

Artículo de investigación

## Exploración de la gestión de marca en las pequeñas empresas de servicios de México

Gonzalo Maldonado-Guzmán

Profesor – Investigador, Departamento de Mercadotecnia, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Autónoma de Aguascalientes, Aguascalientes, México.

[galdona@correo.uaa.mx](mailto:galdona@correo.uaa.mx)

### Resumen

La gestión de marca es uno de los temas de la literatura del marketing que está ganando cada vez más adeptos, ya que investigadores y académicos están orientando sus trabajos a demostrar que una adecuada gestión de marca permite a las empresas de servicios generar una marca fuerte; este es uno de los principales objetivos de las empresas de servicios. Así, a través de una muestra de 300 pymes de servicios y empleando el modelo de ecuaciones estructurales, el objetivo esencial de este trabajo fue analizar y discutir la gestión de marca en las pymes de servicios. Los resultados obtenidos indican que los valores, normas, símbolos y comportamientos son indicadores pertinentes para la medición de la gestión de marca de los servicios.

**Palabras clave:** marca, gestión de marca, servicios, pymes de servicios.

### Exploring brand management in small Mexican service enterprises

#### Abstract

Brand management is one of the topics in marketing literature gaining more and more supporters. Researchers and academics are directing their work to demonstrate that proper brand management allows service enterprises to generate a strong brand, which is one of the main objectives of service enterprises. Thus, through a sample of 300 service SMEs, the essential objective of this work is the analysis and discussion of brand management in service SMEs. The results obtained indicate that values, norms, symbols, and behaviors are relevant indicators in the measurement of services' brand management.

**Keywords:** brand, brand management, service, service SME.

### Exploração da gestão de marca em pequenas empresas de serviços no México

#### Resumo

A gestão de marca é um dos tópicos da literatura de marketing que está conquistando cada vez mais seguidores, pois pesquisadores e acadêmicos estão direcionando seu trabalho para demonstrar que o gerenciamento adequado da marca permite que as empresas de serviços gerar uma marca forte. Este é um dos principais objetivos das empresas de serviços. Assim, através de uma amostra de 300 PME's de serviços e utilizando o modelo de equações estruturais, o objetivo essencial deste trabalho foi analisar e discutir a gestão de marcas em PME's de serviços. Os resultados obtidos indicam que os valores, padrões, símbolos e comportamentos são indicadores relevantes para a mensuração da gestão da marca dos serviços.

**Palavras-chave:** marca, gestão de marca, serviços, PME's de serviços.

\*Autor para dirigir correspondencia. Dirigir a: Bosque de Granadas No. 217, Residencial Arroyo del Bosque, Jesús María, Aguascalientes, C.P. 20926., México.

Clasificación JEL: M31.

Cómo citar: Maldonado-Guzmán, G. (2019). Exploración de la gestión de marca en las pequeñas empresas de servicios de México. *Estudios Gerenciales*, 35(152), 331-342. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.152.3176>

DOI: <https://doi.org/10.18046/-j.estger.2019.152.3176>

Recibido: 12-oct-2018

Aceptado: 16-sep-2019

Publicado: 30-sep-2019

## 1. Introducción

En la actual literatura del marketing, la gestión de marca se está convirtiendo en uno de los tópicos de mayor relevancia para investigadores, académicos y profesionales (Risitano, Romano, Sorrentino y Quintano, 2017), sobre todo cuando se relaciona con las empresas de servicios (Skaalsvik y Olsen, 2014), ya que los consumidores constantemente están buscando nuevas experiencias que reflejen sus deseos y necesidades relacionadas con el valor simbólico de los servicios (Molleda, 2010; Assiouras, Liapati, Kouletsis y Koniordos, 2015). En general, los consumidores prefieren la compra de servicios con los cuales se identifican (Klinger, 1971; Holbrook y Hirschman, 1982; Gambetti, Gaffigna y Biraghi, 2012), y los adquieren no solo por su valor utilitario, sino también de acuerdo con su experiencia tanto de la compra y consumo (Keller y Richey, 2006; Aaker, Fournier, y Brasel, 2014) como de la respuesta emocional que le genera la personalidad de la marca (Brakus, Schmidt y Zarantonello, 2009; Zarantonello y Schmitth, 2010; Nejad, Samadi, Ashraf y Tolabi, 2015).

Asimismo, en estudios publicados con anterioridad se ha determinado que la marca puede ser un nombre, término, signo, símbolo, diseño o una combinación de ellos que permite la identificación de bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores (Aaker, 1991; Kotler y Armstrong, 2010). Sin embargo, como concepto, la marca ha sido considerada por décadas como un medio que permite distinguir los bienes o servicios de una empresa en particular (Jeon, 2017). Además, Park, Jaworski y MacInnis (1986) ya habían considerado que el éxito de la marca depende prácticamente de una buena selección del concepto antes de ingresar al mercado, por lo que su definición tiene que derivarse de las diversas necesidades de los consumidores, además de ser estética, funcional y simbólica (Park, Eisengerich, Pol y Park, 2013).

Recientemente, se ha incrementado el interés, por parte de las empresas, especialmente pequeñas y medianas (pymes), de gestionar una marca cada vez más fuerte (Jeon, 2017), pues esto les puede generar una mayor lealtad de sus consumidores a través de un mayor nivel de compromiso y apego emocional (Morgan y Hunt, 1994; Fournier, 1998; Oliver, 1999). El compromiso de los consumidores representa la lealtad a la marca de los servicios ofrecidos por las empresas (Fournier, 1998), mientras que el apego emocional es la afinidad a la marca que tienen los consumidores con respecto a las demás marcas existentes en el mercado (Jeon, 2017). Por ello, el personal de marketing de las pymes tiene que implementar actividades promocionales que tengan el potencial de generar, a largo plazo, efectos emocionales y un mayor nivel de compromiso con sus consumidores (Chaudhuri y Holbrook, 2001; Brakus et al., 2009; Malär, Krohmer, Hoyer y Nyffenegger, 2011).

En este sentido, existe en la literatura del marketing evidencia empírica que demuestra que una adecuada gestión de marca genera un mayor valor añadido a los productos o servicios de las empresas, más y mejores ventajas competitivas y un mayor porcentaje de retención de los actuales consumidores (de Chernatony y McDonald, 1992; Rooney, 1995). Sin embargo, la mayoría de los estudios publicados se

han orientado hacia el análisis y discusión de la gestión de marca en las grandes empresas; solo unos pocos estudios se han enfocado en las pymes (Mowle y Merrilees, 2005; Krake, 2005; Horan, O'Dwyer y Tiernan, 2011), y aún son más escasos los estudios que se han orientado hacia el análisis y discusión de la gestión de marca desde una perspectiva de las pymes de servicios (Skaalsvik y Olsen, 2014), esto demuestra la existencia de un vacío en la literatura, de ahí la importancia que tiene este estudio para llenar en parte ese vacío.

Además, la gestión de marca en las empresas de servicios es un tema relativamente nuevo en la literatura del marketing; su documentación inició en las últimas dos décadas, haciendo énfasis en la creación y desarrollo de la gestión de marca de los servicios como recursos de las empresas para lograr ventajas competitivas sostenibles (Taylor, 1987; Dibb y Simkin, 1993; Palmer, 1998; Kasper, van Helsdingen, de Vries y Helsdingen, 1999; Gilmore, 2003; de Chernatony y Segal-Horn, 2003). Por lo tanto, siguiendo las recomendaciones de Mowle y Merrilees (2005), Horan et al. (2011) y Skaalsvik y Olsen (2014), la principal contribución de este estudio es la aportación de evidencia empírica sobre la implementación de la gestión de marca en las pymes de servicios.

Bajo esta perspectiva y dado que en la mayoría de los países en vías de desarrollo y de economía emergente, como es el caso de México, su economía se ha consolidado como consecuencia del desarrollo y dominio de las empresas de servicios (Klaus y Maklan, 2007), hace falta que investigadores, académicos y profesionales del marketing orienten sus trabajos de investigación hacia el aporte de evidencia empírica que dé certeza de la importancia que tiene la gestión de marca en las pymes de servicios (Romeo, 1995; Mowle y Merrilees, 2005; Horan et al., 2011). Por esta razón, la gestión de marca en las pymes de servicios puede considerarse como inconclusa, por lo que, con el objetivo de complementar y expandir la limitación existente en la literatura, en este estudio empírico se establece la siguiente pregunta de investigación: ¿cuál es el nivel de implementación de la gestión de marca de las pymes de servicios en México?

