



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE:
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

“Estudio para la implementación de un modelo de construcción de marca para
la empresa INRIOCH. S.A”.

AUTORES:

Ing. Mec. Samuel Ochoa Vera.

Ing. Mec. Byron Díaz López.

DIRECTOR:

Juan Carlos Bustamante, PhD.

Guayaquil-Ecuador

Abril, 2019

Agradecimientos

A Dios por guiarnos en este emocionante camino de la maestría.
A Espae, Profesores y compañeros de la EMAE XIX por los conocimientos y experiencias
compartidas.

A mi amigo Byron y al PhD. Juan Carlos Bustamante, por el trabajo en equipo
que se realizó.

Samuel Ochoa

Agradezco a Dios por bendecirnos y guiarnos en este gratificante camino de la maestría,
por ser el apoyo y fortaleza en los instantes de debilidad y dificultad.
A todas las personas que de uno u otro modo colaboraron en la realización de este trabajo y
especialmente a mi compañero y amigo Samuel y al Dr. Juan Carlos Bustamante, quienes
contribuyeron en la realización de esta tesis.

Byron Díaz

Dedicatoria

A mi esposa Lissette por su apoyo incondicional, a mis hijos Diego y Emilia que son el
impulso diario para mejorar.

A mis padres por el ejemplo, valores y respaldo constante.

Samuel Ochoa

El presente trabajo está dedicado a mi esposa Elizabeth por su apoyo incondicional y su
dedicación al cuidado de mis hijas Melissa y Valeria
A mi madre por su ejemplo constante de perseverancia y demostrarme siempre su cariño

Byron Díaz

Índice General

Índice General	i
Lista de Tablas	iv
Lista de Figuras	v
INTRODUCCIÓN	1
1. PROBLEMA.....	3
1.1. OBJETIVO GENERAL.....	5
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
2. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. GENERALIDADES SOBRE EL CONCEPTO DE MARCA	6
2.1.1. CONCEPTO FUNCIONAL DE LA MARCA.	8
2.1.2. IDENTIDAD DE MARCA.	9
2.1.3. POSICIONAMIENTO.....	11
2.1.4. CAPITAL DE MARCA.	14
2.2. MODELO GENERAL DE CONSTRUCCIÓN DE MARCAS Y GESTIÓN DE SUS ACTIVOS.....	18
2.2.1. DESARROLLO DE LA IDENTIDAD DE LA MARCA.	19
2.2.2. POSICIONAMIENTO DE LA MARCA.	20
2.2.3. ELABORACIÓN DE LA IDENTIDAD FORMAL DE LA MARCA.	21
2.2.4. DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE LOS ACTIVOS DE LA MARCA.	21
2.3. ETAPA DE EVALUACIÓN FINANCIERA.....	23
3. METODOLOGÍA	27
3.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	27
3.2. DESARROLLO DEL GUIÓN.....	29
3.3. ANÁLISIS DE DATOS	30
3.4. ANÁLISIS DE RESULTADOS CUALITATIVOS	33
4. DESARROLLO DE LA IDENTIDAD DE MARCA.....	36
4.1. SISTEMA DE IDENTIDAD DE MARCA	37
4.1.1. ANÁLISIS INICIAL DE LA IDENTIDAD DE MARCA.	37

4.2.	DIAGNÓSTICO DE LA MARCA EXPANFLEX	39
4.3.	CONCEPTO DE MARCA EXPANFLEX	44
4.4.	IDENTIDAD DE MARCA.....	44
4.4.1.	FISICO.....	45
4.4.2.	PERSONALIDAD.....	45
4.4.3.	CULTURA.....	45
4.4.4.	RELACIONES.....	45
4.4.5.	REFLEJO DE LA MARCA E IMAGEN PROPIA.....	46
4.5.	IDENTIDAD DE MARCA A TRANSMITIR	46
4.6.	ANÁLISIS DE IMAGEN DE MARCA.....	47
4.6.1.	ASOCIACIONES.....	47
4.6.2.	PERSONALIDAD.....	48
4.7.	PROPOSICIÓN DE VALOR DE LA MARCA	49
4.8.	DEFINICIÓN DEL MODELO DE CLIENTE.....	55
4.9.	POSICIONAMIENTO	56
4.10.	IDENTIDAD FORMAL.....	56
4.10.1.	ELABORACIÓN DE LA IDENTIDAD FORMAL DE LA MARCA.....	56
4.10.2.	ELEMENTOS DE LA IDENTIDAD FORMAL DE MARCA.....	57
4.11.	COMUNICACIÓN DEL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA.....	62
4.12.	ESTABLECIMIENTO DE UNA CULTURA CORPORATIVA BASADA EN LA MARCA.....	63
4.13.	ESTIMACIÓN DEL IMPACTO FINANCIERO DEL MODELO DE GESTIÓN DE MARCA.....	64
4.13.1.	CÁLCULO DEL VALOR DE VIDA DEL CLIENTE (CLV) SIN ESTRATEGIA.....	65
4.13.2.	CÁLCULO DEL VALOR DE VIDA DEL CLIENTE (CLV) CON ESTRATEGIA.....	66
4.13.3.	CÁLCULO DEL VALOR DE VIDA DEL CLIENTE (CLV) CON DISTINTOS ESCENARIOS.....	69
	CONCLUSIONES	72
	RECOMENDACIONES	73

BIBLIOGRAFÍA 75

Lista de Tablas

Tabla 1. Beneficios en el producto	50
Tabla 2. Beneficios en los servicios.....	51
Tabla 3. Beneficios en la reputación.....	51
Tabla 4. Beneficios relativos totales	51
Tabla 5. Costo percibido asociado a la compra	521
Tabla 6. Datos del año fiscal 2016.....	652
Tabla 7. Tasa de descuento	65
Tabla 8. CLV por cliente.....	663
Tabla 9. Datos del año fiscal	674
Tabla 10. Tasa de descuento.....	675
Tabla 11. CLV de los clientes con estrategia	685
Tabla 12. Comparativo.....	685
Tabla 13. Resultados.....	686
Tabla 14. Escenarios	696
Tabla 15. Datos del año fiscal	696
Tabla 16. Tasa de descuento.....	697
Tabla 17. CLV de los clientes - optimista.....	707
Tabla 18. CLV de los clientes - pesimista.....	718
Tabla 19. Resultado	Error! Bookmark not defined. 8

Lista de Figuras

Figura 1. Proceso relacional de la marca.	7
Figura 2. Pirámide del capital de marca basado en el consumidor.....	17
Figura 3. Modelo de construcción de marcas y gestión de sus activos.....	19
Figura 4. Mapa de asociaciones de marca.....	43
Figura 5. Beneficios percibidos vs Costes Percibidos	53
Figura 6. Mapa de valor	54
Figura 7. Isotipo.....	58
Figura 8. Tipografía	59
Figura 9. Usos incorrectos del isotipo.....	60
Figura 10. Packaging	60
Figura 11. Papelería	62

INTRODUCCIÓN

Desarrollar una marca reconocida por el mercado debe ser un objetivo para las empresas, sean estas grandes o pymes. Una marca permite a las empresas impulsar sus ventajas competitivas, generar lealtad en los consumidores y desarrollar barreras de entrada a nuevos competidores o productos.

La preferencia del consumidor por una marca le otorga a la empresa u organización un mejor poder de negociación, así como la capacidad de desarrollar nuevos canales de comercialización e incluso la extensión del portafolio de productos amparados bajo esa marca reconocida.

INRIOCH no maneja su marca como un activo sino como una referencia comercial, sus esfuerzos se centran en el empleo de técnicas de productividad, eficiencia en el gasto o ahorro de costos; distinta es la situación de las empresas que conocen de la importancia del desarrollo de capital de marca, éstas se preocupan del desarrollo de la marca en el mercado e invierten en gastos de publicidad y promoción.

Para lograr uniformidad y sintonía entre lo que desea proyectar INRIOCH a través de su marca EXPANFLEX y lo que realmente perciben los consumidores, se ha propuesto este estudio para la implementación de un modelo de construcción de marca para su línea de productos técnicos.

Este estudio se ha dividido en 5 capítulos. En el Capítulo 1 se encuentra la descripción del problema y objetivos del estudio. El Capítulo 2 abarca la teoría en la que se fundamenta el estudio con base en el problema planteado; se describe la vinculación de los conceptos de identidad de marca, posicionamiento y capital de marca, para la adopción de un modelo de construcción de marcas y gestión del activo.

En el Capítulo 3 se describe paso a paso el método usado para descubrir las interrelaciones de los distintos conceptos que tiene el cliente respecto de la marca EXPANFLEX, esto abarca desde la definición del tipo de investigación más apropiado, la selección de los entrevistados, el número de entrevistas y el tipo de guion a seguir.

En el Capítulo 4 con el establecimiento del mapa de asociaciones de marca se edifica el concepto de la marca EXPANFLEX, se construye la identidad de marca al igual que se analiza su imagen, se elabora la propuesta de valor de la marca y se define el modelo del cliente, se propone la identidad formal y el posicionamiento de la marca EXPANFLEX. Asimismo, se establece el impacto financiero de la estrategia empleada en el desarrollo del capital de marca.

Finalmente, en el Capítulo 5 se presentan las conclusiones y recomendaciones. Adicionalmente se incluyen 9 anexos. El anexo 1 comprende el guion empleado en las entrevistas con los clientes; los anexos 2 y 3 muestran la codificación de los fragmentos o frases obtenidas en las entrevistas mediante el uso de la herramienta ATLAS.ti¹; el anexo 4 incluye la fundamentación de los códigos empleados a lo largo de las entrevistas por los distintos clientes; en el anexo 5 se muestra la forma en que se vinculan los códigos para el establecimiento de redes; el anexo 6 muestra un ejemplo de las vistas de redes por cada familia creada; el anexo 7 presenta las asociaciones primarias identificadas a la marca EXPANFLEX; el anexo 8 provee el mapa de asociaciones donde se señalan las conexiones entre los códigos y familias, así como sus vinculaciones; el anexo 9 incluye información del cálculo de los beneficios de producto, beneficios de servicios y beneficios en la reputación al igual que los costos percibidos asociados a la compra.

¹ ATLAS.ti es un programa de computadora utilizado en investigación cualitativa o análisis de datos cualitativos. Con numerosas opciones de resultados y herramientas de colaboración, sus análisis son fácilmente accesibles. (Friese, 2012)

1. PROBLEMA

La empresa INRIOCH S.A se conoce principalmente en el ámbito local por ser una organización que distribuye y comercializa productos para el mercado industrial y naval. Paralelamente a la comercialización de productos, ha desarrollado una división de ingeniería que le permite prestar servicios de soporte y asesoría altamente cualificados; ambos aspectos han hecho que INRIOCH S.A se posicione como una empresa con un importante crecimiento y liderazgo en el mercado local y nacional.

Como resultado de la experticia que tiene INRIOCH S.A en el mercado industrial y naviero, han decidido incursionar en la fabricación de una línea de productos de mangueras y juntas de expansión metálicas. Si bien, el mercado ha respondido positivamente a la oferta de productos que fabrica INRIOCH S.A, éstos no logran ser percibidos por sus principales clientes como una oferta única y genuina de la empresa. Es decir, se perciben como una línea de productos genéricos, que no cuentan con una marca propia que sirva para identificarlos y que transmita al usuario una propuesta de valor claramente diferenciada de la competencia. Esto ha creado en el cliente confusión, desinformación, y una marcada desorientación respecto a los otros productos que tradicionalmente comercializa la empresa.

INRIOCH S.A en la búsqueda de obtener una mayor participación del mercado anhela poder vender más, fidelizar a su base de clientes actuales y captar más clientes. Sin embargo, varias de las acciones de marketing seguidas por INRIOCH se han visto tentadas en aplicar técnicas de persecución de clientes (*push*), bombardearlos con todo tipo de información y mensajes comerciales. Muy a pesar de dichas acciones, un número importante de clientes no logran ser fidelizados, por lo que se incrementa el riesgo de que en algún momento se decanten por la competencia ante el surgimiento de una propuesta más atractiva o seductora. Otros aspectos de las técnicas comerciales emprendidas por INRIOCH se caracterizan por competir vía precios bajos, o trabajar con clientes o en segmentos que no le suponen una rentabilidad apropiada (Según informes de la empresa). Dentro de esta dinámica la empresa ha hecho inversiones con la finalidad de diferenciar su actual oferta como fabricante y comercializador, para lo cual INRIOCH S.A ha optado por una estrategia de crear una marca que identifique a la línea de

productos que fabrica y por ello surge el nombre de la marca EXPANFLEX, con la consigna de obtener una respuesta positiva de sus clientes, que permita claramente diferenciarlos y posicionar su actual línea de fabricación de productos en el mercado local, nacional e internacional.

La línea de productos desarrollada bajo el nombre de EXPANFLEX comprende una serie de juntas de expansión que se utilizan como mecanismos para absorber vibraciones axiales/transversales y compensar las dilataciones térmicas que son generadas en los sistemas de carga/descarga de fluidos o gases dentro de las fábricas o embarcaciones navales.

El proceso de creación de la marca EXPANFLEX se lo manejó inicialmente con una visión sesgada de la marca hacia la oferta, sin un estudio previo que ayude al desarrollo de la marca de forma integral, que le permita posicionarse efectivamente en el mercado objetivo. Esto se debe principalmente al poco conocimiento del equipo fundador de INRIOCH en aspectos relacionados al marketing, no habiendo logrado dimensionar la estrecha relación entre los conceptos de marketing llevados a la práctica y los resultados económicos futuros de la empresa. Dando como resultado una marca débil, sin ninguna identidad, presentando los mismos síntomas de la marca blanca, generando a INRIOCH S.A. un gran obstáculo para lograr una mejora significativa de sus ingresos y alcanzar la sustentabilidad en el tiempo.

Aunque la nueva línea de productos se vende bajo la marca EXPANFLEX, aún persiste el hecho de que los consumidores la perciben como un producto genérico. Esto da como resultado que asocien al producto con el nombre de la empresa que la distribuye (marca de distribuidor) y no por la marca que ostenta; generando confusión en los clientes y en las empresas que comercializan estos productos. Este hecho limita grandemente su propuesta de valor, por ello es vital para cambiar los resultados actuales, implementar una estrategia basada en construir un importante capital de marca para EXPANFLEX, que sea congruente con lo que transmite a través de los valores y la experticia que posee INRIOCH S.A.

Los clientes en este sector requieren de un producto de altísima calidad, especializado y mayormente adaptado a sus requerimientos, por lo que la marca EXPANFLEX debe estar

capacitada para poder entregar esas exigencias. Esos requerimientos deben ser recogidos y conjuntamente con la propuesta de valor de EXPANFLEX, deben ser capaces de generar unas intenciones de comportamiento favorables en los clientes, haciéndola favorecedora de un importante espacio de mercado. Esa es la esencia de construir un modelo de capital de marca sólido y creíble, que pueda posicionarse en la mente de los consumidores locales, nacionales e internacionales.

En este sentido, es prioritario para INRIOCH, S.A y para su marca EXPANFLEX formalizar su imagen de marca, para paulatinamente diseñar una estrategia de explotación de la marca. En este caso, se hace necesario una investigación que partirá de unas estructuras establecidas, una cultura corporativa y una imagen previa que deberán ser tomadas en cuenta minuciosamente para darle forma a la construcción integral de la marca EXPANFLEX. En consecuencia, el desarrollar la investigación permitirá a INRIOCH y a su marca EXPANFLEX estimar: ¿En qué medida la construcción de una arquitectura de marca (Concepto, identidad y personalidad de marca) podrá consolidar la estrategia de construcción de un importante capital de marca?, y partir de ello ¿Sí dicha estrategia podría tener un impacto positivo en la rentabilidad futura de INRIOCH?

1.1.OBJETIVO GENERAL

Desarrollar para la empresa INRIOCH S.A una sólida arquitectura de marca que le permita construir y gestionar la marca EXPANFLEX eficientemente en el sector naviero.

1.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Diagnosticar la marca EXPANFLEX a través de las asociaciones de marca presentes en su base de clientes.
2. Desarrollar el concepto y la identidad de la marca EXPANFLEX.
3. Desarrollar la identidad formal y el posicionamiento de la marca EXPANFLEX.
4. Estimar el impacto financiero de la estrategia del desarrollo de capital de marca en las ventas futuras de la empresa.

2. MARCO TEÓRICO

Basado en el modelo que se plantea en la realización de la presente investigación, se considera que los conceptos más adecuados para sustentar los aspectos prácticos desarrollados y que constan en el objetivo general son identidad de marca, posicionamiento y capital de marca.

En este sentido, se toma el modelo de construcción de marcas y gestión de activos, propuesto por (Martín, 2005). Este modelo constituye la base teórica central del trabajo de titulación.

2.1.GENERALIDADES SOBRE EL CONCEPTO DE MARCA

A través de la historia, la economía ha tenido la tendencia a analizar cualquier proceso económico de una forma parcial, así cualquier proceso económico se analiza ya sea desde la perspectiva de la oferta o bien desde la perspectiva de la demanda. En el marketing también se ha aplicado esta doble conceptualización, cuando se analizan procesos de compra y en particular al referirse al concepto de marca. No obstante, esta doble perspectiva, en los ámbitos académicos y profesionales, ha servido para que el concepto de marca mayormente se haya sesgado más hacia la perspectiva de la oferta (Adamson, 2006).

La conceptualización de la marca desde el punto de vista de la demanda gira en torno a dos puntos que son, la marca funcionando como un atributo identificador del bien o servicio; y la marca como un almacén de información sobre el bien o servicio (Jiménez & Zapico, 2004). La marca tiene un valor funcional para el cliente, considerando que provee información sobre su identificación y diferenciación, permitiéndole un ahorro significativo de tiempo durante sus procesos de selección y evaluación (Brujón & Clifton, 2010). La marca también carga con una gran parte de información sobre el bien o servicio sobre el cual se hace referencia, en primera instancia información sobre el origen y niveles de calidad, así mismo contiene información sobre otros aspectos del producto como son beneficios, valores y atributos, de la misma manera se pueden asociar con la marca situaciones de consumo y/o de uso (Batey, 2013). De esta manera se concluye que desde el punto de vista de la demanda, la marca no solamente se presenta como un atributo externo para la identificación del bien o servicios, sino también actúa como un

almacén de información que aporta a la construcción de la percepción y actitud del consumidor frente al producto, lo cual coadyuva al proceso de toma de decisiones del consumidor frente a una oferta de productos determinada (Jiménez & Zapico, 2004).

Desde la perspectiva de la oferta (visión dominante), su fundamentación se basa en tres puntos: una combinación de símbolo y nombre, la adaptación para uso del fabricante y del distribuidor; y la diferenciación de los productos de un fabricante, respecto de sus competidores. Desde esta perspectiva la marca es utilizada como una herramienta estratégica por parte de las empresas, en vista de que va cargando con información y conocimiento sobre los niveles de calidad y demás atributos que distinguen a una marca de un productor versus otras marcas competidoras (Jiménez & Zapico, 2004).

Debido a que ninguno de estos dos conceptos explica por separado la correcta dimensión de la marca, entonces se ha desarrollado un concepto que busque integrar mejor las dos perspectivas descritas. Bajo esta idea, la marca debe actuar como un intermediario en las diversas relaciones que se generan entre la empresa y los consumidores (Belío & Sainz, 2007)

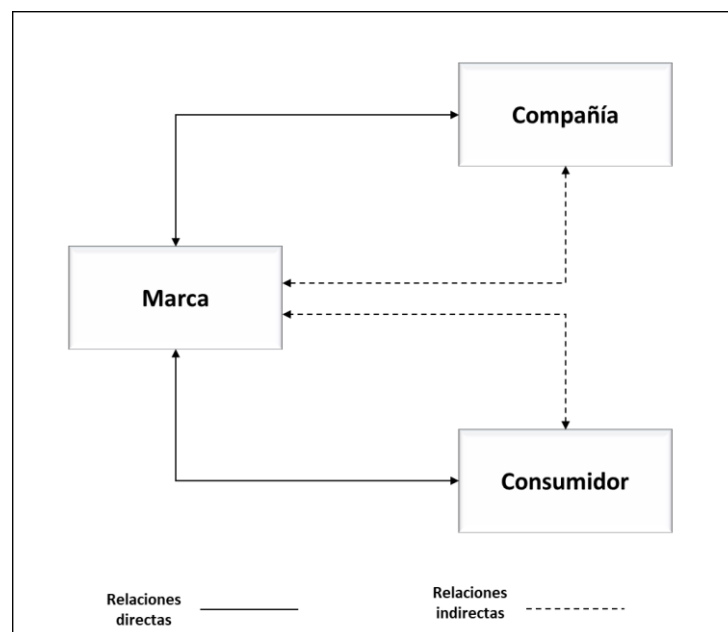


Figura 1. Proceso relacional de la marca.

Fuente: (Jiménez & Zapico, 2004)

2.1.1. CONCEPTO FUNCIONAL DE LA MARCA.

Se sabe que la marca a través del tiempo ha tenido varias funciones, por ejemplo, desde sus inicios su función fue meramente para identificar. En la época previa a la revolución industrial fue de localización para saber su lugar de procedencia, durante la revolución industrial sirvió para garantizar su origen, para diferenciar un producto de otros, por medio de la presentación a través del envase e iconos distintivos, que se materializa gracias a las características funcionales y específicas del producto (Gómez, 2014).

El concepto integral de marca más aceptado es aquel proporcionado por la *American Marketing Association* (AMA), la cual provee una definición de marca, en los siguientes términos: “nombre, término, símbolo o diseño, o una combinación de ambos, que trata de identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de otros vendedores, proveedores o simplemente competidores” (AMA, 2014).

Además, la marca es un concepto asociado al producto, lo que se quiere que la gente entienda cuando la vea. Este concepto debe ser claro y fácil de entender. Por eso se debe de utilizar el mismo lenguaje del público objetivo (Holt, 2004).

Las marcas tienen también significativas implicaciones legales. En determinados países, incluso reconociéndose leyes de marcas, que tienen más de diez años en vigencia. Las mismas definen lo que es una marca, dando paso a las características que normativamente deben tener, que sirven principalmente para identificar las marcas existentes y sus diferentes productos en el mercado (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, 2017).

