



## Modelos de creación y gestión de marca. Revisión sistemática de literatura y descripción de sus fundamentos metodológicos

## Brand creation and management models. Literature review and description of its methodological foundations

Luisa Fernanda Montalvo-Arroyave  
Universidad de Medellín, Medellín, Colombia

[lfmontalvo@udemedellin.edu.co](mailto:lfmontalvo@udemedellin.edu.co)

 <https://orcid.org/0000-0002-8169-7609>

Luis Rodrigo Viana-Ruiz  
Universidad de Medellín, Medellín, Colombia

[lrviana@udemedellin.edu.co](mailto:lrviana@udemedellin.edu.co)

 <https://orcid.org/0000-0003-4212-3220>

Carlos Andrés Arango-Lopera  
Universidad de Medellín, Medellín, Colombia

[caarango@udemedellin.edu.co](mailto:caarango@udemedellin.edu.co)

 <https://orcid.org/0000-0002-2120-3304>

Recepción: 16/03/2022 | Aceptación: 27/04/2022 | Publicación: 10/05/2022

### Cómo citar (APA, séptima edición):

Montalvo-Arroyave, L.F., Viana-Ruiz, L.R., y Arango-Lopera, C.A. (2022). Modelos de creación y gestión de marca. Revisión sistemática de literatura y descripción de sus fundamentos metodológicos. *INNOVA Research Journal*, 7(2), 163-193.

<https://doi.org/10.33890/innova.v7.n2.2022.2068>

### Resumen

Desde las últimas décadas, el tema de la marca gana interés, tanto en el ámbito académico como en el empresarial. Este interés impulsa una corriente de estudios que buscan resolver interrogantes como qué son las marcas, cómo se crean, se gestionan y se evalúan. Tales preguntas sirven como motor para originar un campo de conocimiento que arroja conceptualizaciones, teorías y modelos

que circulan desde 1980. El objetivo del presente artículo es identificar y describir los modelos de creación y gestión de marcas que en la revisión sistemática de literatura figuran como los más genuinos, es decir, aquellos cuya propuesta es plenamente diferenciable de los demás. Parte de una pesquisa en las bases de datos Web of Science, SCOPUS y EBSCO, en las cuales se hallaron 366 artículos que proponían, analizaban o aplicaban modelos de gestión de marca. Luego de una depuración, se llegó a un corpus de 17 modelos, entre los que hay propuestas de corte teórico y empírico. El artículo describe tales modelos, incluye sus diagramas y los comenta a la luz de sus fundamentos conceptuales y metodológicos. Los resultados muestran un campo de conocimiento en consolidación, con notables diferencias conceptuales, diversidad de criterios y orientaciones en los modelos revisados. Se concluye que en los modelos de corte empírico prevalece un enfoque de corto plazo, una amplia reserva sobre las metodologías empleadas para su diseño y unos resultados incomparables entre sí, mientras que los modelos de corte académico, si bien se esfuerzan en la validación de sus constructos, aún están lejos de cumplir todos los criterios de científicidad que se esperarían en productos de este tipo.

**Palabras claves:** gestión; marca; modelo.

### **Abstract**

Several decades ago, the theme of the brand gained interest in the academic and business worlds. Such interest generates a field of studies that arises to answer questions such as what are brands, how are they created, how are they managed and how are they evaluated. This set of questions detonates a field of knowledge from which conceptualizations, theories and models that have been circulating since 1980 are born. The objective of this article is to identify and describe the models of creation and management of brands, based on a systematic review of the literature. We have focused on the most genuine models, that is, those whose proposal is distinguishable from the others. Part of a search in the Web of Science, SCOPUS and EBSCO databases, in which 366 articles were found that proposed, analyzed or applied brand management models. This material was refined, to arrive at a corpus made up of 17 models, among which there are theoretical and empirical proposals. The article describes these models, includes their diagrams and comments on them in light of their conceptual and methodological foundations. The results show a field of knowledge in consolidation, with notable conceptual differences, diversity of criteria and orientations in the revised models. It is concluded that in the empirical-type models a short-term approach prevails, there is a wide reservation about the methodologies used for their design and they report incomparable results, while the academic-type models, although they make an effort to validate their constructs, are still far from meeting all the scientific criteria that would be expected in products of this type.

**Keywords:** management; brand; model.

### **Introducción**

El tema de las marcas viene ganando interés en las últimas décadas. Hay varias razones para explicar su crecimiento: expansión internacional de mercados (Bruce y Jeromin, 2016), creciente número de procesos de fusión y adquisición de compañías (Forero-Siabato y Duque-Oliva, 2014) y expansión de la mundialización de la comunicación (Luczak et al., 2007). En común, estos procesos conllevan la necesidad de contar con mecanismos para valorar las marcas, entendidas como activos organizacionales (Çifci et al., 2016).