Así, dado que son relativamente pocos los estudios publicados en la literatura del marketing que analizan la gestión de marca en las pymes de servicios, es necesario incrementar de manera sustantiva la evidencia teórica y empírica de la gestión de marca en las pymes de servicios (Mowle y Merrilees, 2005; Horan et al., 2011). Por lo cual, el objetivo de este estudio empírico es el análisis y la discusión de la importancia que tiene la gestión de marca en las pymes de servicios, para lo cual se utilizará una muestra de 300 pymes a través de una investigación cuantitativa con la utilización de ecuaciones estructurales. Además, el trabajo se ha estructurado de la siguiente manera: en la segunda sección se analizarán los estudios previos publicados en la literatura y se expondrán las hipótesis; en la tercera sección se expone la metodología utilizada en el estudio, la muestra y la justificación de las variables utilizadas; en la cuarta sección se expondrán los principales resultados y, finalmente, en el quinto capítulo se expondrán las principales conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación.

## 2. Revisión de la literatura

La generación de una marca fuerte que sea del agrado de los clientes y consumidores es uno de los objetivos más importantes que tienen en la actualidad las empresas de servicios (Keller, 2016). La importancia que tiene la marca en las empresas de servicios depende, en primera instancia, de identificar los servicios ofertados en el mercado y, en segunda instancia, de que esta sea la portavoz para distintos públicos que reconozcan a la marca como un elemento inseparable de la empresa (Mitchell, King y Reast, 2001; Davcik, Vinhas da Silva y Hair, 2015). Por ello, la marca puede considerarse como un recurso que genera ventajas competitivas (Mitchell et al., 2001) y aporta valor tanto para las empresas de servicios como para los consumidores (de Chernatony y Dall'Olmo-Riley, 1998; Veloutsou, 2015).

En este sentido, la marca es un elemento demasiado complejo que genera polémica entre investigadores y académicos de la literatura del marketing (Veloutsou y Delgado-Ballester, 2019), por lo cual no es de extrañarse que los expertos en el tema aún no se hayan puesto de acuerdo en una definición única de *marca* (Walker, 2010; Jones y Bonevac, 2013). En lo que sí han coincidido es en sugerir que la marca puede considerarse no solo como un conjunto de características que ayudan a las empresas manufactureras y de servicios en la toma de decisiones tácticas y estratégicas para el posicionamiento de sus productos o servicios ofertados, sino también como un conjunto de acciones desarrolladas para varios grupos de consumidores que les faciliten la transacción de productos o servicios (de Chernatony y Dall'Olmo-Riley, 1998; Mitchell et al., 2001).

Dada la complejidad y dinámica de la naturaleza de la marca, no es una sorpresa la existencia de distintos enfoques y definiciones de este concepto en la actual literatura, que traten de capturar su totalidad (de Chernatony y Dall'Olmo-Riley, 1998; Jones y Bonevac, 2013). Sin embargo, se ha dejado de lado que la marca también puede ser una *persona*, que generalmente incluye una oferta de algún servicio (Veloutsou y Delgado-Ballester, 2019), pues este servicio puede ser claramente definido y medible porque tiene ciertas características funcionales que ofrecer (Jones y Bonevac, 2013). Aún cuando la marca puede ser percibida de manera distinta, dependiendo de la audiencia a la que va dirigida, en la definición actual de la marca se debe considerar no solamente a las empresas de servicios, sino también a las personas (Jones y Bonevac, 2013).

Con la finalidad de abonar a esta discusión, Grönroos (2007) consideró pertinente que la definición de la marca sería más adecuada si considerara tanto al producto físico como a los servicios, ya que "la marca desarrolla continuamente una serie de relaciones, mediante las cuales los consumidores se forman una imagen de diferenciación entre los productos físicos, los servicios o una combinación que incluye bienes, servicios, información u otros elementos" (p. 330). Por lo tanto, la parte esencial de esta definición es el rol fundamental que tienen los consumidores en el desarrollo de la gestión de marca de los servicios, el cual se basa en una perspectiva interactiva con la marca (Brodie, 2009). Así, la esencia de esta perspectiva es que "permite a los clientes, consumidores,

empleados y organizaciones una percepción más real de la marca del servicio de las pequeñas empresas" (Brodie, 2009, p. 109).

Así, la marca puede desarrollarse a través de un triángulo básico entre la empresa, sus clientes y empleados (Schlager, Bodderas, Mass y Cachelin, 2011); entonces, es posible afirmar que la gestión de marca es la estrategia empresarial que permite tanto una diferenciación como un mayor nivel de posicionamiento de los servicios, en comparación con los de sus competidores, además, provee un mayor valor añadido a la marca de los servicios de las pymes, a los clientes y consumidores (Aaker, 1996). Por lo tanto, el conocimiento académico existente en la actual literatura del marketing sobre las marcas, los clientes y consumidores es mucho más prolífero, mientras que la investigación en la gestión de marca en las empresas de servicios ha sido escasamente desarrollada (Kelley, 1998; Blankson y Kalafatis, 1999; de Chernatony y Segal-Horn, 2001; Moorthi, 2002; Davis, 2007).

De hecho, el análisis y discusión de la gestión de marca de los servicios es un tema relativamente reciente, tanto en la disciplina del marketing como en la gestión empresarial (Grönroos, 2007), y, como consecuencia de ello, hace falta que más investigadores, académicos y profesionales del campo del marketing orienten sus investigaciones en este constructo esencial (Turley y Moore, 1995; Kelley, 1998; de Chernatony y Segal-Horn, 2001; Moorthi, 2002; Davis, 2007). Fundamentalmente, la gestión de marca en las empresas de servicios engloba todas aquellas actividades que se realizan en el sector, en la industria y en las pymes de servicios tendientes a mejorar el posicionamiento de la marca (Grönroos, 2007), lo cual podría generar en las pymes más y mejores resultados (Skaalsvik y Olsen, 2014).

Bajo esta perspectiva, de Chernatony y Cottam (2006) sugirieron que la marca de las empresas de servicios puede ser considerada como una experiencia holística, la cual tiene como base esencial la prestación de un excelente servicio personalizado a los clientes y consumidores, cambios en las normas y un mayor nivel de responsabilidad en la prestación del servicio. De acuerdo con este punto de vista, es posible establecer que la gestión de marca de las empresas de servicios deberá considerar tanto los factores internos como externos de las pymes (Harris y de Chernatony, 2001; Urde, 1999; de Chernatony y Segal-Horn, 2003; de Chernatony y Cottam, 2006; Kimpakorn y Toquer, 2010), precisamente porque estos factores son generados en el triángulo entre las empresas, los consumidores y los empleados (Schlager et al., 2011).

En este sentido, el triángulo representa un enfoque esencial entre los tres actores para generar una adecuada planeación y desarrollo de la gestión de marca de las empresas de servicios (Skaalsvik y Olsen, 2014), ya que en este contexto los consumidores juegan un papel esencial en el desarrollo de la gestión de marca de los servicios al nivel de la empresa, y frecuentemente se les considera como cocreadores de la marca de los servicios (Kay, 2006). De igual manera, diversos investigadores, académicos y profesionales del marketing consideran que es muy importante que las empresas desarrollen una marca fuerte, y es posible que se

pueda conseguir más fácilmente en las pymes, porque tienen las condiciones suficientes para implementar los cambios necesarios en las operaciones, incluidos tanto el desarrollo de una marca fuerte como una eficiente gestión de marca (Hunt, 1997; Daft, 1999).

Asimismo, los empleados de las pymes de servicios son considerados en la actual literatura del marketing como uno de los recursos intangibles más importantes de las organizaciones para lograr una marca fuerte de los servicios, pues ellos poseen una serie de habilidades y conocimientos que facilitan su creación (Kimpakorn y Toquer, 2009, 2010). Adicionalmente, de acuerdo con Jacobs (2003), los empleados y trabajadores de las pequeñas empresas de servicios pueden ser considerados como los principales embajadores de la marca de las empresas, por lo cual es posible establecer que todo el personal de la organización en el triángulo de los servicios ejerce una fuerte influencia tanto en el desarrollo de la marca como en una adecuada y eficiente gestión de marca en las pymes de servicios (Grönroos, 2007).

