

# La gestión de marca, un factor estratégico de competitividad en PYMES

*Categorical analysis of brand management for PYMES*

Edwin Alberto LARA FLORES \*, Juan Gabriel SALTOS CRUZ \*, Mónica Patricia MAYORGA DÍAZ \*, Ramiro Patricio CARVAJAL LARENAS \*, Klever Armando MORENO GAVILÁNEZ\*.

\*Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas, Ambato, Ecuador. Correspondencia: jg.saltos@uta.edu.ec

Fecha de recepción: 21 de diciembre de 2016

Fecha de aceptación: 7 de abril de 2017

## Resumen

El presente estudio desarrolla un porta-folio herramental metodológico para la administración de marcas. A diferencia de otras investigaciones, este trabajo construye sus aristas utilizando un enfoque deductivo desde teorías generales respetando criterios de: exclusión mutua, homogeneidad, pertinencia, objetividad, fidelidad y productividad, y contrastado inductivamente desde el criterio de expertos, basado en las experiencias de Cabero y Loscertales (1995). Con este fin, además de realizar un procedimiento Delphi de validación de los hallazgos dentro de la propuesta categorial, se aplica el método de panel de expertos fiabilizando su orden de funcionamiento a través del estadístico W de Kendall. Los resultados muestran concordancia y expresan que el modelo teórico presenta una sinergia de acción entre la dirección y el control de marca, objeto principal del presente trabajo.

**Palabras clave:** Arquitectura de marca, identidad de marca, imagen de marca, notoriedad de marca, valor de marca.

## Abstract

The present study develops a methodological tool portfolio for brand management. Unlike other researches, this work constructs its edges using a deductive approach from general theories respecting criteria of mutual exclusion, homogeneity, pertinence, objectivity, fidelity and productivity, and contrasted inductively from expert judgment, based on the experiences of Cabero & Loscertales (1995). To this end, in addition to performing a Delphi procedure for validation of the findings within the categorial proposal, the expert panel method is applied, and its order of operation is validated through the Kendall W statistic. The results show agreement and express that the theoretical model presents a synergy of action between the direction and the control of mark, main object of this work.

**Key words:** Brand architecture, brand identity, brand image, brand notoriety, brand value

## 1. Introducción

---

La gestión de marca muestra sus primeros registros en el antiguo Egipto, su primera función fue identificativa para responder a la necesidad de diferenciar la producción artesanal del sector de aquel entonces [1]. La marca es introducida en Inglaterra durante las primeras incursiones vikingas, invasiones que dejaban como resultado prisioneros de guerra y la necesidad de titularizarlos como propiedad para su comercio [2]. Sin embargo, el evento más notorio en esta época, fue la impresión del alfabeto en cerámicas de las civilizaciones griega y romana, acción necesaria para diferenciar su origen según el idioma de la marca. En la edad antigua la marca fue usada como un medio de identificación de propiedad, aun no se la gestionaba pero era objeto de práctica inintencionada.

En la edad media, la marca aparece por la Heráldica, que diferenciaba a familias por su estirpe o linaje, aislando a la población común, de los herederos de patrimonio y apellido real, además, en esta época los campesinos analfabetos reconocían las improntas de origen de las grandes caravanas: el águila de Habsburgo de Austria, la flor de lis de Francia, el crisantemo imperial en Japón o la concha del peregrino de Santiago de Compostela [3]. La marca en la edad media tenían como objetivo indicar poder y autoridad, su uso presentaba intencionalidad de diferenciación, que marcan relevancia en su historia y en la práctica.

En 1850 se sitúa otro antecedente de la gestión de marca en Europa y norte américa, la apertura de sucursales dedicadas a vender productos de primera necesidad para la clase trabajadora, envasada y marcada con firmas comerciales de las tiendas, de esa forma el comprador deja de recibir una mercancía anónima y en su remplazo obtiene un producto con identificación comercial, lo cual garantizaba la calidad sobre el bien adquirido [4]. En el mismo año, ante la ausencia de formas de integración masivas, la industria evoluciona hacia la coordinación de sus actividades, creando agrupaciones de tipo holding, para controlar actividades de un determinado número de empresas subsidiarias bajo la misma marca [5], [6], [7]

Un hallazgo importante para el autor, es que, la gestión de marca nace en la edad contemporánea exactamente en el año 1850, razón por la cual se realizara en los próximos párrafo un análisis de su construcción desde la práctica y una descripción del aparecimiento de sus categorías tomando en cuenta un criterio lógico social histórico que justifique dicho evento.

En 1850 surge la primera categoría de gestión de marca, la **arquitectura de marca**, se evidencia en el caso Mitsubishi, con una marca paraguas que identifica un grupo de empresas independientes que operan entre sí: Mitsubishi Bank, Mitsubishi Corporación y Mitsubishi Heavy Industries, que heredan la filosofía de Japón de sistema grupal de ne-

gocios, caso que evidencia ya un manejo de marcas aunque aún primitivo pero intencionado dentro de las prácticas empresariales.

En 1870 la gestión de marca es fortalecida desde el campo de estudio del derecho, con la promulgación de las leyes de propiedad intelectual en los Estados Unidos y el Reino Unido. Su objetivo era el registro y protección de la marca, como objeto de propiedad, evento que responde a la necesidad de los fabricantes de la época, que producían objetos de similares características a las de sus competidores [8].

En 1931 la gestión de marca adquiere la denominación de Branding, de cara a la aparición del primer tratado de normas, referentes a la gerencia de marca, redactadas por Neil McElroy de Procter & Gamble. La idea de McElroy era que toda la gama de productos de la empresa Procter and Gamble, debía ser dotado de recursos, métodos y encargados específicos, de tal manera que, todas las marcas de la empresa posean la misma atención. A partir del final de la segunda guerra mundial, inicia la explotación a gran escala de las marcas, en un bombardeo intensivo de publicidad por medios masivos de comunicación [1]. A criterio del autor en este documento se evidencia la necesidad de administración individual de marcas.

En 1950 se conoce por primera vez la USP (Propuesta Única de venta), propuesta por Rooser Reeves, en aquel tiempo la comunicación crecía, por esto, los diseñadores perfeccionaban sus estrategias, lo que dificultó la diferenciación

de productos [9]. La novedad de la USP, era otorgar a las empresas una ventaja competitiva mediante la marca, el objetivo era informar a los usuarios sobre un beneficio único de un determinado producto o servicio, que a criterio del autor se lograba, resaltando la características únicas de un producto [10].

En 1955 se inició el estudio de atributos emocionales, el diseñador David Ogilvy, tras un estudio exhaustivo, crea la categoría **imagen de marca**, agregándose poco después a la gestión de marca, evento que, a criterio del autor, da origen a un cambio de era, desde el producto hacia la imagen. La necesidad de enfocarse en aspectos emocionales fue motivada por un aumento en la oferta de productos estandarizados que requerían de diferenciación [11]. El acontecimiento más notorio en aquella época fue la campaña ideada para el clásico automóvil de Volkswagen, conocido como "el escarabajo". El público norteamericano prefería vehículos ostentosos mientras que la marca alemana, fue vinculada al partido nacional socialista. La estrategia que desarrolló Volkswagen fue vincular el producto a una imagen simpática que reconocía las limitaciones del automóvil. La perspectiva humorística permitía otorgarle simpatía al producto, la cual borraría toda la connotación negativa NASI [12].