Así, en la consultoría de negocios y la academia, los últimos treinta años muestran el ensanchamiento de lo que podría considerarse como un campo de conocimiento. Siguiendo la noción de Bourdieu (2002, 2012), un campo es un espacio social y simbólico que los agentes sociales asimilan y practican mediante procesos de socialización. En un campo se asientan sectores sociales, aspectos de la vida social, agendas y temas de conversación. Esto ocurre con la marca: empresas, consultores, académicos e investigadores, realizan acciones que se tejen en el ámbito social día a día, generando una dinámica donde entran en juego todo tipo de intercambios: económicos, conceptuales, empíricos, estratégicos y decisionales.

Esos intercambios devienen *estructuras estructurantes*, sistemas de interacción que se solidifican, se formalizan y se concretan con el tiempo, y pasan a convertirse en reguladores de los repertorios de acción mediadores entre los agentes del espacio social (Deslandes et al., 2021). Los modelos de creación y gestión de marcas esquematizan esas *estructuras estructurantes*. Por esta razón, bajo la noción de campo, conviene revisar la tesitura de los constructos que integran ese intercambio. Hablamos de los modelos de creación y gestión de marcas entendidos como constructos de saber que le dan estructura al campo de conocimiento “marca”.

En esa labor, la noción de “modelo” presenta un interés relevante. Según la definición formal, un modelo es un “arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo” (Real Academia Española, modelo, definición 1), lo que representa una estructura que puede ser imitada por terceros siguiendo la guía que el mismo modelo indica. Bajo la idea de “campo de conocimiento” (Bourdieu, 2002; 2012), la existencia de “modelos” implica una construcción simbólica que sintetiza la mirada de uno o varios agentes sociales que integran el campo. Desde lo teórico, la posibilidad de llegar a un “modelo” da cuenta de la acumulación de nociones, definiciones, conceptos y teorías que le subyacen; desde la perspectiva empírica, un modelo surge como producto de la manipulación de sistemas de información derivados de las prácticas concretas de los agentes sociales.

Si bien la reflexión del campo de conocimiento “marca” permite discusiones amplias y profundas, en este trabajo nos proponemos revisar los modelos de creación y gestión de marcas más relevantes en la literatura científica disponible. El objetivo es ofrecer un panorama que permita verlos en perspectiva como los modelos que más han servido de base para la configuración del campo: se trata entonces de estructuras estructurantes que moldean el conocimiento actual sobre la marca.

Desde ese propósito, es necesario revisar los modelos, discutirlos, comentar sus procedimientos metodológicos. En ese sentido, Forero-Siabato y Duque-Oliva (2014) presentan un ejercicio de clasificación inicial de los modelos de marca. Aunque su interés se centra en los modelos de brand equity (valor o capital de marca), los autores los clasifican como: a) basados en el costeo; b) basados en el valor de mercado de las compañías; c) orientados por su método financiero; d) orientados al consumidor (p. 160). Al igual que los autores, en este trabajo consideramos de mayor relevancia estudiar los modelos orientados al consumidor, pues este es “el agente que tiene relación directa y efecto en la elección de una marca que le es familiar” (Forero-Siabato y Duque-Oliva, 2014, p. 160). En la misma línea, Villarejo (2002) considera que estos son

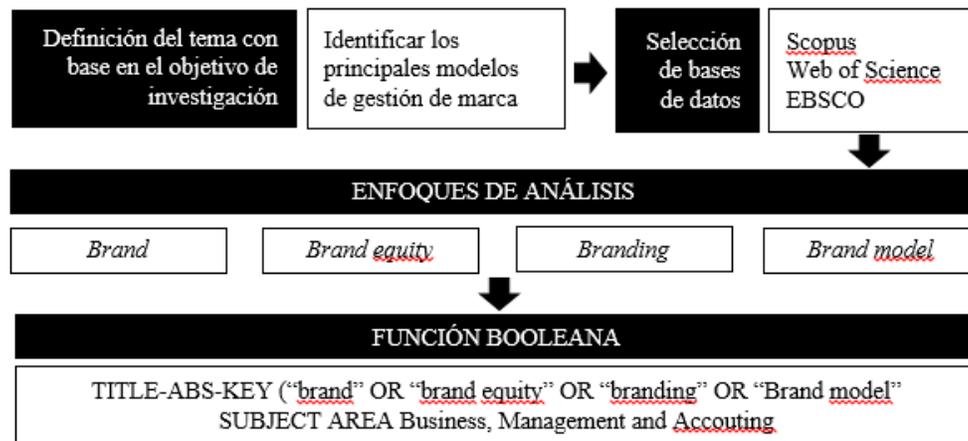
“los más apropiados para la gestión estratégica de la marca” (p. 15), al centrar su atención en la interacción de las marcas y sus usuarios.

