

# **Determinantes en el Desempeño de Marca. Un enfoque estructural.**

## **Proyecto de Investigación Doctoral<sup>1</sup>- Resumen y Avances**

### **Doctorado en Administración – Universidad Eafit**

#### Resumen

Diferentes definiciones conceptuales del Desempeño de Marca (DM) han sido propuestas (Iyer et al., 2018; O’Cass & Ngo, 2007; Shue & Falahat, 2017) en aras de comprender mejor lo qué se debe entender por DM; sin embargo, no existe un consenso definitivo y generalmente aceptado en el campo (Unurlu & Uca, 2017) lo que plantea la necesidad de hacer un aporte en este vacío de conocimiento a partir de su la caracterización del mismo y operacionalización.

Partiendo de la comprensión del DM como *el éxito relativo de la marca en un mercado* (Akhoondnejad, 2018) es relevante abordar el mismo desde diferentes perspectivas en aras de establecer sus determinantes; es por esta razón, que el propósito del presente proyecto de investigación es *establecer los determinantes del desempeño de marca* bajo un enfoque estructural que integra las perspectivas del consumidor, el empleado y la organización; para lo cual se hará uso de diferentes constructos o variables de tipo cognitivo, afectivo, conativo, financieras y económicas, y de esta forma contribuir a las prioridades de investigación establecidas en el campo.

Este proceso contempla la recolección de información de fuentes primarias y secundarias. En aras de establecer los determinantes del DM, se hará uso de modelos de ecuaciones estructurales, los cuales se constituyen como una de las herramientas más potentes para el estudio de relaciones causales sobre datos no experimentales.

#### 1. Problema de Investigación

##### 1.1. Prioridades de Investigación en el Campo de la Gestión de Marca

A mediados de los años 70 y finales de los años 80, Sevin (1965), y posteriormente Ramond (1977), realizaron una invitación a la disciplina de mercadeo a fortalecer su rendición de cuentas (*marketing accountability*), es decir, acorde con Gupta & Zeithaml (2006) a ser más *accountable* frente a las inversiones que se hacen en las áreas de mercadeo y sus resultados.

---

<sup>1</sup> La propuesta de investigación doctoral fue aprobada el 28 de Julio de 2020.

Esta necesidad en la disciplina es ratificada recientemente por el Marketing Science Institute MSI (2018), el cual reconoce que el mercadeo a menudo está bajo asedio, lo que hace necesario que *academics* y *practitioners* continúen fortaleciendo la rendición de cuentas de la disciplina y de esta forma lograr una mayor responsabilidad financiera de la misma. Es de esta forma, como el MSI plantea frente a esta prioridad resolver preguntas tales como: *¿Cómo puede el mercadeo vincularse mejor a las finanzas? ¿Cómo debe hacerse la medición del ROI y el ROE en el mercadeo?*.

Lograr avances en esta necesidad, permitirá a la disciplina gozar de un mayor estatus entre la alta dirección (O'Sullivan & Butler, 2010), enfocarse en su eficiencia (Sheth & Sisodia, 2002), justificar sus presupuestos (Sharma, Davcik, & Pillai, 2016) y tener claridad en cómo las inversiones en mercadeo impactan el desempeño financiero de la organización (Kim & Yoong, 2018; O'Sullivan & Abela, 2007), y en especial enfocar la asignación de los recursos en actividades relacionadas a la marca que tienen una mayor probabilidad de impactar su desempeño (Coleman et al., 2015).

Keller & Lehmann (2006) no solo plantearon que en la década de 1990, la marca empezó a reconocerse como uno de los activos intangibles más importantes y de mayor valor para la empresa, lo que conllevó a que la misma se haya instaurado como un tema de alta prioridad académica y gerencial, sino que además propusieron una agenda de investigación con cinco prioridades alrededor de la marca, a saber: *el desarrollo del posicionamiento de marca, la integración de mercadeo de marca, la evaluación del desempeño de marca, el crecimiento de marca, y la gestión estratégica de las mismas*.

La evaluación del desempeño de marca (*assessing brand performance*), planteada por los autores, es un área de interés académico y gerencial creciente en el campo de la gestión de marca, la cual se articula a una mayor rendición de cuentas en la disciplina y de una mayor apreciación de que el desempeño de los negocios está influenciado, entre otros factores, por el desempeño de la marca (Coleman et al., 2015), ya que bajo la RBT. la marca se concibe como un recurso y a la vez como un activo intangible generador de valor para la organización (Wernerfelt, 1984), ya que una organización que construye una marca fuerte y exitosa logra traer más ingresos a la misma (O'Cass & Weerawardena, 2010).

En este sentido, Keller & Lehmann (2006) expresaron que es necesario tener una comprensión clara del valor de las marcas y de su desempeño, es decir, lo que las hace funcionar y lo que valen,

y de esta forma poder gestionarlas de manera adecuada. Asimismo, en aras de dar una línea de investigación más clara en el campo de la gestión de marca, los autores plantearon algunas preguntas guías que encierran necesidades puntuales en esta agenda, entre ellas tenemos *¿cuál es la relación entre aspectos cualitativos y cuantitativos en el desempeño de marca?*, *¿Cuáles son los mejores enfoques para rastrear el desempeño de marca?*, y *¿qué tan frecuente debería ser medido?*.

Como se puede apreciar, las prioridades de investigación presentadas por el Marketing Science Institute (2018) se articulan con las planteadas por Keller & Lehmann (2006). La primera desde las necesidades de la disciplina, y la segunda contribuyendo a dichas necesidades, pero desde un campo específico como lo es la gestión de la marca.

Es importante resaltar que el proyecto de investigación titulado “*Determinantes en el desempeño de marca. Un enfoque estructural*” coincide con necesidades identificadas en ambas agendas de investigación y busca aportar a los vacíos propuestos en las mismas.

Frente a la agenda propuesta por Keller & Lehmann (2006) el presente proyecto considera nuevos aspectos en la evaluación del desempeño de marca, al considerar aspectos cualitativos y cuantitativos en diferentes perspectivas, al tiempo que responde a dos de las cinco prioridades establecidas por el Marketing Science Institute (2018), a saber la definida como *Capturing information to fuel growth*, y en segundo lugar a la denominada como *Organizing for marketing agility*.

En relación a la primera prioridad, el MSI hace un llamado a dar respuesta a aspectos alrededor de preguntas como: *¿Qué índices claves de desempeño (KPI) / métricas deben medirse y cómo?* y *¿Cómo un profesional en mercadeo puede atribuir y distribuir los resultados a varios factores causales?*, preguntas que deberán responderse en diferentes campos de la disciplina entre ellos en la gestión de marca.

Frente a la agenda propuesta por Keller & Lehmann (2006), y teniendo presente que el proyecto tiene como objetivo general *Establecer los determinantes del desempeño de marca*, se busca acceder a la evaluación del desempeño de marca incluyendo diferentes perspectivas como las del consumidor, el empleado, la organización, así como los efectos debidos al contexto económico. Asimismo, al abordar un enfoque estructural se busca caracterizar el desempeño de marca con

diversas mediciones agrupadas de varios constructos que han sido usados de forma individual en investigaciones previas, además identificar relaciones entre aspectos cualitativos como los psicológicos del consumidor y el empleado con otros aspectos de tipo cuantitativo como los económicos o financieros de la organización y el contexto económico.

Por otro lado, teniendo en cuenta las prioridades de Marketing Science Institute (2018), en el presente proyecto es necesario identificar y trabajar con indicadores claves de desempeño, determinar efectos entre diferentes variables y constructos como el valor financiero de la marca (*Brand Value*), el valor de marca (*Brand Equity*) y la marca interna (*Internal Branding*) con relación al desempeño de marca (*Brand Performance*), por lo cual es necesario usar instrumentos de análisis como modelos de ecuaciones estructurales.

A diferencia de otros estudios que han abordado algunos de estos constructos de forma independiente, el presente proyecto contempla elementos diferenciadores como: Un enfoque estructural que no contempla simplemente indicadores financieros enfocados en las ventas, sino que contempla otros elementos como el contexto económico, resultados financieros de la organización y elementos de tipo psicológico como aspectos actitudinales del consumidor y del empleado, los cuales no han sido integrados de forma sistemática en estudios previos. De igual forma, se investigará el efecto del contexto económico como elemento moderador entre el valor financiero de la marca, el valor de la marca y la marca interna con respecto al desempeño de la marca, aspecto no estudiado específicamente en estudios de este tipo.

## 1.2. Evaluando el Desempeño de Marca

A partir de las prioridades y agenda investigativa propuesta por Keller & Lehmann (2006) con relación a la evaluación del desempeño de marca, Iyer, Davari, & Paswan (2018), Shue & Falahat (2017) y O’Cass & Ngo (2007) han propuesto algunas definiciones conceptuales para comprender mejor lo que se debe entender por desempeño de marca, sin embargo, aunque aún no existe un consenso definitivo y generalmente aceptado en el campo (Unurlu & Uca, 2017) por lo que se contempla como punto de partida la definición propuesta por Akhoondnejad (2018) quien plantea que el desempeño de la marca se entiende como *el éxito relativo de la marca en un mercado*. Esta definición permite abordar diversas perspectivas en la búsqueda de establecer los determinantes del desempeño de la marca como aporte al vacío de conocimiento en el campo, al tiempo que aporta a la caracterización del concepto, es decir, su comprensión y operacionalización.

Desde el planteamiento de las prioridades de investigación propuestas Keller & Lehmann (2006b) y Marketing Science Institute (2018) se han logrado diversos avances, sin embargo, Yang, Sonmez, Gonzalez, Liu, & Yoder (2019) afirman que a pesar de que la comunidad académica tiene claridad sobre la importancia de las marcas, las investigaciones no han logrado llegar a un consenso sobre la conceptualización y la operacionalización de su desempeño, al tiempo que no se identifican vínculos teóricos y empíricos claros entre diferentes variables o constructos con el desempeño de la marca.

