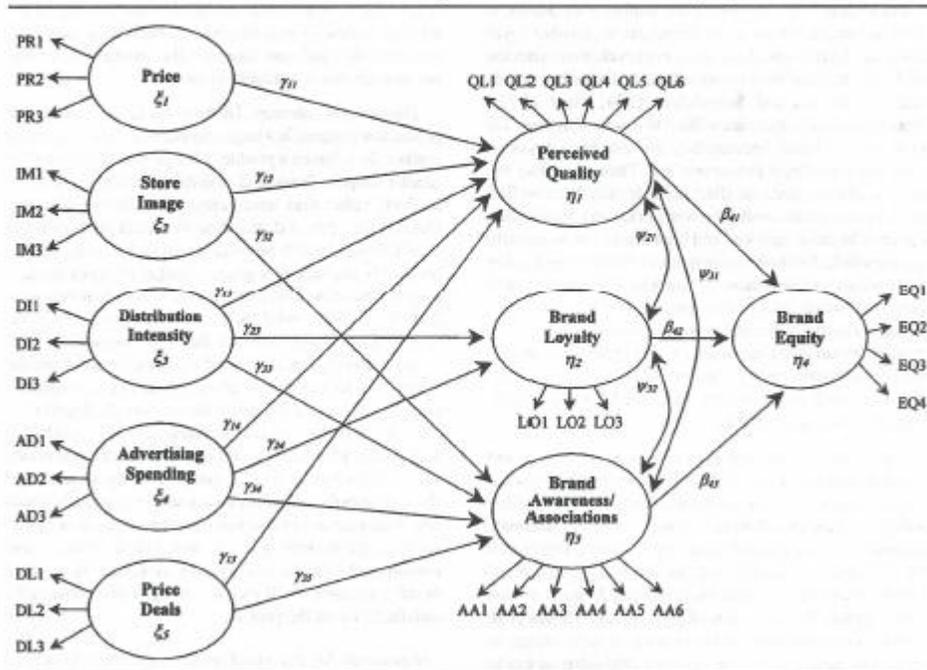
Los autores trabajan sobre el modelo de Aaker aunque le hacen dos leves modificaciones. La primera, se crea un constructo separado del Brand Equity, entre las dimensiones del Brand Equity y el valor para los consumidores y la firma. El propósito de esto era poder hacer ver con mayor claridad como las dimensiones del Brand Equity influyen en este. El segundo cambio es que se agregan los antecedentes de las dimensiones, esto se refiere a los esfuerzos de marketing, De hecho averiguar respecto de estos esfuerzos es el foco del estudio.



(Yoo, Donthu, & Lee, 2000)

Los autores trabajan en base al siguiente modelo, este tiene como objetivo el establecer la relación entre las acciones que conforman el marketing mix y el Brand Equity.

FIGURE 2
Structural Model: Marketing Mix Elements and Brand Equity



(Yoo,

Donthu, & Lee, 2000)

El modelo se explica en gran parte con las hipótesis del estudio

- 1a: El Brand Equity está relacionado positivamente al nivel en el cual la calidad percibida de la marca está presente en el producto.
- 1b: El Brand Equity está relacionado positivamente al nivel en el que la lealtad a la marca es evidente en el producto.
- 1c: El Brand Equity está relacionado al nivel en el cual las asociaciones y la conciencia de la marca están presente en el producto.

Directamente en línea con los planteamientos de Aaker y (Lane Keller, 1993), las hipótesis son que a mayor calidad percibida, lealtad de marca y asociaciones favorables, mayor Brand Equity.

- 2a: La calidad percibida de una marca se relaciona positivamente a que el precio de la marca sea percibido como alto.
- 2b: La calidad percibida de la marca está relacionada positivamente al grado en el cual la marca es distribuida a través de tiendas que tengan buena imagen.
- 2c: Las asociaciones favorables de la marca están relacionadas positivamente al grado en que la marca es distribuida en tiendas que tenga buena imagen.

A la hora de referirnos a la imagen de una tienda, estamos hablando de lo que anteriormente ya observamos en (Lane Keller, 1993), que la imagen está relacionada a las asociaciones que los consumidores tengan de la tienda, a su unicidad, favorabilidad y fuerza. La hipótesis indica que si una tienda tiene estas asociaciones favorables, debería traspasárselas a los productos y marcas comercializados en ellas.

- 2d: La calidad percibida de una marca está relacionada al grado en que la marca se encuentra disponible en tiendas
- 2e: La lealtad a la marca está relacionada positivamente al grado en que la marca se encuentra disponible en tiendas.

- 2f: Las asociaciones de marca están relacionadas positivamente al grado en que la marca está disponible en tiendas.

Apoyándose nuevamente en (Lane Keller, 1993), los autores postulan que la distribución intensiva genera familiaridad de marca (además de que incrementar los puntos de venta de alguna manera aumenta la probabilidad de que el consumidor compre) y esta familiaridad contribuye positivamente al Brand Equity.

Habría cierta contradicción entre distribución intensiva e imagen de la tienda, esto es debido a que el distribuir en cuanta tienda sea posible, implica que el promedio de la imagen de la tiendas empieza a caer, o por decirlo de otra manera, primero le vende a las mejores tiendas, luego a las buenas, luego a las no tan buenas y luego a las malas, etc. Los autores están interesados además en descubrir cómo sería el efecto con marcas lujosas, quieren saber si la distribución intensiva las ayuda a posicionarse y ganar familiaridad en las mentes de los consumidores o si por el contrario solo erosiona su marca.

- 2g: La calidad percibida de una marca está relacionada positivamente al grado en el cual la marca invierte en publicidad.
- 2h: La lealtad a la marca está positivamente relacionada al grado en que la marca invierte en publicidad.
- 2i: Las asociaciones de marca están relacionadas positivamente al grado en el que la marca gasta en publicidad.

Los autores sugieren que las inversiones en publicidad en el corto plazo tienen un efecto de largo plazo en la marca (también sugerido por (Lane Keller, 1993)).

- 2j: La calidad percibida de la marca está relacionada negativamente al grado en que la marca incurre en promociones de precio.
- 2k: Las asociaciones de marca están relacionadas negativamente al grado en que la empresa usa las promociones de precio.

Recapitulando observamos como de los 5 elementos que tratamos, los 5 afectan la calidad percibida, 4 afectan a las asociaciones (el precio no) y solo la inversión en publicidad y distribución intensiva afectan a la lealtad a la marca, lo que hace al menos teóricamente sencillo el construir lealtad para una marca.

Como hay tantos ítems que probar los autores elaboraron una encuesta bastante grande con 25 ítems en escala Likert, desde 1 al 5 con un= muy en desacuerdo y el 5= muy de acuerdo.

Dimensiones del Brand Equity: Dentro de esta categoría entran la calidad percibida, la lealtad a la marca y las asociaciones respecto de la marca (combinadas con la consciencia de la marca)

Respecto de la calidad percibida, es entendida como la percepción que tienen los consumidores respecto superioridad o inferioridad general que tiene una marca respecto de su competencia, se destinan 7 ítems para medirla. Respecto de la lealtad a la marca, se desarrollaron 5 ítems para medirla, finalmente para medir la consciencia y asociaciones de marca se han destinado 10 ítems

Overall Brand Equity: Además de medir las dimensiones por separado también se incluye al Brand Equity como un todo. 18 ítems son usados para medir esto.

Selección de los productos: Para la encuesta se eligió 3 categorías de producto (y 12 marcas en total repartidas entre las 3 categorías.), zapatillas de deporte, cámaras fotográficas y televisores de color. El procedimiento es prácticamente el mismo que el usado (y explicado en el apartado 5 (ahí está explicado con detalles))

Lo importante del estudio es estudiar las inter relaciones entre los constructos tal cual eran percibidas en las mentes de los consumidores. Estos constructos eran 9, 5 para las acciones de marketing mix, 3 para las dimensiones del Brand Equity y 1 para el Brand Equity como un todo.

Así pues, lo primero que hicieron fue medir la confiabilidad, obviamente se eliminaron todos los ítems para los que el alfa de Cronbach diera menos de 0,70, luego de eso quedaron 34 ítems para los 9 constructos, 3 para precio, imagen de la tienda, intensidad de la distribución, gasto en publicidad y promociones de precio, 6 para la calidad percibida; 3 para la lealtad de marca: 6 para las asociaciones de marca y 4 para el Brand Equity como un todo. Los ítems están en la tabla 1.

TABLE 1
Operational Measures and Scale Reliability Values^a

Item	Standardized Loading	t Value
Price ($\rho_C = .88$; VE = .72) ^b		
PR1 The price of X ^c is high.	.94	30.78
PR2 The price of X is low. (r) ^d	.74	21.64
PR3 X is expensive.	.85	26.52
Store image ($\rho_C = .84$; VE = .62)		
IM1 The stores where I can buy X carry products of high quality.	.93	28.58
IM2 The stores where I can buy X would be of high quality.	.82	23.99
IM3 The stores where I can buy X have well-known brands.	.62	17.02
Distribution intensity ($\rho_C = .87$; VE = .70)		
DI1 More stores sell X, as compared to its competing brands.	.95	32.04
DI2 The number of the stores that deal with X is more than that of its competing brands.	.93	30.64
DI3 X is distributed through as many stores as possible.	.56	15.40
Advertising spending ($\rho_C = .87$; VE = .70)		
AD1 X is intensively advertised.	.89	28.78
AD2 The ad campaigns for X seem very expensive, compared to campaigns for competing brands.	.66	18.82
AD3 The ad campaigns for X are seen frequently.	.93	30.56
Price deals ($\rho_C = .80$; VE = .58)		
DL1 Price deals for X are frequently offered.	.59	15.53
DL2 Too many times price deals for X are presented.	.94	26.49
DL3 Price deals for X are emphasized more than seems reasonable.	.73	19.95
Perceived quality ($\rho_C = .93$; VE = .68)		
QL1 X is of high quality.	.87	28.21
QL2 The likely quality of X is extremely high.	.93	31.49
QL3 The likelihood that X would be functional is very high.	.82	25.91
QL4 The likelihood that X is reliable is very high.	.87	28.07
QL5 X must be of very good quality.	.84	26.69
QL6 X appears to be of very poor quality. (r)	.60	16.80
Brand loyalty ($\rho_C = .90$; VE = .75)		
LO1 I consider myself to be loyal to X.	.85	27.12
LO2 X would be my first choice.	.94	31.86
LO3 I will not buy other brands if X is available at the store.	.81	25.23
Brand associations with brand awareness ($\rho_C = .94$; VE = .72)		
AA1 I know what X looks like.	.92	30.96
AA2 I can recognize X among other competing brands.	.92	31.41
AA3 I am aware of X.	.90	30.01
AA4 Some characteristics of X come to my mind quickly.	.79	24.66
AA5 I can quickly recall the symbol or logo of X.	.85	27.28
AA6 I have difficulty in imagining X in my mind. (r)	.66	19.25
Overall brand equity (OBE) ($\rho_C = .93$; VE = .77)		
OBE1 It makes sense to buy X instead of any other brand, even if they are the same.	.79	24.23
OBE2 Even if another brand has same features as X, I would prefer to buy X.	.94	32.62
OBE3 If there is another brand as good as X, I prefer to buy X.	.94	32.17
OBE4 If another brand is not different from X in any way, it seems smarter to purchase X.	.85	27.58

a. Goodness-of-fit statistics of the measurement model of 34 indicators for nine constructs are as follows: $\chi^2_{(101)} = 2225.10$, Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = .077, Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) = .069, Goodness-of-Fit Index (GFI) = .82, Adjusted Goodness-of-Fit Index (AGFI) = .78, Normed Fit Index (NFI) = .87, Non-Normed Fit Index (NNFI) = .88, Comparative Fit Index (CFI) = .89, and Incremental Fit Index (IFI) = .89.