Debido al incremento de marcas compartidas por grupos de empresas independientes, pero amparadas bajo su denominación y elementos distintivos, el mercado los identifica que pertenece a la misma marca. Este es el caso de las empresas con la marca compartida, lo que ahora se denomina franquicia, la cual se podría definir como el propietario de la marca, permitiendo el uso de todos sus símbolos que la representan a otras empresas bajo sus condiciones y a la vez se benefician de esta (Bassat, 2017).

2.1.2. IDENTIDAD DE MARCA.

La identidad de marca son todos aquellos valores que una empresa desea que el consumidor asocie a un producto o servicio con la finalidad que se diferencien de otros competidores. Es el significado de la marca y el compromiso, que representa para sus clientes. Además, busca de una manera estratégica ser percibida positivamente a través de los elementos de la marca, ya que dicha percepción puede otorgar una ventaja competitiva en el mercado (Wilensky, 1998).

Los elementos de la marca son:

- **Nombre:** Es una de las partes más importante de la marca, ya que la marca se recuerda a través del nombre. Por lo general si con el paso del tiempo la marca evoluciona y se decide realizar un cambio de diseño, color, logotipo, el nombre será el menos probable de cambiar, porque se necesita mucho empeño e inversión para implementar y levantar la conciencia de un nuevo nombre, a menos que la marca fracase o tenga mala reputación (Keller, 2008).
- **Logotipo:** Es la marca escrita, se usa un tipo especial de tipografía. Además, es una expresión gráfica que permitirá crear la imagen y potenciar su efecto de recordación, actualmente es indispensable contar con un logotipo para el buen posicionamiento de la marca.
- **Isotipo:** Es la parte icónica y más reconocida del diseño y permite transmitir la imagen de la marca sin la necesidad de un texto que lo acompañe. Por lo general es un signo o icono. Además, son fácilmente almacenados por la memoria de los consumidores porque al ser imágenes cuentan con esa ventaja.
- **Gama cromática o cromatismo:** Es el uso y la distribución de los colores que se incorporan en la marca, es importante destacar los colores de la empresa o que identifican a la marca. Además, debe guardar relación con el tipo de producto y no dependen de los gustos personales.
- **Diseño gráfico o grafismo:** Se identifica porque es la construcción en palabras de la marca y envía un mensaje a los consumidores. Además, forman parte de la identidad visual de la marca (Keller, 2008).

La identidad de la marca es todo lo que la caracteriza a una marca frente a las demás existentes en un mercado determinado (Saltos, León, & González, 2017). Las empresas que tienen una identidad de marca distintiva y bien definida se presentan con ventajas competitivas en su industria, las cuales son asociadas con los siguientes beneficios:

- Lealtad del consumidor, lo cual crea una asociación entre la empresa y el consumidor; segmentación de mercado, haciendo que la empresa atraiga a los consumidores que aceptan los beneficios asociados a la marca;
- Consistencia de marca, lo cual hace que la marca se constituya en una guía para la toma de decisiones dentro de la empresa; y
- Valor de marca, en vista de que una marca es un activo más de las empresas y con el tiempo una herramienta de auto-marketing (Pérez & Rodríguez, 2014).

La identidad de marca puede representarse como un prisma de seis lados compuesto por los siguientes elementos que reflejan la dimensión social de la marca y también su espíritu o interioridad (Kapferer J. , 2012):

- Físico. Son las características que se encuentran en la mente del consumidor (importantes) o en su subconsciente (latentes). Se requiere expresar el físico en base a lo que se percibe de la marca antes de saber nada más, es la base de la marca.
- Personalidad. Es posible describirla y otorgarle adjetivos calificativos en relación a su comportamiento o manera de pensar. En la determinación de la personalidad se debe procurar identificar el carácter que transmite, apoyados en el uso de una figura pública importante.
- Cultura. Comprende un sistema de valores y principios que la marca representa. La cultura busca encontrar aquellos valores que guían los pasos de la organización, la hoja de ruta para transmitir su cultura a clientes, usuarios, empleados y colaboradores.
- Relaciones. Es la forma cómo la marca interactúa con los clientes. Esta relación está basada ya sea en sus proposiciones de valor, como en los conceptos de marca, como organización o como persona. En cuanto a las relaciones con la marca se busca identificar cómo impacta en la comunidad, y cómo se relaciona con los clientes.

- **Reflejo de la Marca.** Es la imagen que la marca proyecta al público en general, esto es, cómo desea ser visto el cliente como resultado del uso de una determinada marca. El reflejo se refiere a la opinión de terceros cuando el cliente o usuario de la marca la esté consumiendo y finalmente la auto-imagen se reseña como la percepción que el cliente o usuario tiene de sí mismo cuando usa la marca como tal.
- **Imagen Propia.** Cómo se percibe a sí mismo el cliente como resultado del uso de una marca. (Cerviño & Baena, 2014)

2.1.3. POSICIONAMIENTO.

Se define como una imagen propia en la mente del consumidor y esto hace la diferencia al resto de su competencia. Al momento de posicionar un producto o servicio en la mente del consumidor hace que esta sea la primera opción considerada dentro de su categoría (Torres & García, 2013).

El posicionamiento es el resultado de un proceso analítico que se basa en cuatro preguntas:

- ¿Una marca para qué? - Se refiere a la promesa de la marca y los beneficios que otorgan a los consumidores.
- ¿Una marca para quién? - Se refiere al aspecto del mercado objetivo.
- ¿Una marca para cuándo? - Se refiere a la ocasión en que se consumirá el producto.
- ¿Una marca contra quién? - Define a los competidores principales que pueden arrebatarlos a los clientes (Gázquez, 2004).

El posicionamiento contribuye de manera decisiva en el proceso de desarrollo de la identidad de marca. Una identidad clara provoca un posicionamiento adecuado de la marca en los mercados, al igual que los rasgos y características de la identidad de marca establecen la posición precisa de la marca en los mercados donde participa, llegando a identificar aquella ventaja de superioridad que la diferencia de otras (Denegri, Del Valle, & Martínez, 2014).

El prolífico autor Philip Kotler señala como posibles posicionamientos empresariales el liderazgo en el producto, la excelencia operacional y la conexión íntima con el consumidor (Kotler, 2002). Así como también enlista una serie de errores que las compañías deben evitar al momento de posicionar sus marcas que son las siguientes:

- a. Sub-posicionamiento: cuando la marca no ha sido difundida lo suficiente, lo que hace que los consumidores la desconozcan;
- b. Sobre-posicionamiento: se presenta cuando la marca por su afán de vender más productos y ganar más espacio dentro del mercado sobre-promete su esencia;
- c. Posicionamiento confuso: no existe claridad en el colectivo del consumidor a la hora de ubicar la marca en sus mentes (Rovira, 2013);
- d. Posicionamiento irrelevante: es el beneficio que interesa a pocos compradores;
- e. Posicionamiento dudoso: ocurre cuando la marca por más esfuerzo ponga en hacer conocer el producto, los consumidores no creen que la marca o compañía pueda ofrecer lo que promete (Kotler, 2004).

A continuación, se hacen algunas precisiones relacionadas con la gestión del posicionamiento:

1. El posicionamiento está vinculado con la estrategia general de la marca, donde es necesaria una actualización cada cierto tiempo que sirve como una medida para mantener estable la adecuación entre el posicionamiento y la estrategia general a medio o a largo plazo.
2. La diferenciación es un factor importante dentro del posicionamiento. Se debe entender además que la diferenciación debe ser extendida a todos los ámbitos de las empresas y no solo limitarse a sus marcas y a los productos en particular.
3. Proceso de construcción del posicionamiento de la marca exige mucho compromiso por parte de los responsables de la compañía, así como de cada miembro superior o inferior de la misma (Hoyos, 2016).

Una vez comprendido el concepto de posicionamiento y la forma de gestionarlo, es importante tener en consideración las estrategias necesarias para dicha gestión en función del tipo de producto que maneja la empresa. A continuación, se presentan algunas ideas:

- Productos funcionales: su enfoque radica en el posicionamiento del producto entorno a sus características esenciales por la que el consumidor quiera y desea comprarlo.
- Productos de compra por impulso: es importante el reconocimiento en el nombre de la marca y en su presentación. Deberá evocar beneficios funcionales o emocionales en sus mensajes publicitarios para que impulsen al consumidor a comprar el producto.
- Productos de alto precio: productos de elevado precio que lleva mucho más tiempo de maduración que se debería realizar un profundo estudio dentro del mercado para determinar su posicionamiento.
- Productos de consumo visible: su disfrute apunta a un determinado consumidor, según sus posibilidades económicas.
- Los servicios: tienen que proyectar una imagen atractiva y coherente de la empresa para que el consumidor la reconozca entre otras, interviene un servicio al cliente informado ya que es un elemento fundamental la comunicación de la marca (Harrison & St. John, 2002).

Finalmente, las estrategias para posicionar una marca, desde el punto de vista de las posibles relaciones con alguna de las dimensiones de la identidad de marca (Aaker & Joachimsthaler, 2005).

- Por sus atributos
- Por su precio y calidad
- Por su posición en el mercado en cuanto a su función del uso o aplicación
- Posicionamiento en función del consumidor
- Posicionamiento según su función de la clase del producto
- Posicionamiento según los símbolos culturales
- Posicionamiento según la competencia.

2.1.4. CAPITAL DE MARCA.

El capital de marca se refiere al valor que una marca añade a sus productos o servicios. De igual manera está formado por todas las asociaciones, expectativas y la relación del cliente con la marca. Por lo tanto, el capital de marca se basa en las percepciones y emociones del consumidor (Saavedra, 2004).

Aaker D. (1991) identifica cinco componentes del capital de marca:

- Notoriedad de la marca
- Asociaciones de la imagen de marca
- Calidad Percibida
- Lealtad a la marca
- Otros activos propiedad de la marca.

La notoriedad de marca, se refiere a la facilidad de recordación y a la asociación al tipo de producto adecuado. Es la fuerza con la cual la marca está instaurada en la retentiva del individuo como miembro de una categoría de productos. Se pueden identificar diferentes niveles de notoriedad (Buil, De Chernatony, & Martínez, 2013):

- Reconocimiento o notoriedad asistida. Es la simple identificación de la marca, representando el grado de notoriedad más bajo, se apoya en señales visuales o verbales que le ayuden a identificar la marca y su vinculación a una clase de producto
- Recuerdo o notoriedad espontánea. La notoriedad es mayor, aquí a más del reconocimiento se produce una evocación espontánea de la marca sin ningún tipo de ayuda. El recuerdo es fundamental sobre todo cuando la persona no está expuesto a la marca y debe decidir una compra.
- Marca recordada en primer lugar. Es un nivel de notoriedad superior, se manifiesta por una posición superior en la mente, posición que ocupa aquella marca que se menciona en primer lugar ante interrogantes sobre marcas de determinadas categorías de productos.

- Marca dominante. Es el nivel más alto de notoriedad, se refiere a la única nombrada y recordada dentro de una categoría de productos.

Las asociaciones de marca representan lo que la marca significa para un individuo, están vinculadas al recuerdo de la marca, percepciones que pueden reflejar o no una realidad objetiva. Las asociaciones deben ser fuertes, favorables y únicas. Pueden darse diferentes tipos de asociaciones y con orígenes distintos. La marca puede asociarse con: Logotipos, símbolos gráficos, sonidos; características, atributos y beneficios del producto; situaciones de uso y consumo de los productos y las marcas; emociones, sentimientos e impresiones que la marca despierta en el consumidor; productos complementarios al uso de la marca; y origen geográfico de la marca y la empresa que la fábrica (Solé, 2003).

El grado de fortaleza de las asociaciones permite establecer asociaciones primarias, que son aquellas fuertemente vinculadas a la marca que determinan su significado y las asociaciones secundarias, que refuerzan ese significado o amplían el sentido de la marca (Aaker D. , 2015). En tanto las asociaciones se encuentren más fuertemente vinculadas a la marca se incrementa la probabilidad de que éstas sean recordadas al igual que la velocidad de activación en la mente del consumidor (Yoo, Donthu, & Lee, 2000).

La favorabilidad de las asociaciones de marca se traduce en la formación de una actitud positiva hacia la marca, cuando los consumidores creen que ésta posee atributos o beneficios que satisfacen sus necesidades. Las asociaciones favorables son suministradas por la marca y deseadas por los consumidores, aunque no todas serán relevantes ni valoradas por igual (Changeur, 1999).

Las asociaciones de marca únicas determinan los puntos de diferencia o una propuesta de venta única que tiene una marca respecto de otras. Al ser la marca percibida como distintiva, se la puede evaluar como más favorable por parte del individuo y la probabilidad de compra es mayor (Kapferer J. , 2012).

La elección del conjunto de asociaciones que se persiguen provocar en la mente del público deberá procurar posicionarse en el rango de las creencias y valores emocionales, espirituales y culturales, puesto que las que se asocian a características, y/o atributos funcionales son fácilmente imitables.

La calidad percibida se refiere a la percepción que tiene el consumidor sobre la superioridad de una marca respecto de sus funciones o beneficios ofertados cuando se la compara con otras marcas alternativas (Montecinos, 2006).

La lealtad a la marca manifiesta el compromiso de un individuo con la marca, desarrollando un vínculo afectivo con ella. Es diferente de los otros componentes del capital de marca porque previamente debió existir una compra, así como una experiencia en el uso de la marca e implica también recompras a lo largo del tiempo de una misma marca. Entre las ventajas que obtienen las empresas ante la existencia de una lealtad desarrollada por un consumidor hacia su marca tenemos Incremento de los beneficios empresariales, precios superiores, reducción de los costos de marketing y garantía de supervivencia en el mediano y largo plazo (Reyes, Mellado, & Méndez, 2017).

Según Aaker (1991) existen cinco niveles de lealtad:

- El comprador orientado por el precio. Ubicado en el nivel inferior, son compradores no fieles, indiferentes, sensibles al precio.
- El cliente habitual. Son compradores satisfechos con la marca y que no tienen razones para el cambio.
- Leales al costo de cambio. Son también compradores satisfechos pero que tienen costos de cambio, esperarían el ofrecimiento de beneficios muy atractivos para compensar el cambio.
- Amigos de la marca. Compradores que prefieren la marca sobre otras por las asociaciones, experiencia de uso o elevada calidad percibida; mantienen un vínculo emocional con la marca.
- Clientes comprometidos. Ocupan el nivel más alto en la pirámide de la lealtad, la marca es capaz de satisfacer necesidades funcionales de los consumidores, les permite

expresarse como ellos son o incluso pueden llegar a colmar deseos o aspiraciones; los consumidores se sienten orgullosos de usar una marca.

Los otros activos propiedad de la marca, tienen una naturaleza estratégica y económica, y puede adoptar diversas formas:

- **Marca registrada.** Es tener la propiedad sobre la marca inscrita en el Registro de Marcas y Patentes y evitar así que sea copiada, reproducida o comercializada por personas naturales o jurídicas no autorizadas.
- **Marca *premium*:** Es aquella que compete en el segmento *premium*, donde se encuentran los productos no solo con el precio más alto, sino también con un desempeño o calidad superior.
- **Patente.** Es un título que otorga el derecho a fabricar y comercializar el objeto de la patente por un tiempo determinado.
- **Relaciones con el canal.** Son los contactos o vinculaciones por medio de contratos o no entre los fabricantes y los distribuidores.

Uno de los modelos de medición del capital de marca, es el modelo de resonancia de marca planteado por (Keller, 2001) es el que se muestra en la figura 2:

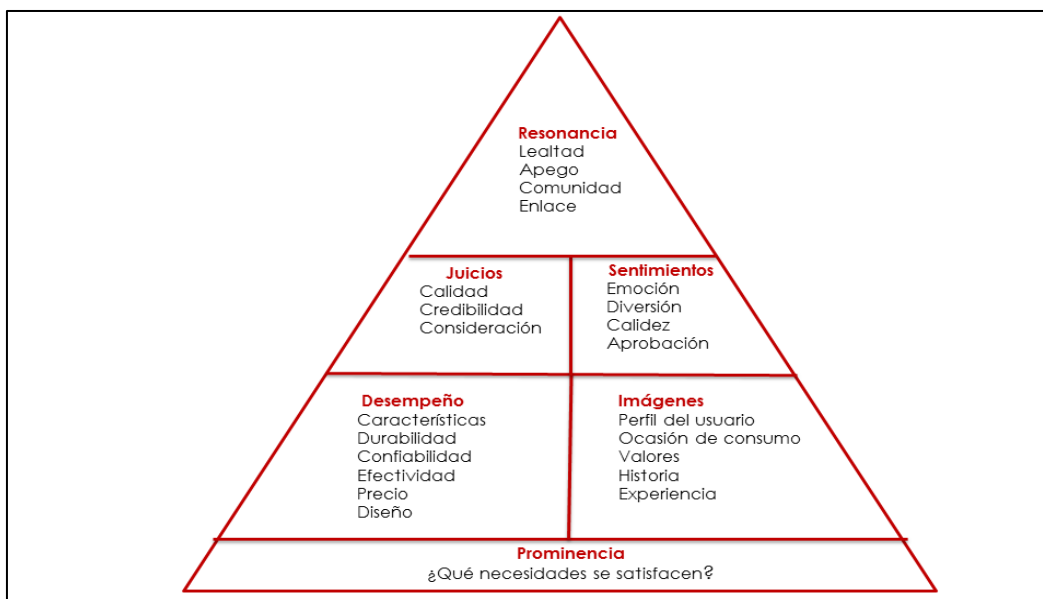


Figura 2. Pirámide del capital de marca basado en el consumidor.

- Nivel Prominencia: Consiste en dar a conocer el nombre, mensajes, está enfocado en demostrar a la marca. Permite dar una idea general al mercado de lo que se ofrece. Causa una conciencia amplia de la marca.
- Los clientes necesitan identificar a la marca y asociarla con una necesidad. Es fundamental construir una base fuerte para llegar a los consumidores.
- Nivel Desempeño/Imágenes: Se establece el significado de la marca en la mente del cliente con el mayor número de asociaciones posibles. Además, se hace conocer los resultados y beneficios de los productos. En esta etapa es preferible hacer promociones para probar y evaluar la aceptación de la marca.
- Nivel Juicios/Sentimientos: Se genera respuestas oportunas frente a la identificación y al significado de la marca. Se debe producir ofertas accesibles y positivas para lograr la recompra. Los clientes sienten un afecto hacia la marca.
- Nivel Resonancia: La marca se debe mantener superando las expectativas para convertirse en una parte fundamental de los clientes. Además, se genera una lealtad activa. Con el fin de que la marca ya forme parte del comprador, es donde como marca se desea llegar, en este punto el producto o servicio ya se encuentra posicionado en el mercado y en la mente de los consumidores (Keller, 2001).

2.2.MODELO GENERAL DE CONSTRUCCIÓN DE MARCAS Y GESTIÓN DE SUS ACTIVOS

Basados en los conceptos antes descritos, se construye el modelo teórico, que es lo que se buscará desarrollar para construir la arquitectura de marca de la empresa INRIOCH S.A.

El modelo a seguir es el de construcción de marcas bosquejado por (Martín, 2005). Dicho modelo puede ser apreciado en la figura 3. Se divide en cuatro etapas: El desarrollo de la identidad de marca, el establecimiento del posicionamiento de la marca, el desarrollo de la identidad formal de la marca y el desarrollo de una estrategia de Gestión de los Activos de la Marca.

ETAPAS		PASOS	
1	Desarrollo de la identidad de marca	1	Sistema de identidad de la marca
		2	Definición de la imagen de marca
		3	Proposición de valor
		4	Definición de un modelo de cliente
2	Posicionamiento de la marca	5	Posicionamiento de la marca
3	Elaboración de la identidad formal	6	Elaboración de la identidad formal
4	Desarrollo de la estrategia de administración de activos de marca	7	Comunicación del posicionamiento de la marca
		8	Establecer una cultura corporativa basada en la marca
		9	Estimación del impacto financiero del modelo de gestión de marca

Figura 3. Modelo de construcción de marcas y gestión de sus activos.

2.2.1. DESARROLLO DE LA IDENTIDAD DE LA MARCA.

En el primer paso se define qué es la marca, cuál es su razón social, para qué sirve, y cuáles serían los beneficios de esta. Para esto se necesitaría de cuatro pasos a seguir: (1) establecer la identidad de la marca, (2) definir la imagen de la marca, (3) elaborar una proposición de valor en comparación con la competencia, y (4) definir el modelo de cliente basado en la marca.

La identidad de marca es muy importante para los pasos siguientes, debido a que como se ha mencionado, una buena identidad de marca va a repercutir en un posicionamiento adecuado.

La proposición de valor de la marca es la expresión de los beneficios funcionales y emocionales proveídos por la marca y que confieren valor al consumidor. Los beneficios funcionales de la marca buscan satisfacer las necesidades básicas del consumidor y están relacionados con el desempeño específico de un bien o servicio. Los beneficios emocionales, por su parte, buscan que el consumidor diferencie una marca de otra basándose en cómo esta marca lo hace sentir, los beneficios emocionales van más allá de la mera necesidad específica del consumidor y resultan como una conclusión tras la experiencia del uso del producto o servicio (Otaduy, 2012).

El estudio de un modelo de cliente basado en la marca se refiere al estudio de los posibles y potenciales clientes, sus creencias, comportamientos, el sector y la competencia que existe dentro del mercado. Para ello es importante, el análisis del proceso de compra de la marca y el análisis de la competencia de esta (Alles, 2014).

El análisis del proceso de compra tiene como objetivo determinar cómo elige el consumidor una marca, la forma en que realiza la compra, bajo qué criterio el cliente realiza la compra, quién realiza la decisión de compra y qué factores influye para la realización de la misma. Según (Moliné, 2015) existen 5 etapas para el proceso de compra: Intención, conocimiento, preselección, búsqueda y elección.