## Metodología

Seguimos el método Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C) (Ensslin et al., 2013), con los siguientes pasos: a) selección de una cartera de artículos sobre el tema de la investigación; b) análisis bibliométrico de la cartera; c) análisis sistémico; d) definición de la pregunta de investigación y objetivo de investigación. El rastreo de artículos en las bases de datos elegidas se hizo siguiendo a Vilela (2012). Este entregó el siguiente resultado: Scopus 35, Web of Science 285, EBSCO 46. Posteriormente, se aplicó el filtrado de información, siguiendo a Ensslin et al (2013) y Vilela (2012) (figura 1).

**Figura 1**

*Proceso de análisis del corpus bibliográfico*



*Fuente:* Vilela (2012) y Ensslin (2013).

En esta parte del proceso se indagaron las bases de datos más relevantes según la temática. Aplicando la búsqueda desde la función booleana (“y” “o”) se indicaron los criterios BRAND, BRAND MODEL, BRAND EQUITY, BRANDING, todos en el área de Negocios, Administración y Contabilidad; el estudio de revisión se realizó principalmente con textos en inglés por ser el lenguaje utilizado en las publicaciones científicas de mayor impacto. La definición de los criterios se dio como resultado del análisis de los términos relativos a estudios similares utilizados en publicaciones científicas disponibles en Google Scholar como punto de partida. Con estos criterios se encontró que la base de datos más completa frente a esta temática era Web of Science; sin embargo, se incluyen además EBSCO y SCOPUS como requisito para garantizar rigurosidad en la investigación.

Luego de la recolección inicial de artículos, se procedió a filtrar la información obtenida, depurando así aquellos artículos que estaban repetidos en diferentes bases de datos.

Adicionalmente, de los artículos que se seleccionaron como apropiados por la temática, se clasificaron aquellos que contenían las palabras propias de las categorías definidas (modelo, *brand*, *brand equity*, *branding*, marca) en los campos de título y *abstract*, dando cuenta así de la pertinencia de los mismos para la investigación.

En aquellos casos donde el título no sugería pertinencia y el abstract podía considerarse poco profundo, se procedió a un estudio adicional de la publicación para determinar su impacto. Este filtro dejó un resultado de 101 artículos pertinentes en temática, enfoque y propuesta estratégica. Los modelos presentados en estos artículos se analizaron, buscando aquellos que presentaban propuestas amplias sobre creación y gestión de marca. Se descartaron aquellos que: tuvieran alguna vocación sectorial reconocible (turismo, educación, salud, *city marketing*), o que se identificaran como derivados de alguno de los modelos de base.

Vale precisar que, si bien el análisis se basó en estos 101 artículos, en el presente texto se citan solo aquellos que presentan relevancia en la descripción, análisis, propuesta o aplicación de los 17 modelos en los que se centra el presente trabajo (ver tabla 1).

**Tabla 1**

*Proceso de filtrado de los artículos*

Depuración del banco de artículos	Cantidad
Artículos iniciales	366
Artículos no repetidos	330
Artículos con título/temática/ <i>abstract</i> alineados al objetivo de la investigación	101
Artículos seleccionados con:	
“ <i>Model</i> ” en título	80
“ <i>Brand Equity</i> ” en título	26
“ <i>Brand</i> ” en título	88
“ <i>Branding</i> ” en título	17
“ <i>Marca</i> ” en título	13
“ <i>Model</i> ” en <i>abstract</i>	77
“ <i>Brand Equity</i> ” en <i>abstract</i>	29
“ <i>Brand</i> ” en <i>abstract</i>	89
“ <i>Branding</i> ” en <i>abstract</i>	27
“ <i>Marca</i> ” en <i>abstract</i>	11
Artículos posteriores al 2010: 64	

Dentro de las características relevantes estaban:

- Temática alineada con los intereses de la investigación (según categorías identificadas previamente).
- Año de publicación del artículo; aquellos que fueron publicados posterior al año 2010 se consideraban aún más relevantes.
- Importancia del artículo en el sector de estudio; esto se hizo con base en los autores y publicaciones más citadas en los datos primarios.
- Autores de los artículos; algunos de ellos de alto impacto para la temática en cuestión.

Vale la pena aclarar que algunos artículos datan de varias décadas atrás, pero aún se consideran parte del debate por su impacto, relevancia y nivel de citación dentro de la comunidad académica y profesional.