En la década de los 70 nace el posicionamiento de mano de sus creadores Jack Trout y Al Rise. Para estos autores, dicho término establece un espacio diferencial en la mente de los clientes potenciales [13]. En la práctica, el posicio-

namiento se desarrolla gracias a las empresas de consumo masivo con el afán de crear una marca única en la mente del consumidor. El posicionamiento pretendía situar, el nombre e imagen de un producto, entre varios de su categoría, gracias a las características y atributos que se promulgaban en medios de comunicación.

En 1980 aparece la categoría **valor de marca**, el autor aporta que dicho evento obedecía al caos bursátil de esa época, caracterizado por la compra y venta de empresas en periodos de tiempo muy corto, situación que, depreciaba su valor en el mercado de capitales. De cara a este problema los directivos y accionistas de las compañías buscaron determinar el valor de mercado de sus empresas, una de las alternativas fue calcular el valor de las marca, sin embargo no se contaba con una batería herramental ni metodológica para evidenciar la fuente de ese valor. Luego de una investigación minuciosa, realizada en las empresas más importantes de los Estados Unidos, surge el concepto de Brand Equity, caracterizado por la valoración desde el punto de vista del consumidor que incluía en el estudio: la percepción, el reconocimiento y que tan única era considerada la marca [9].

En 1980 la gestión de marca se transformó en una pieza clave para el marketing y la publicidad, gracias a que este fue el periodo de más fertilidad para la creación de grandes marcas, en ese momento aparecieron marcas como Kodak, Kellogs, entre otros. La gestión de marca logro que el consumidor pueda

identificar con mayor facilidad los productos, gracias a una renovada relación de la marca con los clientes

En 1983 se inicia el estudio de la categoría **notoriedad de marcas** con la convención de París, donde se estipulo la prohibición de la imitación o traducción de una marca que ya está previamente en existencia y goce de alta notoriedad en el mercado. Dicho artículo pretendía la creación de un organismo internacional de control de plagio de marcas [14].

En 1985 aparece la categoría **identidad de marca**, este término se propaga rápidamente entre los profesionales de las agencias de publicidad. Es en esta época el francés Jacques Seguele, incorpora la noción de identidad. Sin embargo en los años 90 Kapferer introduce la identidad con un enfoque científico dentro de la gestión de marca. Su objetivo era proponer facetas que representara los aspectos sociales y visibles, que le dan a la marca su expresión exterior [15]. Es el caso de la empresa AUDI que pone en práctica esta categoría de estudio, aun experimental, con el cambio del naming de sus modelos (pasaron a denominarse A8, A6, A4,..) por la "A", además de ser su inicial, connotaba calidad y liderazgo.

Hasta este párrafo se deja clara la construcción de la gestión de marca desde la práctica, basado en el proceso de construcción de categorías de [16], que permite presentar un sistema categorial de 4 niveles , en dos etapas, una cualitativa para conocer el criterio de los especialistas sobre el proceso de construcción de las categorías en un instrumento semi

estructurado enviado por correo electrónico (sin imponer los criterios del sistema categorial) y definir el cuestionario definitivo que será usado en la etapa concluyente, para realizar el método de contrastación y análisis estadístico de consistencia entre las respuestas de los expertos.

El sistema categorial generado hasta el momento se tomó como referente para el análisis de la evolución conceptual, que en contraste con los criterios de 33 autores en un periodo comprendido entre 1986 a 2013, dio como resultado una agrupación lógica en función a las categorías predominantes dentro de las definiciones analizadas, se hallaron cinco (5) etapas que el autor pretende caracterizar según las necesidades sociales de esos lapsos temporales.

La primera etapa llamada del desarrollo de la marca basado en la imagen, está caracterizada por: 1. La gestión de imágenes mentales de un producto (bien o servicio) en la mente del consumidor, a través de campañas de publicidad, 2. El uso de temas consistentes, asociaciones vinculadas a la marca que intentan configurar la imagen de marca para la generación de valor, 3. El uso de estrategias publicitarias que intentan la acumulación de recuerdos a lo largo del tiempo, 4. La mayoría de concepciones estaban basadas en el consumidor mas no en la compañía, 5. Las acciones estratégicas de marketing estaban configuradas en base a guerras de comunicación y precios. [17], [18], [19].

Una segunda etapa denominada desarrollo de la marca basado en la notorie-

dad, identificada por las siguientes características: 1. Conexión entre los productos de la empresa y la percepción emocional del cliente, con fines de diferenciación, 2. Medios de comunicación configurados para conocer el comportamiento de compra y uso de los clientes, durante todo el ciclo de vida de la satisfacción 3. Interacción entre marca (lo que los clientes compran) y valor (lo que las empresas venden), distinguiendo la perspectiva del vendedor y la del comprador, 4. Estudio de la personalidad de marca, que transmite al cliente un conjunto de características humanas asociadas a una marca, 5. Nacimiento del concepto de singularidad, orientado en esta etapa a persuadir al cliente sobre la inexistencia de marcas en el mercado, que brinde un producto igual al de la marca singular.

La tercera etapa nombrada desarrollo de la marca basado en la Arquitectura y Valor, caracterizada por: 1. El uso de las marcas por vendedores y fabricantes como herramienta de marketing para lograr la confianza de los consumidores, 2. El aumento de la eficiencia de compra mediante la transmisión de información sobre el producto que permite la identificación de los artículos deseados, 3. El desarrollo de atributos y valores de una marca protegidos legalmente, 4. La administración ascendente de marca mediante gerentes de marketing que dirigen sus actividades a la maximización del valor de marca, 5. La administración descendente de marca que implica que el marketing funcione a través de la sinergia entre productos y mercados, 6. La creación de un sistema de medición del

valor de marca, a través de, procedimientos de investigación que den información oportuna, 7. El desarrollo de marcas fuertes que permitirá lanzar nuevos productos con menor costo. [20], [21], [22]

La cuarta etapa y final llamada desarrollo basado en la Dirección de marca, caracterizada por lo siguiente: 1. proceso de creación de valor de marca mediante la administración estratégica del conjunto total de activos y pasivos vinculados, 2. La gestión de marca es declarada como compleja dando por terminada su subordinación del departamento de comercialización o comunicación, 3. Es fragmentada en las siguientes fases: fase de alineamiento a las estrategias y actividades de marketing de la compañía para lograr, un concepto desde el interior de la compañía, hacia el mercado objetivo, fase de evaluación y control, que compara la marca como objeto de su identidad como alto generador de valor en su público objetivo. [23], [24], [25].

Uno de los modelos de gestión de marca estudiados, es el propuesto por Aaker donde se evidencian tres componentes (análisis estratégico, sistema de identidad de la marca y sistema de implementación de la identidad de la marca) que se enlazan para establecer relaciones duraderas entre los clientes y las marcas fuertes, a criterio del autor este modelo carece del componente de evaluación mental del consumidor (imagen de marca), de la medición de la presencia de la marca frente a su competencia (notoriedad) y del control de la dirección de marca (valor de marca).

Por otra parte el modelo de [19] considera una serie de factores cognitivos (intenciones de compra) y afectivos (lealtad hacia la marca) relacionados con el valor de una marca que influyen directamente en el proceso de compra, que según el análisis del autor desarrolla en su totalidad el componente de control de marca, pero no aborda la dirección, factor clave a la hora de gestionar la marca.

El modelo planteado por [26] se lo concibe bajo tres enfoques: el desarrollo de la identidad, posicionamiento, elaboración de la identidad formal. Sin embargo, a criterio del autor, ninguno de los modelos en estudio hace mención como variante a la creación de marca, es decir que asumen que las marcas ya fueron creadas dejando en un segundo plano a la arquitectura de marca, categoría importante al momento de gestionar una marca.