El análisis de la competencia y de sus estrategias competitivas comienza por la identificación de la competencia existente en el mercado con la misma oferta, productos y servicios, tomando en cuenta los competidores potenciales que presentan ofertas semejantes a la marca. Este sondeo en el mercado debe de ser minucioso y estratégico ya que de esto depende el desarrollo de la marca dentro del mercado, esto ayuda a que la marca se posicione encima de otras con la misma oferta (Parrish, 2015).

2.2.2. POSICIONAMIENTO DE LA MARCA.

El establecimiento del posicionamiento de la marca permite visualizar la meta al que la marca aspira en el mercado, la categoría en la que se comercializará, los beneficios y diferencias con otras ofertas ya existentes en el mercado.

El posicionamiento se refiere al lugar que un producto o marca ocupa en la mente de los clientes y consiste en diseñar la oferta de la empresa en relación a sus necesidades y frente a productos o marcas de la competencia, también la decisión de compra se ve afectada porque presentan las diferencias de los productos o servicios que los distinguen de los competidores. Además, permite alterar o reforzar la posición de una marca en la mente de los consumidores, esta es una labor del mercadeo y la publicidad (Torres & García, 2013).

2.2.3. ELABORACIÓN DE LA IDENTIDAD FORMAL DE LA MARCA.

Recopilando todos los elementos que, enfocados por la definición de la identidad de la marca y el posicionamiento al que se aspira, serán percibidos directamente por los distintos públicos de la marca, constituyendo así su identidad (Escobar, 2000).

La identidad formal de marca es la definición y creación de sus elementos formales y tangibles, en que se comprende desde como se ve la marca que sirven para que el consumidor reconozca a dicha marca (Diehl, 2017).

Según Diehl (2017) algunos aspectos estratégicos a tomar en consideración al momento de la construcción de la identidad formal de marcas son:

- Conducen a altas inversiones
- Sujeta a exigencias mínimas de desarrollo
- Marco de comunicación con los distintos trabajadores especializados dentro de la marca
- Presupuesto para los fines que la marca persigue.

2.2.4. DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE LOS ACTIVOS DE LA MARCA.

Esta parte del proceso consta de tres pasos: comunicación del posicionamiento de la marca a todo tipo de consumidores; establecimiento de una cultura corporativa basada en la marca y diseño e implantación de un sistema de medidas que sirva para valorar la inversión y el desempeño corporativo relacionado con la marca (Martín, 2005).

La comunicación del posicionamiento de marca, es la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa de tal modo que ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores. Además de maximizar los beneficios potenciales de la empresa. También determina los

objetivos de los consumidores y expresa la manera en que se consiguen (Velilla, 2010). La comunicación del posicionamiento viene a ser casi tan importante como el posicionamiento en sí (Sánchez & Pintado, 2010).

Los principios fundamentales, a tener en cuenta, para transmitir el objetivo de la marca, son entre otros, la estrategia de comunicación, la coherencia entre las actividades comunicativas de la marca y de todo el personal involucrado en las actividades de comunicación de la compañía, las campañas de comunicación que se basándose en los diferentes medios de comunicación existentes en el mercado y el sistema de seguimiento que servirá de soporte para evaluar el costo y beneficio de cada herramienta de comunicación utilizada (Argenti, 2014).

El establecer una cultura corporativa basada en la marca, implica que todo en la empresa se maneje en paralelo, de tal forma que no se halle una cultura interna que difiera de la imagen que proyecta la empresa hacia el exterior. Se debe de considerar la personalidad y las normas impuestas por el dueño o fundador y las personas que son clave para la historia de la compañía.

Se debe tomar en cuenta la innovación y tomar riesgos, también prestar atención en los detalles, tener iniciativa para conseguir resultados. Además de mantener una estabilidad en la empresa para poder crecer y tener un excelente ambiente laboral (Currás, 2010).

Se debería realizar un análisis de competencia y considerarse la personalidad de los distintos tipos de mercados existentes. También tomar en consideración la personalidad de los grupos que conforman los miembros de la organización y su entorno social (Davis, 2002).

La creación de un sistema de evaluación que sirva para mantener un control del desempeño de las actividades relacionadas con la marca que a su vez sirve como retroalimentación de la cultura corporativa a través de la comunicación interna de los resultados del sondeo dentro mercado.

Esto le permite un amplio control de los efectos que se dan por la cantidad de acciones encontradas de los puntos obtenidos en cada uno de estos para dar lugar a la optimización de las partidas presupuestarias sobre la inversión en marca.

La marca corporativa, representa una organización y la extensión de sus productos o servicios. La identidad corporativa es la organización, de lo que es una marca y lo que puede llegar a ser y lo que la distingue con las demás existentes en el mercado (Chaves & Belluccia, 2003).

Para la explotación de los activos de marca, se habrán de considerar tres puntos primordiales: el apalancamiento de la marca por extensiones, la obtención de una posición de fuerza en el canal y la obtención de precios primados (Aaker, 2014). El apalancamiento de la marca por extensiones tiene la finalidad de crear un sistema interrelacionado de valores que interactúan y afectan unos a otros y no en forma individual. Igualmente daría una nueva imagen a la marca y así posesionarla en el mercado. Se entiende por extensiones de la marca a disposición de los consumidores modificaciones, mejoras o nuevos productos o servicios que existen en el mercado amparados por una marca ya establecida (Martín, Bermúdez, Li, & Parra, 2018).

La obtención de una posición de fuerza en el canal debe considerar aspectos como: Canales que apoyen a la imagen y al posicionamiento de la marca, productos de venta exclusiva en diferentes mercados, situación de dominio del canal de mercado, impacto en el mercado, y la calidad percibida.

La obtención de un precio primado, el cual consiste en el precio que el consumidor está dispuesto a pagar por el producto de una marca a comparación de un producto que no la tenga

Como efectos financieros derivados de una gestión de marca, se pueden citar: Fijar precios superiores a comparación de la competencia, fortaleza de la marca – clientes y sobrepuestos que permiten el manejo del mercado (Costa, 2012).

2.3.ETAPA DE EVALUACIÓN FINANCIERA

INRIOCH S.A, se propuso abandonar el tradicional marketing transaccional y se enfocó hacia el marketing relacional; esperando que, con el desarrollo de la arquitectura de marca, la incursión e incorporación de tecnologías de comunicación e información, la tasa actual de

retención de clientes se incremente, sin generar un aumento injustificado de los costos administrativos actuales, que haga sustentable la estrategia a largo plazo.

En este proceso, el indicador de la rentabilidad del cliente, CLV (*Customer Lifetime Value*) o el Valor de Vida del Cliente, que según Bitran y Mondschein (1996) representa la contribución neta total que un cliente genera a lo largo de su vida en una organización. Con el CLV es posible determinar los beneficios financieros derivados de una transacción comercial, frecuencia de compra, la fidelidad a la marca y los costos asociados a establecer la relación con el consumidor, evaluando su impacto para poder llegar a justificar de manera objetiva si las inversiones en el proceso de arquitectura de marca son rentables o no para la organización.

Para calcular el CLV se utiliza como guía “Métricas del Marketing” de Domínguez, Gutiérrez (2007), recolectando la siguiente información:

- Número de clientes al año.
- Precio promedio por unidad.
- Promedio de unidades vendidas al año por cliente.
- Promedio de compra anual por cliente.
- Tasa de retención de cliente sin estrategia.
- % de costes.

Los datos que se necesitó para el cálculo del CLV fueron obtenidos luego de analizar los informes anuales de ventas de la compañía. Inicialmente se debe calcular el CLV actual, la tasa de retención se la calcula de la transición del año 2015 a 2016, considerando a aquellos clientes del año 2015 que continúan comprando el año 2016. Los clientes a partir del año 2 se calculan de multiplicar los clientes del año precedente por el factor de retención.

En la determinación del precio promedio unitario fue necesario discriminar el portafolio de la marca EXPANFLEX entre mangueras flexibles, mangueras metálicas flexibles con brida y mangueras metálicas flexibles sin bridas. El precio promedio por unidad corresponde a un precio ponderado en base al diámetro y longitud de elaboración de la manguera flexible sin considerar

a las mangueras flexibles de elastómeros. Se considera como año 1 las ventas del año 2016 por tratarse de un año fiscal cerrado al momento de la estimación de los cálculos pertinentes. Los ingresos totales por año es el resultado de multiplicar el promedio de compra anual por cliente por el número de clientes de cada año.

El porcentaje de costo se refiere a los gastos administrativos incurridos sobre la venta total, por lo tanto, los costos totales es el resultado de multiplicar los ingresos totales por año por el porcentaje de costo.

El beneficio bruto se calcula de restar a los ingresos totales los costos totales.

La tasa de descuento (D) por año, se obtiene de la fórmula:

$$D = (1 + i)^n$$

La tasa de descuento depende de la tasa general de interés (i) y es siempre proporcional a los bonos del tesoro o la tasa de interés que pagan los bancos por las cajas de ahorro. Puede variar de organización en organización dependiendo del costo de capital para la misma (Gupta, 2006).

En este caso la organización INRIOCH asumirá para el estudio la tasa activa de interés interbancaria². La tasa de interés interbancaria(i) a marzo 2018, es 8.96%. La tasa de descuento del año 1 es siempre igual a 1.

El beneficio del Valor Presente Neto se obtiene de dividir el beneficio bruto de cada año entre la tasa de descuento; con este valor se obtiene el beneficio acumulado que es el resultado de la suma de los beneficios de los años anteriores al beneficio de Valor Presente Neto de cada año.

² En caso de que la organización tuviera un mix de deuda con recursos propios, si sería adecuado descontar los flujos de fondos de los clientes usando el costo de capital promedio ponderado.

Finalmente se obtiene el CLV por año de dividir el beneficio acumulado entre el número de clientes del año 1.

Se procede al cálculo del CLV en base a la estrategia definida, incremento del porcentaje de retención e incremento de costos para implementar la estrategia adoptada.

Con el CLV en los escenarios con estrategia y sin estrategia de retención al final del año 5, se determinan los ingresos por clientes totales que no es más que la diferencia entre el CLV con estrategia y el CLV sin estrategia multiplicado por el número de clientes del año 1.

Con este indicador se podrá justificar la estrategia escogida basado en resultados financieros positivos y en el incremento la fidelización de los clientes.

3. METODOLOGÍA

Con el propósito de cumplir con los objetivos en el estudio se plantearon los pasos o procedimientos para este fin. Se inicia con el diseño de la investigación, que abarca la selección del tipo de investigación más idónea a implementar, la selección de los entrevistados, el número adecuado de entrevistas a efectuar y las condiciones de un entorno óptimo para su realización.

Se analiza en detalle la construcción de un guion que permite obtener información que servirá como insumo de la herramienta tecnológica escogida para procesar la información e identificar las asociaciones presentes en la mente de los usuarios de la marca. De esta manera se podrá descubrir las vinculaciones de los variados conceptos que maneja el cliente respecto de la marca EXPANFLEX, con la finalidad de llegar a la construcción de un mapa de asociaciones de la marca EXPANFLEX, que refleje el real posicionamiento de la marca en sus mentes, lo que valoran y lo que es importante para los clientes.

3.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Dado que EXPANFLEX se encuentra en una etapa de construcción de su identidad corporativa y de marca, se hace indispensable desarrollar un diagnóstico que nos permita obtener una buena aproximación de las percepciones y sentimientos que tienen actualmente los clientes hacia la marca EXPANFLEX.

En este sentido, se considera que conducir una investigación exploratoria sea la estrategia más adecuada para responder al problema bajo estudio. Al respecto, (Hernández, Fernández , Baptista, 2010) señalan que una investigación exploratoria es un tipo de estudio basado en la flexibilidad, el cual se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o donde existe poca información.

Como no existe información previa en la empresa INRIOCH S.A., la investigación exploratoria permitirá obtener un diagnóstico sobre las percepciones que tienen los clientes en sus mentes en

torno a la marca EXPANFLEX, utilizando para ello las entrevistas en profundidad como instrumento de recolección de datos.

La entrevista en profundidad puede ser, a primera vista, un término útil para describir una conversación larga, pero en realidad son encuentros reiterados cara a cara entre el investigador y los informantes (Taylor & Bogdan, 1992); donde se busca obtener información relevante, permitiendo adentrarse lo máximo posible en la mente del entrevistado.

En las entrevistas en profundidad hay muchos factores que se deben analizar, puesto que no existe una regla estandarizada que indique el número exacto de entrevistados o las preguntas que se deberán realizar. Para efectuar las entrevistas a profundidad se siguieron los consejos de (Blasco & Otero, 2008) que indican la importancia de la selección de los informantes y cómo desarrollar la entrevista.

La selección de los informantes consiste en definir el perfil y el número de personas que son necesarios para poder obtener información de calidad con alto contenido relevante para el estudio. En la determinación del perfil ideal de clientes para las entrevistas a profundidad se consideraron los siguientes criterios:

- (1) la antigüedad de la relación comercial y
- (2) el mercado objetivo de la marca.

El número ideal de entrevistados no se puede definir previo a las entrevistas, para ello se elaboró un listado de clientes que cumplieran con el perfil.

El muestreo realizado en un estudio cualitativo busca relevancia y calidad en la información que se obtiene; a diferencia de un estudio cuantitativo, que se basa en una muestra de la población que represente al universo de clientes (Strauss & Corbin, 1990). En nuestro estudio el tamaño de la muestra estará definido por la cantidad de entrevistas que den aportes de información relevante. Por lo tanto, para esta investigación luego de realizar ocho entrevistas en profundidad se observó que ya no existían nuevas contribuciones de información notable, siendo este el

indicador para no continuar con más entrevistas, tal y como lo manifiestan (Blasco & Otero, 2008).

Para el desarrollo de la entrevista, los aspectos que se tuvieron en cuenta son: el entrevistador, lugar y fecha, guion y el manejo de la entrevista buscando obtener del informante la apertura y reducir su fatiga.

El entrevistador, en este caso el investigador, busca diseñar un entorno agradable y de confianza que le facilite obtener del informante un gran flujo de información. Parte del proceso es asegurarse de seleccionar el horario adecuado y crear un guion con los puntos a tratar durante la entrevista (Ver anexo 1). Las preguntas tienen la finalidad de mantener un hilo conductor dentro de las entrevistas, donde exista complicidad con los participantes, buscando que los entrevistados se sientan en la libertad de dar su opinión sin temor de sentirse calificados por sus respuestas. Asimismo, se busca que en todo momento se posicioné en la mente del entrevistado la idea de que se trata de una conversación normal sobre un tópico común, con el único fin de obtener la mayor cantidad de datos relevantes sobre la marca.

3.2.DESARROLLO DEL GUIÓN

El guion de la entrevista es la herramienta que ayudó en el proceso de obtención de la información. Este se vuelve fundamental dentro de la investigación debido a que, sin las preguntas adecuadas, el informante no proporcionará los datos relevantes para cumplir con los objetivos del estudio.

El proceso de elaboración del guion comprende la realización de un análisis inicial para generar una lista de áreas o tópicos que se requieren explorar con los informantes y poder construir un guion personalizado con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados.

Las preguntas del guion se clasificaron en dos grupos principales:

- Información de INRIOCH.

- Información de la competencia.

En el primer grupo se buscó obtener la opinión sobre INRIOCH en las categorías de:

- Relación comercial.
- Aspectos valorados de INRIOCH por el cliente.
- Experiencia de compra.
- Rasgos característicos.
- Puntos que el cliente valora.

En el segundo grupo se buscó obtener lo relevante de la competencia en las categorías de:

- Relación comercial.
- Aspectos valorados de la competencia por el cliente.
- Experiencia de compra.

Finalmente, el guion de la entrevista se utiliza como lineamiento para conducir la charla abierta que se tiene con el informante. La entrevista debe ser flexible, pudiendo modificarse el guion durante la conversación dependiendo del desarrollo de la misma. Sin embargo, el entrevistador debe contemplar retomar el hilo conductor en el menor tiempo posible, basándose en el guion original diseñado específicamente para obtener la información preponderante del informante.

3.3. ANÁLISIS DE DATOS

La información obtenida en la investigación exploratoria es de naturaleza cualitativa, por tanto, se hace necesario emplear herramientas especiales de procesamiento de texto para extraer conocimientos de los entrevistados. Al respecto, empleamos el software ATLAS.ti, que es un programa informático apropiado para el procesamiento de datos cualitativos.

El software ATLAS.ti, fue desarrollado en la Universidad Técnica de Berlín por Thomas Muhr (1989 - 1992). Es un excelente programa para segmentar datos en unidades de significado;

codificar datos (en ambos planos) y construir teoría (relacionar conceptos, categorías y temas). El investigador agrega los datos o documentos primarios (que pueden ser textos, fotografías, segmentos de audio o video, diagramas, mapas y matrices) y con el apoyo del programa los codifica de acuerdo con el esquema que se haya diseñado. Las reglas de codificación las establece el investigador. En la pantalla se puede ver un conjunto de datos o un documento (por ejemplo, una transcripción de entrevista o las entrevistas completas si se integraron en un solo documento) y la codificación que va emergiendo en el análisis. Realiza conteos y visualiza la relación que el investigador establece entre las unidades, categorías, temas, memos y documentos primarios. Así mismo, el investigador puede introducir memos y agregarlos al análisis (Hernández, Fernández , Baptista, 2010).

Para poder procesar los datos de las entrevistas primeramente fue necesario transcribir las entrevistas del estudio. Una vez se cuenta con los archivos de la transcripción, los investigadores podemos segmentar los datos, generando documentos primarios individuales, los cuales fueron convertidos al formato de texto enriquecido RTF (*Rich Text Format*) que es aceptado por el *software*.

Para continuar con el análisis se establecieron las reglas de codificación, buscando obtener información que permita identificar las asociaciones que tienen en la mente los usuarios con la marca. Estas reglas debido a la naturaleza de la investigación son flexibles; durante la lectura comprensiva de la entrevista, se realizó la segmentación del documento primario mediante la codificación. “Codificar se refiere al proceso de asignación de categorías, conceptos o "códigos" a segmentos de información que son de interés para el objetivo de la investigación” (Friese, 2012, p. 7).

Hemos modelado esta función para replicar la praxis tradicional de marcar (subrayando o resaltando) y anotar los pasos del texto en un libro u otro documento (Friese, 2012). Luego de codificar se identifica el principal aporte dentro de la frase o párrafo. Una frase puede tener múltiples etiquetas, indicando que contiene información relevante de dos o más aspectos, que pueden estar relacionados o no. Este paso se repitió en cada una de las entrevistas.

Para aclarar el proceso de codificación, en los siguientes dos fragmentos de las entrevistas se indicará cuáles fueron los códigos utilizados.

Ejemplo 1:

“Es buena, porque en el aspecto de servicio de trabajo, servicio técnico en nuestro país la mano de obra calificada es muy escasa; y cuando uno requiere de un servicio de ese nivel, siempre, siempre tiene que estar explicando el último detalle y espera que al menos se cumpla la expectativa de lo que uno espera; con INRIOCH me pasa algo diferente siempre da un paso más adelante y eso la hace una empresa muy sólida y ello le augura un éxito increíble en el tiempo si se mantienen sus principios, sus valores.”

Para este fragmento se utilizó los códigos de buena relación, calidad, alta expectativa (Ver Anexo 2).

Ejemplo 2:

“La relación de empresa a empresa me parece bien, hasta el momento los productos no han tenido ningún inconveniente, siempre hay la apertura para obtener lo que nosotros estamos necesitando, cuando requerimos iniciar contrataciones tenemos la apertura de las cotizaciones y la participación de INRIOCH” (Ver Anexo 2).

En este otro fragmento se utilizó los códigos de buena relación, calidad, apertura, y atención.

El siguiente paso consiste en agrupar los códigos en familias. ATLAS.ti ofrece una función que permite agrupar los documentos de acuerdo con los criterios flexibles especificados por el investigador. El término “familia” es una analogía adecuada con respecto a su funcionalidad en ATLAS.ti. Como en la vida, en ATLAS.ti las membresías múltiples, complejas son una realidad. Así, se puede agrupar un solo documento a múltiples familias. Por ejemplo: “Género: mujer” / “Profesión: maestro” / “Grupo de edad:31 - 40”, y así sucesivamente. Para crear familias, se usó los administradores de familia disponibles en ATLAS.ti. Esto permitió crear las redes de familias que se utilizaron para el análisis global de todas las entrevistas (Friese, 2012, p. 39)

Posteriormente se creó una lista con los códigos utilizados y se los ordenó según su nivel de fundamentación. El ATLAS.ti. realiza conteos y visualiza la relación que el investigador establezca entre las unidades, categorías, temas, memos y documentos primarios. El nivel de fundamentación se definió como el número de veces que el código fue usado dentro de las entrevistas, esto ayudó a identificar cuales tenían mayor valoración para los clientes y se analizaron los más relevantes (Ver anexo 4).

Con las familias creadas, identificadas en rojo (Ver anexo 5), se realizó la vinculación de los códigos entre ellos para generar Redes. El ATLAS.ti permite usar vistas de red para generar unidades o subredes de análisis por cada familia creada (Ver anexo 6), que forman parte de una red más grande de análisis; donde se agrupan y se vinculan todos los códigos obtenidos en las entrevistas (Ver Anexo 7), pudiendo ser modelada usando el editor de vistas de red. La herramienta de redes se usa para visualizar y descubrir conexiones entre conceptos, interpretar los hallazgos y comunicar efectivamente los resultados (Frieze, 2012)

Luego de analizar todas las conexiones entre los códigos y familias e identificar sus vinculaciones entre ellos, se pudo generar un mapa con todas las asociaciones que los usuarios tienen respecto a la marca paragua INRIOCH (Ver anexo 8).

3.4. ANÁLISIS DE RESULTADOS CUALITATIVOS

Para la elaboración del mapa de asociaciones, empleamos como referencia el “*Brand concept maps*” de (Roedder, Loken, Kim & Monga, 2006). En él se clasificaron y ordenaron las etiquetas en primarias y secundarias, y funcionales y no funcionales, tomando como medida de valoración la fundamentación obtenida como resultado de las entrevistas.