### Análisis de la revisión

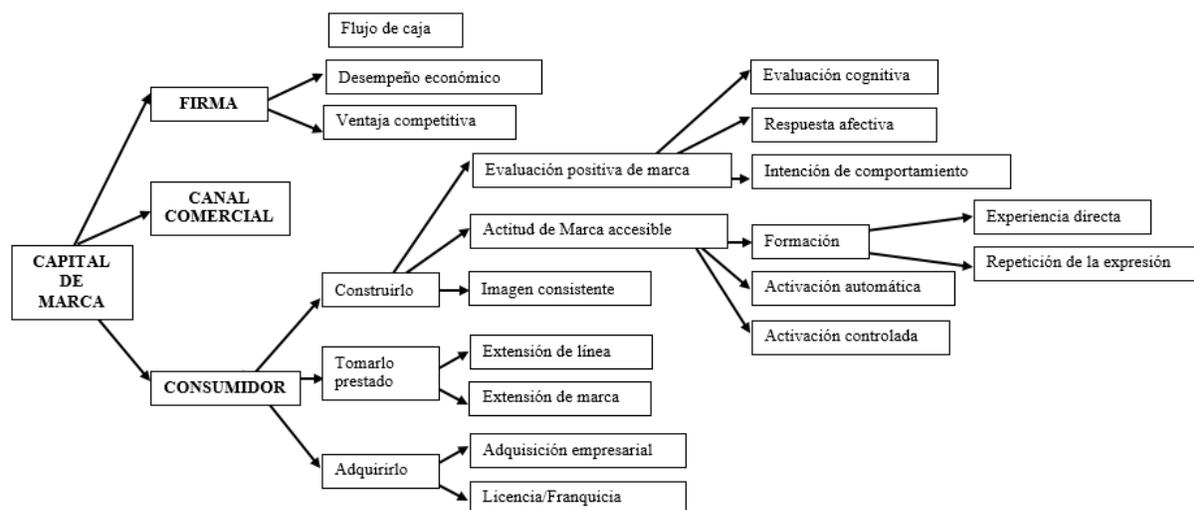
#### Capital de marca (1989)

El modelo presentado por Peter Farquhar (1989) propone la forma de gestionar marcas a la luz de tres perspectivas (firma, canal comercial y consumidor) (figura 2). Firma es un pilar en el trabajo del capital de marca, especialmente en términos económicos a partir del flujo de caja, la valoración de la marca y la ventaja competitiva que ofrece; canal comercial da cuenta de la fortaleza de la marca a partir de sus redes de distribución; consumidor analiza la forma de crear capital de marca que sea capaz de conquistarlo y llevarlo al consumo efectivo de la oferta.

Se trata de un modelo teórico/académico desarrollado desde la experiencia del autor. Ha sido verificado posteriormente (Farquhar y Ijiri, 1993) mediante la observación de fenómenos en sectores donde puede desarrollar su experticia. No se declara una metodología explícita de cómo Farquhar desarrolla o valida su modelo; sin embargo, Farquhar y Ijiri (1993) explican que hay dos métodos de medición: uno crítico o de juicio y otro estadístico.

**Figura 2**

*Modelo Capital de Marca*



*Fuente:* Elaboración propia a partir de Farquhar (1989)

### ***Equitrend (1989)***

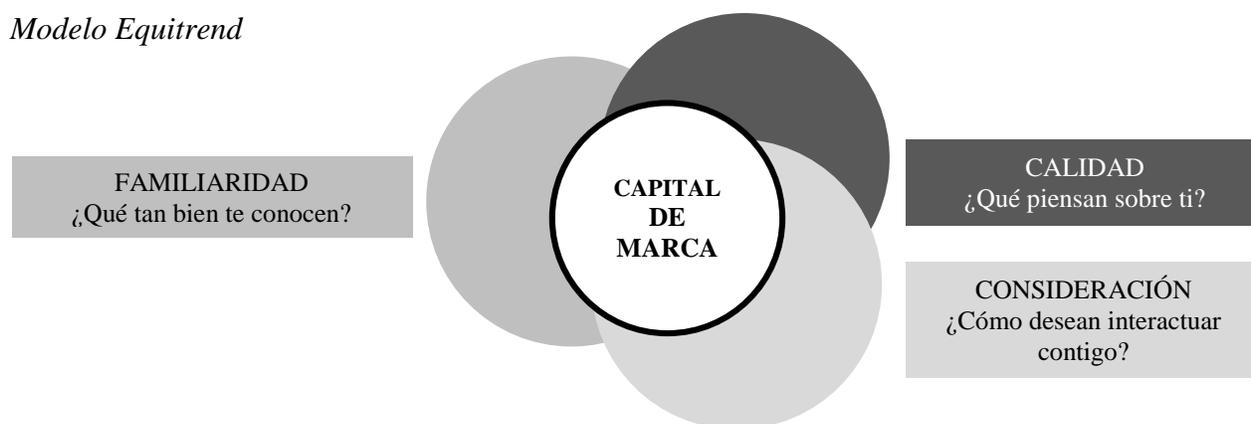
El modelo Equitrend, desarrollado por Harris Poll (2019), examina preferencias de consumo de marcas del mercado de Estados Unidos en personas mayores de 15 años que previamente han accedido a participar en el estudio. Busca reconocer el nivel de familiaridad, calidad percibida y consideración de las relaciones que tenga el mercado con relación a las marcas (figura 3). Este análisis permite definir qué tan débil o fuerte está la marca en reconocimiento, valoración y comportamiento, generando así una medida de la salud de esa marca. Tal orientación permite reconocer la relación existente entre el capital de marca —brand equity— y el rendimiento del mercado de valores (Erickson et al., 1984).