De igual manera, para que las empresas de servicios estén en posibilidades de lograr una marca fuerte, tienen que incrementar la presencia de sus servicios en el mercado en el que participan, y generar las condiciones necesarias que favorezcan la cercanía con los diversos grupos de clientes, consumidores y empleados (Davicik et al., 2015; Dwivedi, Johnson y McDonald, 2015; Poulis y Wisker, 2016). El desarrollo de una marca fuerte favorecerá no solamente la gestión de la marca, sino también la reputación de las pymes de servicios (Aaker, 1991; Keller, 1993; Christodoulides y de Chernatony, 2010; Keller, 2016). Y la gestión de una marca fuerte mejorará el posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores, generará una diferenciación de la marca con respecto a sus competidores y facilitará la expansión de las empresas a través del incremento significativo de las ventas (Veloutsou y Delgado-Ballester, 2019).

Por todas las razones anteriormente expuestas, el desarrollo de una gestión de marca fuerte es una de las principales prioridades que tienen las empresas hoy en día (Chatzipanagiotou, Veloutsou y Christodoulides, 2016; Keller, 2016), y aquellas empresas que ya la han implementado deberán de mejorarla para tener mayores oportunidades de aumentar su posición en los mercados que operan (Christodoulides, Cadogan y Veloutsou, 2015). En este sentido, las pymes de servicios tienen que mejorar su gestión de marca, de tal manera que les permita construir un compromiso y lealtad con sus consumidores, para que estos repitan las compras de servicios a través de su marca (Veloutsou, 2015; Osuna-Ramírez, Veloutsou y Morgan-Thomas, 2017), y les generen los ingresos necesarios para el financiamiento de la fortaleza de la marca (Davicik et al., 2015; Nguyen, Dadzie, Davari y Guzmán, 2015).

Por otro lado, aun cuando la mayoría de los estudios publicados en la actual literatura del marketing analizan la gestión de marca en las empresas manufactureras de los países desarrollados (Skaalsvik y Olsen, 2014), solamente unos pocos estudios se han orientado en la gestión de marca en las pymes de servicios (Grönroos, 2007), sobre todo en los países en vías de desarrollo y de economía emergente, como

es el caso de México, en los cuales el desarrollo de su economía gira alrededor de los servicios (Klaus y Maklan, 2007). Por ello, el sector servicios constituye en la actualidad una parte sustancial no solo de la actividad económica de una diversidad de países, sino también de la generación de empleos y del crecimiento económico y social (de Jong y Vermeulen, 2003).

Además, el elevado nivel de crecimiento que han registrado las empresas de servicios en la última década, sobre todo en los países en vías de desarrollo y de economía emergente, implica que tanto las empresas de servicios como el sector y la industria de los servicios sean considerados por diversos investigadores, académicos y profesionales del marketing no solo como un campo fértil que tiene un elevado potencial de crecimiento futuro, sino también como un sector de desarrollo económico y de crecimiento de los empleos (Martin y Horne, 1992; de Jong y Vermeulen, 2003; Oke, 2007; Vargo y Lusch, 2008). De ahí la importancia que tienen las pymes de servicios, ya que una marca fuerte, aunada a una eficiente gestión de marca, es una de las estrategias que facilitan la diferenciación de los servicios de una empresa con respecto a las demás (Aaker, 1996, 2002; Boyle, 2007).

Adicionalmente, existe en la actual literatura del marketing diversas escalas para medir la gestión de marca, siendo la escala propuesta por Baumgarth (2010) la que más aceptación ha tenido entre investigadores y académicos. Así, Baumgarth (2010) consideró que la gestión de marca puede medirse a través de cuatro factores: *valores, normas, símbolos y comportamientos* (Anexo, Tabla A1), basándose en su construcción en la literatura de la orientación al mercado (Narver y Slater, 1990; Kohli y Jaworski, 1990; Kohli, Jaworski y Kumar, 1993; Avlonitis y Gounaris, 1999; Homburg y Pflesser, 2000). Además, esta escala propone una relación causal entre valores, normas, símbolos y comportamientos como una estructura, la cual es consistente con la teoría del comportamiento organizacional (Katz y Kahn, 1978), la teoría del cambio en la gestión (Gagliardi, 1986), la teoría de la actitud (Ajzen y Fishbein, 1980) y la teoría de la orientación al mercado (Homburg y Pflesser, 2000).

En este sentido, los valores son considerados en la literatura del marketing como factores esenciales del éxito de las pequeñas empresas de servicios, y son uno de los elementos fundamentales de la gestión de marca a nivel de la gerencia (Hankinson, 2002). Por lo tanto, es posible establecer que los valores son una parte esencial no solamente en la construcción de una marca fuerte, sino también en la gestión de marca de las empresas de servicios, particularmente de las pequeñas empresas (Totsi y Stotz, 2001; Vallaster y de Chernatony, 2006), además de que representan la base tanto para la adopción e implementación de todas aquellas actividades relacionadas directa e indirectamente con la gestión de marca de los servicios como para la medición del rol de la marca en la estrategia empresarial y el entendimiento básico de la marca (Baumgarth, 2010).

De igual manera, los valores forman parte de la cultura organizacional de las empresas de servicios (Homburg y Pflesser, 2000; Schein, 2004); generalmente son definidos en términos de la cultura que prevalece en la familia propietaria de las pymes, son considerados como el corazón de la cultura

empresarial y determinan tanto el pensamiento como el actuar de los empleados y trabajadores de las empresas (Schmidt y Baumgarth, 2015). Además, los valores exhiben el carácter general del comportamiento de la empresa y tienen una influencia directa significativa en la gestión de marca que adopten las empresas (Baumgarth, 2010), porque generan las bases para el desarrollo implícito y explícito de la gestión de marca de los servicios (Totsi y Stotz, 2001; Vallaster y de Chernatony, 2006). De acuerdo con esta información, es posible plantear la primera hipótesis de investigación:

- $H_1$ : los valores de las empresas son buenos indicadores de la gestión de marca.

Las normas generalmente son consideradas como las reglas que establecen el desarrollo de una marca fuerte, solamente si estas normas son adoptadas por el personal de las pequeñas empresas de servicios, y deberán ser consistentes con los valores existentes en la empresa (Homburg y Pflesser, 2000). Por lo tanto, las normas son imprescindibles no solo para incrementar significativamente las recompensas de la marca en los empleados de las pymes de servicios, sino también para brindar un soporte en la aceptación de las reglas de trabajo y comportamiento entre todos los departamentos o áreas funcionales de la empresa (Baumgarth, 2010), esto establece una conexión entre las normas y la gestión de marca (Ulrich, 1990).

También, las normas pueden ser consideradas como estrategias conscientes que implementan los directivos de las empresas, con la finalidad de lograr los objetivos y metas establecidas y, habitualmente, están estrechamente relacionadas con la filosofía del negocio (Schmidt y Baumgarth, 2015). Adicionalmente, las normas también determinan el comportamiento y actuar de todos los miembros que integran una organización, y están estrechamente relacionadas con las regulaciones implícitas y explícitas que determinan las bases de operación de la gestión de marca de las empresas, tales como la integración formal y la comunicación de la marca (Baumgarth, 2010; Schmidt y Baumgarth, 2015). Por lo tanto, considerando esta información, es posible establecer la segunda hipótesis de investigación:

- $H_2$ : las normas de las empresas son buenos indicadores de la gestión de marca.

Los símbolos de la marca comúnmente tienen una estrecha relación tanto con las normas como con el comportamiento de la gestión de marca, en virtud de su función básica de comunicación con los clientes y consumidores, de todos aquellos símbolos visibles de la marca (Baumgarth, 2010). Por ello, es posible establecer que el comportamiento de la gestión de marca motiva y estimula a los empleados y trabajadores de las pequeñas empresas de servicios, y proporciona una orientación para el comportamiento cotidiano que deberán tener, pues esto les permitirá a las pymes de servicios efficientar su gestión de marca (Dandridge, Mitroff y Joyce 1980).

Además, los símbolos son uno de los elementos más importantes de la cultura existente en las pymes de servicios,

ya que incluyen todos aquellos elementos tangibles que identifican a la marca de una organización en particular (Baumgarth, 2010). Por lo tanto, es posible establecer que los símbolos pueden estar representados por los uniformes, muebles e historias que reflejan y refuerzan el posicionamiento que tiene una marca determinada en el mercado (Baumgarth, Merrilees y Urde, 2013), además de que estos símbolos generan un compromiso de compra de los servicios de las empresas, y comúnmente tienen un efecto significativo en la gestión de marca (Schmidt y Baumgarth, 2015). Así, considerando la información anteriormente presentada, es posible establecer la tercera hipótesis de investigación:

- $H_3$ : los símbolos de las empresas son buenos indicadores de la gestión de marca.