b. Scale composite reliability and variance extracted.

c. X = the focal brand.

d. (r) = reverse-coded.

(Yoo, Donthu, & Lee, 2000)

Luego encontraron 9 factores en los cuales además se confirmó la unidimensionalidad de los ítems. La bondad de ajuste r^2 y r^2 ajustado fueron de 0,82 y 0,78 respectivamente.

Respecto de los resultados del modelo:

TABLE 2
Structural Model Estimates^a

Hypothesized Relationship	Parameter	Estimate	t Value	Conclusion	
Relationships of the dimensions of brand equity to brand equity					
Hypothesis 1a	Perceived quality → brand equity (+) ^b	β_{41}	.10	2.72	Supported
Hypothesis 1b	Brand loyalty → brand equity (+)	β_{42}	.69	15.46	Supported
Hypothesis 1c	Brand associations/awareness → brand equity (+)	β_{43}	.07	2.06	Supported
Relationships of marketing mix elements to the dimensions of brand equity					
Hypothesis 2a	Price → perceived quality (+)	γ_{11}	.69	2.22	Supported
Hypothesis 2b	Store image → perceived quality (+)	γ_{12}	.32	8.38	Supported
Hypothesis 2c	Store image → brand associations/awareness (+)	γ_{13}	.33	7.78	Supported
Hypothesis 2d	Distribution intensity → perceived quality (+)	γ_{14}	.23	5.37	Supported
Hypothesis 2e	Distribution intensity → brand loyalty (+)	γ_{23}	.38	8.04	Supported
Hypothesis 2f	Distribution intensity → brand associations/awareness (+)	γ_{23}	.02	.36	Not supported (same direction)
Hypothesis 2g	Advertising spending → perceived quality (+)	γ_{14}	.35	7.18	Supported
Hypothesis 2h	Advertising spending → brand loyalty (+)	γ_{24}	.35	7.51	Supported
Hypothesis 2i	Advertising spending → brand associations/awareness (+)	γ_{24}	.34	6.69	Supported
Hypothesis 2j	Frequency of price deals → perceived quality (-)	γ_{15}	-.21	-5.51	Supported
Hypothesis 2k	Frequency of price deals → brand associations/awareness (-)	γ_{25}	-.21	-5.03	Supported
Relationships of marketing mix elements to brand equity ^c					
Hypothesis 3a	Price → brand equity (+)	—	.01	1.72	Supported
Hypothesis 3b	Store image → brand equity (+)	—	.05	3.87	Supported
Hypothesis 3c	Distribution intensity → brand equity (+)	—	.28	7.93	Supported
Hypothesis 3d	Advertising spending → brand equity (+)	—	.30	8.20	Supported
Hypothesis 3e	Frequency of price deals → brand equity (-)	—	-.04	-3.60	Supported
Goodness-of-fit statistics of the model					
$\chi^2(598) = 2236.83$					
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = .077					
Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) = .069					
Goodness-of-Fit Index (GFI) = .82					
Adjusted Goodness-of-Fit Index (AGFI) = .78					
Normed Fit Index (NFI) = .87					
Non-Normed Fit Index (NNFI) = .88					
Comparative Fit Index (CFI) = .89					
Incremental Fit Index (IFI) = .89					

a. Completely standardized estimates.

b. Hypothesized direction of effect.

c. The effects of the marketing mix elements on brand equity were measured by the indirect effect of marketing mix elements through all possible routes to brand equity.

Todas las hipótesis se confirmaron, excepto la 2f. A mayor intensidad en la distribución, mejores asociaciones y consciencia de marca.

Llama la atención que de acuerdo a lo recabado en el estudio incluso marcas como Rolex les convendría una distribución intensiva, de hecho, los autores estaban conscientes de esto y analizaron el efecto con marcas de lujo, el resultado es que el efecto perdura, pero en menor intensidad, es decir, para una marca de lujo hay cierta pérdida por vulgarizarse al distribuir de forma intensiva. Pero al final del día gana mucho más al seguir una distribución intensiva, repito;

lo que una empresa gana por vender en todos lados supera a lo que pierde por vulgarizarse.

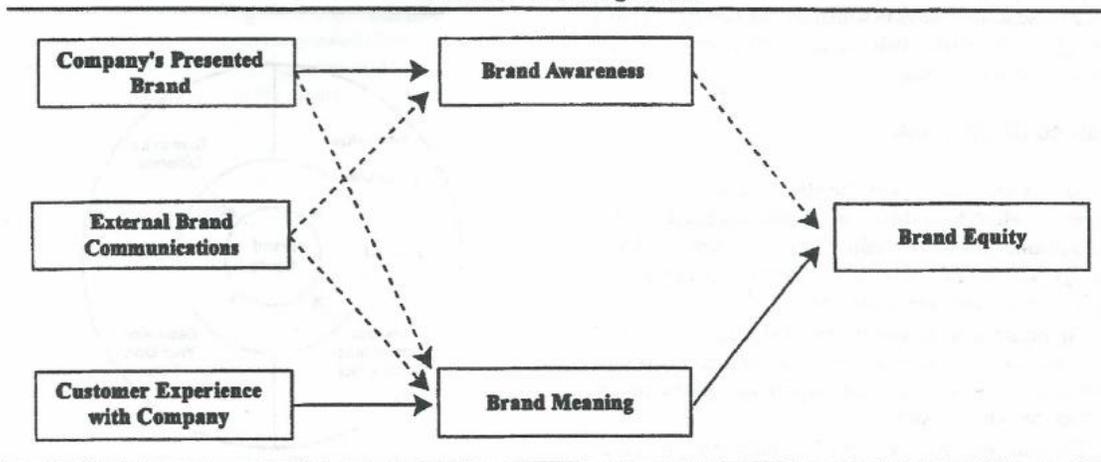
Finalmente la conclusión de estudio, es que el Brand Equity se ve influenciado positivamente por la imagen de las tiendas, por el precio, por el gasto en publicidad, y por la intensidad en la distribución, también se ve afectado aunque negativamente por las promociones de precio.

Aunque hay aspectos como la imagen de las tiendas, que pueden pasar desapercibidos para un gerente o incluso para una corporación, Tal vez a marketing el manejo de la marca le queda grande, debido a que marketing es muchas veces en las empresas una función secundaria con relativamente poco presupuesto y un manejo coordinado de la imagen de las tiendas así como la intensidad de la distribución requiera la plena colaboración entre todas las funciones además del beneplácito de la gerencia general. Finalmente es buena idea que todos en la empresa entiendan que sus acciones tienen efectos en la marca, también que el Brand Equity entre en el sistema de incentivos a los empleados de la empresa, van a estar más motivados si el salvaguardar la marca influye de forma positiva en sus salarios.

6.2. Valoración de marca en los servicios (Berry, 2000)

Ahora ¿Qué factores afectan el Brand Equity en los servicios? ¿Es acaso lo mismo que en los productos manufacturados y los bienes tangibles? Berry busca responder esta pregunta utilizando el siguiente modelo (Berry, 2000)

FIGURE 1
A Service-Branding Model



(Berry, 2000)

Acá Berry nos explica que el Brand Equity proviene principalmente de dos fuentes. La primera es el Brand Awareness que se refiere a la capacidad de reconocer o asociar la marca a algún estímulo del exterior, este constructo se divide en dos Brand Recognition y Brand Recall, el primero se refiere a la capacidad de los consumidores de reconocer la marca frente a un estímulo del entorno (preferentemente visual), mientras que el segundo se refiere a la capacidad de extraer la marca de su memoria cuando le preguntan por ella. En

otras palabras Brand Awareness es el indicador de la existencia de cierta marca en la mente de los consumidores, de que tan intensa (para bien o para mal) es su presencia. Brand Meaning por otro lado es en qué términos existe la marca en la mente del consumidor, si esa imagen que poseen de la marca y de la compañía es positiva y negativa; ya que una imagen positiva facilita que el consumidor compre a la compañía en vez de a sus competidores, mientras que una negativa todo lo contrario, de hecho es mejor carecer totalmente de imagen que el tener una imagen negativa ante los consumidores.

Continuando con el modelo hay 3 principales influencias, 2 para el Brand Awareness y 3 para el Brand Meaning. El cómo la empresa presenta su marca, las comunicaciones que desde el exterior recibe el consumidor y finalmente la experiencia que tiene el consumidor con la marca.

En el cómo la compañía presenta su marca entra todo lo que la compañía pueda hacer para presentar su marca, como el logo, el manejo de la imagen de las tiendas, del producto, los lugares en los que se ubicaran las tiendas así como la naturaleza y calidad del producto o servicio. Los empleados de primera línea y supervisores tienen mucho que ver en esto, si la empresa desea aumentar su Brand Equity debe poner foco en los empleados de primera línea.