Diversos autores proponen que las futuras investigaciones alrededor del desempeño de la marca deben contemplar aspectos como que es necesario seguir desarrollando mediciones válidas, confiables y parsimoniosas del desempeño de marca (Coleman et al., 2015; Luxton et al., 2017), identificar y comprender los determinantes del desempeño de marca, así como sus relaciones de causa o efecto con diversas variables y constructos (Coleman et al., 2015), ya que a pesar de que este problema ha sido enunciado y visualizado aún no se concreta en una medición sistematizada.

Además de lo anterior, es necesario contemplar nuevas variables, además de las financieras, en la medición del desempeño de marca (Casidy et al., 2018; Narteh, 2018), al tiempo que se invita a contemplar variables moderadoras o mediadoras entre diferentes constructos y el desempeño de marca, de forma que permitan comprender sus relaciones de forma más compleja (Casidy et al., 2018; Coleman et al., 2015; Luxton et al., 2017; O’Cass & Ngo, 2007; O’Cass & Weerawardena, 2010), por lo que se propone que, entre estas variables, pueden considerarse aspectos sociodemográficos como la edad y el género (Haase et al., 2018) u otros factores ambientales como el contexto económico o la turbulencia del mercado, ya que esto podría tener un efecto significativo en el desempeño de la marca (Iyer et al., 2018, 2019).

Asimismo, teniendo presente que el desempeño de marca es el resultado tanto de factores internos como externos a la organización, es ineludible contemplar otras perspectivas de otros actores claves además del consumidor (Iyer et al., 2019) como el empleado, y de esta forma atender el llamado por una mejor comprensión del efecto del rol del mismo en el desempeño de marca (Cheung, Kong, & Song, 2014; Iyer et al., 2018).

Igualmente, diferentes investigadores sugieren que investigaciones de este tipo deben contemplar en diferentes contextos, países y sectores o industrias, factor indispensable en la contribución al nuevo conocimiento (Anees-ur-Rehman, Wong, Sultan, & Merrilees, 2018; Hughes, Richards,

Calantone, Baldus, & Spreng, 2019; Iyer et al., 2018; Narteh, 2018), ya que sus resultados y la convergencia de estos permitirán la generalización de sus hallazgos y por ende hacer nuevas contribuciones teóricas al campo.

Es de resaltar, que durante el desarrollo de este proyecto de investigación no se han encontrado investigaciones alrededor del desempeño de marca realizadas en el contexto Latinoamericano, por ende, en ningún sector como el de servicios y mucho menos con un enfoque en una marca corporativa como es el caso del presente proyecto de investigación. Lo anterior hace más relevante la propuesta de Shah, Kumar, & Zhao (2014), quienes plantearon que este tipo de investigaciones deben hacerse en mercados emergentes.

Finalmente, se invita a realizar nuevos estudios que contemplen recolección de datos de fuentes más amplias y diversas y de esta manera darle mayor validez a los resultados y evitar posibles sesgos (Iyer et al., 2018; O’Cass & Ngo, 2007; Sultan & Wong, 2019; Xiong & King, 2018), e investigar sobre cómo las marcas generan valor más allá del consumidor, cuáles son sus fuentes y cómo se miden sus retornos (Tavassoli et al., 2014), testear la habilidad de predecir resultados de desempeño (Grace, Ross, & King, 2020), recolectar información psicológica y comportamental de la misma muestra de consumidores (Zarantonello, Formisano, & Grappi, 2016).

A pesar de que el desempeño financiero es clave para todas las marcas (Narteh, 2018; Tavassoli et al., 2014) no constituye exclusivamente el desempeño de la marca, lo que plantea la necesidad de lograr una caracterización teórica clara del desempeño de marca que contemple un enfoque estructural que abarque otros actores claves, además de contemplar otras variables o constructos que contemplen aspectos psicológicos del individuo, otros de tipo organizacional y de entorno. Es por esta razón que a continuación siguiendo la estructura propuesta por MacInnis (2011) para realizar contribuciones teóricas en mercadeo, se exponen una a una en cómo la propuesta de investigación aportaría al conocimiento desde diferentes ámbitos al campo.

### 1.3. Aporte de Nuevo Conocimiento al Campo de la Gestión de Marca

Acorde a MacInnis (2011), las contribuciones teóricas a la disciplina del mercadeo se pueden dar en diferentes ámbitos (*constructos, relaciones/teorías, procedimientos, dominios, disciplina y ciencia*). A continuación, se utiliza esta estructura para describir los aportes en el campo con el presente proyecto de investigación y teniendo en cuenta algunas de las prioridades de investigación enunciadas previamente.

**Constructos:** En el desarrollo de la investigación es relevante el uso de constructos ya que ellos permiten contrastar los fundamentos teóricos propuestos en la investigación con la incorporación de nuevas mediciones que permitan considerar aspectos económicos o financieros con otros de tipo cualitativo como actitudinales, permitiendo de esta manera desarrollar mediciones válidas, confiables y parsimoniosas.

**Relaciones/Teorías:** Para lograr una caracterización del desempeño de marca que avance acorde a las necesidades del campo, es necesario tomar aspectos teóricos de la RBT y los componentes de la actitud, lo que permite analizar estructuralmente los efectos de diversas variables o constructos que contemplan mediciones financieras, económicas, y otras mediciones de tipo psicológicas en el desempeño de marca, y de esta forma avanzar en el establecimiento de los determinantes del desempeño de la marca.

De igual forma, es relevante resaltar que, a diferencia de otros estudios, el proyecto busca abordar de forma estructural diferentes perspectivas de sujetos como el consumidor y el empleado, además de analizar el efecto moderador del contexto económico entre diferentes constructos y el desempeño de marca, lo que permitirá establecer nuevas relaciones y aportar a la teoría, ya que este aspecto no ha sido estudiado previamente.

**Procedimientos:** El proyecto agrupa en una estructura compleja diferentes constructos tratados de manera individual en diferentes investigaciones lo que hace que el procedimiento para el proceso de dicha información sea nuevo en cuanto al tratamiento de dicha estructura.

De igual manera, se evita sesgos de información auto reportada mediante la recolección de información de diversos sujetos e información documental tanto en las variables exógenas como endógenas del modelo. Otro aspecto procedimental que aporta al conocimiento del campo, es la inclusión de variables de control o constructos moderadores en investigaciones de desempeño de marca.

**Dominios:** Teniendo presente las prioridades de investigación en el campo de la gestión de marca (Keller & Lehmann, 2006b), el proyecto hará sus contribuciones teóricas en los vacíos alrededor del desempeño de marca. Es de igual forma relevante resaltar que a pesar de que las marcas pueden ser corporativas o de productos o servicios, al igual que pueden ser parte de una línea de negocios B2B o B2C, la investigación empírica se enfocará en una marca corporativa del sector de servicios.

Por otro lado, este estudio se realizará en Colombia, lo cual es relevante ya que no existen estudios de desempeño de marca realizados en Colombia o en Latinoamérica. Finalmente, es importante resaltar que este estudio también aporta al campo de análisis estadístico, mediante una presentación y estimación de un modelo estructural en el campo de la gestión de la marca.

**Disciplina:** Considerando las prioridades de investigación del Marketing Science Institute (2018) la presente investigación se vincula con dos líneas propuestas dentro de la necesidad de un mayor *marketing accountability* en la disciplina. De igual forma es importante resaltar que la presente propuesta se enmarca en la escuela *Marketing Management*, pero al mismo tiempo busca contemplar algunos aspectos de tipo actitudinal del consumidor y el empleado, lo que plantea la posible necesidad de recurrir a algunas teorías de la escuela del *Consumer Behavior*.

**Ciencia:** A un nivel de ciencia, siempre es importante velar por una rigurosidad ética y procedimental en la investigación, de manera que le de confiabilidad y validez al estudio, además de considerar aspectos éticos en la investigación. Es por esto que, desde el desarrollo de la propuesta, el trabajo de campo y la futura presentación de resultados están bajo estándares que se rigen por elementos conceptuales y prácticos, nacionales e internacionales, de integridad y principios éticos. Todos ellos necesarios para un acercamiento correcto a diferentes sujetos y un adecuado manejo de información confidencial de los mismos.

## 2. Pregunta de Investigación y Objetivos

Título	Pregunta de investigación	Objetivo general	Objetivos específicos
Determinantes en el Desempeño de Marca. Un enfoque estructural.	¿Cuáles son los determinantes en el Desempeño de Marca?	Establecer los determinantes en el Desempeño de Marca	Caracterizar el desempeño de marca
			Determinar el efecto del valor financiero de la marca en el desempeño de marca
			Determinar el efecto del valor de marca en el desempeño de marca
			Analizar el efecto de la marca interna en el desempeño de la marca
			Examinar el efecto moderador del contexto económico en el desempeño de marca

## 3. Revisión de Literatura

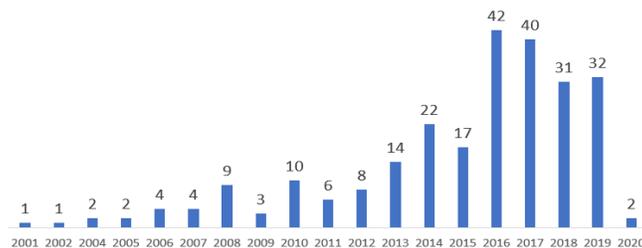
### 3.1. Síntesis del Análisis Bibliométrico

En una búsqueda inicial de artículos científicos por tema que contempla el título, el abstract, y las palabras clave de autor en *Web of Science Core Collection* y SCOPUS, se obtuvo un resultado de 5.573 artículos. Esta cantidad de artículos obedece a que la ecuación de búsqueda contempló “AND performance”, palabra ampliamente usada en diferentes estudios. Posteriormente se filtraron los

artículos catalogados en las categorías: *Business, Management, Economics, Hospitality, Business Finance, Psychology Multidisciplinary, Sociology*, lo que arrojó 2.721 artículos.