El Branding o gestión de marca implica el conocimiento y manejo de conceptos y categorías que ayudan a explicar los fenómenos asociados al objeto de estudio, se puede destacar algunos términos cuyo significado resulta fundamental para conceptualizar y explicar el proceso de desarrollo de una marca. En este punto se ve la necesidad de definir las aristas del objeto de investigación que en contraste con el criterio de, define a la arquitectura de marca, identidad de marca, imagen de marca, notoriedad de marca como categorías fundamentales en la dirección de marca y al valor de marca como una metodología necesaria para el control de marca, que integradas generan la gestión de marca; categorías

de análisis que serán tratadas en los próximos epígrafes en sus principios, funcionamiento y modelos.

## 2. Desarrollo

---

A partir de la bibliografía consultada, los autores de esta revisión teórica posicionan cada una de las categorías:

### La arquitectura de Marca

La arquitectura de marca es la estructura que especifica el comportamiento de las marcas dentro del portafolio de negocio, además indica que nombres de marca, logotipos, símbolos, son aplicables a determinados productos nuevos o existentes, razón por la cual el autor asume la construcción de la categoría arquitectura de marca mediante un proceso integrado de cuatro niveles: (1) Territorio de marca, (2) Rol estratégico de los agrupamientos de marcas, (3) Definición y dimensiones del portafolio de marcas, y (4) Grafica de la cartera. El autor sintetiza que: la arquitectura de marca es la cara externa de la estrategia de negocio, puesto que considera la estructura organizativa y las opciones de personalización de marca en el entorno competitivo, [21]; [23]; [24]; [27], [28]; [29].

A partir de todas las posiciones estratégicas estudiadas, se determina que fueron concebidas para grandes empresa, ante esta afirmación surgen las siguientes preguntas: ¿Cómo fijar el territorio de marca para distintas asociaciones con diferentes nichos y espacios dimensionales y territoriales?, ¿Cómo fijar un rol estratégico de agrupamiento de marcas para asociaciones que contienen diferen-

tes portafolios de productos y marcas?, ¿Cómo definir y dimensionar el portafolio de marcas para asociaciones con diferentes fases superiores de agrupamiento de marcas y con diferentes formas de gestión activa de relaciones internas?, ¿Cómo graficar una cartera general que analice, construya y proteja a todas las marcas dentro de la asociación?; En otro contexto de gran importancia: en la literatura se halló un vacío teórico dentro de la construcción de estructuras simbólicas, no existe un procedimiento enunciado para transformar las competencias de una región en la identidad formal de la marca, por otro lado no existen mecanismos para su protección legal, que a criterio del autor es el punto más importante dentro de la construcción o arquitectura, que cumplimenta el requerimiento de una marca, para que sea considerada como un conductor de ventaja competitiva sostenible.

### La Identidad de Marca

La identidad de marca es un conjunto de características distintivas de una organización (creencias y valores) conducidas hacia la marca, representa lo que la organización desea transmitir a su público objetivo manteniéndola en el tiempo, diferenciándose de la competencia. Desarrolla una promesa relevante y diferenciadora hacia el cliente conservando así una relación (marca-cliente) positiva. Refleja la estrategia de negocio ya que añade valor a sus productos, servicios y organización. La identidad de marca ayudará a la empresa a que pueda conducirse a nuevos mercados [24], [30], [31], [37] a criterio del autor el proceso

de construcción de la identidad de marca debe ser asumido desde las características diferenciadoras de la organización (valores) que serán transmitidas en la marca como contribución al aseguramiento de la diferenciación.

En el proceso de la identidad de marca, en el análisis interno debe reflejar características distintivas de la empresa (cultura, filosofía y personalidad) que son difíciles de imitar, por otro lado se toma en cuenta la expresión visual que la identidad de marca presentara al público objetivo (identidad visual e identidad verbal) ofreciendo una promesa y beneficios (funcionales, emocionales y de auto-expresión) al consumidor, [22], [32] el autor asume como pertinente la realización de un análisis interno organizacional (cultura y filosofía), que ayudara a identificar elementos intangibles que serán parte de la identidad de marca, cabe recalcar que para comunicar lo que la empresa quiere transmitir se necesita de la parte visible (identidad visual y verbal) creando una relación marca-cliente.

Todas las organizaciones tienen identidad ya sea planificada o espontánea por medio de un conjunto de influencias [32], el requerimiento para la construcción de identidad de marca es la definición de atributos intangibles diferenciadores que la marca va a presentar al mercado, considerado un punto importante ya que son aspectos emocionales que la marca transmitirá a su público objetivo [22].

De cara al análisis efectuado se concluye con que la Identidad de marca fija la

impronta organizacional en la marca, esta transmite la cultura y filosofía de la empresa, todos los estudios analizados van encaminados a impregnar la marca desde una total categorización de la empresa, en el mismo asunto surgen preguntas muy importantes, ¿Y qué hay de la asociatividad?, ¿Qué procedimientos aplicar a un grupo de organizaciones que quieren interactuar bajo una misma marca?, ¿Cómo operar con la filosofía de varias organizaciones que no aceptan un factor común entre ellas?, ¿Cómo unificar la cultura de varias organizaciones?, preguntas que aún no han sido aclaradas por ningún colectivo científico, ni corriente alguna.

---

## La Imagen de Marca

La imagen de marca es una representación mental en el constructo del consumidor, surge del conjunto de percepciones de la marca, reflejadas a través de las distintas asociaciones de la marca (atributos, beneficios y actitudes) que es la unidad de memoria que el cliente percibe a través de las experiencias, personaje de marca (características humanas) y la unicidad de marca, que conduce a una evaluación favorable, estos elementos sirven de fuente para generar un vínculo favorable actitudinal y comportamental de la imagen de marca, es el resultado de un proceso de interpretación realizado por el público a partir de la comunicación y de la experiencia de la marca [19], [33], [34], [37]. Con lo expuesto se concluye la imagen de marca crea fidelización, mediante la aproximación de la imagen medida a la imagen esperada por los consumidores.



La representación mental de la imagen de marca se forma del conjunto de percepciones que el cliente aprecia de las experiencias evocadas de la marca, capaz de suscitar en el público por medio de las asociaciones de marca, permite diferenciar el producto o servicio mediante estrategias de posicionamiento por medio de las características humanas que pueden ser asociadas a una marca, mide por su escala de personalidad el vínculo de la marca a asociaciones de tipo familiar o status social, la que conduce a una evaluación favorable y mayor probabilidad de comprar mediante estrategias de diferenciación, su ventaja fundamental es afectar la toma de decisiones del consumidor ,mediante la unicidad de asociaciones. [19]; [21]; [37]. En base a lo planteado el autor evidencia un vacío teórico en la construcción de la imagen de marca desde el punto de vista del consumidor como perceptor de experiencias adquiridas con un producto.

1. El personaje de la marca permite diferenciar al producto o servicio, mediante estrategias de posicionamiento, gracias a los componentes que incluye todas las características humanas que pueden ser asociadas a una marca , el personaje de la marca es el complemento de la imagen de marca que constituyen un conjunto de características humanas , que los clientes asocian de una manera directa a la marca ,mediante la personalidad la apariencia, la inteligencia, el estatus , se asocian a los rasgos de la persona, que le dan vida a la marca, y se asocian con una personalidad amigable. [19] ; [37]. Que se describen a continuación:

a. Las características humanas permiten que los consumidores asocien, atributos de la personalidad del ser humano (alegría, personalidad) a la marca, mediante el personaje de marca con la cual el consumidor se identifique es el resultado de la asociación emocional con la marca mediante la características humanas se enlazan en tres aspectos: valores referidos al producto, valores referidos al consumidor y valores referidos a la comunicación , los referidos al producto se encuentran enlazados con la autenticidad y credibilidad, mientras los relacionados con los consumidores se enlazan con la autosatisfacción y la autoexpresión, y la comunicación se relaciona con la notoriedad y la percepción [19], [37]; para una adecuada imagen de marca es indispensable analizar los valores referidos al consumidor permiten investigar aspectos psicológicos.