El proceso para identificar las asociaciones de marca requiere en primer lugar que las asociaciones relevantes deben obtenerse de la misma población de consumidores. En segundo lugar, que los datos utilizados para identificarlas se hayan basado en preguntas abiertas realizadas a los consumidores, esto les permite efectuar cualquier asociación de marca en sus propias palabras. En tercer lugar, las asociaciones de marca más nombradas deben seleccionarse

para formar el conjunto final. Para concluir se debe seleccionar la etiqueta o el rótulo que, manteniendo la redacción original que usaron los clientes o consumidores en lugar de palabras del gusto o predilección de los investigadores, representen a las asociaciones de marca más notorias.

La fortaleza de la conexión entre las asociaciones es lo que determina si una asociación se categoriza como primaria o secundaria, en el caso de estudio esa fortaleza viene dada por la fundamentación lograda en base al número de veces que esa asociación fue mencionada en las entrevistas, logrando clasificarlas también como funcional y no funcional.

Las etiquetas definidas como asociaciones primarias se vinculan con las asociaciones secundarias ya sea como *está asociada con*, representada a través de una flecha doble, también como **es parte de, es causa de y es propiedad de**, representadas todas por medio de una flecha simple con dirección hacia la asociación primaria.

De igual manera las asociaciones secundarias se vincularon con atributos funcionales y no funcionales con la misma lógica como se relacionaron con las asociaciones primarias. En algunos casos pueden relacionarse también de manera contradictoria representados con flecha doble; puede darse el caso de que asociaciones secundarias están relacionadas entre sí, al igual que los atributos pertenecientes a ellos.

Una vez que se tienen vinculadas las asociaciones primarias y secundarias, y éstas a su vez también están vinculadas con atributos funcionales y no funcionales, se busca correspondencia entre las asociaciones secundarias de un grupo, con asociaciones primarias de otro grupo, bajo la misma lógica expresada con anterioridad.

El mapa de asociaciones es una herramienta poderosa que permite visualizar las redes, vinculaciones e interacciones entre las distintas etiquetas. Entregando la versión real de cómo se encuentra posicionada la marca en la mente del cliente, lo que es importante y valorado por ellos. Esto permite definir los parámetros o directrices de las siguientes etapas del modelo para

la arquitectura de la marca EXPANFLEX y dar como resultado un activo que genere valor para la empresa y sus clientes.

4. DESARROLLO DE LA IDENTIDAD DE MARCA

El proceso de construcción de la identidad de marca se fundamenta en las características diferenciadoras de la organización. Se identifican por lo tanto aquellos valores de la empresa que pueden ser transmitidos a la marca.

Al respecto, buscamos construir el conjunto de asociaciones por parte de los clientes de la marca EXPANFLEX, los cuales se obtienen de las entrevistas realizadas. Con el procesamiento de las entrevistas, empleando para ello el programa informático ATLAS.ti; se buscó desarrollar el mapa de asociaciones con el que se construye el concepto de la marca, que básicamente nos permite diferenciarnos de la competencia.

La etapa de desarrollo de Identidad de Marca se lleva a cabo con la ejecución de un establecimiento del sistema de identidad de marca, la definición de la imagen de marca, la elaboración de la propuesta de valor y la definición del modelo de cliente.

El análisis de seis facetas según el prisma de Kapferer (2012) da paso a la construcción de la identidad de marca; es posible identificar aquellas facetas más relevantes que constituyen la esencia misma de la marca. Si la identidad de marca se establece correctamente, la comunicación de la marca se facilitará.

El análisis de imagen de la marca contempla la identificación de las asociaciones organizativas que le permiten diferenciarse en el segmento donde compete, así como la tipificación de las características humanas inherentes a EXPANFLEX, es decir se identifican los rasgos que se aspiran sean percibidos como inseparables de la marca.

Con la identificación de todos los beneficios funcionales, emocionales y de auto-expresión se da paso al establecimiento de la propuesta de valor de EXPANFLEX, dejando en evidencia las diferencias que pudiese tener con las proposiciones de la competencia. En el estudio de la propuesta de valor, se analizan los aspectos de construcción del cálculo de beneficios y costos

percibidos que se grafican en un mapa de valor, donde todo lo que se encuentre por debajo de la línea de valor medio se interpreta como entrega de valor a los clientes de EXPANFLEX.

El desarrollo de la Identidad de Marca finaliza con la definición del modelo de cliente, identificando en este punto las estrategias a seguir.

El modelo de construcción de marca se complementa además con el establecimiento de la Identidad formal, así como con el posicionamiento de la marca.

En la Identidad formal se identifican los elementos de identidad verbal, identidad visual, sistemas de presentación de marca y sistemas particulares; en cuanto al posicionamiento este busca reflejar las ventajas competitivas basadas en atributos distintivos y atractivos, el mercado meta aspiracional y la categoría donde se compete.

Los clientes son fundamentales para el mantenimiento de la empresa y la recuperación de la inversión planteada, en base a ello se realiza una estimación del impacto financiero de la estrategia de desarrollo de capital de marca, incorporando para ello la métrica del CLV (Valor de Vida del Cliente).

4.1.SISTEMA DE IDENTIDAD DE MARCA

4.1.1. ANÁLISIS INICIAL DE LA IDENTIDAD DE MARCA.

La identidad de marca, según Llopis (2015), está formada por un conjunto de valores, creencias y maneras de actuar que marcan el comportamiento de una organización.

Basados en esta definición, se identificó, como punto de partida, todos los valores que asume la empresa en su día a día, es decir: (1) valores que son propios de la categoría donde compete la marca, (2) reconocer aquellos atributos y sensaciones que se producen en la experiencia de compra del cliente o usuario, y (3) los valores que son propios de la marca, para el análisis inicial

de la identidad. Al tratarse de información fehaciente, esta indagación preliminar servirá como referencia central en la construcción del concepto de la marca EXPANFLEX.

El inventario de los componentes de los valores y lo apreciado como experiencia de compra se enumeran a continuación.

Valores de la empresa

- Experiencia.
- Calidad.
- Orientación al cliente.
- Honestidad.
- Seguridad.
- Competitividad.
- Equidad.

Valores de la categoría

- Confianza.
- Exactitud.
- Calidad.
- Rapidez.
- Garantía.
- Fortaleza.
- Eficiencia.
- Legitimidad.

Experiencia de compra

- Agilidad.
- Calidad.

- Calidez.
- Acompañamiento.
- Adecuada relación precio-beneficio.
- Entorno favorable.
- Agregar Valor.
- Garantía.

Valores de la marca

- Calidad
- Competitiva
- Fortaleza
- Legitimidad
- Sobriedad
- Garantía
- Global

4.2. DIAGNÓSTICO DE LA MARCA EXPANFLEX

El diagnóstico de la marca EXPANFLEX se basó en las percepciones que tienen los clientes con la marca, permitiendo identificar las asociaciones primarias y las asociaciones secundarias. Para ello se empleó la herramienta de procesamiento de datos cualitativo ATLAS.ti. La identificación de estas interrelaciones permitió obtener información de alto valor para la empresa como es el mapa de asociaciones de la marca EXPANFLEX. Dicho mapa constituye el *insight* principal que nos permitirá estructurar más eficientemente el proceso de arquitectura de la marca EXPANFLEX.

El desarrollo del mapa de asociaciones comprende tres etapas: (1) obtención de las asociaciones de marca. Las mismas que se obtienen por medio de las entrevistas en profundidad a los clientes de EXPANFLEX, (2) construcción de las redes o mapas a partir de las asociaciones obtenidas,

de cara a obtener la relación que existe entre ellas y la marca, (3) consolidación de los mapas de marca individuales, para luego ser asociados en la producción de un mapa de marca consolidado.

El análisis realizado permite obtener un mapa que muestra la red de asociaciones de la marca EXPANFLEX que están posicionadas en la mente de sus clientes, lográndose la obtención de las asociaciones destacadas hacia la marca. Con el empleo de la herramienta ATLAS.ti, la información relevante contenida en las entrevistas e identificadas por medio de lo que denominamos etiquetas, debidamente catalogadas y agrupadas alrededor de una idea o concepto central, permitieron el establecimiento de las asociaciones primarias; estas asociaciones son: **Líder Experto en Metalmecánica, Buen Producto, Adecuada Cadena de Suministro, Buen Servicio, y *Customer Journey Map***³

Las características funcionales y no funcionales propias de cada una de las asociaciones primarias identificadas comprenden las asociaciones secundarias y se detallan a continuación:

- Líder Experto en Metalmecánica
- Hombre
- Persona trabajadora
- Fuerte
- Asequible
- Buena relación
- Confianza
- Confiable
- Honradez
- Apertura
- Empatía
- Buen Producto
- Garantía

³ Son nombres o etiquetas desarrolladas por los autores de la investigación, creadas para agrupar e identificar en una sola idea o categoría como un grupo de asociaciones obtenidas en el análisis de las entrevistas.

- Seguridad
- Producto especializado
- Calidad
- Buen precio
- Difusión adecuada
- Adecuada Cadena de Suministro
- Logística
- Just in time
- Stock
- Buen Servicio
- Eficiencia
- Solución de problemas
- Información
- Crédito
- Calidad
- Atención
- Soporte
- Asesoría
- Customer Journey Map
- Experiencia de compra
- Reducción de búsqueda
- Fácil búsqueda
- Clara negociación

Finalmente se establecieron aquellos atributos relacionados a las asociaciones secundarias, como ejemplo de estos atributos se mencionan:

- Persona trabajadora
- Pulcro
- Directo

- Buena relación
- Calidez
- Servicial
- Relax
- Respeto
- Producto especializado
- Ferretería Naval
- Experiencia de Compra
- Mix (Servicio-Producto)
- Disponibilidad de atención
- Relación comercial largo plazo

La interrelación de las asociaciones primarias con las asociaciones secundarias y sus atributos se muestran completamente y en detalle en el mapa de asociaciones de marca (Figura 4).

Del análisis realizado al mapa de asociaciones se obtuvieron las fortalezas, las percepciones y qué valoran los clientes, como, por ejemplo, Solución de Problemas, Asesoría, Calidad, Buen Servicio, Disponibilidad, Buena Atención y Entrega a Tiempo. Adicionalmente nos entregó los rasgos característicos como: Fortaleza, Confiable, Empatía, Apertura, Pulcro y Directo que formarán parte en la construcción de la Identidad de Marca.

Finalmente se observó que las asociaciones primarias, *Buen Producto* y *Buen Servicio*, están fuertemente vinculadas por la característica Calidad, que conecta ambas asociaciones primarias. Por tanto, la característica Calidad, incrementará las opciones de la marca para ser recordada con facilidad en la mente de los clientes de INRIOCH.

4.3. CONCEPTO DE MARCA EXPANFLEX

Para la creación del concepto de marca se buscó agrupar de manera estructurada toda la información relevante que el consumidor tiene en su mente respecto de la marca, así como lo que es más valorado por ellos. Utilizando como instrumento principal el mapa de asociaciones de marca, se obtuvo como resultado el Concepto de Marca que se expresa a continuación:

EXPANFLEX es un experto en los sectores industrial y naval que entiende sus necesidades y requerimientos. Suministra productos fabricados bajo procesos que cumplen estándares internacionales y que cubren las exigencias del consumidor con un tiempo de respuesta óptimo, un adecuado stock, una atención oportuna, otorgando el respaldo y la garantía respectiva que aseguren su plena conformidad y satisfacción. EXPANFLEX le entrega al cliente siempre la mejor opción en cuanto a funcionalidad y asesoría, aprovechándose de su fortaleza en el enfoque a solución de problemas y asegurando con ello la reducción del tiempo de búsqueda. Para ello promueve el establecimiento de espacios colaborativos en el que surgen soluciones de productos y servicios ajustados a las preferencias del consumidor y que incluyen sus aportaciones, todo dentro de un ambiente en el que priman la calidez, las buenas relaciones y se gestionan adecuadamente las interacciones con el consumidor. Aquí se enlazan el conocimiento del cliente y las mejores prácticas incorporadas por EXPANFLEX como resultado de la experiencia adquirida a lo largo de los años.

4.4. IDENTIDAD DE MARCA

La construcción de la identidad de marca se realizó con el análisis de seis facetas del prisma de identidad de marca de Kapferer (2012), con la finalidad de conocer a quien se dirige la marca y qué opinión le merece los consumidores de esta. Con este análisis es posible conocer la percepción que el cliente o el usuario sobre el producto, su experiencia de compra, y la percepción de otros públicos sobre el usuario prototípico de esa marca. En este sentido se tiene:

4.4.1. FISICO.

En el sector industrial y naval, dentro del físico de EXPANFLEX se encontraron características importantes como asequible, rápido, hombre, disponible y trabajador; y características latentes como fuerte, pulcro y directo; así podríamos definir el físico de EXPANFLEX como Técnico Empático.

4.4.2. PERSONALIDAD.

La personalidad que la marca proyecta tiene relación con el fundador de esta, que es conocido en el sector como una persona, confiable, seria, responsable, servicial, siempre dispuesto a brindar soporte en la búsqueda de una solución a los problemas. Aparece también como característica latente la rudeza, que se interpreta como siempre disponible para el trabajo duro. Lo anterior conduce a establecer la personalidad de EXPANFLEX como el de una marca competente.

4.4.3. CULTURA.

EXPANFLEX adopta como principios de inspiración la *Orientación al cliente* y la *Experiencia* vista como conocimiento acumulado, ofertando soluciones ajustadas a las necesidades particulares del consumidor en el sector industrial y naval, con la finalidad de reducir el tiempo de búsqueda.

4.4.4. RELACIONES.

Características como respaldo, soporte, atención y esmero en encontrar una solución a los problemas que en el ámbito industrial y naval enfrenta el consumidor entre otras, le permite a EXPANFLEX desarrollar con su comunidad de clientes una relación análoga a la de un colega asesor.

4.4.5. REFLEJO DE LA MARCA E IMAGEN PROPIA.

Al tratarse de un bien industrial no se pueden separar estos conceptos, en base a ello se puede manifestar que los clientes de la marca son personas que:

- Valoran la seguridad de su gente y sus equipos.
- Especialistas en el ramo donde se desenvuelven.
- Tienen capacidad de dominio de la situación.
- Aprecian la calidad.
- Solucionan problemas.
- Son confiables.
- Usan soluciones hechas a la medida de su necesidad.

4.5.IDENTIDAD DE MARCA A TRANSMITIR

La identidad de la marca a transmitir tendrá como elementos:

- Orientación al cliente
- Seguridad
- Empatía
- Solución de problemas
- Calidad
- Disponibilidad
- Asesoría
- Experiencia
- Conocimiento Técnico.

Se aspira que la marca se perciba como un técnico que entiende las necesidades de quien requiere su ayuda. Se trata de un profesional competente que fundamenta su accionar en la orientación al cliente poniendo a su disposición toda su experiencia, llegando a convertirse en

un colega que asesora técnicamente a sus pares y relacionados. Buscando transmitir seguridad al consumidor que su problema será solucionado, con el seguimiento y cuidado de los activos de la organización para la consecución de sus metas.

4.6. ANÁLISIS DE IMAGEN DE MARCA

4.6.1. ASOCIACIONES.

Se debe analizar de entre las asociaciones organizativas mencionadas a continuación, Orientación Social y Comunitaria, Calidad Percibida, Compromiso con la Innovación, Preocupación por los Clientes, Capacidad de tener Presencia y Proyectar su Éxito, Definición como Marca Local o Global, las que son capaces de aportar a la marca para lograr diferenciarse en el segmento donde compite (Ver figura 4).

Se reconoce como ventaja la dificultad de imitar los procesos inherentes de la empresa INRIOCH y de cómo ésta participa en el mercado industrial y naval. Es decir, aprovechar las capacidades propias de la organización para lograr configurar la imagen de la marca con una propuesta de valor lo suficientemente clara para el cliente.

Calidad Percibida basado en una relación precio/producto adecuada, se considera la calidad de los materiales empleados, así como el cumplimiento de estándares internacionales en el proceso de fabricación, relacionándolos directamente con una adecuada fiabilidad del producto. Se incluyen elementos como un *packaging o empaque* adecuado para el transporte y conservación del producto, reducción del tiempo de entrega, soporte permanente, y también un precio ligeramente superior sobre la media del mercado, para generar en el consumidor asociaciones de un producto de mayor calidad y de respaldo que permitirán alcanzar la reputación que la marca desea.

Preocupación por los clientes, Mejorar continuamente en la atención al cliente, por medio de un seguimiento personalizado, realizado por colaboradores comprometidos. De esta forma buscamos que el cliente se sienta valorado, otorgándole el soporte y la asesoría adecuada, en

función de sus necesidades específicas. Asimismo, compartimos con nuestros clientes el conocimiento de nuestros miembros expertos, así como la información técnica existente. Por otra parte, al aprovechar la fortaleza de la organización en el enfoque a la resolución de problemas, desarrollamos espacios colaborativos para generar soluciones ajustadas al requerimiento particular del consumidor. Al final todo el conjunto de beneficios y asociaciones buscan obtener la fidelización y diferenciarse de la competencia.

Presencia y éxito, INRIOCH aporta su experiencia y los años de presencia sostenida en el mercado ofertando soluciones industriales y navales. Como fruto del respaldo brindado, se tienen clientes satisfechos que comparten el valor de la experiencia de compra con otros actores en el mercado, generando en los usuarios de la marca la sensación de seguridad y soporte permanente.

4.6.2. PERSONALIDAD.

Busca identificar las características humanas asociadas a la marca, con seguridad debe existir una congruencia entre estas características y aquellas exploradas en las seis facetas de la identidad de marca, la que se espera sea perdurable en el tiempo.

Se debe procurar otorgarle a la marca una imagen muy humana, asignando de entre los factores de personalidad básicos definidos por Aaker (1997), de los cuales tenemos: Sinceridad, Excitación, Competencia, Sofisticación y Rusticidad. A partir de esta consideración debemos determinar cuál o cuáles inclusive, definen con precisión la personalidad de la marca.

Dentro del conjunto de características humanas asociadas a la marca EXPANFLEX, los rasgos asociados son Trabajador, Confiable, Responsable, Servicial, Seriedad. Por tanto, la personalidad de marca que tomará EXPANFLEX es de ser una marca competente

4.7. PROPOSICIÓN DE VALOR DE LA MARCA

Para el proceso de creación de la propuesta de valor se requiere identificar plenamente los beneficios funcionales, emocionales y de auto-expresión que pueden ser entregados por la marca y que son valorados por el cliente.

Los beneficios funcionales se obtienen al responder la pregunta ¿Para qué sirve el producto?, ¿Qué es lo que ofrece? ¿Posee un aspecto diferenciador respecto de su competencia? Los beneficios emocionales son todos aquellos que surgirán como respuesta afectiva del cliente cuando compra o usa el producto, las remembranzas que le produce, etc. Los beneficios de auto-expresión pueden catalogarse como todo aquello que logra definir en la persona un perfil de auto-imagen.

La propuesta de valor debe encerrar en una frase cuál es el beneficio final que busca ofrecer. Seguidamente se acompaña de un párrafo que expresa específicamente qué hace, para quién es el producto y por qué es útil. El enfoque de la propuesta de valor debe ser siempre hacia el cliente y no sobre la empresa dueña de la marca.

La formulación de la proposición de valor de la marca se ha realizado desde la perspectiva del cliente, se consideran los beneficios que se ofrecen y sus tipos, acompañados de beneficios emocionales, por lo tanto, la propuesta de valor resultante es la siguiente:

EXPANFLEX oferta soluciones probadas para el sector industrial y naval. Los elementos mecánicos flexibles co-creados con los usuarios se adaptan al requerimiento particular de la industria, basados en la comprensión de las circunstancias propias del cliente y la aplicación de experimentación objetiva en todo momento. Con ello se facilita la búsqueda de soluciones y se reduce el tiempo de entrega del producto.

Beneficios:

- Asesoría e Información Técnica.
- Stock.
- Garantía de devolución.
- Seguridad.
- Envío gratis.

4.7.1 ANÁLISIS DE LA PROPUESTA DE VALOR.

Los aspectos relacionados a los cálculos de los beneficios de producto, beneficios de servicios y beneficios en la reputación, así como los costos percibidos asociados a la compra se detallan en el Anexo 8.

En el análisis de la competencia se consideraron a los actores principales que compiten en el mercado, así como aquellos competidores potenciales. El análisis se expone en el mapa de valor mediante la comparación de los beneficios percibidos y costos percibidos por los clientes.

La ponderación de los valores obtenidos en la calificación de los distintos atributos evaluados tiene su fundamentación en la información rescatada en las entrevistas a profundidad realizadas y también en el conocimiento del mercado y sus competidores por parte de los directivos de INRIOCH S.A.

BENEFICIOS PERCIBIDOS.

Se analizaron 3 competidores de las principales ciudades de Ecuador, en el segmento donde se encuentra participando la marca.

Componentes del beneficio.

a) Beneficios en el producto

Tabla 1

Beneficios en el producto

Beneficios Analizados	Importancia Relativa	Valoración de EXPANFLEX	Competencia			Ventaja Relativa
			*A	*B	*C	
Productos de Calidad	30	10	10	10	7	10,0
Stock permanente	25	10	5	8	7	25,0
Confianza	20	9	9	9	7	6,7
Entrega a Tiempo	15	10	6	9	8	10,0
Solución de Problemas	10	7	5	7	5	6,7
TOTAL						58,3

Índice de beneficios relativos en el producto: $100.00 + 58,3 = 158,3$

*A: Importador Guayaquil, *B: Fabricante Guayaquil, *C: Fabricante Quito

b) Beneficios en los servicios

Tabla 2

Beneficios en los servicios

Beneficios Analizados	Importancia Relativa	Valoración de EXPANFLEX	Competencia			Ventaja Relativa
			*A	*B	*C	
Atención Personalizada	30	8	6	7	6	20,0
Asesoría	20	9	7	9	6	13,3
SopORTE	20	8	6	7	6	13,3
Colaboración	10	6	6	7	4	3,3
Empatía	10	8	5	6	5	10,0
Modo de Distribución	5	8	6	8	6	3,3
Capacidad Logística	5	8	6	8	6	3,3
TOTAL						66,7

Índice de beneficios relativos en el Servicio: $100.0 + 66,7 = 166,7$

*A: Importador Guayaquil, *B: Fabricante Guayaquil, *C: Fabricante Quito

c) Beneficios en la reputación.