Se seleccionaron artículos publicados en revistas con clasificación de Q1 o Q2 en *Scimago Journal & Country Rank* (1.286 artículos). Seguidamente se procedió a revisar los títulos y los resúmenes en aras de asegurar que el artículo respondiera al problema de investigación y campo, dando como resultado final que entre enero de 2001 y enero del 2020 se obtuvieran 250 artículos vinculados al problema de interés, de los cuales 164 corresponden a los últimos cinco años (2015 a 2020). A continuación, se puede observar la evolución de las publicaciones a partir del 2001, la distribución por *journals*, citas totales de los artículos y la clasificación Scimago de la revista.

*Ilustración 1. Distribución de artículos publicados por año*



*Tabla 1. Distribución de artículos por revista*

Journal	Cant. Artículos	Cant. Citas	Scimago Rank	Journal	Cant. Artículos	Cant. Citas	Scimago Rank
JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH	21	299	Q1	JOURNAL OF ADVERTISING	1	4	Q1
EUROPEAN JOURNAL OF MARKETING	8	80	Q1	JOURNAL OF CONSUMER RESEARCH	1	13	Q1
INTERNATIONAL JOURNAL OF HOSPITALITY MANAGEMENT	8	90	Q1	MANAGEMENT SCIENCE	1	6	Q1
INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT	6	26	Q1	JOURNAL OF INTERACTIVE MARKETING	1	8	Q1
JOURNAL OF MARKETING RESEARCH	6	71	Q1	JOURNAL OF MARKETING MANAGEMENT	1	1	Q1
JOURNAL OF THE ACADEMY OF MARKETING SCIENCE	5	52	Q1	JOURNAL OF CONSUMER PSYCHOLOGY	1	0	Q1
INTERNATIONAL MARKETING REVIEW	5	20	Q1	JOURNAL OF SERVICE RESEARCH	1	4	Q1
JOURNAL OF RETAILING AND CONSUMER SERVICES	4	10	Q1	JOURNAL OF SERVICES MARKETING	1	17	Q1
JOURNAL OF ADVERTISING RESEARCH	4	19	Q1	JOURNAL OF PRODUCT AND BRAND MANAGEMENT	15	45	Q2
JOURNAL OF MARKETING	4	150	Q1	JOURNAL OF BRAND MANAGEMENT	11	30	Q2
PSYCHOLOGY & MARKETING	3	27	Q1	MARKETING INTELLIGENCE & PLANNING	9	37	Q2
MARKETING LETTERS	3	14	Q1	JOURNAL OF BUSINESS & INDUSTRIAL MARKETING	5	14	Q2
INTERNATIONAL JOURNAL OF CONTEMPORARY HOSPITALITY MANAGEMENT	3	14	Q1	AUSTRALASIAN MARKETING JOURNAL	5	9	Q2
INTERNATIONAL JOURNAL OF RESEARCH IN MARKETING	3	40	Q1	JOURNAL OF STRATEGIC MARKETING	3	10	Q2
JOURNAL OF RETAILING	3	4	Q1	JOURNAL OF MARKETING THEORY AND PRACTICE	3	7	Q2
JOURNAL OF HOSPITALITY & TOURISM RESEARCH	3	54	Q1	JOURNAL OF CONSUMER MARKETING	2	1	Q2
JOURNAL OF INTERNATIONAL MARKETING	2	14	Q1	INTERNATIONAL JOURNAL OF BANK MARKETING	2	1	Q2
INTERNATIONAL BUSINESS REVIEW	2	5	Q1	JOURNAL OF CONSUMER BEHAVIOUR	1	6	Q2
TOURISM MANAGEMENT	2	6	Q1	INTERNATIONAL JOURNAL OF RETAIL & DISTRIBUTION MANAGEMENT	1	2	Q2
JOURNAL OF TRAVEL & TOURISM MARKETING	1	1	Q1	INTERNATIONAL JOURNAL OF SPORTS MARKETING & SPONSORSHIP	1	0	Q2
MARKETING SCIENCE	1	5	Q1	JOURNAL OF RESEARCH IN INTERACTIVE MARKETING	1	1	Q2

### 3.2. Antecedentes y Evolución de las Contribuciones en el Campo

A continuación se enuncian contribuciones realizadas en investigaciones científicas con respecto al DM como eje central. Con relación al propósito general de las investigaciones, se evidencia un aspecto en común, la necesidad de explicar la relación que se tiene entre el DM con otros factores asociados al consumidor o a la organización.

En el primer caso, los factores se pueden agrupar en aspectos actitudinales del consumidor, es decir, se han abordado de forma individual dimensiones que se encuentran enmarcadas en primer lugar en *procesos cognitivos*, los cuales hacen alusión a todo aquello que pertenece o está relacionado al conocimiento dispuesto por un proceso de aprendizaje o experiencia. En segundo lugar, a *procesos afectivos*, los cuales hacen referencia a la valoración emocional que hace el consumidor sobre algo, una valoración que parte de la emotividad que impregna los juicios. En último lugar, los *procesos conativos*, los cuales contemplan los impulsos a la realización de cierta actividad.

En relación con los procesos cognitivos se pueden encontrar dimensiones como la calidad percibida (Narteh, 2018; Sultan & Wong, 2019), el *signature* de la marca (Foroudi, 2019), el conocimiento de la marca (Foroudi, 2019; Iyer et al., 2018; Narteh, 2018), la experiencia de marca (Haase et al., 2018), la imagen de marca (Haase et al., 2018; Sultan & Wong, 2019).

En los procesos afectivos se pueden encontrar dimensiones como la satisfacción (Sultan & Wong, 2019), la satisfacción con la marca (Haase et al., 2018), la confianza (Sultan & Wong, 2019), la actitud hacia la marca (Foroudi, 2019) y la reputación de la marca (Foroudi, 2019); y en los procesos conativos se pueden encontrar dimensiones como las intenciones de comportamiento (Sultan & Wong, 2019), la intención de compra o recompra (Haase et al., 2018), la recomendación de marca (Foroudi, 2019), y la lealtad a la marca (Narteh, 2018).

Desde el punto de vista de la organización, se han abordado factores como la cultura (Unurlu & Uca, 2017), la orientación a la marca (Iyer et al., 2018; Luxton et al., 2017; Odoom & Mensah, 2019; Osakwe et al., 2015), las capacidades de innovación (Odoom & Mensah, 2019), las capacidades de social media (Odoom & Mensah, 2019), la marca interna (Iyer et al., 2018), la gerencia estrategia de marca (Iyer et al., 2018), e indicadores financieros o de mercado como la cuota de mercado, margen, ventas, entre otros (Fischer et al., 2016; Iyer et al., 2018).

A pesar de que las anteriores investigaciones comparten como elemento común el DM, este se ha abordado exclusivamente desde una perspectiva financiera, reducida en cierta forma a indicadores de ventas o márgenes, y otros casos ha contemplado la apreciación de altos directivos sobre el desempeño financiero de la marca o la organización.

Es relevante resaltar que los estudios se han desarrollado en diferentes países, industrias o sectores. En Australia, se han realizado investigaciones las cuales abordaron sectores como el de educación

(Sultan & Wong, 2019), bienes de consumo envasados al por menor, bienes y servicios B2B (Luxton et al., 2015, 2017). En Estados Unidos se tienen sectores como hotelería (Casidy et al., 2018), sector de consumo de alimentos y bebidas envasadas, electrónica y tecnología (Iyer et al., 2018), el sector automotor (Akdeniz & Calantone, 2017) y sectores de panadería, lácteos, comestibles, alimentos congelados, salud y belleza, entre otros (Jung et al., 2016). En Ghana, se contempla el sector de manufactura y servicios (Odoom et al., 2017). En Nigeria se presenta sectores como el agrícola, financiero, hotelería, turismo, petróleo, gas y energía, y transporte (Osakwe et al., 2015). En España se cuenta con estudios en el sector de ropa y ropa deportiva (Molinillo et al., 2019). En Inglaterra se han realizado en sectores como hotelería (Foroudi, 2019) y servicios de tecnología (Coleman et al., 2015), entre otros países e industrias.

Con relación al diseño de investigación y el tipo de estudio, o su alcance, todos los estudios relacionados previamente son investigaciones cuantitativas de alcance correlacional o causal. Es por esto que entre los instrumentos de análisis se contemplan métodos como el análisis factorial (Casidy et al., 2018; Foroudi, 2019; Odoom & Mensah, 2019; Sultan & Wong, 2019; Unurlu & Uca, 2017), ecuaciones estructurales (Alwi et al., 2016; Coleman et al., 2015; Foroudi, 2019; Haase et al., 2018; Iyer et al., 2018; Luxton et al., 2015, 2017; Molinillo et al., 2019; Osakwe et al., 2015; Sultan & Wong, 2019; Unurlu & Uca, 2017; Yang et al., 2015; Zheng & Lian, 2017), Markov Chain Monte Carlo (Shah et al., 2015), panel data (Akdeniz & Calantone, 2017; Olbrich et al., 2017), regresión Logit (Oliveira-Castro & Porto, 2015) y regresión por mínimos cuadrados generalizados (Fischer et al., 2016), Anova y regresiones múltiples (Anees-ur-Rehman et al., 2017).