2. La unicidad de asociación de marca conduce a una evaluación favorable y mayor probabilidad de compra, es una estrategia para alcanzar la diferenciación, su ventaja fundamental es influir en la toma de decisiones de compra, mediante una asociación única. El resultado de una fuerte y favorable asociación entre la marca y la calidad del producto genera una ventaja competitiva para las organizaciones.

3. El autor asume que la asociación de marca es un elemento indispensable dentro de la categoría de análisis imagen de marca, factor que permite analizar el comportamiento del consumidor desde una perspectiva de beneficios adquiridos. Además, la diferenciación del producto se genera a través del personaje de marca, la personalidad

crea un vínculo de confianza con el consumidor, que permite analizar cuando el consumidor elige la marca de la empresa entre otras marcas competidoras, por el grado de familiaridad con la marca, fenómeno observado en el proceso de decisión de compra de consumidores de países de alto desarrollo económico y social, pero ¿qué pasa con los consumidores de países de economías emergentes, con diferentes características demográficas, psicográficas y diferentes influencias culturales?, ¿Cómo Asocian las marcas a atributos, beneficios y actitudes?, ¿Su personaje de marca será generado en función a la sofisticación, competencia profesional, sinceridad?, ¿En la construcción mental de unicidad de asociaciones intervendrán las evaluaciones favorables de los productos, asociaciones únicas de beneficios, o solo se fundamentan en el precio?.

## La Notoriedad de Marca

La notoriedad es aquello que se manifiesta como evidencia, o es información conocida por todos, además se la puede definir como la toma de conciencia de la marca, o la capacidad para identificar o reconocer la marca como un estímulo o signo que ha sido encontrado con anterioridad [38]. Define al conocimiento de marca o notoriedad como una red de asociaciones que incluyen creencias relacionadas con la marca [36].

Entre los modelos más destacados donde se trata la notoriedad, se encuentra el propuesto por [17], que menciona que es

un componente que permite conocer la relación de familiaridad o unión entre asociaciones de marca y consideraciones al momento de la compra. Por otra parte la conciencia es la forma más simple de conocimiento de marca; descansa sobre la relación que existe entre múltiples signos y piezas de comunicación con la percepción general [19]; el modelo de [16] hace referencia al conocimiento de marca, sobre la base de un modelo de memoria de red asociativa, que constituye un nodo, que contiene información sobre la marca en la memoria de una persona.

En términos cuantitativos el conocimiento de marca es la probabilidad que existe de llegar a la mente del consumidor, se muestra como indicativo del nivel de notoriedad basado en el alcance de la marca con diferentes elementos que aportan a la representación mental de consumidor (reconocimiento), evocan de forma espontánea la marca (recuerdo), generan intención de compra a través un vínculo emocional y racional (top of mind), la aceptabilidad y preferencia de cara la competencia (Familiaridad) a fin de identificar el grado de asociación entre la marca y la categoría del producto [19]; [41]. Durante las últimas décadas, diversos estudios han considerado a la familiaridad como una medida adecuada de información sobre la situación de una marca, tanto en la mente de los consumidores como en el mercado y respecto a los productos competidores. De esta manera, se ha observado su utilidad como un indicador, del mismo modo que sucede con otras variables propias de la comercialización: recuerdo espontáneo y

asistido de la marca, nivel de relevancia y el grado de conocimiento entre otros [43]. La familiaridad se muestra como un indicador más del nivel de notoriedad, que complementa el modelo propuesto por [19], a fin de medir la magnitud que obtiene una determinada marca para el presente estudio.

El modelo de medición de [19] basado en la cadena de valor de marca en los consumidores (VCMBC), involucra el conocimiento de marca y la respuesta generada por el cliente, existen varias técnicas de medición categorizadas de forma directa (impacto sobre la asociación de marca) e indirecta (sentimientos, pensamientos, percepciones y creencias). El modelo de Keller solo comprende dos elementos (reconocimiento y recuerdo) de varios que integran los niveles de notoriedad de marca, sin embargo, bajo la corriente científica de [17] existen diferentes niveles de notoriedad que contribuyen a la obtención de resultados más específicos en base al alcance de marca, por lo cual ésta corriente es idónea para el proyecto de investigación.

La pirámide propuesta por [17], muestra el nivel de notoriedad que alcanza una marca, se establecen elementos como: top of mind, recuerdo y reconocimiento. Las medidas de notoriedad son útiles para productos que se encuentran en el ciclo de lanzamiento, pues el objetivo de las empresas es lograr que los consumidores (público objetivo) posean conocimiento de una determinada marca, por otro lado son idóneas para reforzar el nombre de marca, al ser reconocidas

tienen más probabilidades de ser adquiridas que otras en las que es necesario pensar detenidamente [44]. De cara a la realidad del sector, el autor asume el presente modelo apoyado en las características de la pirámide de Aaker que muestra una escala completa de niveles de notoriedad para medir de forma eficiente el alcance de una marca dentro de una determinada categoría de producto, a diferencia del modelo de Keller que propone dos elementos que se encuentran incompletos y requieren la incorporación de otros modelos de gestión.

A partir del análisis desarrollado, se puede determinar una relación directamente proporcional del nivel de conocimiento de un producto en la influencia sobre la decisión de compra, pues requiere de una correcta difusión de información para respaldar los aspectos racionales y emocionales de la marca. Por otra parte la falta de conocimiento y limitaciones del alcance de marca no permiten que el consumidor muestre niveles de notoriedad (recuerde o reconozca la marca) de cara a una determinada categoría de producto, lo que genera que el proceso de toma de decisión de compra del consumidor sea compleja, por consiguiente requiere involucrar una buena imagen de marca que permita establecerse en la mente del consumidor, la crítica al proceso actual de evaluación de la notoriedad aislada e infiere que, la imagen de marca debe ser adaptada a los requerimientos del target, es necesaria para una fácil representación de la marca en la mente de consumidor, lo que permitirá un reconocimiento inme-

diato por otro lado al medir la notoriedad de una marca surgen varias interrogantes que hasta el momento la literatura analizada no ha podido resolver: ¿Cómo medir el reconocimiento desde las características y beneficios de las sub marcas dentro de una marca paraguas?, ¿Cómo medir el recuerdo de marca desde una marca paraguas?, ¿Cómo medir el Top of mind si de una marca paraguas o desde sus sub marcas? ¿Cómo construir familiaridad de marca desde el conocimiento y experiencias de varios productos de sub marcas?

## Valor de marca

Según [21] gestionar una marca y su valor, permite acumular a lo largo del tiempo experiencia y sinergia; la generación y comunicación del valor de la marca muchas veces son difíciles de entender fuera del ámbito de la empresa, ya que éstos se crean por acumulación en el tiempo y están estrechamente vinculados a la generación de ventajas competitivas, [17] afirma que no se puede entender la gestión de la marca ni la determinación final de su valor, si no se analizasen en profundidad cada uno de los elementos que la componen: la lealtad hacia la marca, el reconocimiento, la calidad percibida y las asociaciones vinculadas a la marca y que configuran su imagen.