Las comunicaciones que desde el exterior que recibe el consumidor abarca tanto la publicidad pagada (y no pagada) realizada por la empresa hasta el boca a boca y toda la información que un consumidor pueda recabar de internet,

cabe señalar que aunque las comunicaciones sobre las que la empresa ejerce influencia son una parte del Brand Equity, la publicidad pagada es una parte relativamente pequeña de esto siendo un porcentaje mayor el boca a boca, los detalles y buena (o mala) presentación de las tiendas.

Finalmente está la experiencia del consumidor con la marca. Es aquí donde hay una diferencia, con los productos manufacturados, el producto tangible es el principal embajador entre la empresa y el consumidor, siendo parte principal de la experiencia, mientras que en los servicios pasa a ser la compañía misma el producto y la interacción con el consumidor es más directa que en el caso de los productos manufacturados.

Para Berry es esta última la principal influencia del Brand Meaning además que casi obviamente el Brand Meaning lo que más influye en el Brand Equity de la marca, así pues el desafío es crear una marca que tenga un significado positivo en la mente de los consumidores.

Berry propone 4 maneras de lograr esto

FIGURE 2
Cultivating Brand Equity



(Berry, 2000)

Internalizar la marca: Vimos hace poco cuán importante pueden ser los empleados de primera línea (especialmente debido que son quienes interactúan con los consumidores) en el sistema de comunicaciones de la empresa, es por esto que asegurar su compromiso con la empresa y con la marca es siempre una estrategia correcta.

Además de las estrategias clásicas como dar bonos y pagar salarios competitivos, Berry descubrió que publicitar la compañía en eventos deportivos como el súper Tazón, potencia el orgullo que los trabajadores sienten por su empresa.

Atreverse a ser diferente: Michael Porter en su artículo “Que es la estrategia” se explaya de como la búsqueda de la eficiencia operacional, de alguna manera ha acabado en que todos hagan lo mismo, volviéndose casi una competencia perfecta entre productos commodity.

Una posible solución a esto vendría a ser el ser diferente; no hay que ser el más barato, u ofrecer la mayor cantidad de prestaciones (que también es una opción válida), basta con elegir un segmento o nicho de mercado y volverse la mejor opción disponible para ese segmento, Porter llama a esto estrategia de foco, ser el más barato y el de mayor calidad para un mercado estrecho. Además de los aspectos dimensionales ser diferente se refiere a desarrollar una personalidad de marca que no solo difiera de las otras marcas sino además que además difiera de una forma atractiva para el segmento de consumidores al que la compañía busca apuntar y esto vendría a ser el tercer punto, determinar tu propia fama, volverse un baluarte de valores valiosos para el consumidor, esto lleva al cuarto punto **conectar emocionalmente**.

Es un círculo, una marca se atreve a ser diferente a declarar en que cree (claro que tomando en cuenta que estos valores estén alineados a los del consumidor), los consumidores responden, sintiéndose comprendidos por la marca y muestran mayor disposición a comprar.

Finalmente Berry concluye que en los servicios el Brand Equity es relevante, debido a que principalmente a diferencia de una manufacturera donde los

productos tangibles son el principal factor que influye en la experiencia del consumidor, en la empresa de los servicios el producto es la empresa misma. No obstante esto no implica que la marca no sea relevante en los productos manufacturados (como veremos más adelante), este modelo también se aplica para los productos tangibles.

Además relata cómo puede crear una compañía fortalecer su marca, dando ejemplos de cómo marcas han logrado primero irrumpir y luego establecerse en el mercado, lo hace poniendo especial énfasis en la conexión emocional tanto con empleados como con consumidores.

6.3. Brand Equity en B2B (Bendixen, Bujasa, & Abratt)

Lo siguiente es presentar un modelo que funcione para determinar el valor del Brand Equity en un contexto b2b, para esta sección del artículo utilizaremos el trabajo de Bendixen, Bujasa, & Abratt.

Los autores proponen

- Que el Brand Equity existe en los mercados business to business, y más concretamente que los consumidores están dispuestos a pagar un “Price Premium” por su marca o marcas favoritas.
- Los beneficios de los que tener clientes leales abarcan que estos den recomendaciones y referencias de la marca a sus pares y le den una consideración especial a otros productos de la marca,

- Calidad percibida por los consumidores es la manera principal de generar Brand Equity.
- La principal fuente de información para construir Brand Equity son exhibiciones.
- Diferentes grupos de tomadores de decisiones le confieren diferente importancia a las marcas y prefieren distintos tipos de canales de comunicaciones.

Los autores realizaron un cuestionario auto administrado

Decidieron escoger para el testeo el mercado de los paneles de cortocircuito de medio voltaje para interiores, lo escogieron porque era un producto ampliamente usado en el mercado, lo bastante costoso para que un potencial comprador cotizara productos antes de comprarlo y donde habían varias marcas compitiendo entre sí en el mercado.

El estudio tiene tanto una parte cualitativa como cuantitativa. En la parte cualitativa se realizaron seis entrevistas en profundidad a expertos en el campo de la manufactura, marketing y ventas de estos equipos de medio voltaje, el objetivo de estas entrevistas era determinar las variables relevantes para el proceso de compra del equipamiento.

Los atributos identificados serán usados como dimensiones para el análisis conjunto. Estos fueron marcas, precios, entrega rápida y puntual, tecnología usada y tiempo de espera para las piezas de repuesto.

La parte cuantitativa consistió en un análisis conjunto entre las variables de acuerdo a las valoraciones de los consumidores respecto de diferentes combinaciones de productos, marcas y tecnología.

Table 2
Estimated utilities

Feature	Level	Utility
Brand	ABB	+0.528
	Relay Setting	-0.542
	Reynolds	+0.292
	Tanoco	-0.278
Price	R40,000	+0.704
	R46,500	+0.690
	R53,500	-0.458
	R60,000	-0.933
Delivery time	3 months	+1.116
	4 months	-0.194
	5 months	-0.199
	6 months	-0.722
Technology	Vacuum	+0.634
	SF ₆	-0.634
Spares lead time	1 week	+0.586
	2 weeks	-0.182
	3 weeks	-0.404

(Bendixen, Bujasa, & Abratt,

2003)

Table 3
Utility ranges, total utility, and relative importance of attributes

Attributes	Utility	Range of utility	Relative importance (%)
Price	-0.94, +0.704	1.644	24
Delivery period	-0.72, +1.116	1.836	27
Technology	-0.63, +0.634	1.264	19
Brand	-0.54, +0.528	1.068	16
Availability of spare parts	-0.4, +0.586	0.986	14
Total		6.798	100

(Bendixen, Bujasa, & Abratt, 2003)

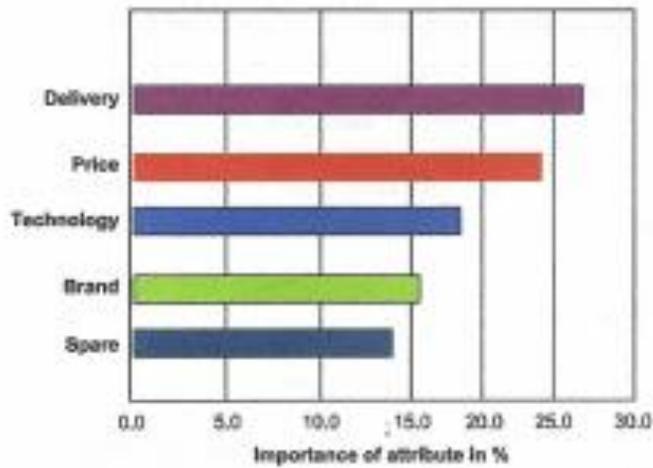


Fig. 1. Relative importance of attributes.

(Bendixen, Bujasa, & Abratt,

2003)

Table 4
Relative importance of attributes per role player category

Attributes	Relative importance for different role players (%)					Total
	Buyers	Users	Technical specialists	Gate keepers	Decision makers	
Price	36	42	24	23	26	24
Delivery period	20	17	14	22	43	27
Technology	16	7	18	28	5	19
Brand	16	28	24	7	19	16
Availability of spare parts	12	6	20	20	7	14

(Bendixen, Bujasa, & Abratt, 2003)

Si observamos los datos, notamos como la entrega, tanto rápida como puntual es la variable preferida seguida muy cerca del precio, la marca ocupa el 4 lugar de las preferencias relativas de los consumidores.

Si la valoración de los consumidores se graficara como una torta, la marca ocuparía el 16%, que si bien está en el 4 lugar, es un porcentaje bastante importante, recordemos que los mercados industriales pueden llegar a ser muy

competitivos, y tener una ventaja del 16% solo por el nombre tiene el potencial de ser decisivo.

Esta ventaja del 16% de hecho se materializa en un Price Premium ya que la marca principal es más costosa que la menos deseada y los consumidores pagan por ella, esto por si solo satisface la hipótesis de que el Brand Equity existe y además influye en los mercados b2b.

Table 5
Consideration given to other product lines of same brand

	Brand utility	Consideration given to new products ^a	Consideration given to new products ^b
Brand 1 (ABB)	0.528	234	5
Brand 2 (Reynolds)	0.292	217	4
Brand 3 (James)	-0.278	174	3
Brand 4 (Relay Setting)	-0.542	252	3

^a This column represents the sum of scores collected by each brand.

^b This column represents the median value of scores.

(Berry, 2000)

Table 7
Most effective source of information for brand-awareness creation

	Total score	Median				
		Users	Buyers	Technical specialists	Gatekeepers	Decision makers
Technical consultants	228	4	4.5	4	5	4
Sales representatives	221	4	4	4	4	4
Professional/technical conferences	218	4	4.5	4	4	4
Exhibitions		4	5	4	5	4
Journals/professional magazines	197	3.5	4	4	4	3
Word of mouth	177	2.5	3.5	3	4	4
Direct mail	171	3	4	3	4	3
Mass media	157	3	4	2.5	3	3

Table 6
Criteria for selection of preferred brand

Criteria	Total score ^a	Median ^b
Quality	260	5
Reliability	259	5
Performance	257	5
After-sales service	232	4
Ease of operation	228	4
Ease of maintenance	227	4
Price	220	4
Supplier's reputation	216	4
Relationship with Supplier's personnel	196	4

^a This column represents the sum of scores collected by each brand or company attribute.

^b This column represents the median value of scores awarded to each brand or company attribute.