Referente a los sujetos participantes de las investigaciones es importante reconocer la gran variedad de estos. Es de esta forma que se han bordado sujetos participantes como estudiantes (Haase et al., 2018; Shue & Falahat, 2017; Sultan & Wong, 2019), empleados de empresas en diferentes niveles jerárquicos y responsabilidades (Alwi et al., 2016; Anees-ur-Rehman et al., 2017; Iyer et al., 2018; Odoom et al., 2017), gerentes de empresas con responsabilidades alrededor de la marca (Coleman et al., 2015; Luxton et al., 2015, 2017), consumidores de productos o consumidores de servicios (Akdeniz & Calantone, 2017; Casidy et al., 2018; Foroudi, 2019; Molinillo et al., 2019; Oliveira-Castro & Porto, 2015; Yang et al., 2015; Zheng & Lian, 2017), turistas (Unurlu & Uca, 2017), cabezas de hogares (Jung et al., 2016; Olbrich et al., 2017), entre otros.

Acerca de los instrumentos de recolección de información las encuestas son las más frecuentes (Haase et al., 2018; Luxton et al., 2017; Odoom & Mensah, 2019; Osakwe et al., 2015) y otras fuentes secundarias de información (Fischer et al., 2016; Jung et al., 2016; Olbrich et al., 2017).

En referencia a los principales resultados de las investigaciones, estas se concentran en concluir la existencia de relación entre diferentes variables y el DM. Entre los hallazgos se encuentran los de Sultan & Won (2019) que establecen una relación existente entre el DM, la imagen de marca y la calidad percibida, relaciones mediadas por la satisfacción y la confianza. Odoom et al. (2017) encuentran evidencia de una relación positiva entre la orientación a la marca y el DM, la cual está mediada por las capacidades de innovación y capacidades de los medios de comunicación social. Molinillo et al. (2019) concluyen que mediante el uso de un modelo de DM basado en el consumidor (CBBPM) se puede evidenciar que el *brand equity* se asocia positivamente con la satisfacción de marca, la confianza en la marca y la lealtad de marca, factores del DM.

Por otro lado, los estudios han abordado variables específicas en contextos determinados, sin embargo, estos no contemplan el contexto económico o competitivo que puede moderar esas relaciones. Acorde con Odoom et al. (2017), Sultan & Wong (2019), Iyer et al. (2018), Unurlu & Uca (2017) y Haase et al. (2018) esto es una necesidad, ya que proponen que es importante considerar variables socioeconómicas que permitan reconocer la influencia del contexto social y económico en dichas relaciones. De igual forma, varios autores reconocen la importancia de hacer este tipo de estudios en otros sectores económicos o industrias (Coleman et al., 2015; Fischer et al., 2016; Foroudi, 2019; Foroudi et al., 2017; Haase et al., 2018; Jung et al., 2016).

En términos generales, los estudios se han limitado a comprobar posibles relaciones entre algunos factores asociados a las estrategias del mercadeo con el DM desde una única perspectiva financiera; sin embargo, estos estudios presentan sus limitaciones. Por un lado, son muy específicos y no contemplan una perspectiva estructural que considere al mismo tiempo el DM, la perspectiva del consumidor, la perspectiva del empleado, la perspectiva organizacional y el contexto económico.

#### 4. Marco Teórico

##### 4.1. Escuelas de Pensamiento, Dominio, Campo y Posición Epistemológica

El proyecto se fundamenta teóricamente en las escuelas de pensamiento del *Marketing Management* y la del *Consumer Behavior*, además de encontrarse inmersa en el dominio de la

*Estrategia de Mercadeo* y en el campo de la *Gestión de Marca*. Asimismo, el enfoque epistemológico para el desarrollo de la investigación se fundamenta en el *Positivismo*.

Como primer punto a resaltar, el proyecto se inscribe en la escuela del *Marketing Management*, la cual desde su enfoque en las organizaciones y los negocios, se centra en la *estrategia de mercadeo*, *segmentación y focalización*, *elementos de la mezcla de mercadeo* y en la *investigación de mercadeo* (Shaw & Jones, 2005); siendo la *estrategia de mercadeo* el dominio de la disciplina que contempla el campo de la *gestión de marca*, y a su vez el *desempeño de marca*.

En la estrategia de mercadeo, las organizaciones se enfrentan a problemas relacionados a cómo articular o intercambiar iniciativas competitivas de mercadeo sostenibles en la empresa (Rust, Lemon, et al., 2004), por lo que en este nivel generalmente las investigaciones buscan múltiples recursos y fenómenos simultáneamente para aislar y comprender los determinantes del desempeño en la organización; entre ellos se han abordado recursos intangibles como las marcas, las ventas, las relaciones, entre otros (Kozlenkova et al., 2013).

En este proceso, el *marketing management* ha tomado la RBT como un marco teórico apropiado para examinar integralmente los efectos sinérgicos o diferenciales de diferentes recursos en el desempeño de la organización, lo que la constituye como una teoría fundamental para el proyecto.

Otra de las escuelas clave en el proyecto es la del *Consumer Behavior*, cuyo enfoque es el análisis del comportamiento del consumidor, con el abordaje de temas de investigación como la motivación, las emociones, la influencia en las decisiones de consumo, la atención, la percepción, la retención, las necesidades jerárquicas, la toma de decisiones conjunta, entre otros. Esta escuela se fortaleció desde 1960 con la integración de nuevos conceptos provenientes de la Psicología, particularmente los de la *cognitive psychology* en los modelos comprensivos del comportamiento del comprador, los cuales incluían aspectos como los estímulos ambientales y de mercadeo, el procesamiento afectivo y cognitivo, en el que el modelo actitudinal de Fishbein, planteado en 1967, tuvo y sigue teniendo grandes repercusiones (Shaw & Jones, 2005). Al igual que la RBT, el modelo de la actitud de también es un fundamento teórico imprescindible para el presente proyecto.

Finalmente, el proyecto de investigación se aborda desde un enfoque epistemológico positivista teniendo presente sus fundamentos (Guba & Lincoln, 1994; Johnson & Duberley, 2000). Por un lado, se busca analizar efectos entre diferentes constructos o variables y su impacto en el DM

mediante la confirmación o rechazo de hipótesis. En este aspecto, se puede apreciar la importancia de un raciocinio instrumental, la búsqueda de una objetividad, la medición y recolección de datos, la importancia de pruebas documentadas, el desarrollo de conclusiones basados en hechos y propuesta de modelos teóricos.

Es de señalar que los diferentes constructos o variables no solo recogen aspectos financieros o económicos, sino también la medición de aspectos actitudinales que serán recolectados a través de encuestas y que serán analizados en conjunto con otros constructos o variables mediante procedimientos estadísticos característicos en enfoques positivistas.

De igual forma, es necesario para el desarrollo del proyecto hacer uso de un modelamiento estadístico mediante ecuaciones estructurales que permitan identificar y analizar los efectos entre diferentes constructos y variables. De la misma manera, se pretende mantener una neutralidad y objetividad en los procesos organizacionales, ya que como manifiestan Johnson & Duberley (2000) se trata de mantener la correspondencia entre la teoría y la práctica, generar conocimiento basado en hechos financieros o contables, eliminar la especulación y predecir impactos mediante el conocimiento de las leyes conocidas, financieras y contables, en la administración.

Tener como base este enfoque positivista, responde a la necesidad de una mayor rendición de cuentas en la disciplina (Hanssens & Pauwels, 2016; O'Sullivan & Butler, 2010; Park et al., 2012; Sheth & Sisodia, 2002), lo que permite que los procesos del mercadeo y de gestión de marca tengan un lenguaje más claro y comprensible para las altas directivas en la organización, un lenguaje que permita apreciar de forma más clara los resultados financieros y no financieros en la misma. Esto se garantiza a través de la presentación formal y el uso del lenguaje matemático en la representación del modelo.

#### 4.2. Teoría Basada en Recursos

Barney (1991) manifestó que comprender las fuentes de las ventajas competitivas sostenibles es un área importante de investigación en el campo la Gestión Estratégica, al mismo tiempo establece que los recursos estratégicos se distribuyen de forma heterogénea en las organizaciones. Años más tarde, Barney (1995) aseveró que los recursos y capacidades de una empresa incluyen todos los activos financieros, físicos, humanos y organizacionales utilizados para desarrollar, fabricar y

entregar productos o servicios a sus clientes, y en la medida en que estos recursos sean valiosos, raros, difíciles de imitar o sustituir y se exploten de forma adecuada, las organizaciones podrán obtener ventajas competitivas sostenibles generadoras de valor.

La RBT, además de ser ampliamente usada en el campo de la gestión estratégica, ha sido también de gran interés y uso en la disciplina del mercadeo (Barney, 2014; Kozlenkova et al., 2013). Acorde a Kozlenkova et al. (2013) la RBT ha sido usada en la disciplina de mercadeo desde cuatro perspectivas: En primer lugar, el uso de la teoría en un amplio rango de áreas que pueden consolidarse en tres dominios del mercadeo (*marketing strategy, international marketing, marketing innovation*); en segundo lugar, las características y el uso de los recursos basados en el mercado (*market-based resources* en adelante MBR por sus siglas en inglés) que los diferencian de otros contextos de investigación; en tercer lugar, la extensión de la teoría al *marketing exchange* como la unidad de análisis; y finalmente, la conexión de la RBT con teorías relacionadas como la teoría de redes o de dependencia de recursos, entre otras.

Teniendo presente el contexto previo, uno de los recursos que han sido abordados frecuentemente bajo la teoría de RBT, en el dominio de la estrategia de mercadeo, es la marca (Kozlenkova et al., 2013), ya que como expresó Wernerfelt (1984) la marca es un recurso intangible atado a la empresa por lo que esta puede ser un recurso fuente de una ventaja competitiva sostenible. Este aspecto es reconocido en el campo de la gestión de la marca, reconocimiento que acorde a Keller & Lehmann (2006) se hizo más fuerte en la década de 1990 en donde se empezó a ver la marca como uno de los activos intangibles más importantes y de mayor valor para la empresa, convirtiéndola en una prioridad de estudio en el campo.