El comportamiento generalmente es considerado en la literatura del marketing como un elemento sustancial en la gestión de marca (Hankinson, 2001; Napoli, 2006), por lo cual, un comportamiento adecuado por parte del personal de las empresas tendrá un efecto directo positivo y significativo en la gestión de marca, primordialmente en las pymes de servicios, y, aunque el comportamiento del personal de las organizaciones se considere un antecedente importante de la cultura organizacional y de la fortaleza de las marcas, los efectos positivos en la gestión de marca dependen esencialmente de las acciones concretas que este personal realice, es decir, de su comportamiento interno y externo (Baumgarth, 2010).

Además, el comportamiento está estrechamente relacionado con todas aquellas acciones concretas de comunicación que dan soporte a la gestión de marca de las empresas de servicios (Baumgarth, 2010). También, el comportamiento del personal de las empresas tiene una estrecha relación tanto con la identidad de la marca (misión, visión y valores) (Schmidt y Baumgarth, 2015) como con todas aquellas actividades relacionadas con la gestión de marca de las empresas de servicios (Mitchell, 2002; de Chernatony, Drury y Segal-Horn, 2003; Ind y Bjerke, 2007; Ind, 2007; Punjaisri y Wilson, 2007; de Chernatony, 2010; Baumgarth, 2010), y con la comunicación integral de marketing (Cornelissen, 2000; Ewing y Napoli, 2005). Así, de acuerdo con la información anteriormente presentada, es posible plantear la cuarta y última de las hipótesis de investigación:

- $H_4$ : el comportamiento de las empresas es un buen indicador de la gestión de marca.

### 3. Metodología

Para dar respuesta a las cuatro hipótesis planteadas en este estudio empírico, se utilizó como marco muestral el directorio empresarial del Sistema de Información Empresarial de México del año 2017 para el estado de Aguascalientes (México), el cual tenía un registro de 1.427 empresas de servicios, con un rango de 5 a 250 trabajadores al 30 de enero del mismo año. Asimismo, se diseñó una encuesta que fue aplicada a través de una entrevista personal, entre los meses de febrero a abril del 2017, a los gerentes o propietarios de

300 pymes de servicios, las cuales fueron seleccionadas por medio de un muestreo aleatorio simple con un margen de error del  $\pm 5\%$  y con un nivel de confiabilidad del 95%, valor que representa un poco más del 21% del total de las pymes de servicios registradas en el directorio empresarial.

Igualmente, para medir la gestión de marca de los servicios, se realizó una adaptación a la escala propuesta por Baumgarth (2010), quien consideró que es posible medir la gestión de marca a través de cuatro factores: 1) *valor*, que a su vez fue medido por una escala de cinco ítems; 2) *normas*, medido por una escala de seis ítems; 3) *símbolos*, medido por una escala de cuatro ítems; y 4) *comportamientos*, por una escala de cuatro ítems. Todos los ítems de los cuatro factores fueron medidos a través de una escala tipo Likert de cinco puntos, de 1 = completamente en desacuerdo a 5 = completamente de acuerdo, como límites (Anexo, *Tabla A1*).

Asimismo, para evaluar la fiabilidad y validez de la escala de gestión de marca utilizada en este trabajo, se aplicó un análisis factorial confirmatorio (AFC), empleando el método de máxima verosimilitud con el software EQS 6.2 (Bentler, 2005; Brown, 2006; Byrne, 2006), el cual implica la minimización de la función de estimación y la aproximación máxima posible de la matriz muestral con la matriz poblacional (Bentler, 2005). Además, la fiabilidad se evaluó a partir del alfa de Cronbach y del índice de fiabilidad compuesta (IFC), sugeridos por Bagozzi y Yi (1988); se encontró que todos los valores de la escala de la gestión de marca excedieron el nivel recomendado de 0,7 para ambos índices, lo cual indica que existe evidencia de fiabilidad y justifica la fiabilidad interna de la escala utilizada (Nunnally y Bernstein, 1994; Hair, Anderson, Tatham y Black, 2014).

Se utilizó, además, el método de estimación robusta cuando se asume que la normalidad está presente, para lo cual se siguieron las recomendaciones de Chou, Bentler y Satorra (1991) y las de Hu, Bentler y Kano (1992), para la corrección de los estadísticos de los distintos modelos de estimación utilizados. Adicionalmente, los índices de ajustes que se utilizaron en este estudio fueron el índice de ajuste normalizado (NFIT, por sus siglas en inglés), el índice de ajuste no normalizado (NNFIT, por sus siglas en inglés), el índice de ajuste compuesto (CFI, por sus siglas en inglés) y la raíz media cuadrática del error de aproximación (RMSEA, por sus siglas en inglés) (Bentler y Bonnet, 1980; Byrne, 1989; Bentler, 1990; Chau, 1997; Heck, 1998; Hair et al., 2014). Valores del NFIT, NNFIT y CFI entre 0,8 y 0,89 representan un ajuste razonable (Segars y Grover, 1993), valores iguales o superiores a 0,90 son evidencia de un buen ajuste de los datos (Jöreskog y Sörbom, 1986; Byrne, 1989; Papke-Shields, Malhotra y Grover, 2002), y valores del RMSEA inferiores a 0,08 son considerados como aceptables (Jöreskog y Sörbom, 1986; Hair et al., 2014).

Los resultados obtenidos de la aplicación del AFC se presentan en la *Tabla 1* y muestran que el modelo de la gestión de marca tiene un buen ajuste de los datos ( $S-BX^2 = 544,968$ ;  $df = 146$ ;  $p = 0,000$ ;  $NFI = 0,856$ ;  $NNFI = 0,871$ ;  $CFI = 0,890$ ;  $RMSEA = 0,079$ ). Además, como evidencia de la validez convergente, los resultados del AFC indican que todos los ítems de los factores relacionados son significativos ( $p < 0,01$ ), el valor de todas las cargas factoriales estandarizadas son superiores a

0,6 (Bagozzi y Yi, 1988), y el índice de la varianza extraída (IVE) de cada par de constructos del modelo teórico de gestión de marca tiene un valor superior a 0,5 (Fornell y Larcker, 1981). Esto muestra que el modelo teórico tiene un buen ajuste de los datos, por lo que se evidencia con ello la existencia de la validez convergente.

De igual manera, la validez discriminante del modelo teórico de gestión de marca se midió por medio de dos pruebas,

**Tabla 1.** Consistencia interna y validez convergente del modelo de gestión de marca

Variable	Indicador	Carga factorial	Valor t robusto	Alfa de Cronbach	IFC	IVE
Valores	VM1	0,925***	1,000 <sup>a</sup>	0,970	0,971	0,869
	VM2	0,937***	38,809			
	VM3	0,950***	22,833			
	VM4	0,937***	23,731			
	VM5	0,912***	20,172			
Normas	NM1	0,911***	1,000 <sup>a</sup>	0,935	0,936	0,711
	NM2	0,882***	27,154			
	NM3	0,861***	18,094			
	NM4	0,846***	15,163			
	NM5	0,783***	14,493			
	NM6	0,767***	15,150			
Símbolos	AM1	0,986***	1,000 <sup>a</sup>	0,983	0,984	0,937
	AM2	0,985***	59,335			
	AM3	0,964***	34,620			
	AM4	0,937***	24,601			
Comportamiento	CM1	0,954***	1,000 <sup>a</sup>	0,940	0,941	0,800
	CM2	0,918***	25,755			
	CM3	0,893***	20,284			
	CM4	0,806***	13,613			

$S-BX^2$  ( $df = 146$ ) = 544,968;  $p < 0,000$ ;  $NFI = 0,856$ ;  $NNFI = 0,871$ ;  $CFI = 0,890$ ;  $RMSEA = 0,079$

<sup>a</sup> = Parámetros constreñidos a este valor en el proceso de identificación; \*\*\*  $p < 0,01$   
Fuente: elaboración propia.

**Tabla 2.** Validez discriminante del modelo teórico

Variables	Valores	Normas	Símbolos	Comportamientos
Valores	0,869	0,515	0,245	0,215
Normas	0,552 – 0,884	0,711	0,417	0,347
Símbolos	0,359 – 0,631	0,494 – 0,789	0,937	0,604
Comportamiento	0,336 – 0,592	0,445 – 0,733	0,603 – 0,951	0,800

La diagonal representa el IVE, mientras que por encima de la diagonal se muestra la parte de la varianza (la correlación al cuadrado). Por debajo de la diagonal, se presenta la estimación de la correlación de los factores con un intervalo de confianza del 95%. Fuente: elaboración propia.

que se presentan en la [Tabla 2](#). Por un lado, se presenta la prueba *del intervalo de confianza* (Anderson y Gerbing, 1988), la cual establece que con un intervalo de confianza del 95% ninguno de los elementos individuales de los factores latentes de la matriz de correlación tiene el valor de 1. Por otro lado, se presenta la prueba *de la varianza extraída* (Fornell y Larcker, 1981), la cual establece que la varianza extraída de cada par de constructos debe ser inferior a su correspondiente IVE. Por ello, de acuerdo con los resultados de la aplicación de ambas pruebas, se puede establecer, a través de la evidencia, la validez discriminante de la escala de la gestión de marca.