[23] Afirma que en la práctica, la administración descendente de marca implica actividades de marketing que consideran el “panorama general” y reconocen las posibles sinergias que funcionan a través de productos y mercados para co-

mercializar los productos bajo una marca, por otra parte, la administración ascendente de marca requiere que los gerentes de marketing dirijan sus actividades a la maximización del valor de marca y la ventaja competitiva desarrollada por la marca. Los directivos deben diseñar e implementar un sistema de medición de su valor. Un sistema de medición del valor de marca es un conjunto de procedimientos de investigación concebidos para proporcionar información oportuna, exacta y procesable a los mercadólogos, con el fin de que puedan tomar las mejores decisiones tácticas y estratégicas.

Los modelos más representativos en cuanto al valor de marca se destacan, en primero lugar el modelo de capital de marca de [17] que agrupa en cinco categorías, lealtad, calidad, asociaciones, conciencia y otros activos vinculados a la marca como las patentes dichas categorías actúan para contribuir al valor de una marca. En segundo lugar el modelo propuesto por [19] basado en el conocimiento de marca, el valor de una marca reside fundamentalmente en el reconocimiento y recuerdo que una persona tiene ante una marca determinada. A criterio del autor el reconociendo y las asociación de marca (identidad de marca) son categorías usadas para la dirección de marca, motivo por el cual se asume como propias en el desarrollo de la investigación a la lealtad de marca y la calidad percibida como elementos de la categoría valor de marca, decisión que obedece a que estos elementos son altos generadores de ventaja competitiva sostenible según [45]

La calidad percibida está basada en un nivel de confianza y la riqueza de las asociaciones de su imagen de marca, factores de marca identificados como aspectos cognoscitivos, [17] señala que es un componente esencial de valor de marca, según estudios empíricos de la calidad percibida, constituye uno de los factores más importantes y determinantes en la toma de decisión final al adquirir o no un producto, puede constituir un elemento diferenciador con la competencia, producto de la impresión [46] que los usuarios tienen sobre la idoneidad de un producto para satisfacer sus expectativas, motivo por el cual se lo identifica como un soporte sobre el que se construye la fidelidad a la marca

La lealtad de marca está en el corazón del valor de todas las marcas, porque una vez obtenida, la lealtad es persistente. La inercia del cliente se beneficiará de la marca que la ha ganado, romper un enlace de lealtad es difícil y caro para un competidor, como tal, una meta de construcción de marca es fortalecer el tamaño y la intensidad de cada segmento de la lealtad al hacer la base de la relación con el cliente consistente en el tiempo y siempre que sea posible, rica, profunda y significativa

Por tanto a partir de la bibliografía consultada, el valor de marca no relaciona a los activos vinculados (nombre y símbolo) de la marca para la generación de apalancamiento del valor de un producto o servicio, además, en el mismo contexto el valor de marca constituye un portafolio instrumental para el control las categorías de dirección previamente des-

critas (arquitectura, imagen, identidad y la notoriedad) este criterio fue fundamentado hasta el momento para empresas grandes, situación que motiva varias preguntas: ¿Cómo medir la calidad percibida de productos de diferentes empresas integradas en una estrategia de asociatividad?, ¿Cómo medir el grado de lealtad hacia varias marcas integradas en una estrategia de marca paraguas?.

A partir del contraste efectuado sobre los referentes principales de gestión de marca, en contraste con los modelos de gestión organizacional presentes hasta la fecha, se establece que no existen modelos de gestión de marca que contemplen la conexión entre dirección de marca y control de marca, por lo que se determina la siguiente pregunta:

La gestión de marca puede integrarse por los componentes arquitectura de marca, identidad de marca, imagen de marca y notoriedad de marca (dirección de marca) y valor de marca (control de marca)

#### 4. Discusión

---

De cara a la necesidad de valorar el enfoque teórico, apoyados en el sistema categorial en donde se limitan las categorías a ser estudiadas y se ordenan en centrales y transversales de primer orden, de segundo orden, de tercer orden y de cuarto orden., se definen dos procesos administrativos que contendrán las categorías analizadas, el uno será: dirección de marca conformado por arquitectura de marca, identidad de marca,

imagen de marca y notoriedad de marca, y; el control de marca contendrá el valor de marca.

Tabla 1. Sistema Categorial de Gestión de Marca para PYMES

CATEGORÍA 1er. ORDEN	CATEGORÍA 2do. ORDEN	CATEGORÍA 3er ORDEN	
ARQUITECTURA DE MARCA	Territorio de marca	Nicho posición	
		Relación marca-producto	
	Rol estratégico de los agrupamientos de marcas	Relación marca-consumidor	
		Relación marca-empresa	
		Relación marca-marca	
		Tipo marca	
	Definición y dimensiones del portafolio de marcas	Diseño de la estructura de portafolio	
		Concepto de producto/servicio	
		Nombre y forma de la marca	
		Presentación del producto	
Concepto creativo de comunicación			
Registro y protección jurídica,			
Gráfica de la cartera de marca	Cultura		
	Filosofía		
IDENTIDAD DE MARCA	Internalización	Identidad visual	
	Externalización	Identidad verbal	
IMAGEN DE MARCA	Asociación de marca	Atributos del producto	
		Beneficios	
		Actitud	
	Personaje de la marca	Organizacional	
		Sofisticación	
		Competencia	
		Sinceridad	
	NOTORIEDAD DE MARCA	Unicidad de asociaciones	Evaluación favorable
		Reconocimiento	Asociación única
			Identificación verbal
Identificación visual			
VALOR DE MARCA	Recuerdo	Memoria	
	Top of mind	Racional	
		Emocional	
	Familiaridad	Conocimiento	
	Calidad percibida	Valor percibido	
		Expectativas del cliente	
	Lealtad de marca	Recompra	
		Compromiso	
	Intención de compra	Categorial	
		Probabilística	

Fuente: Elaboración propia a partir del proceso de categorización

Determinado el sistema categorial de la gestión de marca (Tabla No.1), se procede a efectuar la validación bajo el criterio de expertos, con este fin se utiliza el método Delphi, que fue aplicado a nueve (9) expertos dentro de la Asociación Iberoamericana de Branding, en tres etapas: una cualitativa (Tabla No.2) para conocer el criterio de los especialistas sobre la lógica de construcción de las categorías, en un instrumento estructurado con escalas dicotómicas enviado por correo electrónico (sin imponer los criterios del sistema categorial) y definir el cuestionario definitivo con escalas de clasificación por ítem de Likert, que será usado en la etapa concluyente (Tabla No.3), posterior a esto se usa un cuestionario con respuesta única, con criterio de medición básica ordinal, sobre el criterio de secuencia de construcción de una marca, para realizar el método de contrastación y análisis estadístico de consistencia entre las respuestas de los expertos, se usa el estadístico para pruebas no paramétricas de muestras relacionadas W de Kendall (Tabla No.4); los resultados de la aplicación del método se muestran a continuación.