Es de resaltar, que acorde a Kozlenkova et al. (2013), la RBT ofrece un marco teórico que permite integrar múltiples recursos para explicar sus efectos sinérgicos y diferenciales en el desempeño de la empresa y las contingencias asociadas con cada vínculo, siendo la marca uno de estos recursos que desde la perspectiva de MBR se convierte en el recurso más estudiado en la estrategia de mercadeo (Merrilees, Rundle-Thiele, & Lye, 2011).

Acorde a Kozlenkova et al. (2013) la perspectiva del MBR en la investigación en mercadeo, se ha enfocado mayormente en los recursos intangibles, externos e internos, ya que su naturaleza intangible los hace difíciles de imitar y de esta forma pueden tener un mayor efecto en las ventajas competitivas y desempeño de la empresa. Entre estos recursos intangibles se pueden encontrar

algunos como la marca, el valor de marca (*brand equity*), la marca interna (*internal branding*), las relaciones, el conocimiento, las capacidades, entre otros.

De igual forma, la perspectiva del MBR también resalta la importancia de la complementariedad de los recursos, aspecto fundamental para la investigación propuesta, ya que esto significa que el valor generado por un recurso puede ser apalancado por la presencia de otros, lo que hace aún más difícil la imitación de los mismos. Este aspecto es relevante ya que se busca aportar al conocimiento del campo de la gestión de la marca desde un enfoque estructural en donde se integrarán constructos asociados a recursos intangibles de la organización, y de esta forma, establecer los determinantes en el desempeño de la marca.

De esta forma, acorde con Kozlenkova et al. (2013), la RBT es un marco teórico apropiado para explicar y predecir resultados de desempeño, además de ser un marco teórico fundamental para el presente proyecto de investigación y en especial la perspectiva del MBR, ya que se abordará estructuralmente el desempeño de la marca, para lo cual se contemplará diferentes recursos o capacidades en aras de caracterizar el desempeño de la marca e identificar sus determinantes, al tiempo que se determinan o analizan los efectos de diferentes constructos frente al desempeño de la misma.

#### 4.3. Construcción de Marca y Posicionamiento de Marca

Dada la importancia que han tomado las marcas como activos intangibles para las organizaciones, la habilidad de gestionarlas estratégicamente se ha convertido en un elemento crítico para las mismas, ya que sin esto acorde con Keller (2015) es imposible gestionarlas y maximizar su valor.

Teniendo presente que las marcas se crean no nacen, se hace relevante resaltar que el proceso de su construcción (*branding*) es complejo (Kotler & Keller, 2016). De acuerdo con Keller (2015) lo anterior es posible, en la medida en que las organizaciones definan claramente el potencial de una marca en términos del alcance de su 'huella de mercado', identifique los tipos de productos y/o extensiones de servicio que le permitirían a una marca alcanzar ese potencial y especifiquen los elementos de la marca.

De acuerdo con Keller & Lehmann (2006), la construcción de la marca ha emergido como un tema de alta prioridad, ya que las organizaciones se han dado cuenta que las marcas son uno de los activos intangibles más valiosos, y estas generan valor por varias razones:

En su nivel más básico, las marcas sirven como marcadores para las ofertas de una empresa. Para los clientes, las marcas pueden simplificar la elección, prometer un nivel de calidad particular, reducir el riesgo y/o generar confianza. Las marcas reflejan la experiencia completa que los clientes tienen con los productos. Las marcas también desempeñan un papel importante en la determinación de la efectividad de los esfuerzos de mercadeo, tales como la publicidad y la colocación de canales. Finalmente, las marcas son activos en un sentido financiero. Así, las marcas manifiestan su impacto en tres niveles principales: mercado de clientes, mercado de productos y mercado financiero. (p. 740).

Es importante resaltar el proceso de construcción de marca es un proceso usado para construir conocimiento de la marca, atraer nuevos consumidores, fortalecer la lealtad del consumidor (Wheeler, 2018) y facilitar la toma de decisiones de los mismos (Seyedghorban, Matanda, & LaPlaca, 2016). De acuerdo con Armstrong, Adam, Denize, Volkov, & Kotler (2018) este proceso ayuda a los compradores de muchas formas:

Los nombres de las marcas ayudan al consumidor a identificar los productos que podrían beneficiarles. Las marcas también dicen algo de la calidad y la consistencia del producto, los compradores que siempre compran la misma marca saben que obtendrán las mismas características. La construcción de marca también le da al vendedor varias ventajas. El nombre de la marca se convierte en la base para crear toda una historia alrededor de las cualidades especiales del producto. El nombre de la marca del vendedor y su marca comercial registrada (trademark) proveen protección legal a características únicas del producto que de otra forma podrían ser copiadas por los competidores. Y finalmente ayuda a los vendedores en la segmentación de sus mercados. (p. 211).

Acorde a Keller & Lehmann (2006a), la construcción de marca, y en especial su proceso de posicionamiento de marca, establece la dirección de los programas de mercadeo, es decir, lo que la marca debe y no debe hacer en sus actividades mercadeo. De acuerdo con Iyer et al. (2019) y Tuominen, Hirvonen, Reijonen, & Laukkanen (2016) la importancia y el interés del posicionamiento de marca en la literatura del mercadeo está bien establecida en especial en el campo de la gestión de la marca.

El concepto de posicionamiento fue definido por primera vez por Trout (1969) como “*a game people play in today’s me-too market place*” (p.1) el cual ha sido complementado con el tiempo, por ejemplo (Ries & Trout, 2001) establecen que

“el posicionamiento comienza con un producto. Una pieza de mercancía, un servicio, una empresa, una institución o incluso una persona. Tal vez usted mismo. Pero el posicionamiento no es lo que le haces a un producto. El posicionamiento es lo que le haces a la mente del prospecto. Es decir, coloca el producto en la mente del cliente potencial” (p.2).

En este orden de ideas, Kotler & Keller (2016) expresan que el posicionamiento de marca es el acto de diseñar la oferta y la imagen que ocupará un lugar en la mente del mercado objetivo, buscando de esta forma ubicar la marca en la mente de los consumidores para maximizar el

beneficio potencial de la organización. Ghodeswar (2008) plantea que el posicionamiento de la marca hace referencia al énfasis que se hace sus características específicas o únicas como los atributos tangibles e intangibles, características funcionales y operacionales, beneficios, entre otros, los cuales diferencian la marca de una marca de la competencia, ya que una marca bien posicionada, tiene una posición competitiva atractiva respaldada por fuertes asociaciones y actitudes positivas entre los clientes.

Armstrong et al. (2018) expresan que el posicionamiento de la marca puede lograrse en tres niveles. En el primero, se logra el posicionamiento de la marca en los atributos del producto; en el segundo, se logra el posicionamiento en los beneficios deseados por parte del consumidor; y por último se logra el posicionamiento alrededor de las creencias y los valores, lo que logra que el consumidor se involucre en un nivel más profundo y emocional.

Es este sentido, dando claridad de que el presente proyecto se concentra en los establecer los determinantes del desempeño de marca, es importante contemplar en el marco teórico la construcción de marca y el posicionamiento de marca, ya desde el momento en que en la construcción de marca y en el posicionamiento de marca se prometen unos atributos de valor y se busca que el cliente identifique y valore esos elementos diferenciadores de la competencia de una forma más profunda, se logra de acuerdo con Armstrong et al. (2018) que el consumidor se involucre en un nivel más profundo y emocional. Es por esta razón, que es relevante contemplar en la presente investigación los componentes de la actitud en el consumidor y en el empleado, ya que finalmente, tanto la construcción y el posicionamiento de la marca tendrán un impacto en el individuo, es decir, en sus aspectos cognitivos, afectivos y conativos.

#### 4.4. La Actitud y sus Componentes

Los fundamentos teóricos de la *Actitud* han sido de gran importancia en el desarrollo de la *escuela del comportamiento del consumidor* y es un fundamento teórico esencial en el desarrollo del proyecto de investigación, ya que al reconocer el desempeño de marca como *el éxito relativo de la marca en un mercado* (Akhoondnejad, 2018) se abre la posibilidad de su comprensión de una forma más amplia, en decir, permite investigar y hacer aportes teóricos en la búsqueda de su caracterización y el establecimiento de sus determinantes, mediante la contemplación de constructos enmarcados en aspectos cognitivos, afectivos y conativos de los individuos, como una nueva perspectiva más allá de financiera.

En este sentido, es indispensable recordar que Gordon Allport, psicólogo estadounidense, definió desde 1935, las actitudes como “un estado mental y neuronal de preparación, organizado a través de la experiencia, que ejerce una influencia directiva y dinámica sobre la respuesta del individuo a todos los objetos y situaciones con los que está relacionado” (Fishbein & Ajzen, 2010, p. 76; Malim, 1997, p. 149). Más tarde, la comprensión de las actitudes es complementada por W. McGuire quien, en 1989, establece que la actitud tiene tres componentes: Cognitivo, afectivo y conativo o comportamental.

El componente cognitivo incluye las percepciones de objetos y eventos o informes o creencias sobre ellos; el componente afectivo incluye los sentimientos y respuestas emocionales a objetos y eventos; y finalmente, el componente conativo o comportamental contempla las intenciones y predice la forma en que un individuo puede comportarse en relación con un objeto o evento.

En el proyecto se plantea que el desempeño de las marcas también debe ser analizado desde las actitudes de los sujetos. Por un lado, el individuo, sea un consumidor o un empleado, actúa como receptor de un proceso de posicionamiento de marca, proceso en el que estos individuos viven diferentes experiencias y generan percepciones (*componente cognitivo*), además crean sentimientos con base a esas experiencias (*componente afectivo*), lo que influye en su comportamiento o intenciones frente a la marca (*componente conativo o comportamental*).