Tabla 3

Beneficios en la reputación.

Beneficios Analizados	Importancia Relativa	Valoración de EXPANFLEX	Competencia			Ventaja Relativa
			*A	*B	*C	
Compromiso con el cliente	40	9	7	9	7	26,7
Reputación	30	9	9	9	6	10,0
Notoriedad	20	7	7	8	5	6,7
Alcance	10	7	7	8	5	3,3
TOTAL						46,7

Índice de beneficios relativos en la Reputación: $100.0 + 46.7 = 146.7$

*A: Importador Guayaquil, *B: Fabricante Guayaquil, *C: Fabricante Quito

d) Beneficios relativos totales

Tabla 4

Beneficios relativos totales

Componentes del Beneficio	Importancia Relativa	Ventaja Relativa	Beneficios Totales
Beneficios del Producto	45%	158,3	71,3
Beneficios en los Servicios	40%	166,7	66,7
Beneficios en la Reputación	15%	146,7	22,0
TOTAL	100%		159,9

Beneficios Relativos Totales = 159,9

e) Costo percibido asociado a la compra

Tabla 5

Costo percibido asociado a la compra

Costos asociados a la compra	Importancia Relativa	Posición Competitiva %	Índice Multiplicador de Costo	Beneficios Totales
Precio de compra	45	5	1,1	47,3
Servicio Post-Venta	25	10	1,1	27,5
Entrega a Tiempo	15	0	1,0	15,0
Personalización	10	10	1,1	11,0
Visitas	5	0	1,0	5,0
TOTAL				105,8

Costo relativo total asociado a la compra = 105,8

Diagrama De Cajas (Beneficios Percibidos Y Costos Percibidos.)

Con el diagrama de cajas es posible visualizar la relación entre los beneficios percibidos y los costes percibidos; se identifica de manera clara que en este caso los beneficios percibidos superan de manera significativa a los costes percibidos, esa diferencia a favor del primero, se traduce como entrega de valor hacia el cliente.

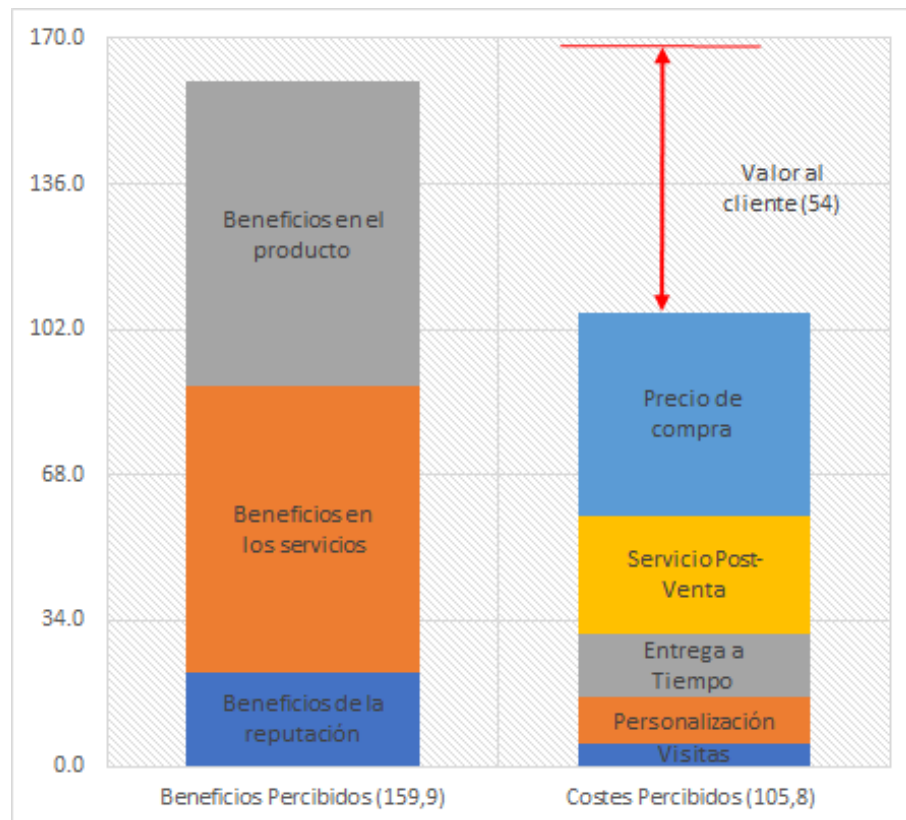


Figura 5. Beneficios percibidos vs Costes Percibidos

MAPA DE VALOR.

Los resultados de los beneficios percibidos y los costes percibidos se grafican en el mapa de valor, al encontrarse por debajo de la línea de valor medio significa que apalancados en la marca paraguas INRIOCH, EXPANFLEX entrega valor a sus clientes.

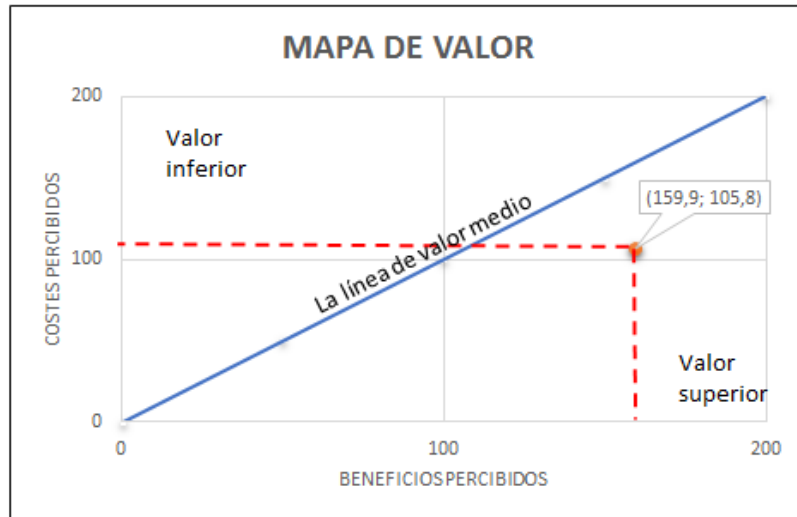


Figura 6. Mapa de valor

Considerando que no existe un liderazgo marcado en el segmento, y que las estrategias competitivas de los competidores no son claras, EXPANFLEX tiene la posibilidad de asumir distintas posiciones en el mercado. Para ello buscaremos determinar la estrategia a seguir, empleando los conceptos de Ries y Trout (2000).

Asumiendo la posición de líder del segmento, EXPANFLEX debe aplicar una táctica defensiva en aquellos conceptos donde se evidencia que posee una ventaja competitiva respecto de sus competidores, es decir mantener su liderazgo en Entrega a tiempo y *Stock* permanente.

Entre las estrategias que actualmente emplean los competidores en el segmento donde no se vislumbra un líder claramente, se tiene:

- Realización de visitas a los clientes, en busca de información sobre sus proyectos.
- Envío de correos masivos, entregando información sobre sus productos.
- Desarrollo de alianzas con distribuidores.
- Creación de convenios macros con empresas públicas y privadas, orientado a control presupuestario y disponibilidad de stock.
- Atención en almacén.

EXPANFLEX para diferenciar su propuesta de valor deberá desarrollar: (1) mejoras en las estrategias actuales empleadas por sus competidores, (2) ofrecer actividades o servicios diferenciadores en el segmento, como ejemplo se puede mencionar actividades colaborativas y de co-creación en el diseño de la solución del cliente y (3) fortalecer sus ventajas competitivas.

4.8.DEFINICIÓN DEL MODELO DE CLIENTE.

EXPANFLEX sirve a clientes que están en la búsqueda de soluciones de calidad, que dentro del proceso de compra reciban una atención que le genere confianza. Para ello cuenta con un recurso humano capaz de brindar una asesoría ajustada a sus necesidades dentro de un entorno de trabajo colaborativo, produciendo una sinergia que permita la entrega a tiempo y soporte a satisfacción.

De acuerdo al análisis del Modelo de Cliente, EXPANFLEX debe:

- Desarrollar estrategias que permitan orientar al usuario en los puntos de contacto mediante la búsqueda continua de generación de valor, que incrementen el beneficio relativo total sin que el costo relativo total asociado a la compra sea mayor al actual.
- Realizar mejoras en los canales de comunicación seleccionados, basándose en la comprensión del proceso que realizan los clientes para adquirir y usar la marca.
- Mantener tácticas defensivas que le permitan proteger su ventaja competitiva respecto a otros actores en el segmento.
- Generar tácticas de flaqueo permanente, que lo posicionan como el proponente de nuevas y mejores formas de entregar un servicio adecuado, que se integren con las asociaciones no funcionales de la marca a través de refuerzos cuidadosamente analizados.
- Realizar actividades de retroalimentación continua con los clientes para adaptar el proceso de compra de la marca a los cambios del entorno y generacional en los mercados objetivos.

4.9.POSICIONAMIENTO

La información recabada y generada de los análisis previos son elementos de entrada para la declaración del posicionamiento. El posicionamiento de la marca EXPANFLEX se debe construir usando aquello que es muy valorado por los clientes, pero respetando lo que busca reflejar la marca.

El posicionamiento debe poder reflejar ventajas competitivas, seleccionando aquellas fortalezas que son atractivas para los usuarios, transmitiéndolas de forma clara y categórica y puede definirse en base a atributos, beneficios o emociones.

El posicionamiento elegido proyecta un mensaje único de los atributos distintivos y atractivos de EXPANFLEX, comparándole también con las fortalezas de la competencia puesto que no existe un líder definido en el segmento de mercado.

La declaración del **posicionamiento** se basa en un beneficio que proviene de un atributo, en nuestro caso es:

“EXPANFLEX, crea soluciones simples y confiables en conjunto con nuestros clientes para el sector naval e industrial”

Con esta declaración se busca ocupar un lugar especial en la mente del público, ser la primera marca de soluciones metalmecánicas flexibles, donde la co-creación de la solución es lo que define a la marca EXPANFLEX como auténtica, genuina y a la vanguardia en el ofrecimiento de servicios pensados en el cliente.

4.10. IDENTIDAD FORMAL

4.10.1. ELABORACIÓN DE LA IDENTIDAD FORMAL DE LA MARCA.

Se refiere al conjunto de símbolos o signos reconocibles que identifican a EXPANFLEX, diferenciándola de otras marcas que compiten en el sector. Todos los elementos empleados en esta etapa deben ser consistentes con los elementos identificados en la identidad de la marca y

teniendo muy presente el posicionamiento escogido para evitar incurrir en errores que podrían derivar en daños irreparables a la marca

En el caso de estudio actual existe un nombre ya establecido, EXPANFLEX, que evoca recordación y tiene un enorme valor emocional por parte de la alta dirección, el cual se mantiene por cuanto no constituye un obstáculo para el posicionamiento que se pretende, siendo perfectamente compatible con él.

En la elaboración de los aspectos formales se contó con la asesoría y acompañamiento de profesionales en el área de diseño gráfico con la finalidad de obtener los mejores resultados, basados en la habilidad, experticia y conocimiento de las tendencias actuales en el ramo.

4.10.2. ELEMENTOS DE LA IDENTIDAD FORMAL DE MARCA.

IDENTIDAD VERBAL.

En el caso de estudio se mantuvo el nombre EXPANFLEX, que se lo puede categorizar como un anagrama, siendo una combinación de sílabas pronunciables derivadas de la contracción de las palabras EXPANSIÓN y FLEXIBLE, estas palabras son importantes porque el industrial puede relacionarlas fácilmente con una solución a su requerimiento en el área metalmecánica. Entre las razones para mantener la denominación actual se pensó que era un buen nombre, basados en consideraciones tales como que luce sofisticado, moderno, y que la barrera del lenguaje no parece ser un problema, con un significado relevante y que también suena bien, además de ser coherente, legible y fácil de pronunciar.

IDENTIDAD VISUAL

En el isotipo (símbolo) actual se identificaron limitaciones como su forma horizontal alargada y la armonía de los colores empleados en su confección, la nueva propuesta necesariamente corrige estas deficiencias.

En su nueva forma circular el isotipo queda listo a las exigencias actuales; en la propuesta vigente el isotipo adquiere la calidad de “*Responsive*” con lo cual puede quedar reducido a formatos mínimos para redes sociales como por ejemplo las imágenes de perfil de aplicativos como *WhatsApp*, *Twitter*, *LinkedIn* entre otras, dando como resultado un incremento de opciones para vender a nuevos clientes.

Para conseguir lograr la recordación esperada, se pensó en la unión de dos palabras a través de una de las diagonales de la letra “*equis*”. La letra “*X*” puede asociarse con la representación de un lugar, puesto que el cruce de las dos rayas implica la ubicación de un punto preciso, ese punto común entre lo quiere el cliente y lo que es capaz de ofrecerle la marca en cuanto a soluciones en el área metalmecánica.



Figura 7. Isotipo

Los arcos superior e inferior asemejan dos productos emblemáticos, la manguera flexible metálica y la manguera flexible de elastómero. Los laterales rojos, juntan las piezas en modo de conclusión de un ciclo, lo que busca evocar una sensación de ciclo de atención al cliente, venta y servicio post venta.

Se optó por incorporar a la elaboración de la identidad de marca el uso de tipografías sobrias, que corresponden a la seriedad y trayectoria de la fábrica matriz INRIOCH. Las fuentes tipográficas utilizadas son *Helvética Neue LT Std – 85 Heavy* y *Helvética Neue LT Std – 67 Medium Condensed*.



Figura 8. Tipografía

La cromía y pantones utilizados son:

Pantone p-48-8 U

C:0% - M:99% - Y:91% - K:0%

Pantone p-179-14 U

C:0% - M:0% - Y:0% - K:89%

Son los colores asociados a la marca, para lograr establecer la identidad cromática, con la finalidad que estos colores se conviertan en un factor identificador por sí mismo, buscando generar identidad cada vez que son reproducidos convenientemente y transmitir valores psicológicos decisivos.

En el sector donde compite EXPANFLEX, actualmente no existen tonos referenciales, porque todos son marcas genéricas; al ser pioneros con nuestra propuesta de identidad visual, se pretende a futuro con ello desarrollar una capacidad connotativa ante el receptor del mensaje, la competencia puede aprovechar esta recordación cromática generada por el líder, pero a la vez resigna posibilidades de diferenciación.

Se determinaron los usos incorrectos del isotipo escogido, así se tiene por ejemplo alteración de tamaños o de las palabras de sus elementos, alteración de colores en sus elementos o rotación arbitraria los elementos visuales.

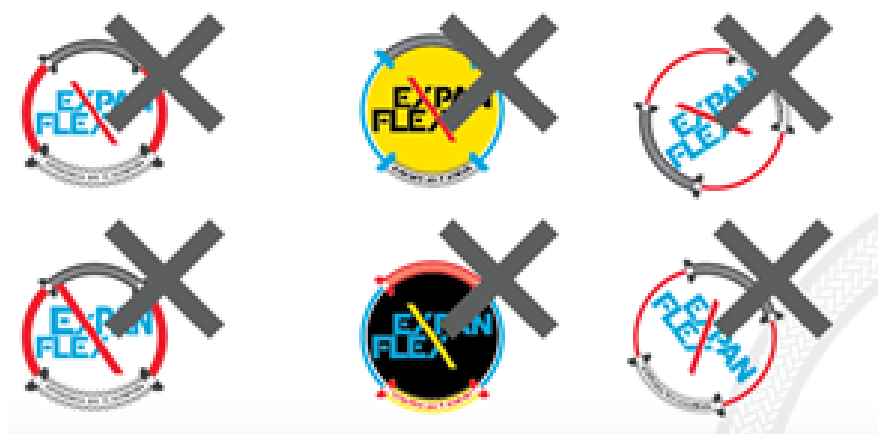


Figura 9. Usos incorrectos del isotipo

SISTEMAS DE PRESENTACIÓN DE MARCA.

En el *packaging* se consideró el uso de cinta impresa puesto que las mangueras son de longitud variable adaptadas a las necesidades del cliente, así como el uso de fundas para el despacho de productos varios. Al respecto se tiene:



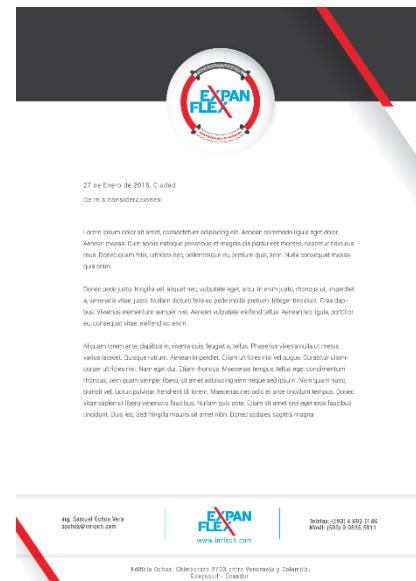
Figura 10. Packaging

SISTEMAS PARTICULARES.

En base a la identidad visual desarrollada con los expertos en artes gráficas, se definió el diseño de la papelería, así tenemos:

- Carpeta
- Hoja Membretada
- Sobre cuadrado
- Tarjeta de presentación

La papelería resulta de gran utilidad como elementos de contacto entre los clientes y la marca para generar notoriedad, uniformidad y hacer visible el logotipo de la marca en todo momento; buscando transmitir el posicionamiento, identidad y propuesta de valor que EXPANFLEX va a entregar a los clientes en cada interacción.



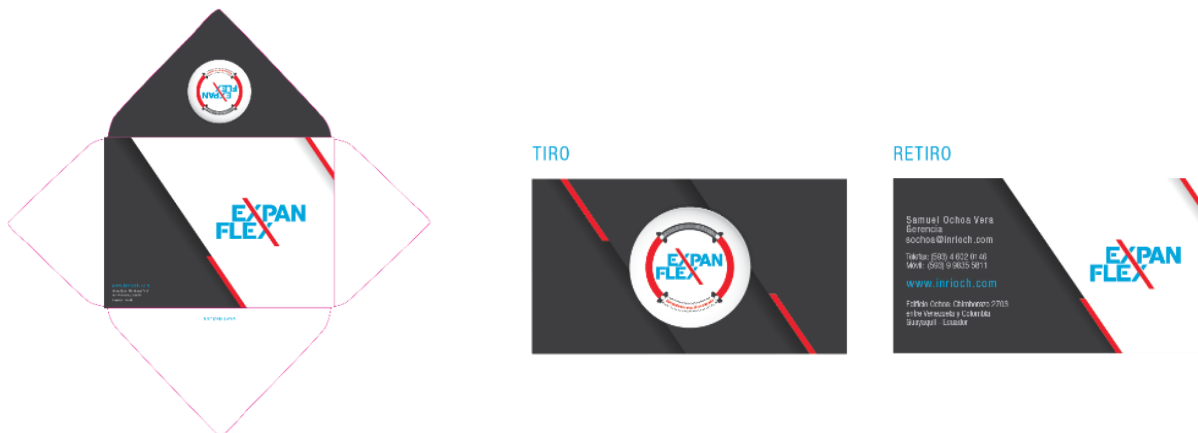


Figura 11. Papelería

4.11. COMUNICACIÓN DEL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA.

El liderazgo en el posicionamiento se logrará al llevar a feliz término el proceso de construcción de arquitectura de marca, antes de que otros actores en el mercado busquen replicar el modelo, es decir, liderar mientras los competidores se mantienen a la espera.

Fijar a la ciudad de Guayaquil y su área de influencia como punto de referencia exitoso de la marca EXPANFLEX, antes de extenderse a otros mercados; realizando una cuidadosa selección de los medios donde se defina realizar las inversiones en materia de comunicación y promoción.

Ser constantes en recordar al público objetivo lo que hace diferente a EXPANFLEX de sus competidores, sin olvidar jamás que uno o varios de ellos buscarán quitarle la posición privilegiada que haya alcanzado la marca.

Entre los públicos identificados de la organización se tienen a todos los grupos de interés, entre los que se encuentran las administraciones, las comunidades con las que convive la organización, sus proveedores de insumos y/o servicios, los líderes de opinión, los medios de comunicación, accionistas y empleados.

INRIOCH debe evaluar convenientemente a través de qué medios desplegará su estrategia de comunicación, ya sea en las categorías de publicidad, relaciones públicas, comunicación interna, promociones comerciales y al consumidor y marketing directo, recordando permanentemente que sobre las tres primeras yacen los cimientos de construcción de marca.

4.12. ESTABLECIMIENTO DE UNA CULTURA CORPORATIVA BASADA EN LA MARCA.

Con la determinación de la identidad, imagen y posicionamiento se da paso al establecimiento de la cultura corporativa de INRIOCH.

El desempeño diario de la actividad de trabajo en la empresa refleja en los miembros de la compañía el seguimiento de normas y formas de comportamiento que, aun cuando no están declaradas de manera explícita, constituyen la cultura de la organización.

En el caso de INRIOCH la cultura corporativa se encuentra influenciada por la personalidad y las normas establecidas por su fundador, se debe incorporar al análisis la evolución a través del tiempo de la compañía, que considere los hitos que marcaron un antes y un después a lo largo de su existencia, eso incluye éxitos y fracasos, evidenciando debilidades, fortalezas y las capacidades de la empresa.

La cultura corporativa a implantar en INRIOCH en cuanto a la identidad de marca debe guardar una relación muy estrecha con características físicas identificadas en su fundador, así tenemos asequible, trabajador, rápido, disponible; con una personalidad que sobresale por su confiabilidad, seriedad, responsabilidad, su vocación de servicio y apoyo permanente en búsqueda de soluciones prácticas. Todos los miembros de la organización deben ser capaces de promulgar una cultura de orientación al cliente poniendo a su disposición la experiencia adquirida en el ramo, así como el desarrollo de relaciones con el cliente donde cada uno se convierte en una especie de asesor.