(Berry, 2000)

Finalmente respecto de que variables prefieren en una marca los consumidores industriales; calidad, confiabilidad y “performance” fueron las predilectas, lo que apoya la hipótesis del autor de que la calidad percibida por el consumidor es

6.4. Marcas online (Christodoulides, Chernatony, Furrer, Shiu, & Abimbola, 2006)

Comprar online tiene ventajas respecto de las tiendas de ladrillos, para los consumidores es la comodidad de no tener que visitar una tienda, así como el acceso a una mayor oferta y variedad de productos, para las tiendas es la posibilidad de venderle a consumidores de todo el mundo así como la no necesidad de mantener los inventarios y el personal en las tiendas.

Como datos: n

“Marcada por la importancia y el crecimiento que ha tenido este tipo de comercio en Latinoamérica en los últimos años, el business leader & personal payments de Visa, Brayan Peralta, indicó que el e-commerce generó ganancias de US\$ 52 mil millones en la región en 2014. Y esa cifra, prevé, seguirá al alza en un 23% para este año. Peralta señaló que el índice de desarrollo del e-commerce en Chile supera la media de Latinoamérica con US\$ 3.492,5 millones.” (Emol, 2015)

Es fácil inferir que para una marca online también es relevante tanto conocer cómo desarrollar su Brand Equity, teniendo esto en consideración Christodoulides, Chernatony, Furrer, Shiu, & Abimbola efectuaron un estudio respecto de la contextualización y valoración de una marca online. Dado que el tema es relevante en esta tesis, a continuación un resumen tanto del estudio como de sus principales conclusiones.

Para ello dividieron el trabajo en 2, en la primera parte efectuaron entrevistas en profundidad y en la segunda un focus group

Partiendo con Entrevistas. Aquí hicieron algo muy parecido a Berry, los investigadores también partieron realizando entrevistas en profundidad a expertos con el propósito de determinar cuáles son las variables fundamentales que debieran ser tomadas en cuenta en el análisis cuantitativo.

Lo que resultó fue: Conexión emocional, experiencia online, confianza, cumplimiento de la orden y la naturaleza del servicio de respuesta.

Conexión emocional: Directamente desde el trabajo de Berry (Berry, 2000) Es una medida de la afinidad entre consumidores y la marca.

Experiencia Online: Del trabajo de Berry se concluía como la experiencia del consumidor es el aspecto más importante del significado de marca (Brand Meaning) que a su vez es el aspecto más importante del Brand Equity. La literatura y el sentido común lo avalan; una sola mala experiencia puede alejar

para siempre a un consumidor de comprar productos con cierta marca, y si eso se repitiese en un número significativo de consumidores (teniendo además en cuenta que el boca a boca funciona 10 veces más para las malas que para las buenas experiencias), entonces cualquier capital de marca que tenga una marca se erosionaría rápidamente.

Confianza: Se refiere a las expectativas de confiabilidad que tiene la empresa en situaciones de riesgo, riesgo online, que abarca desde productos defectuosos hasta que se la empresa se quede con el dinero del consumidor. Naturalmente a mayor riesgo percibido mayor importancia cobra esta dimensión en el Brand Equity.

Cumplimiento de la orden: Es básicamente que la empresa cumpla offline con lo que promete online, que el producto sea lo que dijeron y que llegue en la fecha estipulada. Por dar un ejemplo, un producto que se demore por sobre la fecha estipulada puede asustar al consumidor quien puede sentir que fue estafado, que la empresa se apropió indebidamente de su dinero. Parte de este enojo no desaparecerá con que la orden efectivamente llegue, siendo la erosión del Brand Equity una erosión permanente.

Naturaleza del servicio de respuesta: Se refiere a la respuesta y a los mecanismos de servicio que la empresa tiene desde su página web y al nivel de interacción con el consumidor que la empresa logra.

Luego tocó la segunda parte del estudio, que fueron 2 focus group, en el cual los participantes eran estudiantes de MBA de la universidad de Birmingham. Hombres y mujeres, que trabajaran y por lo tanto pudieran comprar cosas, aprovechando lo fácil que es el acceso a los universitarios en comparación con el resto de la población.

Los objetivos del focus group era obtener información de las variables relevantes para el Brand Equity desde la perspectiva del consumidor, pero también poder descomponer estas macro variables obtenidas en las entrevistas en profundidad en ítems para un cuestionario y para su posterior tratamiento cuantitativo.

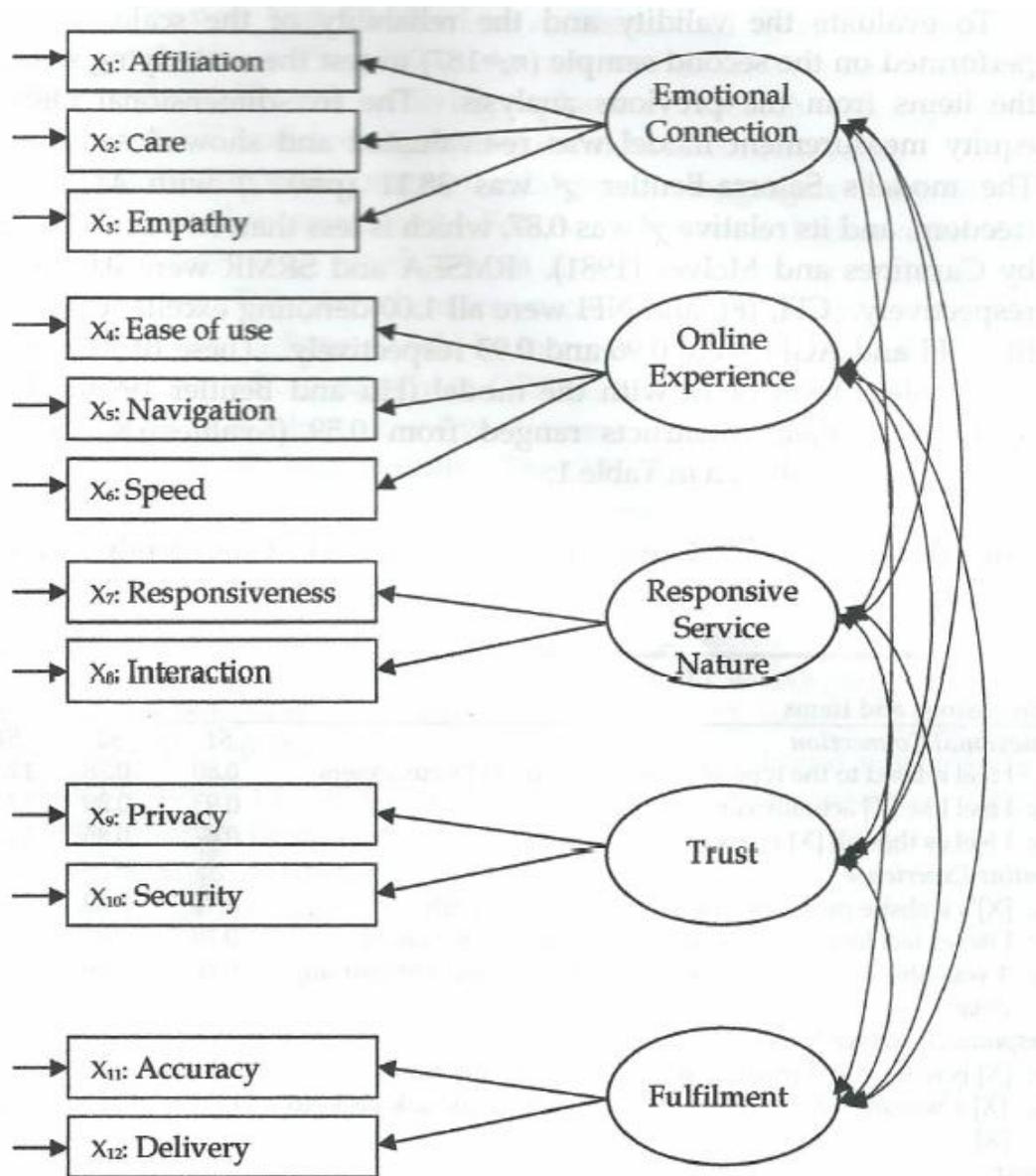
El resultado fue un cuestionario con 59 ítems en base a una escala Likert con un 1 “muy en desacuerdo” y un 7 “muy de acuerdo”. Las preguntas fueron ordenadas de forma aleatoria para deliberadamente evitar cualquier ordenamiento.

Una vez tuvieron los cuestionarios en la mano, lo primero que se hizo para purificar el instrumento de medida era necesario calcular las inter relaciones entre los ítems y el total así como determinar el coeficiente alpha. Para eliminar “ítem basura” (Christodoulides, Chernatony, Furrer, Shiu, & Abimbola, 2006). Aquellos ítems que no lograron una correlación mayor que 0,3 fueron excluidos de los análisis posteriores. 2 ítems fueron borrados en esta etapa. El alpha de Cronbach para cada sub escala. Los resultados fueron de un 0,86 para la

confianza, 0,92 para la conexión emocional, 0,94 para la experiencia online, 0,82 para el cumplimiento de la orden y un 0,88 para la naturaleza del servicio de respuesta. Todos los coeficientes son mayores que el 0,7 que recomienda la literatura.

También se hizo un análisis KMO y el test de de Bartlett para probar si es pertinente un análisis de factores. El KMO resultó en 0,92 (muy superior al 0,6 requerido) y el test de Bartlett resultó un valor χ^2 de 8791,6 ($p < 0,001$) lo que sugiere que el análisis de factores es pertinente.

El fin fue un modelo de 12 ítems en 6 factores, el resultado se muestra a continuación.