De esta forma, un enfoque estructural permite analizar los efectos de diferentes constructos o variables en el desempeño de la marca bajo una lógica teórica, siempre teniendo presente que existen dimensiones que desde un proceso cognitivo y afectivo son esos posibles determinantes en el desempeño (*variables exógenas*) y desde el punto de vista conativo (*variables endógenas*) son dimensiones que ayudaran a aportar teóricamente en la ampliación de su caracterización más allá de componentes netamente financieros.

Es de resaltar que el consumidor tiene un papel fundamental en el desempeño de las organizaciones y al mismo tiempo en el desempeño de la marca, por lo que es un sujeto indispensable en la presente investigación, el cual será abordado desde la dimensión del valor de marca (*brand equity*) y al mismo tiempo desde el desempeño de marca. Sin embargo, también se abordará al empleado bajo ese enfoque estructural, ya que bajo los fundamentos teóricos de las teorías alrededor de la *Actitud*, el empleado es otro actor determinante en el desempeño de la marca.

Con relación al planteamiento anterior, es de resaltar que en la literatura científica se encuentra la *marca interna (intenal branding)* como un marco teórico en desarrollo en el campo, la cual aborda el efecto que puede tener el empleado en la toma de decisión del consumidor frente a una compra, no obstante, no contempla otros aspectos conativos relevantes para la presente investigación.

Acorde a Tuominen, Hirvonen, Reijonen, & Laukkanen (2016) la marca interna es un factor importante en la organización, ya que la experiencia del consumidor con una marca depende en gran medida de la experiencia resultante de la interacción del consumidor con los empleados y en cómo estos se comporten y actúen de forma consistente a la marca; en otras palabras, la marca interna es un proceso de posicionamiento interno de la marca en la organización el cual se logra a través de procesos de comunicación y de entrenamiento o formación a sus empleados, logrando de esta manera un efecto en la actitud y comportamiento del empleado, es decir, en la medida en que los empleados comprendan e interioricen los valores de la marca, se comprometan y actúen de forma consistente con la marca se podrá lograr un efecto positivo posterior en el desempeño de la organización.

Desde el punto de vista de los fundamentos teóricos de la actitud, es necesario reconocer que similar al consumidor, los empleados pasan por un proceso cognitivo, afectivo y conativo en relación con la marca y el proceso de su posicionamiento dentro de la organización. Esto es posible, por un lado, a través de los procesos de comunicación, entrenamiento o formación en los cuales el empleado vive una experiencia cercana con la marca; en segundo lugar, el empleado al igual que un potencial consumidor pasa por un proceso afectivo hacia la marca teniendo en cuenta su experiencia previa, y finalmente los empleados pasan por una fase conativa que en este contexto hace relación a cómo su actitud y comportamiento se desarrolla frente al consumidor. No obstante, esta fase conativa en la marca interna, solo se ha contemplado desde el efecto que el empleado puede tener en el consumidor, y no distingue que la misma también abarca otros aspectos más de tipo personal como los asociados a intereses personales, es decir, aspectos como el deseo de querer permanecer en la organización y desarrollarse profesionalmente en ella.

Teniendo presente lo anterior y consistente con el proyecto de investigación, Tuominen et al. (2016) señalaron que es necesario investigar sobre el efecto que tiene la marca interna en el desempeño financiero, además de la necesidad de acceder a información de diferentes fuentes de información que permitan obtener conclusiones más plausibles sobre esta relación. De igual forma,

como aporte al campo, el proyecto también contempla una medición más amplia de las posibilidades comportamentales o conativas del empleado.

Finalmente, Fishbein & Ajzen (2010) plantearon que el proceso cognitivo en el individuo está influenciado por diferentes experiencias de aprendizaje, las cuales son probables de variar por características personales, factores sociales o culturales, la exposición a otras fuentes de información, entre otros factores. Es por lo anterior que los estudios con fundamentos teóricos de la actitud tienen en cuenta variables demográficas como el género y la edad, el conocimiento, y el ambiente social y económico, ya que estos pueden tener un efecto en la actitud.

## 5. Modelo Conceptual, Modelo Estructural e Hipótesis

El modelo conceptual, construido a partir de los fundamentos teóricos y propósitos de investigación, no solo permite ver el establecimiento de relaciones teóricas, al tiempo que representa la base para guiar el diseño de la investigación y ser validada empíricamente, sino que es un modelo conceptual que puede abarcar cualquier tipo de marca, ya sea de productos, servicios o corporativa. Del mismo modo, el modelo conceptual planteado, no se limita a aspectos como los sectores o industrias, y mucho menos por fronteras geográficas, lo que lo hace un modelo apropiado para aportar nuevo conocimiento a la disciplina y al campo.

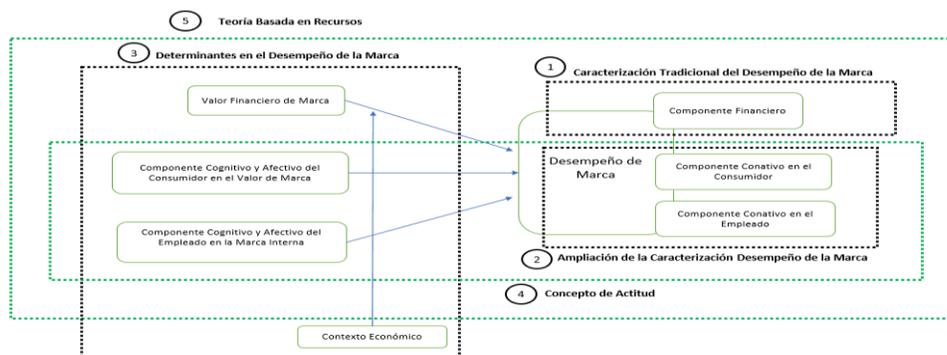
Teniendo presente los fundamentos teóricos detallados de forma previa, se busca aportar a los vacíos de conocimiento del campo de la gestión de la marca, ampliando en primer lugar la *caracterización del desempeño de la marca*, ya que acorde Iyer, Davari, & Paswan (2018) es necesario contemplar tanto aspectos financieros y no financieros en la misma, por lo que el concepto de la *actitud* permitirá abarcar y dimensionar comprensivamente la caracterización del desempeño de marca y aportar a esta necesidad. Posteriormente, se busca testear efectos entre diferentes constructos y/o variables lo que permitirá *establecer los determinantes del desempeño de la marca*, para lo cual la *teoría basada en recursos* a la par con el concepto de *actitud* son claves en esta investigación.

En aras de visualizar un poco mejor lo anterior, a continuación se exponen el modelo conceptual, el modelo estructural y las hipótesis planteadas.

En el recuadro 1 de la siguiente ilustración, se puede observar la caracterización tradicional del desempeño de marca, la cual se fundamenta en una perspectiva netamente financiera. Este enfoque reduccionista ha sido insuficiente en el campo por lo que se plantea la necesidad de contemplar otros aspectos no financieros (Iyer et al., 2018) que permitan abarcar el desempeño de la marca desde una dimensión más amplia. Esta necesidad en el campo y de nuevo conocimiento, se aborda en el presente proyecto con el primer objetivo específico, el cual se establece como *caracterizar el desempeño de la marca*, lo cual contemplará no solo el desempeño desde una perspectiva organizacional, sino que ampliará su caracterización fundamentándose en el concepto de la *actitud*. Como se puede apreciar en el recuadro 2, este considera el componente conativo de la actitud del consumidor y el empleado como componente esencial del desempeño de marca.

En el recuadro 3, se puede observar como la RBT permite integrar diferentes recursos intangibles que pueden tener un efecto en el desempeño de marca. Esta teoría, así como el concepto de la actitud, permite evaluar estructuralmente un sinnúmero de recursos de tipo financiero y no financieros como los de tipo cognitivo y afectivo del consumidor y el empleado, en la búsqueda de establecer los determinantes del desempeño de marca.

Ilustración 2. Modelo conceptual



A continuación, se puede apreciar el modelo estructural, y la asociación entre los objetivos de investigación e hipótesis.

Ilustración 3. Modelo estructural e hipótesis

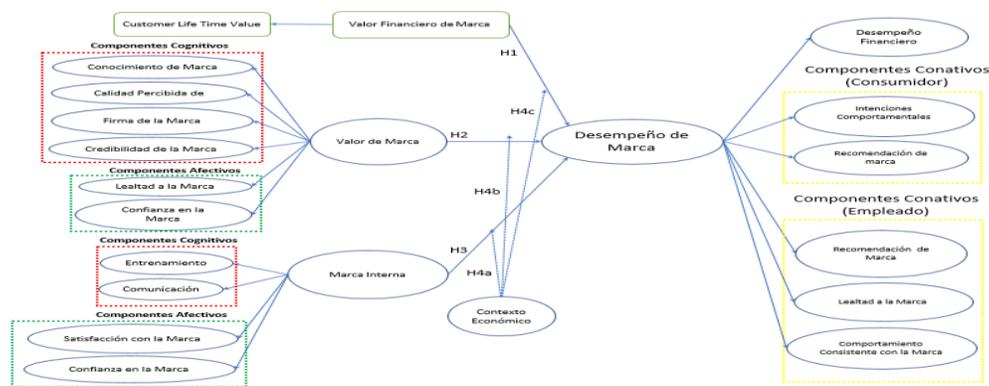


Tabla 2. Asociación de objetivos e hipótesis

Pregunta de investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Hipótesis
¿Cuáles son los determinantes en el desempeño de Marca?	Establecer los determinantes en el Desempeño de Marca	Caracterizar el desempeño de marca	Nota: Este objetivo no contempla una hipótesis, ya que se desarrolla contemplando la teoría basada en recursos y concepto de la actitud.
		Determinar el efecto del valor financiero de la marca en el desempeño de marca	H1: El valor financiero de la marca influye positivamente en el desempeño de la marca.
		Determinar el efecto del valor de marca en el desempeño de marca	H2: El valor de marca influye positivamente en el desempeño de la marca.
		Analizar el efecto de la marca interna en el desempeño de la marca	H3: La marca interna influye positivamente en el desempeño de la marca.
		Examinar el efecto moderador del contexto económico en el desempeño de marca	H4a: El contexto económico modera el efecto entre la marca interna y el desempeño de la marca. H4b: El contexto económico modera el efecto entre el valor de marca y el desempeño de la marca. H4c: El contexto económico modera el efecto entre el valor financiero de la marca y el desempeño de la marca.