En familiaridad, el modelo considera la cuestión del reconocimiento de la marca por parte del mercado, atiende la pregunta *¿qué tan bien conoce la marca?* Calidad busca determinar el concepto que el mercado tiene de la marca bajo la pregunta *¿qué piensan sobre la marca?*, incluso en comparación de los sustitutos en términos de superioridad o inferioridad (Villaruel y Berenguer, 2020). Consideración, desde la pregunta *¿cómo desea interactuar con la marca?*, da cuenta del vínculo y la respuesta esperada por el mercado meta.

Es un modelo empírico/pragmático. La medición se hace a partir 2000 hogares norteamericanos en promedio, con personas encuestadas telefónica y virtualmente. Se les pregunta por 100 marcas reconocidas, distribuidas en 39 categorías; frente a ellas, los encuestados dan su opinión de calidad en una escala de 0 a 10, indicando extraordinaria calidad (10), aceptable calidad (5) o mala calidad (0). Incluso la “no opinión” se valora en la muestra (The Harris Poll, 2019). No son visibles mecanismos de validación.

### **Figura 3**

#### *Modelo Equitrend*



*Fuente:* Elaboración propia a partir de The Harris Poll (2019)

### ***Brand Asset Valuator (BAV) (1990)***

El modelo Brand Asset Valuator (BAV), de Young y Rubicam, se encuentra activo desde el año 1990, y ha servido como base conceptual y metódica a otros modelos. Este modelo de

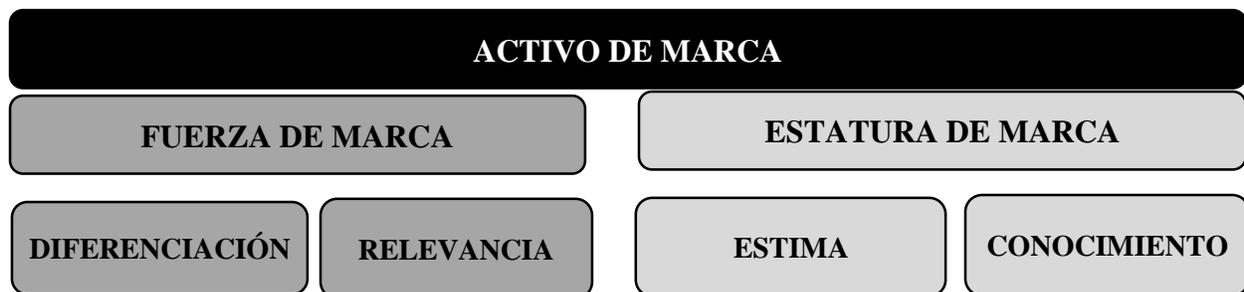
evaluación de marca busca determinar cuál es la fuerza y estatura de la marca, a partir de elementos básicos como diferenciación, relevancia, estima en el mercado y conocimiento que el mercado tenga de la marca.

Con un estudio a nivel mundial, se determina el valor de la marca, comparando marcas y categorías que dan cuenta de los vínculos e impactos en los mercados meta (Kotler y Keller, 2006). El modelo BAV presenta cuatro pilares fundamentales: a) diferenciación, da cuenta de la capacidad que tiene la marca de llamar la atención en el contexto del mercado meta; b) relevancia, explica la importancia de tiene la marca para el mercado; dirige la penetración del mercado, recurso fundamental para definir el poder de permanencia de la marca (Mizik y Jacobson, 2008); c) estima, refleja el grado de aprecio y respeto que recibe una marca (Kotler y Keller, 2006) y la capacidad que tiene para cumplir su promesa de marca; d) conocimiento, considera el nivel de conciencia que tiene el mercado sobre la marca, además de la comprensión de la identidad de la misma (figura 4).