(Christodoulides, Chernatony, Furrer, Shiu, & Abimbola, 2006)

Table 1: ORS Brand Equity Items: A LISREL Completely Standardised Solution

Dimensions and Items	Factor loadings		t-value	
	S1	S2	S1	S2
<i>Emotional Connection</i>				
X ₁ : I feel related to the type of people who are [X]'s customers	0.80	0.78	12.10	10.62
X ₂ : I feel like [X] actually cares about me	0.93	0.89	13.33	14.24
X ₃ : I feel as though [X] really understands me	0.87	0.85	14.23	12.62
<i>Online Experience</i>				
X ₄ : [X]'s website provides easy-to-follow search paths	0.91	0.88	13.00	12.73
X ₅ : I never feel lost when navigating through [X]'s website	0.79	0.62	10.52	9.96
X ₆ : I was able to obtain the information I wanted without any delay	0.88	0.86	10.24	12.55
<i>Responsive Service Nature</i>				
X ₇ : [X] is willing and ready to respond to customer needs	0.89	0.81	11.72	9.82
X ₈ : [X]'s website gives visitors the opportunity to 'talk back' to [X]	0.65	0.59	8.20	6.80
<i>Trust</i>				
X ₉ : I trust [X] to keep my personal information safe	0.78	0.90	10.61	13.00
X ₁₀ : I feel safe in my transactions with [X]	0.81	0.82	9.15	10.28
<i>Fulfilment</i>				
X ₁₁ : I got what I ordered from [X]'s web site	0.96	0.88	7.58	9.77
X ₁₂ : The product was delivered by the time promised by [X]	0.59	0.86	6.45	10.95

Note: S₁= Sample 1(n₁=188); S₂= Sample 2 (n₂=187)

(Christodoulides, Chernatony, Furrer, Shiu, & Abimbola, 2006)

Lo bueno que este modelo posee mejor bondad de ajuste. El X² de Santorra y Bentler era de 55,59 (p=0,11) con 44 grados de libertad. El GFI es de 0,93 mientras que el AGFI es de 0,88 respectivamente.

Evidente aprovecharé de explicar este modelo:

Conexión emocional: Se divide entre cuidado, empatía y afiliación, es si la marca fuera una persona que tan bien se llevaría un consumidor con ella.

Viéndolo con más detalle:

Afiliación: Se refiere a si un consumidor se siente parte del grupo de consumidores estándar que consume ese tipo de producto, es decir, no solo que objetivamente encaje en el estereotipo, sino que además esté contento por eso. Por ejemplo Nike define a su estereotipo como de hombres (y mujeres hasta cierto punto) deportistas extremos, vinculándose más al deporte competitivo que al running y a pesar que a alguien no le gusta ser estereotipado, a un consumidor de Nike no le molesta que lo asocien con deportistas extremos.

Cuidado: El grado que un consumidor se siente cuidado por su marca. En mi carrera abundan casos de como empresarios se hicieron multimillonarios otorgando valor a sus consumidores. Este ítem mide cuanto el consumidor cree ser el centro de las preocupaciones de la empresa. No es de extrañar que el factor tenga una relativa alta ponderación, debido a que también mide el juicio según el consumidor de cuan buen intencionada es la empresa a la hora de entregar el servicio.

Empatía: Dimensión de cuanto el consumidor cree ser entendido por la empresa.

En mi opinión, este estado no implica solo una comprensión del estado actual del consumidor, también se aplica a entes aspiracionales, a opiniones y sinceramente a cualquier clase de terreno común u opuesto que haya entre una marca y un potencial consumidor. Desde este punto de vista es conveniente

para una empresa o ser muy cuidadosa en su comunicación, o mejor aún, muy auténtica, cualquier cosa que haga o publique tiene el potencial de afectar su relación con los consumidores.

Experiencia Online: Se divide entre una búsqueda rápida, una página fácil de navegar y un acceso rápido a la información, es el factor logístico online, solo que en vez de entregar un producto físico hay que entregar la información relevante al consumidor. Finalmente hay que remarcarlo como una forma realmente sencilla para una empresa de ganar puntos con sus consumidores, las cargas de los factores son altas, al nivel de la conexión emocional, tomando en cuenta que una marca puede invertir años creando una conexión con sus consumidores y solo unos meses creando una interfaz online cómoda y accesible para el consumidor.

Naturaleza del servicio de respuesta: Es un servicio al cliente online. La carga de factores es también relativamente mayor de lo que uno esperaría de un servicio al cliente en una tienda de ladrillos, lo que tiene sentido tomando en cuenta que los consumidores no están cerca de un lugar donde sus necesidades especializadas puedan ser tratadas por eso necesitan resolverlo ellos mismos con cualquier ayuda que puedan obtener de la empresa por medio tanto de la página como de alguna interacción telefónica con la empresa. Se divide entre voluntad de dar respuesta e interacción.

Confianza: Se refiere tanto a la confianza en que la empresa no abusará de los datos recabados de los consumidores y por otro lado que no se apropiará del dinero indebidamente (seguridad). La seguridad tiene mayor carga factorial que la privacidad. Una buena forma de manejar el tema de la seguridad para el consumidor es que la empresa disponga una tienda física a la cual se pueda acudir. Incluso aunque esta tienda no sea un punto de venta operacional, su mera presencia en las cercanías del consumidor (mientras más cerca mejor) hará a los consumidores sentirse mejor con ello lo que aumenta las probabilidades que compren.

Cumplimiento de la orden: Se divide en dos

Precisión: Que el cliente reciba exactamente lo que pidió.

Entrega: Que el paquete llegue a tiempo y sin daños.

Las cargas factoriales aquí son las mayores, el cumplimiento de la orden es aún más importante que la conexión emocional para los consumidores.

Esto puede ser una llamada de atención para las empresas; la globalización ha abierto el mundo al libre comercio no obstante comerciar con todo el mundo puede ser altamente dañino para la marca si esta no es capaz de cumplir impecablemente con las ordenes procedentes de lugares muy lejanos a sus centros de producción y distribución. Esto ya ni siquiera se debe a las políticas y

capacidades de la empresa, ya que incluso teniendo cuidado una mayor distancia también incrementa los costos de distribución así como las probabilidades que ocurra algún accidente

Las ponderaciones finales (en la muestra) de que factores y en qué medida se ve afectado el Brand Equity fueron 21% para conexión emocional, 18% para la experiencia online, un 20% para el servicio de respuesta un 20% para la confianza y un 23% para el cumplimiento de la orden.

Llama la atención lo parejo de la distribución de las cargas; Como ya lo he dicho hay factores que pesan de forma similar pero que conllevan niveles de esfuerzo totalmente diferentes, conexión emocional (años) y experiencia online (meses), es una gran oportunidad para las empresas el buscar la supremacía en aquellas áreas que le supongan menos desgaste e inversión de recursos. Podría ser que incluso una marca nueva, logre una ventaja contra una marca ya establecida solo en base a un superior servicio online.

Finalmente el estudio es un gran aporte para las empresas online que desean aumentar su Brand Equity, sobre todo por el enfoque cualitativo que llega a ser una auténtica hoja de ruta para los empresarios y futuros empresarios.

6.5. El valor de la marca desde la perspectiva de los franquiciados:

(Calderón & Ayup, 2007)

Ahora vamos a ver qué factores influyen el Brand Equity, desde la perspectiva de los franquiciados, para esto se citará un estudio de (Calderón & Ayup, 2007).

El estudio se concentra en averiguar la efectividad de los esfuerzos de gestión de marca en el mercado de las franquicias.

“Los acuerdos de franquicia se basan en el arrendamiento de un activo intangible como es la marca y la explotación de un proceso de producción o de distribución descentralizado”.

El acuerdo es de naturaleza colaborativa, la marca colabora poniendo el marketing y promocionando la marca o el know how del negocio, mientras que el franquiciado maneja el negocio en su etapa final. Dada la naturaleza colaborativa existe la oportunidad de un comportamiento oportunista, por un lado la casa matriz puede descuidar sus funciones y costos de marketing o también puede cobrar un precio monopólico en el caso de ser proveedor de un insumo clave para el franquiciado, quien a su vez puede bajar la calidad para mejorar sus márgenes lo que implicaría dañar la marca a largo plazo.

Esta relación se ve reflejada por medio del proceso de gestión de marca que según los autores tiene tanto un componente externo (Los franquiciados y consumidores) como uno interno (la misma compañía). La gestión de marca es:

“El proceso de administrar y promover la marca a través de esfuerzos estratégicos de marketing, de manera que se logren los intercambios económicos y de valores esperados por el mercado”

Es evidente que la compañía solo puede controlar los esfuerzos internos, no obstante las autoras buscan demostrar que los esfuerzos internos de gestión de marca influyen positivamente al componente interno. Estas son las hipótesis del estudio.

H1: El componente interno de la gestión de marca franquiciada influye positivamente en el componente externo.

H2: El franquiciado aprecia parcialmente la influencia positiva de los elementos del componente interno en los elementos del componente externo de la gestión de marca.

H3: El branding es el factor de mayor influencia positiva en el posicionamiento de la marca franquiciada percibido así por el franquiciado.

(El branding es el proceso de creación y administración de marca cuyo propósito es el posicionamiento en la mente del consumidor con un impacto observable en la comercialización)

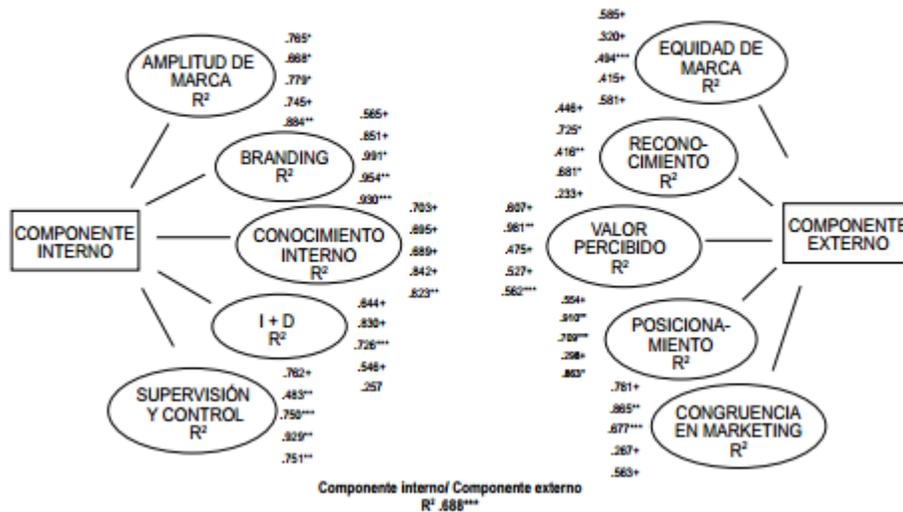
El estudio empírico

Se escogió una muestra de 14 franquiciados en el sector de alimentos y restaurantes, parece un número pequeño, pero hay que tener en cuenta que

solo 24 franquicias cumplían las condiciones de haberse establecido entre 2006 y 2007 en la zona estudiada (el estudio se llevó a cabo en México), así pues podemos afirmar que estamos hablando de una muestra representativa. La información se recolectó tanto por medio de entrevistas personales como por medio de una encuesta electrónica. Para el tratamiento de los datos, los autores utilizaron el software Partial Least Square bajo el modelo de ecuaciones estructurales y para medir las variables 38 ítems en escala Likert. También se usaron las escalas MKTOR y MARKOR.