## 6. Diseño y Alcance de la Investigación

El uso de un diseño de investigación de tipo cuantitativo es apropiado ya que de acuerdo a Keller & Lehmann (2006) para que las marcas sean administradas de manera adecuada, los especialistas en mercadeo deben tener una clara comprensión del valor de sus marcas, de lo que las hace funcionar y de lo que valen. De igual forma, el Marketing Science Institute (2018) resalta tres puntos que complementan la importancia de un diseño cuantitativo. En primer lugar, se plantea la importancia de seguir profundizando en las evaluaciones de causalidad, de modo que estas no conduzcan a toma de decisiones en mercadeo que acarreen gastos innecesarios; en segundo lugar, se mantiene la pregunta de cómo atribuir y distribuir de forma adecuada los resultados a varios factores causales; y finalmente, cómo vincular el mercadeo con las finanzas.

El presente estudio es de tipo no experimental, ya que las relaciones causales se inferirán a partir de las relaciones observadas entre variables; es decir se observa el fenómeno tal como se da en su contexto natural; y es de corte transversal, siendo este adecuado para establecer relaciones de causa-efecto (causal) (Hernández-Sampieri et al., 2014).

Un alcance causal es apropiado, ya que para establecer los determinantes en el desempeño de marca, es necesario acorde con Lévy & Varela (2006) analizar un conjunto de relaciones causales simultáneas entre diferentes variables, estimar efectos directos como indirectos de variables intervinientes, al tiempo que se estiman efectos totales indirectos. En este sentido, la modelización y análisis con estructuras de covarianzas es adecuado ya que este permite llevar a cabo contrastes de teorías, test de hipótesis o diseños de nuevas teorías.

### 6.1. Recolección de Información

Como fuentes primarias, se aplicarán encuestas con constructos previamente validados en la literatura científica a dos públicos objetivos: empleados y consumidores. Para el caso de la información financiera y económica, esta se recolectará mediante análisis documental de diferentes informes y estadísticas de fuentes públicas o privadas e internas en las organizaciones.

### 6.2. Procesamiento y Análisis de Datos

En aras de testear las hipótesis propuestas y dar respuesta a los objetivos y pregunta de investigación, se usarán técnicas de análisis multivariante y el uso de los softwares R-Studio, SPSS AMOS 26 o STATA. En este tipo de análisis, los modelos de ecuaciones estructurales constituyen una de las herramientas más potentes para el estudio de relaciones causales sobre datos no experimentales (Batista & Coenders, 2000; Hair et al., 2010). La fiabilidad y la validez se testeará y se asegurará en el presente estudio.

### 6.3. Aspectos Éticos en la Investigación

La presente investigación garantiza diferentes aspectos éticos (la dignidad, la protección de derechos, anonimato y el bienestar) de todas las personas participantes en la investigación, por lo cual se rige conceptualmente como en la práctica por aspectos éticos contemplados en la normatividad y principios éticos nacionales e internacionales estipulados en los principios éticos y código de conducta (AMA, 2019; APA, 2017; Congreso-de-Colombia, 2012; Institute-of-Medicine, 2009). El proyecto contempla la firma de acuerdos de confidencialidad entre empresas e investigador, y encuestas avaladas por el Comité de Ética e Investigación de la Universidad Eafit.

## 7. Resultados Esperados

Actualmente el proyecto de investigación tiene 5 objetivos. El primer objetivo se desarrolla bajo un paper titulado propuesto a la fecha “A brand performance review: synthesis and emerging research agenda” y se tiene como objetivo presentarlo al Journal of Brand Management.

El paper en mención utiliza, 1) elementos de análisis bibliométrico para observar la evolución de los paper publicados y sus fuentes; 2) análisis de Revisión Sistemática de Literatura para hacer que los resultados sean confiables, verificables y reproducibles, y 3) utiliza la metodología TCCM para el análisis de hallazgos y recomendaciones de investigación futura (bajo el estructura de la teoría, contexto, características y metodología) de Paul and Rosado-Serrano (2019). En el Coloquio Doctoral presentaré los avances de este Paper.

Con relación a los objetivos dos al cinco del presente proyecto de investigación; se desarrollarán en dos artículos adicionales. En estos artículos se usará análisis multivariante y específicamente modelos de ecuaciones estructurales.

Como conclusión es importante resaltar que la tesis se desarrollará en modalidad de tres artículos publicables en revistas ISIS o SCOPUS, en donde el primer artículo al ser una revisión sistemática de literatura combina elementos de análisis bibliométrico, RSL y la estructura TCCM; los otros artículos tendrán como base el análisis causal.

## 8. Discusión y Conclusiones

Desde el planteamiento de las prioridades de investigación propuestas Keller & Lehmann (2006b) y Marketing Science Institute (2018) se han logrado diversos avances, sin embargo, Yang, Sonmez, Gonzalez, Liu, & Yoder (2019) afirman que a pesar de que la comunidad académica tiene claridad sobre la importancia de las marcas, las investigaciones no han logrado llegar a un consenso sobre la conceptualización y la operacionalización de su desempeño, al tiempo que no se identifican vínculos teóricos y empíricos claros entre diferentes variables o constructos con el DM.

Diversos autores han propuesto que las investigaciones alrededor del DM deben contemplar aspectos como el desarrollo de mediciones válidas, confiables y parsimoniosas del DM (Coleman et al., 2015; Luxton et al., 2017), identificar y comprender sus determinantes, así como sus relaciones de causa o efecto con otras variables y constructos (Coleman et al., 2015), contemplar nuevas variables de medición en los constructos más allá de variables netamente financieras

(Casidy et al., 2018; Narteh, 2018), al tiempo que se sugiere que es indispensable contemplar en futuros estudios variables moderadoras o mediadoras entre diferentes constructos y el desempeño de marca, de forma que permitan comprender sus relaciones de forma más compleja (Casidy et al., 2018; Coleman et al., 2015), contemplar nuevas perspectivas, ya que el DM es el resultado tanto de factores internos como externos a la organización (Iyer et al., 2019), entre otros aspectos.

Los avances en este aspecto han sido pocos y no han sido sistematizados como cuerpo de conocimiento que aporten a explicar el desempeño asociado a los esfuerzos de la disciplina (Katsikeas et al., 2016), por lo que en este contexto el presente proyecto de investigación es relevante, ya que busca establecer los determinantes en el DM como aporte teórico al campo, y aportar empíricamente al fortalecimiento de la rendición de cuentas en la disciplina, es decir, a su marketing accountability (Ramond, 1977; Rust, Ambler, et al., 2004; Sevin, 1965).

Es de resaltar, que durante el desarrollo de esta propuesta y actual proyecto de investigación no se han encontrado investigaciones alrededor del DM realizadas en el contexto Latinoamericano, por ende, en ningún sector como el de servicios y mucho menos con un enfoque en una marca corporativa como es el caso de la presente propuesta de investigación. Lo anterior hace más relevante la propuesta de Shah, Kumar, & Zhao (2014), quienes plantearon que este tipo de investigaciones deben hacerse en mercados emergentes.

A pesar de que el desempeño financiero es clave para todas las marcas (Narteh, 2018; Tavassoli et al., 2014) no constituye exclusivamente el DM, lo que plantea la necesidad de lograr una caracterización teórica clara del DM que contemple un enfoque estructural que abarque otros actores claves, además de contemplar otras variables o constructos que contemplen aspectos psicológicos del individuo, otros de tipo organizacional y de entorno.

## 9. Limitaciones del Proyecto de Investigación

Es de gran valor que la investigación contemple una realidad latinoamericana como la colombiana, al tiempo que es relevante reconocer que el estudio se enfoca en el sector de servicios de formación y consultoría; sin embargo, esto dificulta la generalización de sus resultados. La recolección de la información a través de las encuestas solo se hará en un momento dado y no en intervalos regulares que permitan comparar la evolución de la valoración de la misma persona frente a un momento previo; y finalmente, el proyecto de investigación aborda una marca corporativa, es decir, la marca de una organización y no submarcas o marcas particulares de productos o servicios.