La metodología utilizada se basa en entrevistas a 350.000 consumidores alrededor del mundo, en quienes se miden más de 55 percepciones con relación a más de 20.000 marcas. Estas percepciones están en la vía de alimentar los cuatro pilares propuestos por Young & Rubicam (2003) para reconocer la capacidad de cada marca de generar beneficios para la organización. Es un modelo empírico/pragmático. Al ser un estudio privado, no es posible acceder al tipo de encuesta realizada por la empresa para determinar los elementos del modelo y su clasificación de las marcas. La falta de claridad en la forma como se mide el modelo deja dudas de la objetividad del mismo y la precisión de los resultados (Salinas, 2016).

#### Figura 4

*Modelo Brand Asset Valuator (BAV)*



*Fuente:* Elaboración propia a partir de Young y Rubicam (2003)

#### *Brand Key Model (1990)*

El modelo Brand Key se utiliza principalmente en la gestión de marcas. Ampliamente utilizado por Unilever, este busca definir y estructurar los aspectos más importantes de la marca con base en la percepción del mercado, en lo que se denomina “orientación externa-interna” (European Institute for Brand Management, 2019). Permite gestionar las marcas y evaluarlas en marcos comparativos con otras marcas que sean referente para el consumidor.

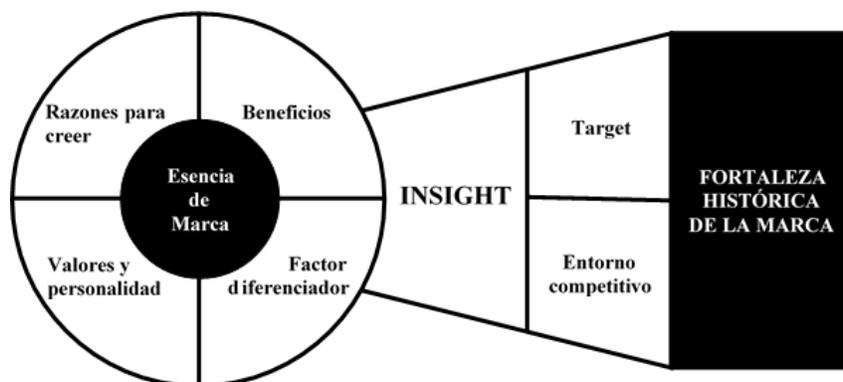
Este tipo de constructos, creados específicamente para organizaciones, forma parte de una larga lista de empresas que deciden crear sus propios modelos de creación y gestión de marca para responder a las necesidades puntuales de la organización y de los mercados que atienden (Kapferer, 2008), especialmente cuando se tienen intenciones de expansión internacional y se hace necesario contar con un modelo estandarizado (Bruce y Jeromin, 2016).

Se proponen nueve pasos: 1) fortaleza histórica de marca, que indica todo lo que marca ha hecho previamente para posicionarse; 2) entorno competitivo, que implica rastrear y categorizar la competencia (con base en lo que el consumidor considera competencia de la marca); 3) target, con el perfil completo de características racionales y emocionales de los mercados meta; 4) insight, o la visión del consumidor con relación a la marca y la categoría que ocupa en el mercado; 5) beneficios que provee la marca para satisfacer las necesidades del cliente; 6) valores y personalidad, reflejan en qué cree la marca, qué la motiva y proyecta, además permite caracterizarla; 7) razones para creer, da cuenta de los aspectos que hacen que la marca sea preferida por el mercado meta; 8) factor diferenciador, aquí debe quedar claro cuál es la diferencia real en comparación con otras marcas; 9) esencia de marca, referencia los conceptos básicos que definen la marca desde los beneficios, los valores y personalidad, las razones para creer y el factor diferenciador (figura 5).

El modelo Brand Key es del tipo empírico/pragmático, se ha probado dentro de la empresa Unilever y se ha llevado a la práctica en otro tipo de escenarios como las universidades y otro tipo de empresas (Bruce y Jeromin, 2016). Si bien son claros los nueve puntos del modelo, no se tiene una estructura definida que indique el tipo de validaciones que se hacen o bajo qué metodologías se aplica para comprobar su eficacia. Sin embargo, la compañía defiende que “la investigación cualitativa puede ayudar a explorar beneficios relevantes y recopilar un lenguaje real para el consumidor” (p. 13), visión que le permite desarrollar elementos en su marca realmente importantes y de impacto para los mercados meta.