Resultados: (Calderón & Ayup, 2007)

Gráfico 1. Prácticas de gestión de marca de franquiciados de alimentos, bebidas y restaurantes en el sur de Tamaulipas, México



(Calderón

& Ayup, 2007)

En el análisis de factores principales de la investigación se explica un 98,93% de la varianza.

El coeficiente de relación r cuadrado es de 0,688 para el componente interno y externo es muy significativo, es decir hay correlación positiva fuerte lo que demuestra la hipótesis h_1 .

Respecto de la hipótesis h_2 en la que se contrastan los indicadores internos con los externos de la gestión de marca observamos coeficientes de influencia r^2 que van desde los 0,494 hasta 0,930 con valores mínimos de significancia $p < 0,001$. De tales indicadores destaca la supervisión y el control de las actividades referentes a la marca, que impactan principalmente en el valor percibido, posicionamiento y la apreciación de congruencia del plan de marketing con la identidad de marca; sus valores de relación fueron 0,750, 0,929 y 0,751 respectivamente. Sin embargo la supervisión y el control de la equidad de no refleja una relación positiva y significativa como reflejo de su posicionamiento. Esto demuestra además una débil conceptualización de la equidad de marca por los encuestados.

Finalmente observamos como el coeficiente de relación entre el branding y el posicionamiento obtuvo un r^2 de 0,90 así como también observamos como la supervisión y el control tiene una alta relación con el posicionamiento.

El estudio finalmente entrega valiosas lecciones entre como el valor de marca junto con otras variables influyen el desempeño comercial de la franquicia así como la bi-direccionalidad de esta, los esfuerzos de marketing del franquiciatario favorecen tanto a la marca como al desempeño de los

franquiciados tanto así como los franquiciados son responsables de manejar la experiencia del consumidor en el restaurant lo que implica una gran parte y responsabilidad en el proceso de construcción de marca.

Dicho esto, las autoras concluyen que sería valioso para los franquiciados conocer su impacto en el proceso de generación de valor de marca como un paso inicial de una participación más activa de ellos en la gestión de la marca.

6.6. Brand Equity en los empleadores (Wilden, Gudergan, & Lings, 2010)

Ahora analizaremos los factores que influyen en el Brand Equity en el mercado del trabajo, específicamente desde la mirada de los empleadores

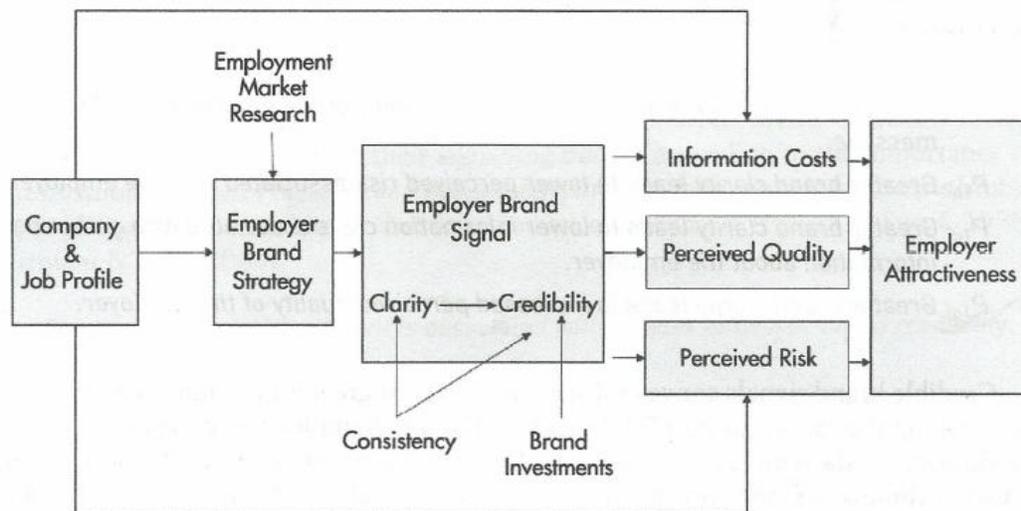
Las razones de incluirlo en el trabajo son las mismas que da el autor como razón del estudio que utilizare como referencia.

De acuerdo a (Wilden, Gudergan, & Lings, 2010) el mercado del trabajo se está contrayendo, la población joven decrece y la población mayor de edad aumenta. Esto más la necesidad de asegurar la posesión de los mejores trabajadores del mercado son razón más que suficiente para que la empresa destine atención a su área de recursos humanos. Ahora cual trabajador es mejor, eso depende de lo que la empresa esté buscando. Bajo este contexto es valioso tanto para la empresa ser capaz de transmitir exactamente que empleados busca, como para los empleados y posibles empleados el captar adecuadamente el mensaje. Finalmente debe ser lo bastante atractiva para que

los empleados se quieran quedar en ella. Es este atractivo que tiene la empresa lo que vendría a ser precisamente el Brand Equity para los empleadores.

El Autor propone el siguiente modelo, obtenido desde (Erdem & Swait)

Figure 1 Conceptual framework of employee-based brand equity (modified from Erdem & Swait, 1998).



(Calderón & Ayup, 2007)

Como se puede apreciar, todo comienza con la empresa definiendo que tipo de empleados quiere, luego, basándose en su previa investigación del mercado (que puede abarcar desde zonas geográficas donde se concentren empleados prometedores hasta los intereses y deseos de estos) diseña su estrategia como empleador para captarlo. Su estrategia de marketing se observaría en teoría muy similar a un “marketing mix” donde el “precio” sería el salario prometido, la “distribución” serían los esfuerzos de RRHH de acercarse a los trabajadores

(ej.: ferias laborales), el producto sería el puesto en el que se desempeñaría el trabajador y la promoción vendría a ser los esfuerzos comunicativos que haga la empresa para atraer gente talentosa.

Esta estrategia se refleja en acciones de marketing concretas que emiten señales hacia su público objetivo, la efectividad de estas señales está relacionada con su claridad (que el empleado entienda lo que la empresa comunica), su consistencia (que el mensaje o sea el mismo (o similar) o que siga cierta línea lógica comprensible para los consumidores y su credibilidad (que el empleado le crea a la empresa). Cabe señalar que las inversiones realizadas para el fortalecimiento de la marca (la marca sería la misma compañía en este caso

Las inversiones en la marca tienen un impacto directo en la credibilidad de las señales, ya hemos visto como una marca que sea familiar a los consumidores y despierte fuertes asociaciones en ellos tiene más posibilidades tanto de estar en el set de alternativas como de finalmente ser la elegida. Las inversiones en la marca contribuyen a que esta le sea familiar a los consumidores lo que refuerza la estrategia global de marketing.

Finalmente esta estrategia se dirige a lograr tres grandes objetivos. Primero bajar los costos de información. Esto se aplica tanto a que la empresa sepa con que empleados trata como de que estos conozcan si de verdad quieren estar en la empresa. Un punto adicional es que estos costos no se aplican solo a

potenciales empleados, ya que un beneficio adicional es que los actuales empleados sepan si siguen encajando con el perfil de trabajador que busca la empresa.

El segundo objetivo es aumentar la calidad percibida. Lo importante de este objetivo es que es el único que actualmente influye en que el empleado quiera estar en la empresa mientras que los otros dos se enfocan en la reducción de costos.

El último objetivo es reducir el riesgo percibido, ya que ni la empresa quiere contratar, ni el empleador busca empleo si se percibe riesgo en el proceso de contratación, por esto que reducirlo se vuelve pertinente para todas las partes interesadas.

Es en base a este modelo que el autor elabora las hipótesis que planea demostrar en su estudio, las cuales son:

- P1a: A mayor claridad mayor credibilidad para la marca del empleador
- P1b: A mayor claridad menos riesgo asociado al empleador
- P1c: A mayor claridad menos costos de información para el empleado asociados a reunir información respecto del empleado
- P1d: A mayor claridad mejor es la percepción del empleado respecto de la “calidad” del empleador.
- P2a: A mayor credibilidad menos riesgo respecto del empleador.

- P2b: A mayor credibilidad menos costos informacionales para el empleado asociados a reunir información respecto del empleador
- P2c: A mayor credibilidad mejor es la percepción del empleado respecto de la “calidad” del empleador,
- P3a: A mayor consistencia menor es el riesgo percibido respecto del empleador.
- P3b: A mayor consistencia menores costos de información para el empleado respecto del empleador.
- P3c: A mayor consistencia mayor credibilidad de marca.
- P4a: Mayores inversiones en la marca son asociadas con una mayor credibilidad para el empleador.
- P5a: A mayores costos de información para el empleado menos es el atractivo del empleador.
- P5b: Mientras mejor sea la percepción de calidad que el empleado tiene del empleador mayor es el atractivo de este
- P5C: A mayor riesgo percibido menor atractivo.

Escogieron las entrevista en profundidad como principal fuente de información, para ello escogieron a 30 empleados de distintos países, la idea era tener un contexto cultural lo más amplio posible. Todos excepto por 5 han tenido trabajos a tiempo completo y ahora están buscando activamente trabajo.

Las entrevistas fueron conducidas usando el método de (Lee, 1999), Durante las entrevistas se les consulto a los trabajadores.

- Experiencias previas con los empleadores y sus planes futuros de carrera
- Proceso para crearse una imagen del empleador
- Criterio de selección de empleo (a cual postula y a cual postula primero)

Finalmente se dejó hablar libremente a los empleados, la idea era evitar cualquier sesgo por parte del entrevistador.

Respecto de que proposiciones encontraron respaldos estadísticos y cuales no:

Respecto de la claridad

De partida, los resultados respaldan la proposición 1^a, según los entrevistados efectivamente una mayor claridad por parte del empleador aumenta la credibilidad de sus señales. Los entrevistados también dijeron que si bien la información general respecto de la compañía está bastante clara, las descripciones del trabajo en específico son ambiguas y varios de ellos han ido a entrevistas sin saber lo que el empleador quiere. Finalmente estas dificultades se manifiestan en mayores niveles de estrés así como mayores costos de búsqueda de información.