Todo lo anterior se empata con el posicionamiento definido para EXPANFLEX y que necesariamente debe formar parte de la cultura en el actuar de todos y cada uno de los miembros de la organización con los distintos públicos de INRIOCH.

La cultura corporativa de la empresa INRIOCH basada en la marca requiere el compromiso y liderazgo de su Gerente General, la participación y motivación permanente de sus empleados y la implantación de un sistema interno de comunicación que contribuya a la educación de sus miembros, que sea capaz de recopilar sus contribuciones y de promover su participación con la aceptación de los valores de la organización, que se traduce al final en un respaldo pleno a la marca.

Es importante llegar a identificar con medios propios o peritos externos las diferencias entre la cultura existente y la deseada, llegando a determinar el tamaño de la desviación encontrada.

4.13. ESTIMACIÓN DEL IMPACTO FINANCIERO DEL MODELO DE GESTIÓN DE MARCA.

Luego del desarrollo del Capital de Marca, debemos estimar su impacto en la rentabilidad de la organización.

Para poder ponderar el impacto se utilizará el indicador de la rentabilidad del cliente, CLV (*Customer Lifetime Value*) o el Valor de Vida del Cliente, que según Bitran y Mondschein (1996) representa la contribución neta total que un cliente genera a lo largo de su vida en una organización.

El CLV permite determinar los beneficios financieros derivados de las compras, frecuencia de compra, la fidelidad a la marca y los costos asociados a establecer la relación con el consumidor en distintos escenarios.

Los escenarios que se analizarán son:

- Estado actual de la organización sin estrategia.
- Estado de la organización con la nueva estrategia
- Estado de la organización planteando un escenario optimista y otro pesimista.

Al final se comparará los escenarios planteados versus la situación actual de la organización sin estrategia y se podrá inferir sobre la estrategia que genera mayor impacto financiero.

4.13.1. CÁLCULO DEL VALOR DE VIDA DEL CLIENTE (CLV) SIN ESTRATEGIA.

Para su determinación se consideran los datos del año fiscal cerrado 2017⁴.

Tabla 6

Datos del año fiscal 2017

Clientes año 1	83
Precio promedio por unidad	\$ 96,70
Frecuencia de compra por cliente	22,8
Promedio de compra anual por cliente	\$ 2.202,07
Tasa de retención de clientes sin estrategia	28%
% de costos anuales de marketing por cliente	5,03%
Costo de adquirir un cliente	\$ 105

La tasa de descuento se calcula de acuerdo a la tasa de interés vigente a marzo del 2018 que se sitúa en 8.96%⁵.

Tabla 7

Tasa de descuento

Año 0	1,0000
Año 1	1,0896
Año 2	1,1872
Año 3	1,2936
Año 4	1,4095
Año 5	1,5358

⁴ Los datos usados para el cálculo del CLV son cifras que han sufrido modificaciones en función de los datos reales de la empresa INRIOCH S.A. Por lo tanto, las cifras usadas aquí solo son referenciales de la situación que se describe.

⁵ Se utilizó la tasa activa bancaria, al no ser un proyecto de inversión, para estimar el valor presente del cliente, el valor del cliente bajo la estrategia de marketing propuesta y sustentar su viabilidad en un retorno de los clientes superior al valor del dinero en el mercado.

Con los datos de utilidad bruta por cliente, costos totales, probabilidad de retención y la tasa de descuento se determinan el valor presente neto del flujo de caja esperado y el valor presente neto total del CLV.

Tabla 8
CLV por cliente

	Año Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio promedio por unidad		\$ 96,7	\$ 96,7	\$ 96,7	\$ 96,7	\$ 96,7
Frecuencia de compra por cliente		23	23	23	23	23
Utilidad bruta por cliente		\$ 2.224,1	\$ 2.224,1	\$ 2.224,1	\$ 2.224,1	\$ 2.224,1
Costo de adquirir un cliente	(\$ 105)					
Costo anual de marketing por cliente		(\$ 111,87)	(\$ 111,87)	(\$ 111,87)	(\$ 111,87)	(\$ 111,87)
Flujo de caja del cliente si es retenido		\$ 2.112,23	\$ 2.112,23	\$ 2.112,23	\$ 2.112,23	\$ 2.112,23
Probabilidad de ser retenido	1	1	0,28	0,08	0,02	0,01
Flujo de caja esperado del cliente		\$ 2.112,23	\$ 591,42	\$ 165,60	\$ 46,37	\$ 12,98
Tasa de descuento	1	1,0896	1,1872	1,2936	1,4095	1,5358
VPN del flujo de caja esperado del cliente		\$ 1.938,54	\$ 498,16	\$ 128,01	\$ 32,90	\$ 8,45
VPN total del CLV						\$ 2.501,05

El valor presente neto total del CLV sin estrategia por cliente al año 5 es de \$ 2.501,05 representa el beneficio que generaría un cliente en promedio dentro de un determinado periodo de tiempo.

Con todo el trabajo realizado en el desarrollo de la arquitectura de capital de marca, se espera con esta estrategia aumentar la fidelidad de los clientes y por ende esto se traduciría en mayor consumo.

4.13.2. CÁLCULO DEL VALOR DE VIDA DEL CLIENTE (CLV) CON ESTRATEGIA.

Las premisas tomadas para el Cálculo del valor de vida del cliente (CLV) con esta estrategia son:

1. Incremento de 20 puntos porcentuales en la retención de clientes.

Esta será la meta inicial de retención que se espera al implementar el desarrollo de la marca.

2. Se incurrirán en un costo adicional requerido por año de \$900 para poder ejecutar la nueva estrategia. Se estima que para los años 2 al 5 se tenga un incremento, año a año, del 1,5%.
3. Dado el importante margen de entrega de valor para los clientes de EXPANFLEX, se incrementará el precio en un 5% para el año 1, y para el resto de años se incrementará en 1%.

Para su determinación se consideran los datos del año fiscal cerrado 2017.

Tabla 9

Datos del año fiscal

Clientes año 1	83
Precio promedio por unidad	\$ 96,70
Frecuencia de compra por cliente	22,8
Promedio de compra anual por cliente	\$ 2.202,07
Tasa de retención de clientes con estrategia	48%
% de costos anuales de marketing por cliente	5,03%
Costo de adquirir un cliente	\$ 105

La tasa de descuento se calcula de acuerdo a la tasa de interés vigente a marzo del 2018 que se sitúa en 8,96%.

Tabla 10

Tasa de descuento

Año 0	1,0000
Año 1	1,0896
Año 2	1,1872
Año 3	1,2936
Año 4	1,4095
Año 5	1,5358

Con los datos de utilidad bruta por cliente, costos totales, probabilidad de retención y la tasa de descuento se determinan el valor presente neto del flujo de caja esperado y el valor presente neto total del CLV con la estrategia.

Tabla 11

CLV de los clientes con estrategia

	Año Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio Promedio por unidad		\$ 101,54	\$ 102,55	\$ 103,58	\$ 104,61	\$ 105,66
Frecuencia de compra por cliente		23	23	23	23	23
Utilidad bruta por cliente		\$ 2.335,31	\$ 2.358,66	\$ 2.382,24	\$ 2.406,07	\$ 2.430,13
Costo de adquirir un cliente	(\$ 105)					
Costo anual de marketing por cliente		(\$ 111,87)	(\$ 111,87)	(\$ 111,87)	(\$ 111,87)	(\$ 111,87)
Costo adicional por cliente		(\$ 10,84)	(\$ 11,01)	(\$ 11,17)	(\$ 11,34)	(\$ 11,51)
Flujo de caja del cliente si es retenido		\$ 2.212,59	\$ 2.235,78	\$ 2.259,20	\$ 2.282,86	\$ 2.306,75
Probabilidad de ser retenido	1	1	0,48	0,23	0,11	0,05
Flujo de caja esperado del cliente		\$ 2.212,59	\$ 1.073,17	\$ 520,52	\$ 252,47	\$ 122,45
Tasa de descuento	1	1,0896	1,1872	1,2936	1,4095	1,5358
VPN del flujo de caja esperado del cliente		\$ 2.030,54	\$ 903,93	\$ 402,38	\$ 179,12	\$ 79,73
VPN total del CLV						\$ 3.490,80

Seguidamente se procede a realizar la comparación del valor presente neto total del CLV con estrategia y sin estrategia.

Tabla 12

Comparativo

	Sin estrategia	Con estrategia
VPN total del CLV	\$ 2.501,05	\$ 3.490,80

Tomando el valor presente neto total del CLV con la nueva estrategia se determina que los ingresos se incrementarán un 39.6% y un beneficio para INRIOCH de \$ 82.149,25.

Tabla 13

Resultados

Incremento en CLV por consumidor como resultado de la nueva estrategia de marca.	\$ 989,75
% de Incremento	39,6%
Beneficio de Inrioch producto de nueva estrategia de marca.	\$ 82.149,25

4.13.3. CÁLCULO DEL VALOR DE VIDA DEL CLIENTE (CLV) CON DISTINTOS ESCENARIOS.

Las premisas tomadas para el Cálculo del valor del cliente (CLV) son:

Tabla 14

Escenarios

	Optimista	Pesimista
Probabilidad de ser retenido	70%	20%
Incremento de precios.	5%	1%
Costo adicional por cliente	\$ 900	\$ 1.200

Para su determinación se consideran los datos del año fiscal cerrado 2017.

Tabla 15

Datos del año fiscal

Clientes año 1	83
Precio promedio por unidad	\$ 96,70
Frecuencia de compra por cliente	23
Promedio de compra anual por cliente	\$ 2.335,31
% de costos anuales de marketing por cliente	5,03%
Costo de adquirir un cliente	\$ 105

La tasa de descuento se calcula de acuerdo a la tasa de interés vigente a marzo del 2018 que se sitúa en 8.96%.

Tabla 16

Tasa de descuento

Año 0	1,0000
Año 1	1,0896
Año 2	1,1872
Año 3	1,2936
Año 4	1,4095
Año 5	1,5358

Se calculan los beneficios y el CLV de los clientes con el escenario optimista.

Tabla 17

CLV de los clientes – optimista

	Año Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio Promedio por unidad		\$ 101,54	\$ 106,61	\$ 111,94	\$ 117,54	\$ 123,42
Frecuencia de compra por cliente		23	23	23	23	23
Utilidad bruta por cliente		\$ 2.335,31	\$ 2.452,07	\$ 2.574,67	\$ 2.703,41	\$ 2.838,58
Costo de adquirir un cliente	(\$ 105)					
Costo anual de marketing por cliente		(\$ 117,47)	(\$117,47)	(\$117,47)	(\$117,47)	(\$117,47)
Costo adicional por cliente		(\$ 10,84)	(\$10,84)	(\$10,84)	(\$10,84)	(\$10,84)
Flujo de caja del cliente si es retenido		\$ 2.207,00	\$ 2.323,76	\$ 2.446,36	\$ 2.575,10	\$ 2.710,27
Probabilidad de ser retenido	1	1	0,70	0,49	0,34	0,24
Flujo de caja esperado del cliente		\$ 2.207,00	\$ 1.626,63	\$ 1.198,72	\$ 883,26	\$ 650,74
Tasa de descuento	1	1,0896	1,1872	1,2936	1,4095	1,5358
VPN del flujo de caja esperado del cliente		\$ 2.025,51	\$ 1.370,11	\$ 926,65	\$ 626,64	\$ 423,71
VPN total del CLV						\$ 5.267,62

Se calculan los beneficios y el CLV de los clientes con el escenario pesimista.

Tabla 18

CLV de los clientes-pesimista

	Año Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio Promedio por unidad		\$ 97,67	\$ 98,64	\$ 99,63	\$ 100,63	\$ 101,63
Frecuencia de compra por cliente		23	23	23	23	23
Utilidad bruta por cliente		\$ 2.246,34	\$ 2.268,80	\$ 2.291,49	\$ 2.314,41	\$ 2.337,55
Costo de adquirir un cliente	(\$ 105)					
Costo anual de marketing por cliente		(\$ 112,99)	(\$112,99)	(\$112,99)	(\$112,99)	(\$112,99)
Costo adicional por cliente		(\$ 14,46)	(\$14,46)	(\$14,46)	(\$14,46)	(\$14,46)
Flujo de caja del cliente si es retenido		\$ 2.118,89	\$ 2.141,36	\$ 2.164,04	\$ 2.186,96	\$ 2.210,10
Probabilidad de ser retenido	1	1	0,20	0,04	0,008	0,0016
Flujo de caja esperado del cliente		\$ 2.189,89	\$ 428,27	\$ 86,56	\$ 17,50	\$ 3,54
Tasa de descuento	1	1,0896	1,1872	1,2936	1,4095	1,5358
VPN del flujo de caja esperado del cliente		\$ 1.944,65	\$ 360,73	\$ 66,92	\$ 12,41	\$ 2,30
VPN total del CLV						\$ 2.282,01

Seguidamente se procede a realizar la comparación del VPN total del CLV con todos los escenarios planteados.

Tabla 19

Comparativo general

	Sin estrategia	Con estrategia	Optimista	Pesimista
VPN total del CLV	\$ 2.501,05	\$ 3.490,80	\$ 5.267,52	\$ 2.282,01
Incremento en CLV por consumidor como resultado de la nueva estrategia de marca.		\$ 989,75	\$ 2.766,47	(\$219,04)
% de Incremento		39,57%	110,6 %	(8,76%)
Beneficio de Inrioch producto de nueva estrategia de marca.		\$ 82.149,25	\$ 229,617.01	(\$ 18,180.32)

Tomando el beneficio generado por la nueva estrategia de marca, el escenario optimista entrega el mayor valor a INRIOCH y el escenario pesimista genera pérdidas.

CONCLUSIONES

Al finalizar la investigación se alcanzaron los objetivos planteados al inicio de la misma: establecimiento de las asociaciones de marca, desarrollo del concepto e identidad de marca, desarrollo de la identidad formal y del posicionamiento de la marca EXPANFLEX y estimación del impacto financiero por la implementación de la estrategia de desarrollo de capital de marca.

Se corroboró a través de las entrevistas realizadas que las experiencias de los clientes con el personal de la empresa deben ser siempre positivas, nada puede influenciar más en la percepción de la marca EXPANFLEX que empleados de INRIOCH alineados a la identidad de marca. Esto es importante ya que la marca debe estar al servicio de la empresa para cumplir sus objetivos. Existen asociaciones posicionadas en la mente de los clientes que hacen match con los valores de la organización y forman parte del código de la marca. A modo de ejemplo, experiencia, atención al cliente, confianza, honestidad, entre otros.

El mapa de marca arrojó distintos *insights* para poder elaborar un concepto claro y conocer los vínculos existentes con sus *stakeholder*; situación que es perfectamente válida para desarrollar una experiencia de compra única cada vez que los clientes tengan contacto con la marca EXPANFLEX.

Basándose en los *insights* hallados, se puede inferir que los clientes tienen un alto nivel de conocimiento de la marca; esto permitirá desarrollar *engagement* e incrementar la fidelidad del cliente que redundará en un impulso del valor de la marca EXPANFLEX.

La calidad percibida de la marca INRIOCH es alta y está posicionada en la mente de los clientes.

Se pudo estimar beneficios cuantificables basados en un proceso de desarrollo de arquitectura de capital de marca adecuado, a pesar de que la marca como tal es considerada un activo intangible.

Aplicar la estrategia de desarrollo de arquitectura de capital de marca en la empresa INRIOCH redundará en un incremento de retención de clientes y permite la posibilidad de incremento de precios.

La nueva estrategia basada en (1) incremento en la retención de cliente, (2) aumento del precio y (3) un costo adicional de ejecución, se traduce en un aumento del Valor de Vida del Cliente de un 39.6 % al año 5.

EXPANFLEX debe ser capaz de reinventarse continuamente, mediante el establecimiento de una comunicación bidireccional con sus clientes, que le permita tener flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y también a los generacionales; con esto se conseguirá el tener claro el canal a quién se dirige la marca y cuál es el mensaje que se desea transmitir.

RECOMENDACIONES

En empresas pequeñas y medianas las personas son claves en el proceso de creación de valor de la marca. Por ello, a más del alto compromiso del propietario, se debe procurar que el recurso humano perteneciente a INRIOCH sea talentoso, se encuentre siempre motivado y se persiga constantemente el alineamiento con la estrategia de la organización. El lograr transmitir los valores de la empresa a sus trabajadores y que estos a su vez los entiendan, es lo que asegurará que INRIOCH logre diferenciarse significativamente de sus competidores.

Para constatar la exactitud de la proyección en cuanto al incremento del Valor de Vida del Cliente bajo distintos escenarios, es válido que se corroboren estos datos con mediciones reales en el tiempo estipulado.

INRIOCH debe evaluar qué tipo de plataformas o herramientas se deberán utilizar para apuntalar el desarrollo de la marca EXPANFLEX a través de internet. Así tenemos e-mail marketing, posicionamiento en buscadores, publicidad-online, redes de afiliación, redes sociales, video *sites*, *blog*, marketing de *influencers* entre otros.

Se deben hacer mediciones periódicas entre los clientes principales sobre la aceptación y efectos en la percepción de marca que ha generado la arquitectura de marca propuesta para EXPANFLEX.

Categorizar los clientes para definir el sistema de comunicación y el canal adecuado para cada uno, definiendo los clientes de alto valor para la empresa, así como los líderes de opinión.

Socializar con los líderes de opinión del sector la identidad desarrollada y dar a conocer su postura en medios masivos de comunicación; apalancándose en la reputación de estos líderes se puede lograr el influenciar en la decisión de compra del público objetivo a través de recomendaciones implícitas, es posible incorporar también en esta publicación la experiencia con la marca de los clientes de alto valor. El medio puede ser digital o tradicional, dependerá del presupuesto que se disponga para esta tarea.

Utilizar la estrategia colaborativa de *co-branding* para apalancar la reputación y trasladar la esencia de INRIOCH hacia la marca EXPANFLEX. Se deberán realizar mediciones periódicas para observar el efecto de esta estrategia y al mismo tiempo se elaborará un plan de salida de la misma si no se logra impulsar a la marca

BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of the Brand Name*. New York: Free Press.
- Aaker, D. (2014). Marcas como activos. *Harvard Deusto Márketing y Ventas*, 18-21.
- Aaker, D. (2015). *Las Marcas Segun Aaker*. s/l: URANO PUB Incorporated.
- Aaker, D., & Joachimsthaler, E. (2005). *Liderazgo de marca*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Aaker, J. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34, 347-356.
- Adamson, A. (2006). *Branding simple*. Nueva York: Palgrave McMillan.
- Alles, M. (2014). *La marca recursos humanos: Cómo lograr prestigio dentro de la organización*. Buenos Aires: Granica.
- AMA. (2014). *Sitio Web de la American Marketing Association*. Retrieved Febrero 20, 2018, from <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B>
- Argenti, P. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: LID Editorial.
- Baños, M., & Rodríguez, T. (2016). *Imagen de marca y product placement*. Madrid: ESIC Editorial.
- Bassat, L. (2017). *El libro rojo de las marcas*. s/l: Penguin Random House.
- Batey, M. (2013). *El significado de la marca*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Belío, J., & Sainz, A. (2007). Claves para gestionar precio, producto y marca. Cómo afrontar una guerra de Precios. *Madrid, ES. Especial Directivos*, 1-8.
- Bitran, G. R., y Mondschein, S. V. (1996). Mailing decisions in the catalog sales industry. *Management Scienca*, 49(9), 1364-1381.
- Blasco & Otero. (2008). *Técnicas cualitativas para la recogida de datos en investigación cualitativa*.
- Brujón, G., & Clifton, R. (2010). *En clave de marcas*. Madrid: LID Editorial empresarial.
- Buil, I., De Chernatony, L., & Martínez, E. (2013). La importancia de medir el valor de marca desde la perspectiva del consumidor: Evidencia empírica en España y el Reino Unido. *Revista de Ciencias Sociales*, 226-237.

- Cerviño, J., & Baena, V. (2014). Nuevas dimensiones y problemáticas en el ámbito de la creación y gestión de marcas. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 11-50.
- Changeur, S. (1999). *Le territoire de marque: proposition et test d'un modèle basé sur la mesure des associations des marques*. Thèse de doctorat en Sciences de gestion.
- Chaves, R., & Belluccia, R. (2003). *La marca corporativa: gestión y diseño de símbolos y logotipos*. Barcelona: Paidós.
- Costa, J. (2012). Construcción y gestión estratégica de la marca: Modelo MasterBrand. *Luciérnaga*, 20-25.
- Currás, R. (2010). Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación. *Teoría y Praxis*, 9-34.
- Davis, S. (2002). *La marca: máximo valor de su empresa*. México D.F.: Pearson Educación.
- Denegri, M., Del Valle, C., & Martínez, G. (2014). Marcas, consumidores y símbolos: una relación inquietante. In D. Cabezas, & L. Orellana, *Estudios de personalidad de marca en educación superior y sectores no tradicionales* (pp. 19-39). Temuco: Ediciones Universidad de la Frontera.
- Diehl, G. (2017). *Desarrollando La Identidad de Marca: Como Crear Una Historia Unica Sobre Tu Compania Para Volver Irresistibles Tus Productos*. México: Identity Publications.
- Diehl, G. (2017). *Desarrollando La Identidad de Marca: Como Crear Una Historia Unica Sobre Tu Compania Para Volver Irresistibles Tus Productos*. Nueva York: Identity Publications.
- Escobar, S. (2000). La equidad de marca" Brand Equity" una estrategia para crear y agregar valor. *Estudios Gerenciales*, 35-41.
- Friese, S. (2012). Atlas.ti Quick tour. *Manual de Tutorial*.
- Gázquez, J. (2004). La identidad e imagen de marca. In *Dirección de productos y marcas*. Madrid: Editorial UOC.
- Gómez, C. (2014). *Branding: Escencia del marketing moderno*. México D.F.: LID Editorial Mexicana.
- Gupta, S. H. (2006). Modeling Customer Lifetime Value. *Journal of Service Research*, 139-155.