## Figura 5

*Modelo Brand key (1990)*



*Fuente:* Elaboración propia adaptado de European Institute for Brand Management (2019)

### ***Brand equity (1991)***

Con este modelo Aaker (1991) logra un referente para una serie de modelos que buscan dar orientación estratégica a la creación y gestión de marcas (Forero-Siabato y Duque-Oliva, 2014). Bajo la premisa de cuatro elementos fundamentales —conciencia, asociaciones, calidad percibida y lealtad—, el autor plantea la forma como las marcas deben ser concebidas y gestionadas.

El punto de partida del modelo debe ser la gestión de la conciencia de marca. Esta depende en su totalidad del trabajo de las organizaciones para darse a conocer, apoyados en estrategias de publicidad y comunicaciones (identidad de marca). Como consecuencia, se generan las asociaciones en la mente de los consumidores que se convierten en “una red sólida de conocimientos sobre la marca organizadas en la memoria del comprador” según experiencias sensoriales y emocionales (Arraya-Pizarro, 2022, p. 142). Desde los contactos y experiencias entre las marcas y las personas se genera la calidad percibida, que parte del accionar de la marca en su oferta, que se complementa con las formas de uso y consumo de los mercados meta. Por último, la lealtad de marca que se deriva de la experiencia previa, de la calidad percibida: si esta cumplió las expectativas, es muy posible que inicie un proceso de lealtad de marca (figura 6).

El modelo es teórico/académico, su diseño parte experiencia de David Aaker, apoyado en casos de estudio relacionadas principalmente con marketing (en compañías como P&G, Perrier o Nissan), y de los aportes de teóricos como Farquhar, Zeithaml, Keller entre otros (Aaker, 1991). No hay evidencia de que Aaker haya realizado algún tipo de encuesta para validar los elementos de su modelo. Este modelo podría considerarse validado a través de su uso extendido en diferentes marcas que el mismo Aaker, a través de su consultora Prophet, ha asesorado en creación o gestión. Entre ellas están: LÉscape, Regal, Embarc Collective, Emcompass Health, Formula-E, Gatorade, Crate y Barrel, Alight, Addiko Bank, Marriot, Kellog, Novant Health, Optum, Olive Garden, MET-Rx, GE, Gourmet Burger Kitchen, Keurig.

### **Figura 6**

*Brand equity*



*Fuente:* Aaker (1991).

### ***Brand Identity Prism (1992)***

El modelo de Jean-Nöel Kapferer (2008) es una herramienta de evaluación y medición de marca presentado en 1992. En la propuesta se busca identificar las facetas de la identidad de marca

que dan sentido a su estrategia. Esto se obtiene a partir de la gestión de seis elementos que dan cuenta del trabajo de la marca y los vínculos generados (Kapferer, 2008).

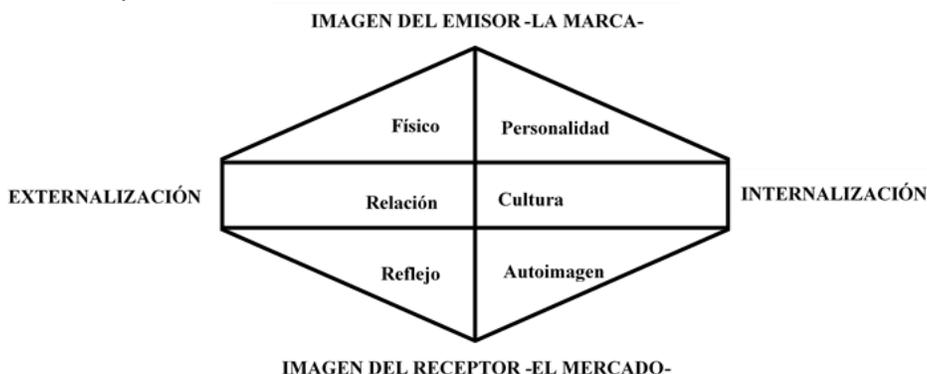
El prisma se organiza en torno a un eje vertical que va desde la imagen del emisor (marca) hacia la imagen del receptor (mercado); el eje horizontal va desde externalización (extremo izquierdo) hacia la internalización (extremo derecho). Estos ejes tratan de mostrar la acción comunicativa de la marca. Del primer lado, externalización, se encuentran aspectos físicos (elementos tangibles que la marca tiene para ofrecer al mercado y destacar entre los competidores), relaciones (vinculación con sus públicos de interés) y reflejo (de los clientes que consumen la marca) (figura 7).

En el costado de la internalización, se encuentran personalidad (carácter de la marca), cultura (sus valores, creencias y principios de base) y autoimagen (cómo se siente y piensa el consumidor). En este punto se trata de entender cómo el cliente se percibe a sí mismo mediante el uso de la marca.