Tabla 2. Aplicación del método Delphi (1era. Etapa)

VARIABLES	ESCALA 1= de acuerdo; 0= en desacuerdo (en caso de estar en desacuerdo exponga su criterio)	EXPERTOS								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
CONSTRUCCIÓN DE LA ARQUITECTURA DE MARCA	P1 ¿La arquitectura de marca puede construirse a partir de: el territorio de marca, el rol estratégico del agrupamiento de las marcas, la definición y dimensión del portafolio de marcas y la gráfica de la cartera de marcas?	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	P2 ¿El territorio de marca puede construirse a base de: categorías y sub marcas de producto y límites a la extensión de marca?	1	1	1	1	1	1	1	1	1

CONSTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD DE MARCA	P3	¿El rol estratégico de los agrupamientos de marcas puede estar formado por: la amplitud y profundidad?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	P4	¿La definición y dimensión del portafolio de marcas puede comprender los siguientes elementos: Fase superior del agrupamiento de marcas, la gestión activa de las relaciones, la relación entre marcas dentro de la firma?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	P5	¿La grafica de la cartera de marcas puede estar formado por: análisis de la marca, construcción de marca, protección de marca?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
CONSTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD DE MARCA	P6	¿La identidad de marca puede construirse a base de: internalización de marca y externalización de marca?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	P7	¿Considera usted que la internalización de marca este formado por: la cultura y la filosofía organizacional?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	P8	¿La filosofía organizacional puede construirse a base de: la misión y visión de la organización?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	P9	¿La cultura organizacional puede construirse a base de: creencias, conductas y valores que se desarrollan al interior de la empresa?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	P10	¿Cree posible la integración de la identidad visual y la identidad verbal para formar la Externalización de la empresa?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	P11	¿Cree usted pertinente la construcción de la identidad visual a partir de: Logotipo, símbolo, identidad cromática y tipografía?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	P12	¿La identidad verbal de marca, constituye el nombre de la misma?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
CONSTRUCCIÓN DE LA IMAGEN DE MARCA	P13	¿La imagen de marca está compuesta por: asociación de marca, personaje de la marca, unicidad de asociaciones?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	P14	¿La asociación de marca está compuesta por, atributos del producto, beneficios del producto y actitud?	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0		
	P15	¿El personaje de la marca está constituido por características humanas?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
CONSTRUCCIÓN DE LA NOTORIEDAD DE MARCA	P16	¿La notoriedad de marca está compuesta por el reconocimiento de marca, el recuerdo de marca, el Top of mind y la familiaridad de marca?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	P17	¿El reconocimiento de marca puede ser construido a base de características del producto y beneficios del producto?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	P18	¿El recuerdo de marca puede construirse a partir de: la memoria a corto y largo plazo del consumidor?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	P19	¿El Top of mind puede ser armado a base de elementos: racionales, experienciales y emocionales del consumidor?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	P20	¿La familiaridad de marca puede ser construida por: conocimiento del producto y las experiencias de consumo?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
CONSTRUCCIÓN DEL SISTEMA CATEGORIAL	P21	¿Cree usted que un sistema categorial de dirección de marca puede ser controlado por el valor de marca?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	P22	¿Cree usted que un sistema categorial de dirección de marca puede ser formado por: Arquitectura de marca, Identidad de marca, Imagen de marca y Notoriedad de marca?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
CONSTRUCCIÓN DEL VALOR DE MARCA	P23	¿La calidad percibida puede contribuir a la construcción de valor de marca: como elemento de control de las categorías de dirección?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	P24	¿La lealtad de marca puede contribuir a la construcción de valor de marca: como elemento de control de las categorías de dirección?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	P25	¿La asociaciones/diferenciaciones pueden contribuir a la construcción de valor de marca: como elemento de control de las categorías de dirección?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
P26	¿El reconocimiento de marca puede contribuir a la construcción de valor de marca: como elemento de control de las categorías de dirección?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

P27	¿Las patentes como protección de la marca puede contribuir a la construcción de valor de marca: como elemento de control de las categorías de dirección?	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-----	--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Fuente: Elaboración propia a partir del criterio de expertos

Tabla 3. Aplicación del método Delphi (2da. Etapa)

VARIABLES	ESCALA 1= de acuerdo; 0= en desacuerdo (en caso de estar en desacuerdo exponga su criterio)	EXPERTOS													
		X	σ	Q1	Q2	Q3									
CONSTRUCCIÓN DE LA ARQUITECTURA DE MARCA	¿La arquitectura de marca puede construirse a partir de: el territorio de marca, el rol estratégico del agrupamiento de las marcas, la definición y dimensión del portafolio de marcas y la gráfica de la cartera de marcas?	9	9	9	9	9	9	7	9	6	9	3	9	9	9
	¿El territorio de marca puede construirse a base de: categorías y sub marcas de producto y límites a la extensión de marca?	9	9	8	9	9	9	7	9	9	9	2	9	9	9
	¿El rol estratégico de los agrupamientos de marcas puede estar formado por: la amplitud y profundidad?	9	9	9	9	9	9	9	8	9	9	0	9	9	9
	¿La definición y dimensión del portafolio de marcas puede comprender los siguientes elementos: Fase superior del agrupamiento de marcas, la gestión activa de las relaciones, la relación entre marcas dentro de la firma?	9	9	9	9	9	9	9	6	9	9	2	9	9	9
CONSTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD DE MARCA	¿La grafica de la cartera de marcas puede estar formado por: análisis de la marca, construcción de marca, protección de marca?	9	9	9	6	9	9	6	9	9	9	3	9	9	9
	¿La identidad de marca puede construirse a base de: internalización de marca y externalización de marca?	9	9	9	9	9	6	7	9	8	9	3	8	9	9
	¿Considera usted que la internalización de marca este formado por: la cultura y la filosofía organizacional?	9	9	9	9	9	9	7	9	7	9	2	9	9	9
CONSTRUCCIÓN DE LA IMAGEN DE MARCA	¿La filosofía organizacional puede construirse a base de: la misión y visión de la organización?	9	9	6	9	9	9	9	7	6	9	3	7	9	9
	¿La cultura organizacional puede construirse a base de: creencias, conductas y valores que se desarrollan al interior de la empresa?	9	9	9	8	9	8	9	9	7	9	2	8	9	9
	¿Cree posible la integración de la identidad visual y la identidad verbal para formar la Externalización de la empresa?	9	9	9	8	6	9	7	9	9	9	3	8	9	9
	¿Cree usted pertinente la construcción de la identidad visual a partir de: Logotipo, símbolo, identidad cromática y tipografía?	9	9	9	9	6	6	9	6	9	6	4	6	9	9
	¿La identidad verbal de marca, constituye el nombre de la misma?	9	9	9	9	9	7	6	9	7	9	3	7	9	9
CONSTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD DE MARCA	¿La imagen de marca está compuesta por: asociación de marca, personaje de la marca, unicidad de asociaciones?	9	9	6	9	8	9	6	9	9	9	3	8	9	9
	¿La asociación de marca está compuesta por, atributos del producto, beneficios del producto y actitud?	9	9	9	9	9	8	7	9	9	9	2	9	9	9
CONSTRUCCIÓN DE LA IMAGEN DE MARCA	¿El personaje de la marca está constituido por características humanas?	9	9	9	6	9	7	9	9	6	9	3	7	9	9
	¿La notoriedad de marca está compuesta por el reconocimiento de marca, el recuerdo de marca, el Top of mind y la familiaridad de marca?	9	9	9	9	7	6	9	9	9	9	3	9	9	9
CONSTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD DE MARCA	¿El reconocimiento de marca puede ser construido a base de características del producto y beneficios del producto?	9	9	7	9	9	6	9	9	9	9	3	9	9	9

	¿El recuerdo de marca puede construirse a partir de: la memoria a corto y largo plazo del consumidor?	9	9	6	9	9	7	6	9	9	9	3	7	9	9
	¿El Top of mind puede ser armado a base de elementos: racionales, experienciales y emocionales del consumidor?	9	9	9	7	6	9	7	9	6	9	3	7	9	9
	¿La familiaridad de marca puede ser construida por: conocimiento del producto y las experiencias de consumo?	9	9	9	7	7	9	7	9	9	9	2	7	9	9
CONSTRUCCIÓN DEL SISTEMA	¿Cree usted que un sistema categorial de dirección de marca puede ser controlado por el valor de marca?	9	9	7	7	9	9	7	6	7	3	7	7	9	9
	¿Cree usted que un sistema categorial de dirección de marca puede ser formado por: Arquitectura de marca, Identidad de marca, Imagen de marca y Notoriedad de marca?	9	9	9	7	6	7	7	9	9	9	3	7	9	9