- Harrison, J., & St. John, C. (2002). *Fundamentos de la dirección estratégica*. Madrid: Ediciones Parainfo S.A.
- Hernández, Fernández, Baptista. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Holt, D. (2004). ¿Qué convierte a una marca en un icono? *Harvard Deusto business review*, 72-79.
- Hoyos, R. (2016). *Branding: El arte de marcar corazones*. Nogotá: ECOE Ediciones Ltda.
- Jiménez, A., & Zapico, L. (2004). El producto y la importancia de la marca en su política, la relación producto-marca-consumidor . In *Dirección de productos y marcas*. Barcelona: Editorial UOC.
- Kapferer, J. (2012). *The New Strategic Brand Management*. New York: Kogan Page.
- Kapferer, J.-N. (1986). Beyond positioning retailer's identity. In: *Esomar Seminar Proceedings*, 167-176.
- Keller, K. (2001). Building customer-based brand equity: A blueprint for creating strong brands. *Marketing Science Institute*, 1-31.
- Keller, K. (2008). *Administración estratégica de marca branding*. México D.F.: Pearson Educación.
- Kotler, P. (2002). *Dirección de marketing: conceptos esenciales*. México D.F.: Pearson Educación.
- Kotler, P. (2004). *Los diez pecados capitales del marketing: indicios y soluciones*. Barcelona: Gestion 2000.
- Llopis, E. (2015). *Crear la marca global*. Madrid: ESIC Editorial.
- Martín, M. (2005). *Arquitectura de marcas: modelo general de construcción de marcas y gestión de sus activos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Martín, M., Bermúdez, G., Li, Z., & Parra, F. (2018). Modelo de administración de marcas: un enfoque teórico basado en la teoría general de sistemas. *Esic Market Economics and Business Journal*, 93-117.
- Medina, P. (2014). *Marca y comunicación empresarial*. Barcelona: Editorial UOC.
- Moliné, M. (2015). *Malicia para vender con marca: Comunicación activa*. Barcelona: Editorial UOC.

- Montecinos, J. (2006). Rol de las expectativas en el juicio de satisfacción y calidad percibida del servicio. *Límite. Revista de Filosofía y Psicología*, 195-214.
- Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. (2017). *Sitio web de la OMPI*. Retrieved Enero 29, 2018, from <http://www.wipo.int/trademarks/es/>
- Otaduy, J. (2012). *Genoma de marca*. México D.F.: LID Editorial Mexicana.
- Parrish, D. (2015). *Chase One Rabbit.: Marketing Estrategico Para El Exito En Los Negocios: 63 Consejos, Tecnicas E Historias Para Emprendedores Creativos*. S/L: Peopleing.
- Pérez, A., & Rodríguez, I. (2014). Identidad, imagen y reputación de la empresa: integración de propuestas teóricas para una gestión exitosa. *Cuadernos de Gestión*, 97-126.
- Reyes, E., Mellado, J., & Méndez, A. (2017). Consumidor Innovador, ¿ Tiene Relación Con La Lealtad A La Marca? *European Scientific Journal*, 242-250.
- Ries, A. y Trout, Jack. (2000). *Marketing de guerra*. Madrid: Mc Graw- Hill/Interamericana de España, S.A.U.
- Roedder, Loken, Kim & Monga. (2006). Brand Concept Maps. *Journal of Marketing Research*, 549-563.
- Rovira, J. (2013). *Consumering: Cambiar o seguir sufriendo, usted elige*. Madrid: ESIC Editorial.
- Saavedra, J. (2004). Capital de Marca desde la perspectiva. *Revista Venezolana de Gerencia*, 508-528.
- Salto, J., León, A., & González, L. (2017). La identidad de marca desde el criterio del consumidor ecuatoriano. *Publicando*, 463-479.
- Sánchez, J., & Pintado, T. (2010). *Nuevas tendencias en comunicación*. Madrid: ESIC Editorial.
- Solé, M. L. (2003). *Los consumidores del siglo XXI*. Madrid: ESIC Editorial.
- Strauss & Corbin. (1990). *Basics of qualitative research. Techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks: Sage.
- Taylor & Bogdan. (1992). Introducción a los metodos cualitativos en Investigación. La búsqueda de los significados. In T. & Bogdan, *Introducción a los metodos cualitativos en Investigación. La búsqueda de los significados* (pp. 100-132). Paidós.
- Torres, Y., & García, G. (2013). *Posicionamiento*. Madrid: Editorial Académica Española.
- Torres, Y., & García, G. (2013). *Posicionamiento*. Madrid: Editorial Académica Española.

- Velilla, J. (2010). *Branding. Tendencias y retos en la comunicación de marca*. Barcelona: Editorial UOC.
- Wilensky, A. (1998). *La promesa de la marca*. Buenos Aires: Temas.
- 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.

ANEXOS

ANEXO 1

GUIÓN

- Saludos
- Iniciar con pregunta corta de cómo va todo.
- Invitar algo de beber.
- Pedir apagar los celulares para evitar interrupción.
- Informar al entrevistado que la charla va a ser grabada
- Explicar el motivo académico de la entrevista y que no va ser usado su nombre para ningún otro fin, también el cómo se va a llevar la entrevista, con un conversatorio abierto sin respuestas buenas o malas, sino que es una charla informal.
- Adicional indicar que lo que vayamos a consultar son temas referentes a las relaciones comerciales BTB.

Preguntas de la empresa:

- ¿Qué opinas de nuestra relación de negocios? Por favor descríbenos, qué aspectos valoras más de la relación comercial y qué consideras puntos positivos o negativos actualmente.
- Si la empresa fuera una persona, ¿cómo la definirías? ¿Cuáles son sus rasgos característicos? (Por ejemplo, piensa que sí Harley Davidson fuera una persona, seguro me dirías que se trata de un hombre que gusta del rock, aventurero, que ama la libertad y la velocidad...)
- Dentro de la experiencia de compra que has tenido con nosotros, descríbenos ¿Cómo ha sido? (Por ejemplo, ha sido placentera, rápida, sin novedad, cálida, etc.)... ¿Qué aspectos valoras y cuáles crees que son importantes, pero no los has recibido o percibido con nosotros?... ...Si tuvieras que utilizar 3 palabras para describir tu experiencia de compra en INRIOCH, ¿Cuáles serían?
- Ayúdame identificando si existe algún aspecto importante (positivo o negativo) relacionado con la relación comercial, experiencia de compra u otro, que no se haya

tratado hasta el momento, es muy importante para nosotros que nos compartas tus comentarios con total apertura...

Preguntas de la competencia

- ¿Por favor describenos cómo es su relación comercial con otras empresas del sector...qué aspectos sobresalen de manera positiva o negativa actualmente con ellos?
- ¿Dentro de la experiencia de compra que has tenido con otras empresas del sector, describe cómo ha sido, qué aspectos valoras y cuales crees que son importante pero no los has recibido o percibido con ellos? ...Me gustaría saber qué me puedes decir sobre cosas, aspectos o situaciones que has logrado valorar de la competencia y que percibes como deficientes en INRIOCH?

ANEXO 2

Analisis Entrevistas - ATLAS.ti
Proyecto Edición Documentos Citas Códigos Memos Redes Analisis Herramientas Visualizaciones Ventanas Ayuda

9:1 Es buena, porque e
Códigos: AHORRO POR PLANIFI
Memo

Documentos primarios

Id	Nombre
P3	Entrevista ECUESTIBAS.rtf~
P4	INERCA.rtf~
P5	Panamerican.rtf~
P6	Southpro.rtf~
P7	Tecnofluidos.rtf~
P8	Entrevista Galatours.rtf
P9	Entrevista ETICA.rtf
P10	Tecnofluidos parte 2.rtf

¿Me puedes indicar tu opinión sobre nuestra relación de negocios?

Es buena, porque en el aspecto de servicio de trabajo, servicio técnico en nuestro país la mano de obra calificada es muy escasa; y cuando uno requiere de un servicio de ese nivel, siempre, siempre tiene que estar explicando el último detalle y espera que al menos se cumpla la expectativa de lo que uno espera; con INRIOCH me pasa algo diferente siempre da un paso más adelante y eso la hace una empresa muy sólida y ello le augura un éxito increíble en el tiempo si se mantienen sus principios, sus valores.

En el caso de INRIOCH siempre ha suplido los requerimientos y las expectativas, incluso se ha ido un poquito más allá; es grato eso en nuestro medio por la mentalidad latina, ecuatoriana propiamente, esa cultura errónea que tenemos que hacer solamente lo mínimo necesario para lo que nos pagan y muchas veces cuando las empresas logran posicionarse con esa filosofía de trabajo, el cliente empieza a aceptar que no el costo como un producto más caro sino lo ven como un producto de calidad y eso es bueno

¿Dentro de esos aspectos qué usted valora más? ¿Qué considera positivo o negativo actualmente?

Lo que hemos trabajado, los servicios que me han prestado han sido cumplido satisfactoriamente, no tengo una parte negativa

¿Qué aspectos valora más de la relación con INRIOCH?

Hay algo que en general los latinos no valorizamos mucho y es el grado no de amistad seguramente sino de consideración entre cliente y el proveedor, la confianza pero la confianza bien entendida, esa confianza que a uno le vuelve con un compromiso por encima del ser, el compromiso de no hacerle quedar mal al cliente o al funcionario o al responsable de la obra al que le han encomendado alguna tarea, se trata de esa confianza de esa cordialidad, de ese movimiento de poder trabajar con esa armonía de saber que uno va a hacer lo mejor y a recibir lo mejor

Vamos a imaginarnos que INRIOCH fuera una persona, ¿cómo usted la describiría? ¿Qué rasgos característicos tendría? ponga un ejemplo... si nosotros conversamos sobre Hardley Davidson, se nos viene a la mente una persona, un hombre que le gusta la velocidad que le gusta la aventura, la libertad...en este caso haciendo una semejanza con INRIOCH ¿Qué rasgos característicos usted le vería si fuera una persona?

Un antecedente, el pionero de INRIOCH es el Sr. Kléber Ochoa padre, tengo el gusto de conocerlo desde que fue de la Armada; si usted hace esa analogía entre la Harley e INRIOCH basado en su fundador, en quién ha sido el pionero en fundar la empresa familiar es muy bien hecha la analogía, porque uno ve una persona, una moto clásica, uno habla de Harley, cualquier modelo que sea, es un clásica y se entiende que tiene un rasgo característico la máquina y uno sabe muy rápidamente una Harley y uno sabe que esa analogía es muy

Citas

Buscar

AHORRO POR PLANIFICACION-2
ALTA EXPECTATIVA-3
AMISTAD-17
APERTURA-25
ASESORIA-75
ATENCION-93
BAJA PUBLICIDAD-1
BUENA RELACION-55
CALIDEZ-5
CAPACITACION-9
CAPITAL HUMANO-28
CLARA NEGOCIACION-10
CLASICO-6
COLABORACION-44
COMUNICACION FLUIDA-11
CONFIABLE-50
CONFIANZA-54
CUSTOMER JOURNEY MAP
DEFUSION ADECUADA
DISPONIBILIDAD DE ATENCION -10
EMPATIA-24
ESTADISTICAS TRABAJOS-3

Códigos

Buscar

BENEFICIO_ASESORIA_I
BENEFICIO_CALIDAD_I
BENEFICIO_DISPONIBILIDAD_I
BENEFICIO_GARANTIA_I
ALTO_VALOR_AMISTAD
ALTO_VALOR_ATENCION
ALTO_VALOR_COLABORACION
ALTO_VALOR_CONFIANZA
ALTO_VALOR_HONRADEZ
ALTO_VALOR_SOLUCION_PROBLEMAS
ALTO_VALOR_EMPATIA
ALTO_VALOR_PERSONALIZACION
ALTO_VALOR_RESPETO
PUNTOS_POSITIVOS_INRIOCH_BUENA_RELACION
VALORA_AMISTAD_INRIOCH
VALORA_BUENA_RELACION_INRIOCH
VALORA_CONFIANZA_INRIOCH
VALORA_EMPATIA_INRIOCH
IMAGEN_INRIOCH_BUEN_CAPITAL_HUMANO
IMAGEN_INRIOCH_CALIDAD
IMAGEN_INRIOCH_CLASICO
IMAGEN_INRIOCH_CONFIABLE
IMAGEN_INRIOCH_HOMBRE

P.9: Entrevista ETICA.rtf -> Mi biblioteca
Tamaño: 1 Texto rico Predetermin

ANEXO 3

Analisis Entrevistas - ATLAS.ti
 Proyecto Edición Documentos Citas Códigos Memos Redes Analisis Herramientas Visualizaciones Ventanas Ayuda

DP3 P:2: Entrevista CELEC.rtf DP4 DP5 DP6 DP7 DP8 DP9

2:81 La relación de ent. v Códigos: *HORRO POR PLANIFI v Memo: Metodología (D.O. Commentary) - Super

P:2: Entrevista CELEC.rtf

¿Me puedes indicar tu opinión sobre nuestra relación de negocios?

La relación de empresa a empresa me parece bien, hasta el momento los productos no han tenido ningún inconveniente, siempre hay la apertura para obtener lo que nosotros estamos necesitando, cuando requiramos iniciar contrataciones tenemos la apertura de las cotizaciones y la participación de INRIOCH

¿Qué aspectos valoras más de la relación comercial actual?

Lo que más valoramos es la calidad del producto y la atención, aún cuando la calidad siempre es importante considero que siempre es bueno tener buenas relaciones, la atención al cliente y el soporte que se puede dar es muy importante.

¿Consideras que exista un punto negativo o positivo que tú creas que sobresalga y que nos puedas comentar?

Para mí lo positivo es la calidad y esa apertura que a veces se puede acudir a INRIOCH y obtener el soporte o ideas de mejora, esto como punto sobresaliente.

Podría mencionar como un punto negativo que antes de conocerlos a ustedes no veía promoción de la empresa en el medio.

¿En el sector donde tú trabajas?

Así es

En este momento te voy a poner una escena... Imagínate que la empresa fuera una persona, ¿Cómo la definirías?... pongo un ejemplo... al momento que tú piensas en Hardley Davidson, piensas que es una persona segura, que es una persona que le gusta la aventura, que ama la libertad y la velocidad... dentro de este ejemplo ¿Cómo tú podrías definir a la empresa INRIOCH?

Yo lo traduciría como alguien confiable y asequible.

¿Y qué rasgos característicos tú crees que podría tener?

Como principal rasgo yo creo que es confiable

Documentos primarios

Id	Nombre
P 2	Entrevista CELEC.rtf~
P 3	Entrevista ECUAESTIBALS.rtf~
P 4	INERCA.rtf~
P 5	Panamerican.rtf~
P 6	Southpro.rtf~
P 7	Tecnofuidos.rtf~
P 8	Entrevista Galatours.rtf
P 9	Entrevista ETICA.rtf

Códigos

Nombre
*HORRO POR PLANIFICACION -2
*ALTA EXPECTATIVA -3
*AMISTAD-17
*APERTURA-25
*ASESORIA-75
*ATENCION-95
*BAJA PUBLICIDAD-1
*BUENA RELACION-55
*CALIDEZ-5
*CAPTACION-9
*CAPITAL HUMANO-28
*CLARA NEGOCIACION-10
*CLASICO-6
*COLABORACION-44
*COMUNICACION FLUIDA-11
*CONFIABLE-50
*CONFIANZA-54
*CUSTOMER JOURNEY MAP
*DIFUSION ADECUADA
*DISPONIBILIDAD DE ATENCION -10
*EMPRIA-24
*ESTADISTICAS TRABAJOS-3