Los investigadores también encontraron que la experiencia del empleado influenciaban sus preferencias; los trabajadores más experimentados están más

interesados en como el trabajo será una influencia para su desarrollo profesional, mientras que los menos experimentados están más interesados en gratificaciones a corto plazo como el ingreso. Esto implica que al enviar sus señales de marca la empresa aquí puede seleccionar de antemano si prefiere contar con empleados experimentados o no, esto implícitamente implica también una separación de edad debido a que es más probable que los trabajadores poco experimentados sean jóvenes y los experimentados adultos o incluso adultos mayores.

Finalmente los resultados respaldan también las proposiciones 1b y 5c es decir, la claridad ayuda a reducir el riesgo percibido y por otro lado, a menor riesgo mayor atractivo y mayor Brand Equity para el empleador. Un detalle es que el riesgo percibido en este caso es unidimensional, es decir los empleados ven como riesgo la posibilidad de no cumplir las expectativas y ser eventualmente despedidos, ellos no contemplaban que fuera el empleador quien les falle, lo que es inequívocamente positivo para el empleador ya que implícitamente es una señal de poder y leverage en la negociación.

Finalmente tomarse el tiempo de realizar una descripción adecuada y no ambigua del cargo, puede tener efectos muy notorios en contraste con lo que cuesta, es decir, es algo que puede ser muy beneficioso por un coste muy bajo.

Respecto de la credibilidad

La información encontrada respalda las proposiciones 2a y 2c, es decir la credibilidad reduce la percepción de riesgo así como incrementa la calidad percibida del empleador. Los investigadores también hallaron que para los encuestados son precisamente los empleados y ex empleados de la firma la fuente más creíble, para un buscador de empleo, de hecho ni las agencias de reclutamiento son creíbles y ni hablar de la misma empresa, esta conclusión es bastante importante ya que en general es más barato, aparte que tiene un mayor impacto en el desempeño de la empresa el mantener una fuerza laboral feliz que, por ejemplo contratar los costosos servicios de una empresa head hunter.

De hecho la firma debe ser cuidadosa con su publicidad, parecer demasiado políticamente correcta o mainstream puede llevar a que los potenciales empleados creen que la empresa es poco auténtica lo que tendrá un efecto negativo en el valor de su marca. Finalmente las averiguaciones respaldan la proposición 5c, es decir a mayor calidad percibida, mayor el atractiva de la empresa lo que implica mayor Brand Equity.

Resultados respecto de la consistencia:

Los resultados avalan las proposiciones 3b y 3c, es decir que una mayor consistencia implica menores costos de información para el empleado así como una mayor credibilidad por parte de este.

Los investigadores además hallaron que no solo es importante la consistencia respecto de la marca empleadora sino que a nivel corporativo, es decir, que a pesar que a nivel de producto las marcas pueden tener diferentes identidades y personalidades, es importante que como empleadores estén todas alineadas, de no ser de esta manera la consistencia y a la postre la credibilidad de la empresa se resentiría.

Los investigadores finalmente descubrieron que para los potenciales empleados es más importante la industria en la que la marca esté, que la misma empresa.

No se encontró suficiente evidencia que respalde que los costos de información sean realmente influyentes en la decisión, esto puede ser debido a que la decisión de que trabajo escoger es tan importante que a un potencial empleado no le importa tomarse el tiempo de estar adecuadamente informado respecto de la compañía y del trabajo.

No obstante si se encontró suficiente evidencia para respaldar que tanto un menor riesgo como una mayor calidad son relevantes.

Y dentro de todo esto yo aprovecho para recalcar lo anteriormente ya enunciado, hemos visto como muchas cosas que puede hacer un empleador para ser más atractivo, son en realidad baratas e incluso fáciles de hacer. Cosas como tener una descripción precisa del trabajo, una sin ambigüedades, o también el emitir un mensaje claro y consistente entre todas las marcas, estas

son cosas fácilmente logrables con un poco de disciplina organizacional, lo que son buenas noticias para el mercado y para el que quiera mejorar su organización sin quizás el más grande de los presupuestos.

6.7. ¿Cómo esto se está aplicando? (Eagle & Kitchen, 2010)

Ahora que ya repasamos una parte del marco teórico que hay tras la medición del valor de la marca queda ver como esto se está aplicando en el mundo real. También por esto fue que incluimos (brevemente) los métodos de valuación financiera, ahora, más que hacer un contraste entre ambos métodos, voy a aportar una pincelada en ver primero si es que alguno de los métodos efectivamente se está usando y cual (o cuales).

Para este fin usaré como referencia al estudio de (Eagle & Kitchen, 2010)

Los autores comentan que si bien se ha hablado mucho del Brand Equity, tienen dudas respecto que sea medido como corresponde, les llama la atención que las veces que se mide, prácticamente se omite la valuación financiera y que las mediciones tengan un enfoque en el corto plazo. Por esto elaboraron un estudio con el propósito de dar proporcionar evidencia sobre cuánto y cómo se está midiendo el Brand Equity actualmente, los objetivos del estudio son:

- 1) Descubrir si los métodos de valuación financiera han sido poco usados por las compañías.

- 2) Cuán importante es la valuación de la marca como una herramienta de medición tanto del desempeño como de valor.
- 3) Descubrir si la publicidad u otras herramientas promocionales son percibidas como que ejercen influencia de largo plazo en marcas y otros aspectos del valor y la lealtad de marca.
- 4) Si las herramientas de medida basadas en el marketing descritas por Aaker (1996) son percibidas como efectivas, y como podrían ser medidos los cambios en el valor de la marca
- 5) Si las herramientas de valuación basadas en el marketing se pueden combinar con las herramientas de valuación financiera.

Para esto se aplicó una encuesta a un total de 87 miembros de la “Association of New Zeland Avdertisers (ANZA)” y de la “Advertising Agencies Association” asociaciones líderes de publicidad en nueva Zelanda. Contestó un 28,7% de la ANZA y un 23,5% de respuesta de los miembros de la AAA.

TABLE 5. Involvement with brand valuation

Involved in brand valuation	ANZA		AAA	
	Number	%	Number	%
Yes	2	8	2	17
No	23	92	10	83
Total	25	100	12	100

Extraída de (Eagle & Kitchen, 2010)

Lo primero es ver si es que tanto se usa la valuación financiera, y respecto de eso, podemos apreciar en esta tabla como los entrevistados casi en su totalidad no han realizado ningún tipo de valuación financiera ni ahora, ni en los anteriores 12 meses (82% de ellos no lo han hecho en 12 meses).

En la tabla 6 están las razones por las que no se han involucrado

98

EAGLE AND KITCHEN

TABLE 6. Main rationale for non-involvement in brand valuation

	ANZA		AAA	
	Number	%	Number	%
Aware of value without putting figure on it	2	8	–	–
Has not been a priority in the past	16	64	4	33
Time and cost versus benefits of doing it correctly	1	4	1	8
Parent company values brands not retail operations	1	4	–	–
Local valuations are irrelevant to global organization	1	4	2	17
No response	5	20	5	42
Total	25	100	12	100

(Eagle & Kitchen, 2010)

La principal razón es que no ha sido una prioridad en el pasado, o en términos no académicos, simplemente no les ha interesado, la proposición 1 está demostrada a cabalidad.

Luego para averiguar si el Brand Equity es percibido como una herramienta de medición del desempeño, se sometió a los entrevistados a una encuesta de 10 puntos con 1=muy en desacuerdo y 10 = muy de acuerdo.

Los resultados están recopilados en la tabla 7

TABLE 7. Possible benefits from brand valuation

Statement	ANZA mean	AAA mean	t-test
Brand valuation would improve evaluation of the performance of brand managers	4.75	6.73	0.019**
Brand valuation would improve evaluation of the performance of each brand	5.42	7.55	0.002**
Brand valuation would improve brand by brand comparison	5.71	7.09	0.086*
Brand valuation would improve accountability for marketing and advertising strategies	5.83	7.36	0.043**
Brand valuation would improve the way scarce resources are allocated between brands	5.67	6.45	0.382
Brand valuation would improve the focus upon long-term brand values rather than short-term profits	6.83	7.45	0.461
Brand valuation would improve communication between the accounting and marketing functions	5.21	6.82	0.044**
Brand equity would assist in setting royalty/franchise rates	9.82	8.00	0.579
Brand valuations would keep management alert to the value of the brands they control	7.33	8.20	0.075*
Brand valuations enable the true worth of a company to be reflected on its balance sheet	6.08	6.80	0.408

1 = strongly disagree and 10 = strongly agree.

*Significant at $p = 0.10$.

**Significant at $p = 0.05$

(Eagle & Kitchen, 2010)

La significancia de los test da resultados mixtos.

Llega al 95% de confianza el que los entrevistados perciben la valuación de marca como una buena herramienta para evaluar el desempeño tanto de gerentes de marca como de las marcas. También logra el 95% de confianza el que la valuación de marcas es buena herramienta tanto para evaluar las estrategias de marketing, como para mejorar la comunicación entre marketing y contabilidad.

Ahora si bien podemos atestiguar la significancia, la media no es muy grande, en la mayoría de los casos está en la vecindad del 5 o del 6, lo que puede implicar que los entrevistados no están del todo convencidos de la intensidad de los efectos de la valuación de marca. Podría decirse que la proposición 2 se demuestra, pero con menos contundencia que la proposición 1.

Para evaluar la proposición 3, en primer lugar se hizo una encuesta como la anterior con una escala de 1 a 10. El objetivo de la encuesta era evaluar y clasificar las actividades de marketing dentro del corto o largo plazo.

La tabla 10 está en una línea similar, solo que en vez de valorar de 1 a 10 se califica tanto como muy importante, importante, de corto o largo plazo, similar a la publicidad, etc.

He aquí los resultados

TABLE 9. Possible effects of advertising

Statement	ANZA mean	AAA mean	t-test
Advertising effects are primarily short term (e.g. sales and profit)	3.20	2.16	0.070*
Advertising effects can be long term, influencing demand volumes	8.28	7.83	0.593
Advertising effects can be long term, influencing brand price	7.96	8.08	0.870
Advertising effects can be long term, influencing purchase frequency	7.48	8.41	0.156
Advertising effects can be long term, influencing attitudes	8.56	8.58	0.974
Advertising effects can be long term, influencing overall brand loyalty	8.48	8.33	0.861
Maintaining or increasing brand equity should be an important objective for promotional activity	7.24	8.58	0.616
Advertising can be considered to have a positive effect on brand equity/valuation if the brand's value and changes in that value are measurable and if advertising can be shown to be a major contributor to that change	7.64	8.50	0.069*

1 = strongly disagree and 10 = strongly agree.