#### 4. Resultados

Para responder a las cuatro hipótesis planteadas en este trabajo, se consideró pertinente utilizar el modelo de ecuaciones estructurales (SEM, por sus siglas en inglés) con el apoyo del software EQS 6.2 (Bentler, 2005; Byrne, 2006; Brown, 2006). Asimismo, la validez nomológica del modelo teórico de gestión de marca fue analizada por medio de la prueba  $\chi^2$ , en la cual se compararon los resultados obtenidos entre el modelo teórico y el modelo de medida; se obtuvieron resultados no significativos, lo cual permite establecer una explicación de las relaciones observadas entre los constructos latentes (Anderson y Gerbing, 1988; Hatcher, 1994). La [Tabla 3](#) muestra con mayor detalle los resultados obtenidos de la aplicación del SEM.

Estos resultados indican que, con respecto a la hipótesis  $H_1$  ( $\beta = 0,282$ ,  $p < 0,01$ ), los valores tienen un efecto positivo significativo en la gestión de marca de las pymes de servicios. Además, los resultados obtenidos en cuanto a la hipótesis  $H_2$  ( $\beta = 0,257$ ,  $p < 0,01$ ) indican que las normas también tienen un efecto positivo significativo en la gestión de la marca de las pymes de servicios. En cuanto a la hipótesis  $H_3$  ( $\beta = 0,350$ ,  $p < 0,01$ ), los resultados indican que los símbolos tienen un efecto

positivo significativo en la gestión de marca de las pymes de servicios. Finalmente, con respecto a la hipótesis  $H_4$  ( $\beta = 0,304$ ,  $p < 0,01$ ), los resultados indican que también el comportamiento tiene un efecto positivo significativo en la gestión de marca de las pymes de servicios. Por lo tanto, es posible concluir que los valores, normas, símbolos y comportamientos son buenos indicadores de la gestión de marca de las pymes de servicios.

#### 5. Conclusiones

Los resultados obtenidos en este estudio empírico permiten hacer conclusiones sobre dos aspectos esenciales. En primer lugar, las diversas actividades de gestión de marca que efectúan las pymes de servicios pueden conjuntarse sin problema en cuatro grandes apartados: valores, normas, símbolos y comportamientos. Por ello, es posible concluir que los valores de las empresas determinan en gran medida la disposición del personal para participar en las actividades de gestión de marca de los servicios de las pymes —junto con las normas que están establecidas en la organización—, y que guían de alguna manera al personal de las empresas a seguir un patrón de conducta interna y externa, además de que determinarán en un elevado porcentaje tanto la eficiencia y eficacia de la gestión de marca de los servicios de las pymes mexicanas como sus resultados.

Aunado a lo anterior, los símbolos que utilicen las pymes para la promoción o comunicación de la marca de sus servicios, así como el comportamiento interno y externo del personal de la organización, también determinarán en mayor medida el nivel de gestión de marca de los servicios de las pymes mexicanas. Por ello, una combinación adecuada de los valores existentes en el personal de las pymes de servicios, las normas con las que el personal deberá conducirse dentro y fuera de la organización, los símbolos que se utilicen para que sus clientes y consumidores puedan distinguir sus servicios, y el comportamiento que tengan tanto los directivos como el personal, serán elementos fundamentales no solamente para incrementar significativamente el nivel de la gestión de marca de los servicios, sino también para diferenciarse de sus principales competidores.

En segundo lugar, la globalización de los mercados y el elevado nivel de competitividad de los negocios están presionando cada vez más a la mayoría de las pymes de servicios para que realicen cambios significativos en sus actividades comerciales y en sus estrategias empresariales, si es que estas quieren seguir permaneciendo y compitiendo en el mercado actual. Por ello, es posible concluir que las pymes de servicios tienen que implementar las actividades de gestión de marca como una alternativa que les permita no solo competir contra las grandes empresas transnacionales, sino también sobrevivir y permanecer en el mercado, pues tienen la ventaja de ofrecer servicios personalizados de acuerdo con los gustos y necesidades de los clientes; ventaja con la que no cuentan los grandes corporativos internacionales.

Además, los resultados obtenidos en este trabajo permiten establecer que la conducta de los consumidores de servicios difiere significativamente de las demás categorías de productos,

**Tabla 3.** Resultados del modelo de ecuaciones estructurales (SEM)

Hipótesis	Relación estructural	Coefficiente estandarizado	Valor t-robusto
H1: Los valores de las empresas son buenos indicadores de la gestión de marca.	Valores → Gestión de M.	0,282***	7,121
H2: Las normas de las empresas son buenos indicadores de la gestión de marca.	Normas → Gestión de M.	0,257***	6,595
H3: Los símbolos de las empresas son buenos indicadores de la gestión de marca.	Símbolos → Gestión de M.	0,350***	8,738
H4: El comportamiento de las empresas es un buen indicador de la gestión de marca.	Comportamiento → Gestión de M.	0,304***	8,067

$S-BX^2$  [df = 141] = 1526,305;  $p < 0,000$ ; NFI = 0,861; NNFI = 0,871; CFI = 0,895; RMSEA = 0,079; \*\*\*  $p < 0,01$

Fuente: elaboración propia.

lo cual implica que los servicios tienen un valor simbólico diferente al que le atribuyen los consumidores a los productos. Estos resultados son consistentes con los obtenidos por [Olivero y Russo \(2009\)](#), quienes encontraron que el comportamiento de los consumidores de alimentos es distinto al de otras categorías de productos. Por lo tanto, el valor que los consumidores le otorgan a los servicios será fundamental, ya que los servicios satisfacen no solamente algunas de las necesidades básicas de los consumidores, sino que también son un sector esencial tanto en el crecimiento y desarrollo de la economía como en la generación de bienestar para muchas familias.

De igual manera, desde una perspectiva psicológica, existe una fuerte relación entre la marca de los servicios y la identidad de los consumidores, por tanto, los clientes y consumidores juegan un rol muy activo en el proceso de la prestación y consumo de los servicios. Estos resultados son similares a los obtenidos en los trabajos de [Fabris \(2003\)](#) y [Calder y Malthouse \(2005\)](#), quienes llegaron a la conclusión de que los consumidores pueden ser considerados como cocreadores de la marca de los productos y servicios de las empresas, pues exigen a las empresas, principalmente a las pymes, que la marca de los servicios reflejen su identidad y personalidad, para poder tomar una decisión de compra, debido a que regularmente socializan sus experiencias de consumo con otros consumidores y esto puede favorecer o afectar a la marca de los servicios de las pymes.

Asimismo, con el firme objetivo de lograr mejores resultados empresariales, la marca de los servicios de las pymes tiene que desarrollar una mayor orientación al mercado, a través de la identificación de los gustos y necesidades de los consumidores, de tal manera que les permita ajustar o desarrollar servicios que estén acordes a los requerimientos de sus actuales y potenciales consumidores. Estos resultados son similares a los obtenidos por [Skaalsvik y Olsen \(2014\)](#), quienes encontraron que una adecuada gestión de la marca tiene que identificar e incorporar los principales requerimientos de los consumidores a los servicios ofertados por las empresas, además de desarrollar un adecuado programa de comunicación en el cual los *slogans*, mensajes, valores, normas y símbolos estén presentes y generen una identidad de la marca de los servicios.

Adicionalmente, los empleados de las pymes de servicios también juegan un rol esencial, no solo en una eficiente gestión de la marca, sino también en el desarrollo de la marca de los servicios, porque sus conocimientos, habilidades, actitudes y acciones representan tanto la funcionalidad de la marca como sus valores, normas, símbolos y comportamientos, resultados similares a los encontrados por [Kimpakorn y Toquer \(2009, 2010\)](#). Además, otra implicación de estos resultados es que las pymes de servicios deberán contar o contratar gerentes, no solo para que desarrollen adecuadamente la marca de los servicios de las empresas, sino también para que generen un equipo de trabajo líder y responsable de la generación de estrategias de marca competitivas ([Tidd, Bessant y Pavitt, 2005](#); [Trott, 2005](#)), que estén alineadas con la misión y visión de la organización ([Daft, 1999](#)).