## Referencias

- Akdeniz, M., & Calantone, R. (2017). A longitudinal examination of the impact of quality perception gap on brand performance in the US Automotive Industry. *Marketing Letters*, 28(1), 43–57. <https://doi.org/10.1007/s11002-015-9392-8>
- Akhoondnejad, A. (2018). Loyalty formation process of tourists in sporting event: The case of Turkmen horse races. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 34, 48–57. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.11.006>
- Alwi, S., Nguyen, B., Melewar, T., Yeat Hui, L., & Liu, M. (2016). Explicating industrial brand equity: integrating brand trust, brand performance and industrial brand image. *Industrial Management & Data Systems*, 116(5), 858–882. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0364>
- AMA. (2019). Codes of Conduct of American Marketing Association. *American Marketing Association*.
- Anees-ur-Rehman, M., Saraniemi, S., Ulkuniemi, P., & Hurmelinna-laukkanen, P. (2017). The strategic hybrid orientation and brand performance of B2B SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(3), 585–606. <https://doi.org/10.1108/JSBED-11-2016-0171>
- APA. (2017). American Psychological Association. Ethical Principles of Psychologists and Code of Conduct. In *American Psychologist*. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.12.1060>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management*, 9(4), 49–61. <https://doi.org/10.5465/ame.1995.9512032192>
- Batista, J., & Coenders, G. (2000). *Modelos de ecuaciones estructurales* (La Muralla S.A. (ed.)).
- Casidy, R., Wymer, W., & O’Cass, A. (2018). Enhancing hotel brand performance through fostering brand relationship orientation in the minds of consumers. *Tourism Management*, 66, 72–84. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.11.008>
- Coleman, D., Chernatony, L., & Christodoulides, G. (2015). B2B service brand identity and

- brand performance: An empirical investigation in the UK's B2B IT services sector. *European Journal of Marketing*, 49(7–8), 1139–1162. <https://doi.org/10.1108/EJM-03-2013-0154>
- Congreso-de-Colombia. (2012). *Ley Estatutaria 1581 de 2012*.
- Fischer, M., Shin, H., & Hanssens, D. (2016). Brand Performance Volatility from Marketing Spending. *Management Science*, 62(1), 197–215. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.2102>
- Foroudi, P. (2019). Influence of brand signature, brand awareness, brand attitude, brand reputation on hotel industry's brand performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76(May 2018), 271–285. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.05.016>
- Foroudi, P., Dinnie, K., Kitchen, P., Melewar, T., & Foroudi, M. (2017). IMC antecedents and the consequences of planned brand identity in higher education. *European Journal of Marketing*, 51(3), 528–550. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2015-0527>
- Guba, E., & Lincoln, T. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In D. & Y. S (Ed.), *Thousand Oaks, CA: Sage* (pp. 105–117). Sage.
- Haase, J., Wiedmann, K., & Labenz, F. (2018). Effects of consumer sensory perception on brand performance. *Journal of Consumer Marketing*, 35(6), 565–576. <https://doi.org/10.1108/JCM-10-2017-2404>
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). Multivariate Data Analysis. In *Statistica Neerlandica*. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9574.1962.tb01184.x>
- Hanssens, D. M., & Pauwels, K. H. (2016). Demonstrating the value of marketing. *Journal of Marketing*, 80(6), 173–190. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0417>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (M.-H. / I. EDITORES (ed.); 6th ed.).
- Hughes, D., Richards, K., Calantone, R., Baldus, B., & Spreng, R. (2019). Driving In-Role and Extra-Role Brand Performance among Retail Frontline Salespeople: Antecedents and the Moderating Role of Customer Orientation. *Journal of Retailing*, 95(2), 130–143. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2019.03.003>

- Institute-of-Medicine. (2009). On being a scientist: A Guide to Responsible Conduct in Research. In *Science* (3rd ed., Vol. 246, Issue 4928). The National Academies Press.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.17226/12192>
- Iyer, P., Davari, A., & Paswan, A. (2018). Determinants of brand performance: The role of internal branding. *Journal of Brand Management*, 25(3), 202–216.  
<https://doi.org/10.1057/s41262-018-0097-1>
- Iyer, P., Davari, A., Zolfagharian, M., & Paswan, A. (2019). Market orientation, positioning strategy and brand performance. *Industrial Marketing Management*, 81(November 2018), 16–29. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.11.004>
- Johnson, P., & Duberley, J. (2000). Understanding Management Research. In S. P. Ltd (Ed.), *Sage Publications*. Sage Publications Ltd.
- Jung, S., Zhu, J., & Gruca, T. (2016). A meta-analysis of correlations between market share and other brand performance metrics in FMCG markets. *Journal of Business Research*, 69(12), 5901–5908. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.106>
- Katsikeas, C., Morgan, N., Leonidou, L., & Hult, G. (2016). Assessing Performance Outcomes in Marketing. *Journal of Marketing*, 80(March), 1–20. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0287>
- Keller, K., & Lehmann, D. (2006). Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. *Marketing Science*, 25(6), 740–759. <https://doi.org/10.1287/mksc.1050.0153>
- Kozlenkova, I., Samaha, S., & Palmatier, R. (2013). Resource-based theory in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 1–21. <https://doi.org/10.1007/s11747-013-0336-7>
- Lévy, J., & Varela, J. (2006). *Modelización con estructuras de covarianzas en ciencias sociales. Temas esenciales, avanzados y aportaciones especiales*. (p. 517). Gesbiblio.
- Luxton, S., Reid, M., & Mavondo, F. (2015). Integrated marketing communication capability and brand performance. *Journal of Advertising*, 44(1), 37–46.  
<https://doi.org/10.1080/00913367.2014.934938>
- Luxton, S., Reid, M., & Mavondo, F. (2017). IMC capability: antecedents and implications for

- brand performance. *European Journal of Marketing*, 51(3), 421–444.  
<https://doi.org/10.1108/EJM-08-2015-0583>
- Marketing Science Institute. (2018). Research Priorities 2018-2020. *Marketing Science Institute*, 21.
- Merrilees, B., Rundle-Thiele, S., & Lye, A. (2011). Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2B SME performance. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 368–375. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.08.005>
- Molinillo, S., Ekinci, Y., & Japutra, A. (2019). A consumer-based brand performance model for assessing brand success. In *International Journal of Market Research*.
- Narteh, B. (2018). Brand equity and financial performance: The moderating role of brand likeability. *Marketing Intelligence & Planning*, 36(3), 981–395.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/MIP-05-2017-0098>
- O’Cass, A., & Ngo, L. V. (2007). Market orientation versus innovative culture: Two routes to superior brand performance. *European Journal of Marketing*, 41(7–8), 868–887.
- O’Sullivan, D., & Butler, P. (2010). Marketing accountability and marketing’s stature: An examination of senior executive perspectives. *Australasian Marketing Journal*, 18(3), 113–119. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2010.05.002>
- Odoom, R., & Mensah, P. (2019). Brand orientation and brand performance in SMEs: The moderating effects of social media and innovation capabilities. *Management Research Review*, 42(1), 155–171. <https://doi.org/10.1108/MRR-12-2017-0441>
- Odoom, R., Mensah, P., & Asamoah, G. (2017). Branding efforts and SME performance – an empirical investigation of variations across firm sizes and business sectors. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 19(1), 59–76. <https://doi.org/10.1108/JRME-06-2016-0017>
- Olbrich, R., Jansen, H., & Hundt, M. (2017). Effects of pricing strategies and product quality on private label and national brand performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 294–301. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.01.012>

- Oliveira-Castro, J., & Porto, R. (2015). Consumer Purchase and Brand Performance : The Basis of Brand Market Structure. In T. & F. Group (Ed.), *ROUTLEDGE COMPANION TO CONSUMER BEHAVIOR ANALYSIS* (Routledge, pp. 175–201).
- Osakwe, C., Ciunova-shuleska, A., Ajayi, J., & Chovancová, M. (2015). Modelling Brand Performance of SME. *Economic Computation and Economic Cybernetics Studies and Research*, 4, 243–260.
- Park, H., Auh, S., Maher, A., & Singhapakdi, A. (2012). Marketing's accountability and internal legitimacy: Implications for firm performance. *Journal of Business Research*, 65(11), 1576–1582. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.02.042>
- Paul, J., & Rosado-Serrano, A. (2019). Gradual Internationalization vs Born-Global/International new venture models: A review and research agenda. *International Marketing Review*, 36(6), 830–858. <https://doi.org/10.1108/IMR-10-2018-0280>
- Ramond, C. (1977). Advertising Research : The State of the Art. *Journal of Marketing Research*, 14(2), 268–269.
- Rust, R., Ambler, T., Carpenter, G., Kumar, V., & Srivastava, R. (2004). Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. *Journal of Marketing*, 68(4), 76–89. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.4.76.42721>
- Rust, R., Lemon, K., & Zeithaml, V. (2004). Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy. *Journal of Marketing*, 68(1), 109–127. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.109.24030>
- Sevin, C. (1965). *Marketing Productivity Analysis* (M. Hill (ed.); McGraw Hill). McGraw Hill.
- Shah, D., Kumar, V., & Zhao, Y. (2015). Diagnosing Brand Performance: Accounting for the Dynamic Impact of Product Availability with Aggregate Data. *Journal of Marketing Research*, 52(2), 147–165. <https://doi.org/10.1509/jmr.13.0530>
- Shaw, E., & Jones, D. (2005). A history of schools of marketing thought. *Marketing Theory*, 5(3), 239–281. <https://doi.org/10.1177/1470593105054898>
- Sheth, J., & Sisodia, R. (2002). Marketing productivity: Issues and analysis. *Journal of Business*

*Research*, 55(5), 349–362. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00164-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00164-8)

Shue, C., & Falahat, M. (2017). An integrated model of perceived quality in the brand performance of higher education institution. *Advanced Science Letters*, 23(4), 3148–3150. <https://doi.org/10.1166/asl.2017.7680>

Sultan, P., & Wong, H. (2019). How service quality affects university brand performance, university brand image and behavioural intention: the mediating effects of satisfaction and trust and moderating roles of gender and study mode. *Journal of Brand Management*, 26(3), 332–347. <https://doi.org/10.1057/s41262-018-0131-3>

Tavassoli, N., Sorescu, A., & Chandy, R. (2014). Employee-based brand equity: Why firms with strong brands pay their executives less. *Journal of Marketing Research*, 51(6), 676–690.

Unurlu, C., & Uca, S. (2017). The effect of culture on brand loyalty through brand performance and brand personality. *International Journal of Tourism Research*, 19(6), 672–681.

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>

Yang, D., Sonmez, M., Gonzalez, M., Liu, Y., & Yoder, C. (2019). Consumer-based brand equity and consumer-based brand performance: evidence from smartphone brands in the USA. *Journal of Brand Management*, 26(6), 717–732. <https://doi.org/10.1057/s41262-019-00154-w>

Yang, D., Sonmez, M., Li, Q., & Duan, Y. (2015). The power of triple contexts on customer-based brand performance-a comparative study of baidu and google from chinese netizens' perspective. *International Business Review*, 24(1), 11–22.

Zheng, W., & Lian, Z. (2017). Brand Value Co-creation and Brand Performance. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 29(Iemss), 775–781.