*Significant at $p = 0.10$.

(Eagle & Kitchen, 2010)

BUILDING BRANDS OR BOLSTERING EGOS?

101

TABLE 10. Perceptions of sales promotions, direct marketing and public relations as promotional tools relative to advertising in influencing brand equity

	ANZA		AAA	
	Number	%	Number	%
Sales promotions				
Very important role in influencing brand equity	4	16	7	50.0
Objectives may be either short or long term	3	2	1	8.3
Role is similar to advertising	3	12	—	—
Short term impact only	7	28	3	25.0
No response	8	32	2	16.7
Direct marketing				
Very important role in influencing brand equity	6	24	8	66.7
Objectives may be either short or long term	2	8	1	8.3
Role is similar to advertising	5	20	—	—
Short term impact only	5	20	1	8.3
No response	7	28	2	16.7
Public relations				
Very important role in influencing brand equity	5	20	10	83.3
Objectives may be either short or long term	3	12	—	—
Role is similar to advertising	3	12	—	—
Harder to measure than advertising	4	16	—	—
Short term impact only	3	12	—	—
No response	7	28	2	16.7

(Eagle & Kitchen, 2010)

En primer lugar, si bien las medias son más intensas, es decir, más cargadas hacia el 10 que en la anterior tabla, vemos por el contrario como la significancia de los test cae considerablemente, los únicos test que resultan significativos son el de que los efectos de la publicidad son de corto plazo (media cercana a 3) y el de que la publicidad puede tener efecto de largo plazo si se demuestra que la marca crece de valor así como que la publicidad contribuyo a eso (cerca de 7). Si algo demuestra la tabla nueva es que hay falta de certeza en que efectos en concreto ejerce la publicidad sobre el Brand Equity y cuales efectos

serian de corto y cuáles de largo plazo, es decir se percibe que la publicidad tiene efectos de largo plazo, pero no se sabe cuáles.

La tabla 10 muestra que otros elementos de promoción como el marketing directo, las promociones y las relaciones públicas son apreciados por los entrevistados, especialmente las relaciones publicas con un 83,3%, el efecto es importante, pero también puede haber un sesgo que es el elemento más barato de la promoción, y es bien sabido que bajar los costos puede ser una forma de aumentar el valor percibido.

La proposición 3 no queda clara, se recopila información, pero esta no es contundente.

Respecto de la proposición 4. Para averiguar qué tan usado son los métodos del señor Aaker, los investigadores también hicieron una encuesta, también con una escala del 1 al 10.

TABLE II. Listed factors effectiveness as measures of brand value

Statement	ANZA mean	AAA mean	t-test
Loyalty			
Price elasticity/Price premium	7.65	7.70	0.933
Customer satisfaction/loyalty	8.04	7.20	0.070*
Perceived quality and leadership			
Perceived quality	7.04	7.60	0.31
Brand leadership/popularity	7.35	7.55	0.72
Associations/Differentiation measures			
Perceived value	6.96	7.45	0.47
Brand personality	7.00	7.27	0.70
Organizational association			
Awareness of organization/company behind the brand	4.75	5.17	0.56
Brand awareness (including top-of-mind recall, brand knowledge and opinions about the brand)	7.75	7.83	0.89
Market behaviour measures			
Market share	7.33	6.21	0.14
Market price relative to competitors	7.04	7.00	0.93
Market distribution (percentage of stores/people having access to the brand)	6.50	6.83	0.58

*Significant at $p = 0.10$.

(Eagle & Kitchen, 2010)

Para desgracia del señor Aaker si bien las medias están cerca del 10, los test de significancia son todos fallidos (excepto en la satisfacción del consumidor), esto significa que la información no es concluyente. Ahora si combinamos esta tabla, con la primera que señala como las marcas prácticamente no han hecho valuación financiera, es posible inferir, que los métodos del señor Aaker no son muy usados.

Ahora respecto de la proposición, como no ha habido conclusiones concluyentes ni respecto a que los entrevistados consideren el Brand Equity una prioridad, ni menos respecto a cómo la miden, entonces esta fue rechazada contundentemente.

Finalmente vemos como a pesar de lo discutido en la proposición 5 vemos como con todo los entrevistados creen en una unidad de medida que combine tanto indicadores financieros como de marketing, esta unidad es un promedio ponderado de los factores.

BUILDING BRANDS OR BOLSTERING EGOS? 103

TABLE 12. Ways factors might be combined to provide a singular measure of brand loyalty

	ANZA		AAA	
	Number	%	Number	%
Sum of all factors	13	52	9	75.0
Sum of some of the factors	5	25	2	16.7
Weighted average	14	56	9	75.0

(Eagle &

Kitchen, 2010)

Con todo esto a mano podemos concluir como a pesar que los entrevistados no están actualmente activamente involucrados en la valuación de la marca, si reconocen un cierto potencial en ella. Dado que los entrevistados pertenecían a empresas digamos importantes, queda por ver si este poco interés se debería a una negligencia de los gerentes o a que por lo contrario es la herramienta la que no logra ser lo suficientemente útil o decisiva para contribuir de alguna manera a establecer una ventaja competitiva.

7. Conclusión Final

A lo largo de esta tesis vimos tanto las valuaciones financieras como desde el punto de vista del consumidor. Presenté además un modelo matemático para calcular el Brand Equity, este modelo tiene además cierta aplicación intercultural. Luego vimos como el Brand Equity se entendía en diferentes contextos. B2B, servicios, online, etc.

Respecto de este trabajo donde yo quisiera colocar el enfoque es en la aplicabilidad y simpleza de los modelos para calcular el Brand Equity. Por ejemplo el valor de la acción (método financiero). Si bien es cierto que solo se puede usar en compañías públicas que coticen en bolsa, y que depende de los vaivenes del mercado, es una aproximación inicial bastante precisa, considerando lo fácil que es obtenerla.

Ahora si de verdad quisiéramos precisión en nuestras estimaciones, puede apreciarse en el modelo que presenté como se puede hacer una estimación del Brand Equity de cualquier compañía a partir de una encuesta de 10 ítems. Como ya dije, entender y desarrollar el modelo es complejo, sin embargo aplicarlo es sencillo (como un televisor).

Este modelo podría aplicarse todos los días (igual que el del precio de la acción) y así estudiar el cambio en el Brand Equity en el tiempo. La aplicación del concepto se ve facilitada por la relativa sencillez del marco teórico que hay respecto del Brand Equity; parafraseando a mi profesor de tesis “El 80% de los paper hechos en torno a este tema, están basados en el trabajo de este señor”.

(refiriéndose a (Aaker, 1996))” (Barra, 2016). Me sorprendió encontrarme una y otra vez con los mismos conceptos, conceptos como Brand Loyalty, Perceived Quality, Brand Awareness, Brand Associations, y no solo eso, en general los encontré en el mismo orden.

Así pues es fácil para cualquier universidad enseñarlo. Queda para futuras investigaciones la comprensión de por qué no lo hacen. Podría ser entre otras cosas que encuentren el problema poco relevante, o que aún la investigación al respecto no ha calado lo suficiente en el mundo académico.

Ahora mis conclusiones pensando un poco en el mundo de los negocios.

En línea con lo que iba diciendo, se obtuvo evidencia de que parte importante de lo que es una marca se basa en la experiencia del cliente (aún más importante en los servicios). Ciertamente que parte de esa experiencia es tener un producto de calidad superior o tener campañas de marketing que se graben en las mentes de los consumidores. Ambas cosas pueden costar millones de dólares en algunos casos, por lo que pueden estar fuera del alcance de pequeñas empresas. Pero también la experiencia del cliente está relacionada a cosas como tener una tienda limpia, ordenada, responder con prontitud los requerimientos del cliente, en fin. Algunas de las cosas que a veces significan un 20% de la valuación de la marca que hace el cliente, son muy sencillas y al alcance de cualquier empresa. Espero que en un futuro, este conocimiento se difunda en el mundo empresarial. Es algo en lo que todos, grandes y pequeños

ganan, ya que dejarían de gastar dinero en lo que creen que los consumidores quieren y lo gastarían en cosas que de verdad mejoran la experiencia del cliente.

Muchas gracias por leer mi trabajo, espero la lectura les haya sido de utilidad.

8. Bibliografía

- Aaker, D. (1996). Measuring Brand Equity Across Products and Markets. *California Management Review*, 102-120.
- Barra, C. (2016). consulta de tesis. (A. Rossel, Entrevistador)
- Bendixen, M., Bujasa, K. A., & Abratt, R. (2003). Brand Equity in the Business to Business world. *Industrial marketing Management*, 371-380.
- Berry, L. L. (2000). Cultivating Service Brand Equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 128.
- Calderón, M. E., & Ayup, J. (2007). La gestión de marca con orientación al mercado. Una perspectiva desde los franquiciados. *Estudios gerenciales*, 61-77.
- Christodoulides, G., Chernatony, L. d., Furrer, O., Shiu, E., & Abimbola, T. (2006). Conceptualizing and measuring the equity of online brands. *Journal of Marketing Management*, 799-825.
- Eagle, L., & Kitchen, P. (2010). ¿Building brands or bolstering egos? A comparative review of the impact and measurement of advertising on brand equity. *Journal of marketing marketing communications*, 91-106.
- Emol. (27 de 05 de 2015). *emol.com*. Obtenido de <http://www.emol.com/noticias/economia/2015/05/27/718780/el-e-commerce-llego-para-quedarse-su-desarrollo-en-chile-supera-el-promedio-de-latinoamerica.html>
- Keller, K. L. (Enero de 1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Bases Brand Equity. *Journal of Marketing*, 67, 1-22.
- Lee, T. (1999). Using qualitative methods in organizational research.
- Leung, K., & Bond, M. (1989). On the empirical identification of dimensions for cross cultural comparissons. *J Cross-Cult Psychol*, 133-51.
- Rodriguez, g. (2000). la valoración financiera de las marcas: Una revisión de los principales métodos financieros. *Investigaciones Europeas de dirección y economía de la empresa*, 31-52.
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer Branding; Strategic implications for staff recruitment. *journal of Marketing Management*, 56-73.
- yoo, B., & Donthu, N. (Abril de 2001). Developing and validating a multidimensional consumer-based Brand Equity Scale. *Journal of Business research*, 52, 1-14.

Yoo, B., Donthu, N., & Lee, S. (2000). An examination of selected marketing mix elements and brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 195-211.