Fuente: Elaboración propia a partir del criterio de expertos

Tabla 4. Aplicación del método Kendall de concordancia de criterios

		$\Sigma A_i$	$\Delta$	$\Delta^2$
1	Contraste de asociaciones al personaje de la marca	68	22,05	486,32
2	Contraste de la asociación de marca	71	19,05	363,00
3	Definición del rol estratégico de los agrupamientos de marcas	42	48,05	2309,06
4	Diseño de la gráfica de la cartera de marca	52	38,05	1448,00
5	Diseño del territorio de marca	48	42,05	1768,42
6	Establecimiento de la definición y las dimensiones del portafolio de marcas	57	33,05	1092,48
7	Estudio o establecimiento de externalización	50	40,05	1604,21
8	Estudio o establecimiento de internalización	49	41,05	1685,32
9	Evaluación de la unicidad de asociaciones de marca	71	19,05	363,00
10	identificación de asociación del personaje de la marca ideal	67	23,05	531,42
11	identificación de asociación hacia la marca ideal	68	22,05	486,32
12	Medición de la calidad percibida de la marca	150	59,95	3593,69
13	Medición de la familiaridad de marca	129	38,95	1516,90
14	Medición de la intención de compra	159	68,95	4753,74
15	Medición de la lealtad hacia la marca	156	65,95	4349,06
16	Medición de top of mind de la marca	116	25,95	673,27
17	Medición del recuerdo de marca	119	28,95	837,95
18	Medición del conocimiento de la marca	116	25,95	673,27
19	Medición del reconocimiento de marca	123	32,95	1085,53
	$\Sigma A_i$	1711		29620,9

Fórmulas	
$\Sigma A_i = \Sigma E_n$	
$\Delta = \Sigma A_i - T$	T 90,05
$T = \Sigma \Sigma A_i / k$	
$w = 12 \Sigma \Delta^2 / (m^2(k^3 - k))$	w 0,6416
Términos	
k- Número de características	19
m- Número de expertos	9
w- Coeficiente de concordancia	
Análisis	
Si $w \geq 0,5$ - Hay concordancia en el criterio de los expertos	
Si $w < 0,5$ - No hay concordancia en el criterio de los expertos	

Fuente: Elaboración propia a partir del estadístico de Asociación Kendall

## Conclusiones

A partir del contraste efectuado sobre los referentes principales de gestión de marca, en contraste con los modelos de gestión organizacional presentes hasta la fecha, se establece que no existen modelos de gestión de marca que contemplen la conexión entre dirección de marca y control de marca, que los organice bajo un concepto único de ventaja competitiva

Dentro del análisis de modelos de la categoría arquitectura de marca el autor asume la inexistencia de un criterio procedimental de alineación de varias marcas en una de tipo territorial que transmita el concepto de calidad percibida por el nombre de la región.

No existe un mecanismo para el registro de marca dentro de la construcción o arquitectura que cumplimente el requerimiento para que la ventaja competitiva sea sostenible.

Se halló un vacío teórico en la transmisión de las competencias tradicionales de la región, para adaptarla en la identidad (ventaja comparativa de la región frente a la línea de productos de otros sectores geográficos)

Se critica el proceso actual de evaluación de la notoriedad, al ser aislada, se infiere que la imagen de marca debe ser adaptada a los requerimientos del target, para una fácil representación de la marca en la mente de consumidor, lo que permitirá un reconocimiento inmediato.



Según el criterio del autor todas las posiciones estratégicas de arquitectura de marca estudiadas, fueron concebidas para grandes empresa, ante esta afirmación surgen las siguientes preguntas: ¿Cómo fijar el territorio de marca para asociaciones de PYMES con diferentes nichos y espacios dimensionales y territoriales?, ¿Cómo fijar un rol estratégico de agrupamiento de marcas para PYMES que contienen diferentes portafolios de productos y marcas?, ¿Cómo definir y dimensionar el portafolio de marcas para PYMES con diferentes fases superiores de agrupamiento de marcas y con diferentes formas de gestión activa de relaciones internas?, ¿Cómo graficar una cartera general que analice, construya y proteja a todas las marcas dentro de la asociación?

A criterio del autor la Identidad de marca fija la impronta organizacional en la marca, en el mismo contexto surgen preguntas muy importantes, ¿Y qué hay de la asociatividad?, ¿Qué procedimientos aplicar a un grupo de organizaciones que quieren interactuar bajo una misma marca?, ¿Cómo operar con la filosofía de varias organizaciones que no aceptan un factor común entre ellas?, ¿Cómo unificar la cultura de varias organizaciones?

El autor asume que la asociación de marca fue desarrollado desde fenómenos observados en el proceso de decisión de compra, de consumidores de países de alto desarrollo económico y social, pero: ¿qué pasa con los consumidores de países de economías emergentes, con diferentes características demográficas, psicográficas y diferentes

influencias culturales?, ¿Cómo Asocian las marcas a atributos, beneficios y actitudes?, ¿Su personaje de marca será generado en función a la sofisticación, competencia profesional, sinceridad?, ¿En la construcción mental de unicidad de asociaciones intervendrán las evaluaciones favorables de los productos, asociaciones únicas de beneficios, o solo se fundamentan en el precio?.

Al medir la notoriedad de una marca surgen varias interrogantes que hasta el momento la literatura analizada no ha podido resolver: ¿Cómo medir el reconocimiento desde las características y beneficios de las sub marcas dentro de una marca paraguas?, ¿Cómo medir el recuerdo de marca desde una marca paraguas?, ¿Cómo medir el Top of mind si de una marca paraguas o desde sus sub marcas? ¿Cómo construir familiaridad de marca desde el conocimiento y experiencias de varios productos de sub marcas?

El valor de marca constituye un portafolio herramental para el control de las categorías de dirección previamente descritas (arquitectura, imagen, identidad y la notoriedad) este criterio fue fundamentado hasta el momento para empresas grandes, situación que motiva varias preguntas: ¿Cómo medir la calidad percibida de productos de diferentes empresas integradas en una estrategia de asociatividad?, ¿Cómo medir el grado de lealtad hacia varias marcas integradas en una estrategia de marca paraguas?

De la presente investigación se desprende nuevas líneas de investigación como:

- La replicabilidad del Sistema Categorical en otras PYMES de Latinoamérica
- Metodologías de medición de la Notoriedad de Marca
- Incorporación del modelo de Valor de Marca a la teoría de Competitividad
- Medición del Constructo de Valor de Marca a partir del presente modelo teórico
- Estudio de contraste entre Imagen e Identidad de Marca a partir de estadísticos de relación.