P:2: Entrevista CELEC.rtf -> Mi biblioteca

Tamaño: 1 Texto rico Predetermin

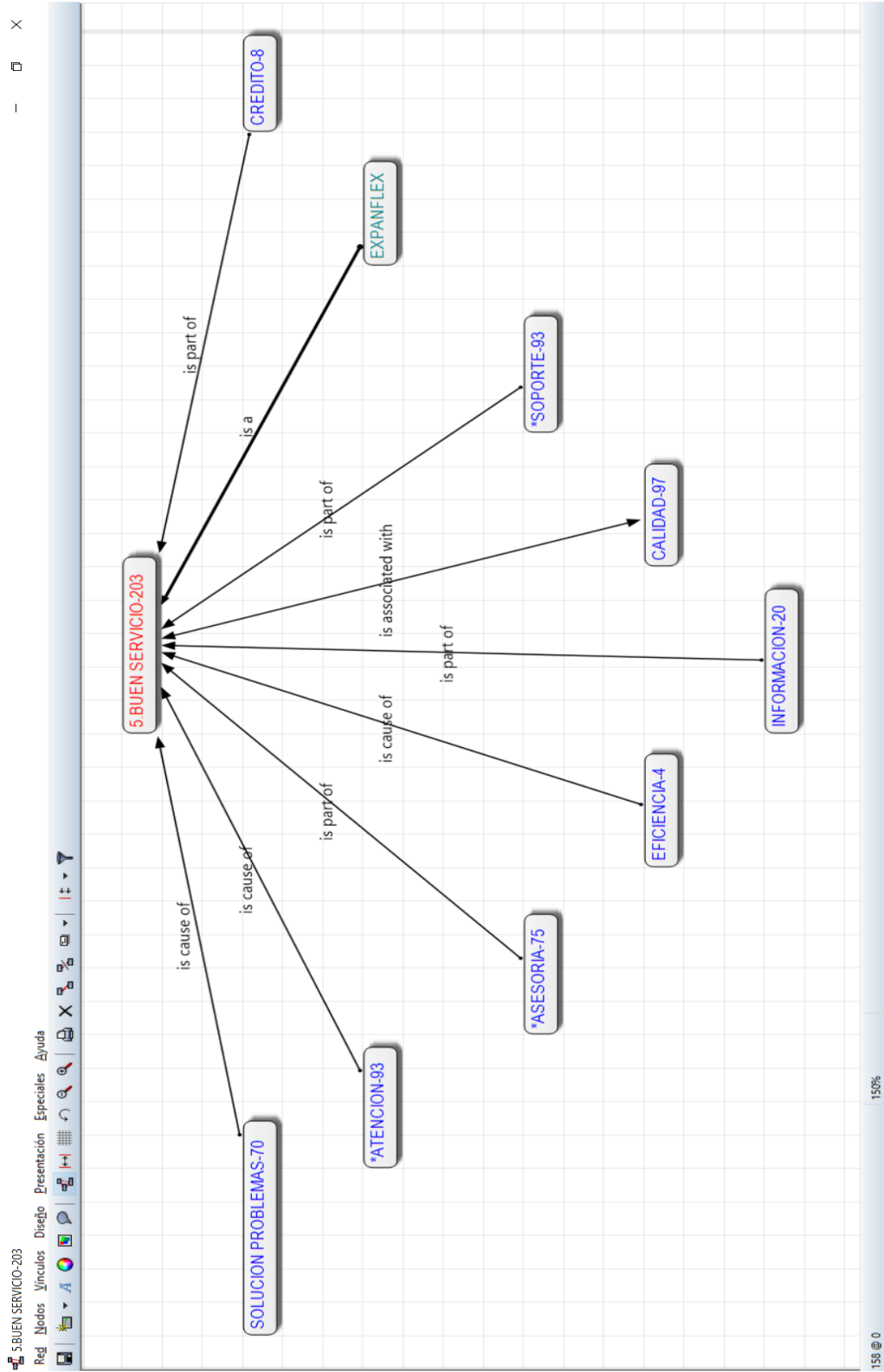
ANEXO 4

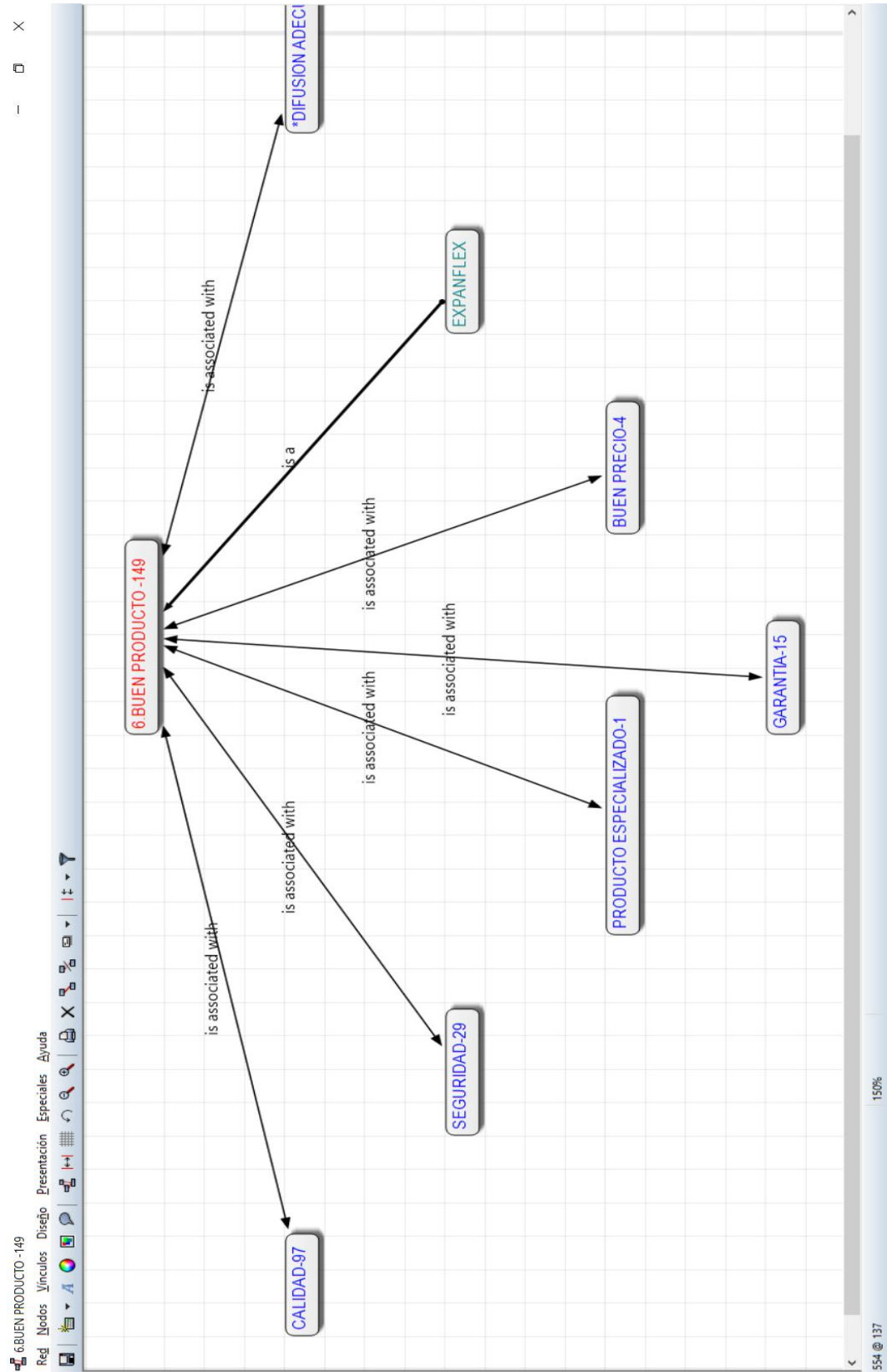
Nombre	Fundamentado	Densidad	Autor	Creado	Modificado	Familias
ALTO_VALOR_CALIDAD	12	1	Super	30/10/2017 15:30:44	06/01/2018 15:04:16	
PUNTOS_POSITIVOS_INRIOCH_BUENA_RELACION	12	5	Super	25/10/2017 23:37:39	06/01/2018 12:17:52	
PUNTOS_POSITIVOS_INRIOCH_CONFIANZA	13	4	Super	26/10/2017 00:39:21	06/01/2018 12:15:51	
VALORA_CALIDAD_INRIOCH	13	4	Super	25/10/2017 23:43:38	06/01/2018 12:28:28	
PUNTOS_POSITIVOS_INRIOCH_ASESORIA	14	4	Super	25/10/2017 23:59:13	06/01/2018 12:17:32	
BENEFICIO_SOLUCION_PROBELMAS_J	14	3	Super	26/10/2017 20:34:16	06/01/2018 12:05:11	
MEJORAS_DISPONIBILIDAD_INFO	14	1	Super	25/10/2017 17:38:43	28/12/2017 16:51:23	
CONCEPTO_BUENA_RELACION_INRIOCH	14	1	Super	25/10/2017 23:54:38	28/12/2017 20:50:33	
CONCEPTO_SOPORTE_INRIOCH	14	2	Super	25/10/2017 23:23:26	03/01/2018 21:14:26	
PUNTOS_POSITIVOS_INRIOCH_CALIDAD	15	3	Super	25/10/2017 23:37:39	06/01/2018 12:16:49	
MEJORAS_VISITAS_INCREMENTO	15	1	Super	25/10/2017 17:45:25	28/12/2017 22:41:49	
CONCEPTO_JUSTINTIME_INRIOCH-	15	1	Super	26/10/2017 00:00:40	28/12/2017 20:50:55	
PUNTOS_POSITIVOS_INRIOCH_EXPERIENCIA_COMPRA	15	4	Super	26/10/2017 23:48:23	06/01/2018 12:16:58	
ALTO_VALOR_ASESORIA	16	6	Super	26/10/2017 20:56:52	06/01/2018 11:20:32	
ALTO_VALOR_ATENCION	16	6	Super	26/10/2017 00:58:34	06/01/2018 11:21:32	
PUNTOS_POSITIVOS_INRIOCH_JUSTINTIME	16	5	Super	26/10/2017 00:00:40	06/01/2018 12:18:40	
IMAGEN_INRIOCH_CONFIABLE	17	7	Super	25/10/2017 23:51:03	03/01/2018 21:19:19	
CONCEPTO_CONFIABLE_INRIOCH	17	4	Super	25/10/2017 23:49:53	03/01/2018 21:13:55	
VALORA_BUENA_RELACION_INRIOCH	17	7	Super	25/10/2017 23:43:38	06/01/2018 12:28:11	
ALTO_VALOR_CONFIANZA	18	5	Super	26/10/2017 23:49:46	06/01/2018 15:04:16	
BENEFICIO_ATENCION_J	18	6	Super	25/10/2017 23:33:31	06/01/2018 12:04:37	
BENEFICIO_CALIDAD_J	18	4	Super	25/10/2017 23:32:20	06/01/2018 12:03:44	
BENEFICIO_JUSTINTIME_J	18	4	Super	26/10/2017 00:00:40	06/01/2018 12:05:49	
VALORA_SOPORTE_INRIOCH	18	5	Super	25/10/2017 23:43:38	06/01/2018 12:27:19	
ALTO_VALOR_SOLUCION_PROBLEMAS	18	3	Super	26/10/2017 20:56:52	06/01/2018 11:20:59	
CONCEPTO_ATENCION_INRIOCH	19	1	Super	25/10/2017 23:22:36	28/12/2017 21:42:09	
PUNTOS_POSITIVOS_INRIOCH_ATENCION	19	6	Super	26/10/2017 23:28:24	06/01/2018 12:18:40	
ALTO_VALOR_INFORMACION	20	4	Super	26/10/2017 00:24:53	03/01/2018 21:06:05	
CONCEPTO_CALIDAD_INRIOCH	20	3	Super	25/10/2017 23:22:36	03/01/2018 21:14:01	
VALORA_ATENCION_INRIOCH	21	8	Super	25/10/2017 23:43:38	06/01/2018 12:26:22	
ALTO_VALOR_COLABORACION	21	7	Super	26/10/2017 00:19:09	06/01/2018 11:21:32	
MEJORAS_COLABORACION	22	1	Super	25/10/2017 17:45:25	28/12/2017 22:41:49	

ANEXO 5

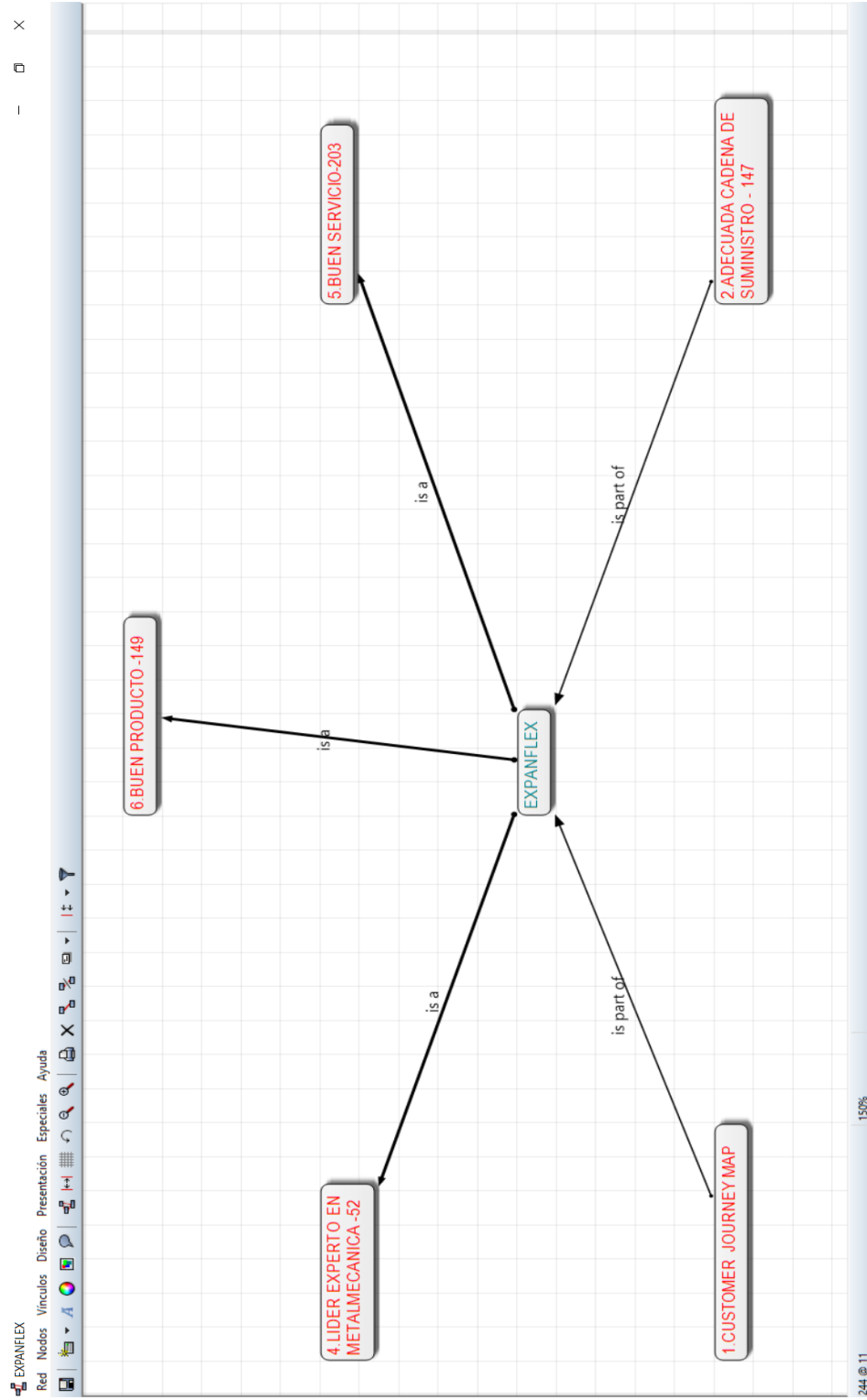
Administrador de códigos [UH: Analisis Entrevistas]	
Códigos	Miscelánea
1	CUSTOMER JOURNEY MAP (0-5)
2	ADECUADA CADENA DE SUMINISTRO - 147 (0-3)
3	ALTO VALOR PARA CLIENTE (0-42)
4	ALIBER EXPERTO EN METALMECANICA -52 (0-10)
5	BUEN SERVICIO-203 (0-9)
6	BUEN PRODUCTO -149 (0-7)
7	FLEXIBILIDAD-5 (0-1)
8	CLARA NEGOCIACION-10 (0-2)
9	ESTADISTICAS TRABAJOS-3 (0-1)
10	FACIL BUSQUEDA-15 (0-2)
11	REDUCCION BUSQUEDA-16 (0-3)
12	PLANIFICACION-3 (0-1)
13	AHORRO POR PLANIFICACION - 2 (0-1)
14	EXPANFLEX (0-5)
15	RELACION COMERCIAL LARGO PLAZO -4 (0-1)
16	EXPERIENCIA DE COMPRA-15 (0-4)
17	MIX (SERVICIO-PRODUCTO)-7 (0-1)
18	DISPONIBILIDAD DE ATENCION -10 (0-1)
19	APERTURA-25 (0-2)
20	ALTA EXPECTATIVA -3 (0-1)
21	CAPACTACION-9 (0-1)
22	ASESORIA-75 (0-3)
23	COLABORACION-44 (0-1)
24	SEGUIMIENTO CLIENTE-25 (0-1)
25	SOPORTE-83 (0-3)
26	EXCELENCIA-4 (0-1)
27	ATENCION-93 (0-4)
28	PERSONALIZACION-3 (0-1)
29	CAPITAL HUMANO-28 (0-1)
30	IMAGEN CORPORATIVA-1 (0-1)
31	BAIA PUBLICIDAD-1 (0-1)
32	PROMOCION-1 (0-1)
33	INNOVACION-1 (0-1)
34	DIFFUSION ADECUADA (0-5)
35	EMPATIA-24 (0-2)
36	AMISTAD-17 (0-1)
37	BUENA RELACION-35 (0-7)
38	COMUNICACION FLUIDA-11 (0-1)
39	CLASICO-6 (0-2)
40	FORMAL-3 (0-2)
41	HONRADEZ-30 (0-4)
42	CONFIANZA-54 (0-4)
43	RESPONSABILIDAD-7 (0-1)
44	CONFIABLE-50 (0-3)
45	SERIEDAD-15 (0-3)
46	CALIDEZ-5 (0-1)
47	SERVICIAL-6 (0-1)
48	RELAX-2 (0-1)
49	RESPECTO-13 (0-1)
50	CALIDAD-97 (0-4)
51	INFORMACION-20 (0-3)
52	TRAZABILIDAD-1 (0-2)
53	PRECIO REFERENCIALES-4 (0-1)
54	SOLUCION PROBLEMAS-70 (0-2)
55	EFICIENCIA-4 (0-2)
56	CREDITO-8 (0-1)
57	ASEQUIBLE-13 (0-4)
58	PERSONA TRABAJADORA-8 (0-5)
59	FUERTE-14 (0-5)
60	DISPONIBLE-5 (0-3)
61	ERGUIDO-2 (0-2)
62	FORTALEZA-1 (0-2)
63	RUIDO-3 (0-2)
64	DIRECTO-3 (0-3)
65	PULCRO-3 (0-2)
66	JUST IN TIME-91 (0-3)
67	RAPIDEZ-13 (0-2)
68	STOCK-22 (0-2)
69	SEGURIDAD-29 (0-1)
70	GARANTIA-15 (0-1)
71	FERRETERIA NAVAL-2 (0-1)
72	PRODUCTO ESPECIALIZADO-1 (0-2)
73	BUEN PRECIO-4 (0-1)
74	PRODUCTO CERTIFICADO-1 (0-1)
75	HOMBRE-11 (0-10)
76	LOGISTICA-20 (0-7)
77	MEJORAMIENTO CONTINUO-1 (0-0)
78	DESPACHO EN FERRADO-2 (0-0)
79	FRANCO-1 (0-0)
80	HONRADEZ-3 (0-0)
81	ELEGANTE-3 (0-0)
82	BUEN JAZZ-2 (0-0)
83	VISTAS -11 (0-0)
84	BUEN CAPITAL HUMANO-11 (0-0)
85	PUNTUALIDAD-16 (0-0)
86	NODO 1- LOGISTICA (0-0)
87	NODO 2- RASGOS (0-5)
88	NODO 3-PRODUCTO (0-0)
89	NODO 4 (0-0)
90	CONCEPTO_HOMBRE_INRIOCH (4-1)
91	ALTO VALOR, PRECIOS, REFERENCIALES (4-3)
92	ALTO VALOR, MIX(SERVICIO-PRODUCTO) (7-1)
93	ALTO VALOR, EXCELENCIA (3-1)
94	PUNTOS, POSITIVOS, COMPETENCIA, ATENCION (3-1)
95	ALTO VALOR, SEGURIDAD (1-3)
96	ALTO VALOR, CONFIANZA (18-5)
97	ALTO VALOR, CALIDAD (12-1)
98	VALORA, ASESORIA, INRIOCH (11-6)
99	VALORA, CAPITAL_HUMANO, INRIOCH (7-7)
100	VALORA, CALIDAD, INRIOCH (13-4)
101	VALORA, BUENA_RELACION, INRIOCH (17-7)
102	VALORA, EMPATIA, INRIOCH (8-4)
103	VALORA, CONFIANZA, INRIOCH (12-4)
104	VALORA, AMISTAD, INRIOCH (6-4)
105	VALORA, HONRADEZ, INRIOCH (3-4)
106	VALORA, COLABORACION, INRIOCH (9-4)
107	VALORA, SOLUCIONES, PROBLEMAS, INRIOCH (12-3)
108	VALORA, SOPORTE, INRIOCH (18-5)
109	VALORA, ATENCION, INRIOCH (21-8)
110	VALORA, JUSTINTIME, INRIOCH (5-2)
111	VALORA, STOCK, INRIOCH (6-2)
112	PUNTOS, POSITIVOS, INRIOCH, ATENCION (19-6)
113	PUNTOS, POSITIVOS, INRIOCH, JUSTINTIME (16-5)
114	PUNTOS, POSITIVOS, INRIOCH, BUENA_RELACION (12-5)
115	PUNTOS, POSITIVOS, INRIOCH, EMPATIA (3-4)
116	MEJORAMIENTO CONTINUO-1 (0-0)
117	DESPACHO EN FERRADO-2 (0-0)
118	FRANCO-1 (0-0)
119	HONRADEZ-3 (0-0)
120	ELEGANTE-3 (0-0)
121	BUEN JAZZ-2 (0-0)
122	VISTAS -11 (0-0)
123	BUEN CAPITAL HUMANO-11 (0-0)
124	PUNTUALIDAD-16 (0-0)
125	NODO 1- LOGISTICA (0-0)
126	NODO 2- RASGOS (0-5)
127	NODO 3-PRODUCTO (0-0)
128	NODO 4 (0-0)
129	CONCEPTO_HOMBRE_INRIOCH (4-1)
130	ALTO VALOR, PRECIOS, REFERENCIALES (4-3)
131	ALTO VALOR, MIX(SERVICIO-PRODUCTO) (7-1)
132	ALTO VALOR, EXCELENCIA (3-1)
133	PUNTOS, POSITIVOS, COMPETENCIA, ATENCION (3-1)
134	ALTO VALOR, SEGURIDAD (11-5)
135	BENEFICIO BUENA_RELACION (12-6)
136	BENEFICIO CONFIANZA (11-4)
137	BENEFICIO GARANTIA (7-3)
138	BENEFICIO LOGISTICA (7-3)
139	BENEFICIO JUSTINTIME (18-4)
140	BENEFICIO STOCK (7-3)
141	BENEFICIO SOLUCION_PROBLEMAS (14-3)
142	BENEFICIO SOPORTE (6-4)
143	BENEFICIO ASESORIA (12-4)
144	BENEFICIO FACIL_BUSQUEDA (6-2)
145	BENEFICIO REDUCCION BUSQUEDA (6-2)
146	BENEFICIO ATENCION (18-6)
147	BENEFICIO CAPITAL_HUMANO (4-3)
148	BENEFICIO RESPETO (1-3)
149	BENEFICIO EMPATIA (15-3)
150	BENEFICIO CALIDAD (18-4)
151	BENEFICIO HONRADEZ (15-2)
152	BENEFICIO AMISTAD (3-2)
153	ALTO VALOR, ATENCION (16-6)
154	ALTO VALOR, COLABORACION (21-7)
155	ALTO VALOR, SOLUCION_PROBLEMAS (18-3)
156	ALTO VALOR, SOPORTE (5-3)
157	ALTO VALOR, ASESORIA (16-6)
158	ALTO VALOR, JUSTINTIME (11-4)

ANEXO 6





ANEXO 7



ANEXO 8

ASPECTOS DE CONSTRUCCIÓN DEL CÁLCULO DE BENEFICIOS Y COSTOS PERCIBIDOS.

El análisis de la propuesta de valor implica la determinación de los tipos de beneficios que percibe el cliente o usuario de la marca, esto nos da una pauta de cómo se encuentran las marcas que ofertan en los mercados objetivo.

Se valoran los beneficios percibidos según correspondan a beneficios de producto, beneficios de servicios y beneficios en la reputación, así como los costos percibidos asociados a la compra con la finalidad de llegar a determinar cuánto valor agrega la marca al cliente.

Cada uno de los beneficios analizados se le asigna dentro de su categoría, una importancia relativa de forma tal que todos los componentes de un tipo de beneficio sumen 100 puntos, así mismo a cada componente de un tipo de beneficio se le asigna una valoración en una escala del 1 al 10, tanto para la marca que está en análisis como a los competidores que intervienen en el análisis comparativo.

En cada componente del tipo de beneficio, la valoración de la marca se compara contra el resultado asignado a cada uno de los competidores, si la diferencia resultante de restar el valor de la marca menos el valor del competidor es mayor o igual a +2 puntos entonces se asigna el valor de la importancia relativa, en cambio si la diferencia resultante de restar el valor de la marca menos el valor del competidor es menor o igual a -2 puntos, se asigna el valor negativo de la importancia relativa, en cualquier caso que no se cumplan estas condiciones el valor a asignar es igual a 0; así el valor resultante de cada comparación se suma aritméticamente, resultando en la ventaja relativa de cada componente del beneficio. Al final se suman los valores obtenidos por cada componente del beneficio analizado; el índice de beneficios relativos se obtiene de sumar el valor anterior a 100.

Una vez obtenido el índice de beneficios relativos del producto, servicio y reputación, cada uno de ellos se multiplica por su correspondiente importancia relativa asignada, que siempre debe

sumar 100%. Los valores resultantes de cada producto se suman entre sí para obtener los beneficios relativos totales.

Para el cálculo de los costos relativos asociados a la compra se determinan los costos asociados a la compra, a cada uno de ellos se le asigna una importancia relativa cuya sumatoria total debe ser igual a 100; luego se asigna el factor de posición competitiva que no es más que el porcentaje en el que la marca se encuentra por encima o por debajo en cada uno de los componentes del costo respecto de la competencia, con este valor se obtiene el índice multiplicador de costo; la multiplicación del índice multiplicador de cada componente por la importancia relativa de cada componente es el beneficio total del componente de costo asociado a la compra. El costo relativo total asociado a la compra resulta de la suma de cada uno de los beneficios totales de los componentes.

Si la diferencia entre los beneficios totales y los costos percibidos asociados a la compra es positiva, esa diferencia se interpreta como una entrega de valor al cliente; un valor negativo indica que no percibe valor por parte del cliente o usuario.

Para representar gráficamente esta diferencia se debe ubicar en el eje de las abscisas los beneficios percibidos y en el eje de las ordenadas los costos percibidos, y considerando que la línea de valor medio es el resultado de una correspondencia uno a uno entre beneficios percibidos y costos percibidos, la ubicación por debajo de la línea de valor medio se interpreta como de valor superior, en cambio si la ubicación está por encima de la línea de valor medio se interpreta como de valor inferior.

Con la tabulación de los resultados se es capaz de determinar cuáles son los puntos fuertes y qué se debe mejorar en los beneficios y costos asociados a la compra para los clientes, generando información vital en la integración de nuevas estrategias que permitan obtener diferenciación y notoriedad a la marca.

Seguidamente se debe identificar qué posición se ostenta en el segmento donde se compite, sea esta de líder, segundo del segmento o actor secundario, con la finalidad de definir las estrategias correspondientes a emprender.

Con toda la información anterior se puede definir el modelo de cliente a quién se dirige EXPANFLEX, así como las tareas tendientes a lograr la preferencia de los usuarios de la marca.