Finalmente, para que las empresas de servicios generen una adecuada gestión de marca deberán considerar los

requerimientos de los consumidores, tener un gerente que ejerza un liderazgo y contar con personal que esté comprometido con el desarrollo de la marca de la organización ([Schlager et al., 2011](#)). Al respecto y en relación con la marca de los servicios, [Brodie \(2009\)](#) consideró que estos tres elementos juegan un rol primordial en el desarrollo de la marca de los servicios. En este sentido, para la construcción tanto de una marca fuerte como de una adecuada gestión de marca, [Brodie \(2009\)](#) consideró que la marca de los servicios además de ser considerada en la actual literatura del marketing de servicios como un área relevante, también es una de las áreas menos exploradas y analizadas por investigadores y académicos, por lo cual los futuros trabajos de investigación se deberían de orientar en su análisis y discusión.

Por otro lado, este estudio empírico también tiene varias limitaciones que es necesario acotar; la primera de ellas relacionada con la definición de la muestra que se utilizó; solo se consideraron aquellas pymes de servicios que tenían registrados de 5 a 250 trabajadores al momento del levantamiento de la encuesta, por tanto, en estudios futuros será pertinente considerar también las empresas de servicios que tienen una cantidad menor a cinco trabajadores, para corroborar si los resultados obtenidos son similares. La segunda limitación es que la encuesta, para la recolección de la información, se aplicó exclusivamente a los gerentes o propietarios de las pymes de servicios del estado de Aguascalientes (México); en estudios futuros será necesario que se aplique esta misma encuesta a otras pymes de servicios de todo el país, e incluso de otros países latinoamericanos para corroborar los resultados obtenidos. La tercera es la escala utilizada para medir la gestión de marca de los servicios, ya que se consideró pertinente la utilización de una escala con 4 factores y 19 ítems; en estudios posteriores sería pertinente la utilización de una escala distinta para la medición de la gestión de marca de los servicios para comprobar si los resultados obtenidos son similares o no a los obtenidos en este estudio. La cuarta limitación es que solamente se consideró una escala con ítems cualitativos para medir la gestión de marca de los servicios de las pymes; en estudios futuros sería pertinente la utilización de los resultados antes y después de la mejora en la gestión de marca de las pymes, de tal manera que permitan corroborar los resultados obtenidos en este estudio.

La quinta y última limitación es que la encuesta para la recolección de la información se aplicó exclusivamente a los gerentes o propietarios de las pequeñas empresas de servicios seleccionadas, con lo cual se asumió prácticamente que los directivos de las pequeñas empresas de servicios tienen un alto conocimiento de las diversas actividades de gestión de marca que realizan sus empresas; en estudios posteriores sería conveniente la aplicación de esta misma encuesta a una muestra distinta, como por ejemplo los empleados y trabajadores, o bien los a los consumidores y principales socios comerciales de las pymes para corroborar si los resultados son similares o no a los obtenidos en este estudio empírico.

### Conflicto de intereses

El autor declara no tener ningún conflicto de intereses.

## Anexos

Tabla A1. Escala de medición de la Gestión de Marca

Por favor indique si en su empresa... (Valor)		Total desacuerdo			Total acuerdo	
VM1	Las decisiones de Marca de nuestros productos o servicios se discuten en el nivel de la alta gerencia.	1	2	3	4	5
VM2	La Marca de nuestros productos o servicios se diferencia de las marcas de nuestros competidores.	1	2	3	4	5
VM3	Nos encargamos de que el posicionamiento de Marca de nuestros productos o servicios siga siendo esencialmente el mismo durante un largo período de tiempo.	1	2	3	4	5
VM4	Nos encargamos de que la Marca de nuestros productos o servicios sea constante durante un largo período de tiempo.	1	2	3	4	5
VM5	Invertimos en la Marca de nuestros productos o servicios en tiempos de escasez de recursos financieros.	1	2	3	4	5
Por favor indique si en su empresa...(Normas)						
NM1	Regularmente revisamos que los lineamientos de diseño corporativo de la Marca de nuestros productos o servicios se respeten.	1	2	3	4	5
NM2	En todas las comunicaciones de la Marca de nuestros productos o servicios se presta atención explícita a la integración de todos los métodos de comunicación.	1	2	3	4	5
NM3	Nuestra empresa cuenta con especificaciones detalladas por escrito del posicionamiento de Marca de nuestros productos o servicios.	1	2	3	4	5
NM4	Nuestra empresa cuenta con gerentes que tienen la clara responsabilidad de la Marca de nuestros productos o servicios.	1	2	3	4	5
NM5	Los gerentes de Marca tienen la competencia y la autoridad para tener éxito con el posicionamiento de la marca de nuestros productos o servicios internamente.	1	2	3	4	5
NM6	Comprobamos regularmente si la Marca de nuestros productos o servicios es o no diferente de los perfiles de marcas de la competencia.	1	2	3	4	5
Por favor indique si en su empresa...(Símbolos)						
SM1	Nuestros empleados muestran visiblemente elementos de la Marca de nuestros productos o servicios durante todo el contacto con el cliente (por ejemplo, Gafetes, Uniformes, Cachuchas, Playeras, Camisas, etc.).	1	2	3	4	5
SM2	Nuestros stands en las ferias en las que participamos siempre reflejan la Marca de nuestros productos o servicios.	1	2	3	4	5
SM3	Llevamos a cabo reuniones regulares sobre la situación actual de la Marca de nuestros productos o servicios.	1	2	3	4	5
SM4	Tenemos historias en nuestra empresa que reflejan el posicionamiento de la Marca de nuestros productos o servicios.	1	2	3	4	5
Por favor indique si en su empresa... (Comportamientos)						
CM1	Invertimos en publicidad de la imagen de la empresa.	1	2	3	4	5
CM2	Enseñamos a nuestros empleados sobre la importancia de la Marca de nuestros productos o servicios.	1	2	3	4	5
CM3	Instruimos a los nuevos empleados sobre el posicionamiento de la Marca de nuestros productos o servicios.	1	2	3	4	5
CM4	Llevamos a cabo regularmente estudios de investigación de mercados de la Marca de nuestros productos o servicios.	1	2	3	4	5

Fuente: elaboración propia.

## Bibliografía

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York, NY: The Free Press.
- Aaker, D. A. (1996). *Building stronger brands*. New York, NY: The Free Press.
- Aaker, D. A. (2002). Building strong brands. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- Aaker, J., Fournier, S. y Brasel, S. A. (2014). When good brands do bad. *Journal of Consumer Research*, 31(2), 1-18.
- Ajzen, I. y Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Anderson, J. y Gerbing, D. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 13, 411-423.
- Assiouras, I., Liapati, G., Kouletsis, G. y Koniordos, M. (2015). The impact of brand authenticity on brand attachment in the food industry. *British Food Journal*, 117(2), 538-552. <http://dx.doi.org/10.1108/BFJ-03-2014-0095>
- Avlonitis, G. J. y Gounaris, S. P. (1999). Marketing orientation and its determinants: An empirical analysis. *European Journal of Marketing*, 33(11/12), 1003-1037.
- Bagozzi, R. y Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94. <http://dx.doi.org/10.1007/BF02723327>
- Baumgarth, C. (2010). Living the brand: Brand orientation in the business-to-business sector. *European Journal of Marketing*, 44(5), 653-671. <http://dx.doi.org/10.1108/03090561011032315>
- Baumgarth, C., Merrilees, B. y Urde, M. (2013). Brand orientation. *Journal of Marketing Management*, 29(9-10), 973-980. <http://dx.doi.org/10.1080/0267257X.2013.817768>
- Bentler, P. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238-246. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.107.2.238>
- Bentler, P. y Bonnet, D. (1980). Significance tests and goodness of fit in analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(1), 588-606.