## 5. Referencias

- [1] ESIC. (2015). 50 años de marketing. Madrid, España: ESIC.
- [2] Noceda, J. (2015). El personal Branding en las redes sociales un estudio sobre la creación de marcas personales en el alumnado del grado publicidad y relaciones públicas. Valladolid: Universidad de Valladolid.
- [3] Vaca, G. (2011). La construcción de una marca exitosa y estrategias de Branding para manejar las marcas. Quito: UDLA.
- [4] Vela, J. (2012). Teoría y métodos para marcas de territorio. Madrid: UOC.
- [5] García, J. (1994). Historia económica de la empresa moderna. Madrid: Ediciones Istmo S.A.
- [6] Whitehill, A. (1994). La gestión empresarial japonesa: tradición y transición. Santiago de Chile: Andrés Bello.
- [7] Jurado, J. J. (2016). Cómo convertir tu empresa en una marca líder en el mundo. Buenos Aires: Mestas Ediciones.
- [8] Llamas, E. (2013). La naturaleza estratégica del proceso de Branding. Centros de estudio en Diseño y Comunicación, 223-228.
- [9] Olmedo, R. (2010). El valor de la marca en época de crisis. Palermo: Universidad de Palermo.
- [10] Rosser, C. (2007). Cómo vender a clientes resistentes. Bogotá: FC Editorial.
- [11] Cedolin, S. L. (2015). La marca España en la internacionalización de las marcas de calzado y moda. Madrid: Universitat Ramon Llull.
- [12] Erreguerena, M. (2013). La construcción de la memoria colectiva sobre los hechos democratizantes. Estados Unidos en los sesenta y la serie de televisión Mad Men, 154-187.
- [13] Cabrera, N. (2012). Aspectos básicos de las marcas notorias y las marcas renombradas. Bogotá: Facultad de Ciencias Jurídicas Pontificia Universidad Javeriana.
- [14] Ezenarro, J. (2014). Elementos de identidad de marca vs elementos love-marks. Lima: Universidad Católica Andrés Bello.
- [15] Cabero, J., & Loscertales, F. (1995). La imagen del profesorado y la enseñanza en los medios de comunicación de masas. Revista de Educación, 306, 87-121.
- [16] Aaker. (1991). Managing Brand Equity Capitalizing on the Value of Brand Name. New York: Ed. Free Press.
- [17] Kapferer, J. (1992). La marca, capital de la empresa. Principios y control de su gestión. Bilbao: Deusto.

- [18] Keller, K. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer Based Brand equity. *Journal of Marketing*, 89-98.
- [19] Homs, R. (2004). *La era de las marcas depredadoras*. México Df.: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A.
- [20] García, M. M. (2005). *Arquitectura de Marcas*. Madrid: ESIC.
- [21] Kapferer, J. (2008). *The New Strategic Brand Management*. London: Kogan Page., J. (2008). *The New Strategic Brand Management (Cuarta)*. London: Kogan Page
- [22] Keller, K. (2008). *Administración estratégica de la marca*. México Df.: Pearson Educación.
- [23] Llopis, E. (2011). *Branding y Pymes, un modelo de creación de marca para pymes y emprendedores*. Barcelona: Edición futura.
- [24] Keller, K. (2013). *Strategic Brand Management (Global Edition)*. Chicago: Pearson Education.
- [25] Martin, M. (2005). *Arquitectura de marcas Modelo general de construcción de marcas y gestión de sus activos*. Madrid: ESIC.
- [26] Rajagopal, R., & Sánchez, R. (2004). Conceptual analysis of brand architecture and relationships within product categories. *Brand Management*, 11 (3), 233-247.
- [27] Morgan, N., & Rego, L. (2009). Brand Portfolio Strategy and Firm Performance. *Journal of Marketing*, 73, 59-74.
- [28] Chailan, C., Boyer, A., & Calderón, L. (2003). Portafolio de marcas: Un marco conceptual. *esan-cuadernos de difusión*, 8 (15), 24-38.
- [29] Ghodeswar, B. (2008). Building brand identity in competitive markets: a conceptual model. *Journal of Product & Brand Management*, 123-145.
- [30] Dehdashti, Z., Jafarzadeh, M., & Bakhshizadeh, A. (2012). The impact of social identity of brand on brand loyalty development. *Management Science Letters*, 78-110.
- [31] Capriotti, P. (2009). *BRANDING CORPORATIVO Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago de Chile: Colección de libros de la Empresa.
- [32] Scott, D. (2002). *La marca: Máximo valor de su empresa*. México Df.: Pearson Educación.
- [33] Gonzáles, M., & Rodríguez, T. (2012). *Imagen de marca y product placement*. Madrid: ESIC Editorial.
- [34] Jiménez, A., & colaboradores. (2004). *Dirección de productos y marcas*. Barcelona: UOC.
- [35] Colmenares, O., Shlesinger, W., & Saavedra, T. (2009). Conocimiento de marca: Una revisión teórica. *Revista Visión Gerencial*, 7 (1), 183-194.
- [36] Aaker, D. (1996). *Construir marcas poderosas*. Barcelona: Gestión 2000 S.A.
- [37] Agundez, A. (2003). Delimitación del concepto de notoriedad de marca: Elemento clave del conocimiento del consumidor. *Journal of Marketing*, 17-23.

[38] Troiano, M. (2011). Tesis doctoral: Publicidad Emocional y la marca Quilmes. El Rosario: Universidad Abierta Interamericana Facultad de Ciencias de la Comunicación.

[39] Funes, C. (2014). Valoración de la Marca de los Hoteles de la Ciudad de Jaén. Jaén: Universidad de Jaén, Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas.

[40] Cuéllar, L. (2008). Retrobranding: El renacimiento de las Marcas. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Comunicación y Lenguaje.

[41] Bogart, L., & Lehman, C. (1973). What makes a brand name familiar? *Journal of Marketing Research*, 17-21.

[42] Vargas, L. (2011). El desarrollo del concepto de familiaridad de marca y su comprensión actual como variable moderadora. *Doxa Comunicación: revista interdisciplinaria de estudios de comunicación y ciencias sociales*, 151-167.

[43] Bigné, J. (2003). *Promoción Comercial*. Madrid: ESIC.

[44] Cerviño, J. (2002). *Marcas Internacionales: Cómo Crearlas y Gestionarlas*. Madrid: Pirámide.

[45] Hernández, D. (2000). *AIDAS para la educación*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

#### Autores



Gabriel Saltos Cruz.

Doctorando Universidad de La Habana

Magíster en Marketing, Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, Ingeniero de Empresas, Certificado Internacional ISO: 9001 2008 IRCA- Bureau Veritas, Artículos publicados: área de Marketing y Auditoría

Obras inéditas y publicadas: área de Auditoría, Participación en Congresos Científicos Internacionales



Mónica Patricia Mayorga Díaz.

Doctoranda Universidad de La Habana, Magíster en Gerencia Empresarial, Doctora en Contabilidad y Auditoría, Directora de Proyecto de Investigación en Auditoría

Artículos publicados: área de Auditoría

Obras inéditas y publicadas: área de Auditoría, Participación en Congresos Científicos Internacionales



Alberto Lara Flores.

Doctorando Universidad Nacional de Rosario, Magíster en Administración y Marketing, Ingeniero de Empresas, Certificado Internacional: Proyectos de Desarrollo Comunitario, Artículos publicados: área de Emprendimiento, Obras inéditas y publicadas: área de

Emprendimiento Participación en  
Congresos Científicos Internacionales



Patricio Carvajal Larenas.

Doctor en Economía y Dirección de Empresas, Ingeniero de Empresas, Director de Operaciones: Sociedad Ecuatoriana de la Calidad, Decano: Facultad de Ciencias Administrativas – UTA, Obras inéditas y publicadas: área de Emprendimiento, Participación en Congresos Científicos Internacionales



Klever Moreno Gavilánez.

Doctor en Ciencias Económicas Empresariales, Ingeniero de Empresas, Subdecano: Facultad de Ciencias Administrativas – UTA, Obras inéditas y publicadas: área de Gestión de Ventas, Branding, Participación en Congresos Científicos Internacionales

Citar el artículo:

Lara, A., Saltos, G., Mayorga, M., Carvajal, P. & Moreno, K. (2017). La gestión de marca, un factor estratégico de competitividad en PYMES. *CienciAmérica 6 (1)*, 52-72.

<http://www.uti.edu.ec/index.php/cienciamerica-2017-1.html>