- Bentler, P. (2005). *EQS 6 Structural equations program manual*. Encino, CA: Multivariate Software.
- Blankson, C. y Kalafatis, S. P. (1999). Issues and challenges the positioning of service brands: A review. *Journal of Product & Brand Management*, 8(2), 106-118. <http://dx.doi.org/10.1108/10610429910266968>
- Boyle, E. (2007). A process model of brand cocreation: Brand management and research implications. *Journal of Product & Brand Management*, 16(2), 121-131. <http://dx.doi.org/10.1108/10610420710739991>
- Brakus, J. J., Schmidt, B. H. y Zarantonello, L. (2009). Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of Marketing*, 73(3), 52-68. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.73.3.052>
- Brodie, R. J. (2009). From goods to service branding: An integrative perspective. *Marketing Theory*, 9(107), 107-111.
- Brown, T. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York, NY: The Guilford Press.
- Byrne, B. (1989). *A primer of LISREL: Basic applications and programming for confirmatory factor analysis analytic models*. New York, NY: Springer.
- Byrne, B. (2006). *Structural equation modeling with EQS, basic concepts, applications, and programming*. 2th Edition. London; LEA Publishers.
- Calder, B. J. y Malthouse, E. C. (2005). Managing media and advertising change with integrated marketing. *Journal of Advertising Research*, 45(4), 356-361.
- Chatzipanagiotou, K., Veloutsou, C. y Christodoulides, G. (2016). Decoding the complexity of the consumer-based brand equity process. *Journal of Business Research*, 69(11), 5479-5486. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.159>
- Chau, P. (1997). Reexamining a model for evaluating information center success using a structural equation modeling approach. *Decision Sciences*, 28(2), 309-334. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-5915.1997.tb01313.x>
- Chaudhuri, A. y Holbrook, M. B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand effect to brand performance: The role of brand loyalty. *Journal of Marketing*, 65(2), 81-93. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.65.2.81.18255>
- Chou, C. P., Bentler, P. M. y Satorra, A. (1991). Scaled test statistics and robust standard errors for nonnormal data in covariance structure analysis. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 44(1), 347-357.
- Christodoulides, G., Cadogan, J. y Veloutsou, C. (2015). Consumer-based brand equity measurement: Lessons learned from an international study. *International Marketing Review*, 32(3/4), 307-328.
- Christodoulides, G., de Chernatony, L. (2010). Consumer-based brand equity conceptualization and measurement. *International Journal of Market Research*, 52(1), 43-66.
- Cornelissen, J. (2000). Integration in communication management. *Journal of Marketing Management*, 16(6), 597-606. <http://dx.doi.org/10.1362/026725700785045930>
- Daft, R. L. (1999). *Leadership: Theory and practice*. New York, NY: The Dreyden Press.
- Dandridge, T. C., Mitroff, I. y Joyce, W. F. (1980). Organizational symbolism: A topic to expand organizational analysis. *Academy of Management Review*, 5(1), 77-82.
- Davcik, N. S., Vinhas da Silva, R. y Hair, J. F. (2015). Towards a unified theory and brand equity: Conceptualizations, taxonomy and avenues for future research. *Journal of Product and Brand Management*, 24(1), 3-17. <http://dx.doi.org/10.1108/JPBM-06-2014-0639>
- Davis, J. D. (2007). A conceptual view of branding for services. *Innovative Marketing*, 3(1), 7-16.
- de Chernatony, L. (2010). *From brand vision to brand evaluation*, 3rd ed. Amsterdam: Prentice-Hall.
- de Chernatony, L. y McDonald, M. (1992). *Creating powerful brands: The strategic route to success in consumer industrial and service markets*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- de Chernatony, L. y Dall'Olmo-Riley, F. (1998). Defining a brand: Beyond the literature with experts' interpretations. *Journal of Marketing Management*, 14(5), 417-443. <http://dx.doi.org/10.1362/026725798784867798>
- de Chernatony, L. y Segal-Horn, S. (2001). Building on services characteristics to develop successful services brands. *Journal of Marketing Management*, 17(7/9), 645-669.
- de Chernatony, L. y Segal-Horn, S. (2003). The criteria for successful service brands. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1095-1118.
- de Chernatony, L., Drury, S. y Segal-Horn, S. (2003). Building a services brand. *The Service Industries Journal*, 23(3), 1-21.
- de Chernatony, L. y Cottam, S. (2006). Internal brand factors driving successful financial service brands. *European Journal of Marketing*, 40(5/6), 611-633.
- de Jong, J. P. J. y Vermeulen, P. A. M. (2003). Organizing successful new service development: A literature review. *Management Decision*, 41(9), 844-858. <http://dx.doi.org/10.1108/00251740310491706>
- Dibb, S. y Simkin, L. (1993). The strength of branding and positioning of services. *Industrial Journal of Service Industry Management*, 4(1), 25-35.
- Dwivedi, A., Johnson, L. W. y McDonald, R. E. (2015). Celebrity endorsement, self-brand connection and consumer-based brand equity. *Journal of Product and Brand Management*, 24(5), 449-461. <http://dx.doi.org/10.1108/JPBM-10-2014-0722>
- Ewing, M. T. y Napoli, J. (2005). Developing and validating a multidimensional nonprofit brand orientation scale. *Journal of Business Research*, 58(6), 841-853. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.09.012>
- Fabris, G. (2003). *Il Nuovo consumatore: Verso il Postmoderno*. Milano: Franco Angeli.
- Fornell, C. y Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50. <http://dx.doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 24(4), 343-353. <http://dx.doi.org/10.1086/209515>
- Gagliardi, P. (1986). The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework. *Organization Studies*, 7(2), 117-134. <http://dx.doi.org/10.1177/017084068600700203>
- Gambetti, R. C., Gaffign, G. y Biraghi, S. (2012). The grounded theory approach to consumer-brand engagement. *International Journal of Market Research*, 54(5), 659-687. <http://dx.doi.org/10.2501/IJMR-54-5-659-687>
- Gilmore, A. (2003). *Services marketing and management*. London: Sage Publications.
- Grönroos, C. (2007). *Service management and marketing: A customer relationships management approach*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. y Black, W. C. (2014). *Multivariate data analysis with readings*. New York, NY: Prentice-Hall.
- Hankinson, P. (2001). Brand orientation in the top 500 fundraising charities in the UK. *Journal of Product and Brand Management*, 10(6), 346-360. <http://dx.doi.org/10.1108/10610420110406040>
- Hankinson, P. (2002). The impact of brand orientation on managerial practice: A quantitative study of the UK's top 500 fundraising managers. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7(1), 30-44. <http://dx.doi.org/10.1002/nvsm.165>
- Harris, F. L. y de Chernatony (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 441-456.
- Hatcher, L. (1994). *A step by step approach to using the SAS system for factor analysis and structural equation modeling*. Cary, NC: SAS Institute Inc.
- Heck, R. H. (1998). Factor analysis: Exploratory and confirmatory approaches. En G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 54-69). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Holbrook, M. B. y Hirschman, E. C. (1982). The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132-140. <http://dx.doi.org/10.1086/208906>
- Homburg, C. y Pflesser, C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37(4), 449-462. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkr.37.4.449.18786>
- Horan, G., O'Dwyer, M. y Tiernan, S. (2011). Exploring management perspectives of branding in service SMEs. *Journal of Service Marketing*, 25(2), 114-121. <http://dx.doi.org/10.1108/08876041111119831>
- Hu, L. T., Bentler, P. M. y Kano, Y. (1992). Can test statistics in covariance structure analysis be trusted? *Psychological Bulletin*, 112(1), 351-362.
- Hunt, J. W. (1997). *Managing people at work*. London: McGraw-Hill.
- Ind, N. (2007). *Living the brand*, 3rd ed. London: McGraw-Hill.
- Ind, N. y Bjerke, R. (2007). The concept of participatory market orientation. *Journal of Brand Management*, 15(2), 135-145. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550122>
- Jacobs, R. (2003). Turn employees' into brand ambassadors. *Bank Marketing*, 35(3), 22-26.
- Jeon, J. E. (2017). The impact of brand concept on brand equity. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11(2), 233-244. <http://dx.doi.org/10.1108/APJIE-08-2017-030>
- Jones, C. y Bonevac, D. (2013). An evolved definition of the term brand: Why branding has a branding problem. *Journal of Brand Strategy*, 2(2), 112-120.
- Jöreskog, K. G. y Sörbom, D. (1986). *LISREL VI: Analysis of linear structural relationships by maximum likelihood, instrumental variables and square methods*. Mooresville, IN: Scientific Software.
- Kasper, H., van Helsdingen, P., de Vries, W. y Helsdingen, P. (1999). *Services*

- marketing management: An international perspective. Oxford: Wiley Sons.
- Katz, D. y Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*, 2nd ed. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Kay, M. J. (2006). Strong brands and corporate brands. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 742-760.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22. <http://dx.doi.org/10.2307/1252054>
- Keller, K. L. (2016). Reflections on consumer-brand equity: Perspectives, progress, and priorities. *AMS Review*, 6(1/2), 1-16. <http://dx.doi.org/10.1007/s13162-016-0078-z>
- Kelley, K. L. (1998). *Strategic brand management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Keller, K.L. y Richey, K. (2006). The importance of corporate brand personality traits to a successful 21st century business. *Journal of Brand Management*, 14(1-2), 74-81.
- Kimpakorn, N. y Toquer, G. (2009). Employees' commitment of brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand. *Journal of Brand Management*, 16(8), 532-544. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550140>
- Kimpakorn, N. y Toquer, G. (2010). Service brand equity and employee brand commitment. *Journal of Services Marketing*, 24(5), 378-388. <http://dx.doi.org/10.1108/08876041011060486>
- Klaus, P. y Maklan, S. (2007). The role of brands in service-dominated world. *Brand Management*, 15(2), 115-122. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550121>
- Klinger, E. (1971). *Structure and functions of fantasy*. New York, NY: Wiley.
- Kohli, A. K. y Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(1), 1-18.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J. y Kumar, A. (1993) MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467-477. <http://dx.doi.org/10.2307/3172691>
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Krake, F. (2005). Successful brand management in SMEs: A new theory and practical hints. *Journal of Product & Brand Management*, 14(2), 228-238.
- Malär, L., Krohmer, H., Hoyer, W. D. y Nyffenegger, B. (2011). Emotional brand attachment and brand personality: The relative importance of the actual and the ideal self. *Journal of Marketing*, 75(4), 35-52. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.75.4.35>
- Martin, C. R. y Horne, D. A. (1992). Restructuring towards a service orientation: The strategic challenges. *International Journal of Service Industry Management*, 3(1), 25-38.
- Mitchell, C. (2002). Selling the brand inside. *Harvard Business Review*, 80(1), 90-105.
- Mitchell, P., King, J. y Reast, J. (2001). Brand values related to industrial products. *Industrial Marketing Management*, 30(1), 415-424.
- Mollada, J. C. (2010). Authenticity and the construct's dimensions in public relations and communication research. *Journal of Communication Management*, 14(3), 223-236. <http://dx.doi.org/10.1108/13632541011064508>
- Moorthi, Y. L. R. (2002). An approach to branding services. *Journal of Services Marketing*, 3(3), 259-274.
- Morgan, R. M. y Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38. <http://dx.doi.org/10.2307/1252308>
- Mowle, J. y Merrilees, B. (2005). A functional and symbolic perspective to branding Australian SME wineries. *Journal of Product and Brand Management*, 14(1), 220-227.
- Napoli, J. (2006). The impact of non-profit brand orientation on organizational performance. *Journal of Marketing Management*, 22(3), 673-694.
- Narver, J. C. y Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35. <http://dx.doi.org/10.2307/1251757>
- Nejad, F. M., Samadi, S., Ashraf, Y. A. P. y Tolabi, Z. (2015). Affecting factors of consumers' intent to buy in the food industry by emphasizing brand experience (case study: Mashhad TABAROK company). *Iranian Journal of Management Studies*, 8(2), 243-263.
- Nguyen, T. D., Dadzie, C., Davari, A. y Guzmán, F. (2015). Intellectual capital through the eyes of the consumer. *Journal of Product and Brand Management*, 24(6), 554-566. <http://dx.doi.org/10.1108/JPBM-03-2015-0837>
- Nunnally, J. C. y Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*, 3rd ed. New York, NY: McGraw-Hill.
- Oke, A. (2007). Innovation types and innovation management practices in service companies. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(6), 564-587. <http://dx.doi.org/10.1108/01443570710750268>
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty. *Journal of Marketing*, 63(4), 33-44.
- Olivero, N. y Russo, V. (2009). *Manuale di Psicologia Dei Consumi*. Milano: McGraw-Hill.
- Osuna-Ramírez, S. A., Veloutsou, C. y Morgan-Thomas, A. (2017). A systematic literature review of brand commitment: Definitions, perspectives and dimensions. *Athens Journal of Business and Economic*, 3(3), 305-332. <http://dx.doi.org/10.30958/ajbe.3.3.5>
- Palmer, A. (1998). *Principles of services marketing*, 2nd ed. London: McGraw-Hill.
- Papke-Shields, K. E., Malhotra, M. J. y Grover, V. (2002). Strategic manufacturing planning systems and their linkage to planning system success. *Decision Science*, 13(1), 1-30.
- Park, C. W., Eisengerich, A. B., Pol, G. y Park, J. W. (2013). The role of brand logos in firm performance. *Journal of Business Research*, 66(2), 180-187. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.07.011>
- Park, C. W., Jaworski, B. J. y MacInnis, D. J. (1986). Strategic brand concept-image management. *Journal of Marketing*, 50(4), 135-145. <http://dx.doi.org/10.2307/1251291>
- Poulis, A. y Wisker, Z. (2016). Modeling employee-based brand equity (EBBE) and perceived environmental uncertainty (PEU) on a firm's performance. *Journal of Product and Brand Management*, 25(5), 490-503. <http://dx.doi.org/10.1108/JPBM-04-2015-0852>
- Punjaisri, K. y Wilson, A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management*, 15(1), 57-70. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550110>
- Risitano, M., Romano, R., Sorrentino, A. y Quintano, M. (2017). The impact of consumer-brand engagement on brand experience and behavioural intentions: An Italian empirical study. *British Food Journal*, 119(8), 1884-1896. <http://dx.doi.org/10.1108/BFJ-11-2016-0579>
- Romeo, A. A. (1995). Brands and competitive strategy. *Irish Marketing & Advertising Journal*, 8(1), 14-19.
- Rooney, A. R. (1995). Branding: A trend for today and tomorrow. *Journal of Product & Brand Management*, 4(4), 48-55.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*, 3rd ed. San Francisco: Pearson.
- Schlager, T., Bodderas, M., Mass, P. y Cachelin, J. L. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: An empirical investigation. *Journal of Services Marketing*, 25(7), 497-508. <http://dx.doi.org/10.1108/08876041111173624>
- Schmidt, H. J. y Baumgarth, C. (2015). Brand orientation: A case study approach within the context of social entrepreneurial businesses. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 175(1), 24-31.
- Segars, A. H. y Grover, V. (1993). Re-examining perceived ease of use and usefulness: A confirmatory factor analysis. *MIS Quarterly*, 17(4), 517-525. <http://dx.doi.org/10.2307/249590>
- Skaalsvik, H. y Olsen, B. (2014). Service branding: Suggesting an interactive model of service brand development. *Kybernetes*, 43(8), 1209-1223. <http://dx.doi.org/10.1108/K-12-2013-0274>
- Taylor, R. (1987). The branding of services. En J. Murphy (Ed.), *Branding a Key Marketing Tool* (pp. 125-129). Basingstoke: Macmillan, pp. 125-129.
- Tidd, J., Bessant, J. y Pavitt, K. (2005). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Totsi, D. T. y Stotz, R. D. (2001). Building your brand from the inside out. *Marketing Management*, 10(2), 28-33.
- Trott, P. (2005). *Innovation management and new product development*. London: Prentice-Hall.
- Turley, L. W. y Moore, P. A. (1995). Brand name strategies in the service sector. *Journal of Consumer Marketing*, 12(4), 42-50.
- Ulrich, P. (1990). Symbolisches management. En C. Lattmann (Ed.), *Die Unternehmenskultur* (pp. 87-119). Heidelberg: Physica.
- Urde, M. (1999). Brand orientation a mindset for building brands into strategic resources. *Journal of Marketing Management*, 15(1), 117-133.
- Vallaster, C. y de Chernatony, L. (2006). Internal brand building and structuration: The role of leadership. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 761-784.
- Vargo, S. L. y Lusch, R. T. (2008). The service logic: Continuing on the evaluation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
- Veloutsou, C. (2015). Brand evaluation, satisfaction and trust as predictors of brand loyalty: The mediator-moderator effect of

- brand relationship. *Journal of Consumer Marketing*, 32(6), 405-421. <http://dx.doi.org/10.1108/JCM-02-2014-0878>
- Veloutsou, C. y Delgado-Ballester, E. (2019). New challenges in brand management. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 22(3), 255-272. <http://dx.doi.org/10.1108/SJME-12-2018-036>
- Walker, K. (2010). A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory. *Corporate Reputation Review*, 12(4), 357-387. <http://dx.doi.org/10.1057/crr.2009.26>
- Zarantonello, I. y Schmitth, B. H. (2010). Using the brand experience scale to profile consumers and predict consumer behaviour. *Journal of Brand Management*, 17(7), 532-540. <http://dx.doi.org/10.1057/bm.2010.4>