Este modelo es teórico/académico (Andreea, 2018). No hay constancia de las formas de validación del mismo. Sin embargo, se establece que ha servido de base para el desarrollo de otras investigaciones en diferentes áreas (Barros et al., 2016; Ponnam, 2007; Roy y Banerjee, 2014; Viot, 2011) con varias metodologías mezcladas con éxito. Para algunos investigadores, ha sido posible demostrar que esta propuesta es válida y permite crear un sistema de marca sólido (Barros et al., 2016). Otros indagan sobre diversos temas —desde identidad, imagen y extensiones de marca— a partir de este modelo, y defienden la pertinencia del modelo de Kapferer (Viot, 2011).

### Figura 7

#### *Modelo Brand Identity Prism*



*Fuente:* Elaboración propia, adaptado de Kapferer (2008) y Ponnam (2007).

#### *Customer Based Brand Equity Pyramid (CBBE) (1993)*

Este modelo (Keller, 1993, 2001) permite crear marcas desde la percepción del cliente y los vínculos que ha desarrollado. Esta pirámide consta de unas fases de desarrollo que se conectan con los bloques estratégicos de construcción de marca y con sus objetivos. Según Keller (2001),

cada fase debe responder a una pregunta que da cuenta de las necesidades estratégicas que se abordan en los bloques de construcción: primera fase, identidad (¿quién es la marca?), requiere trabajar desde la prominencia de la marca para generar conciencia profunda sobre sus características de la misma. Segunda fase, significado (¿qué significa la marca?, ¿qué es la marca?), revisa el desempeño de la marca y la imaginiería que genera en sus mercados meta). En la tercera fase, respuestas (¿qué transmite la marca?), se analizan juicios y sentimientos que el mercado desarrolla frente a la marca. En la cuarta, relaciones (¿qué tipo de conexión hay?), se mira la resonancia que la marca ha generado en el mercado meta y cómo ha derivado en una activa e intensa lealtad (figura 8). Para lograr cada bloque es necesario haber desarrollado positivamente el inmediatamente anterior: sin prominencia no es fácil hallarle significado a la marca, por ejemplo.

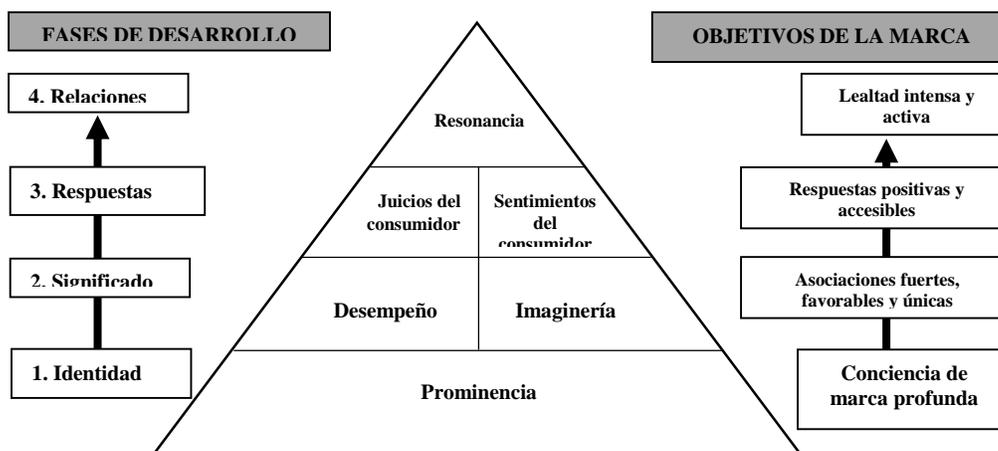
La propuesta de Keller es teórico/académica (Baalbaki y Guzmán, 2016; De Oliveira et al., 2015; Keller, 1993; Villarejo Ramos, 2002), basada en la experiencia del autor y en literatura especializada (Keller y Aaker, 1992). Si bien el autor no plantea el tipo de ejercicio llevado a cabo para definir el modelo, en la investigación realizada con Aaker para determinar los efectos de la introducción secuencial de las extensiones de marca (Keller y Aaker, 1992), evidencian el uso de encuestas a personas para conocer su punto de vista sobre un particular:

Los sujetos del estudio fueron 430 empleados universitarios que participaron a cambio de U\$5 y la oportunidad de ganar premios en efectivo en una lotería. El noventa por ciento de la muestra eran mujeres, aproximadamente la mitad tenía un título universitario, y la edad promedio era de 38 años.

Por su parte, Lassar et al (1995) desarrollaron un estudio de campo para determinar la preferencia de las personas frente a diferentes productos que tienen marca frente a otros genéricos. El tipo de encuesta o entrevista tampoco es referenciado, pero da cuenta de las herramientas y metodologías utilizadas, de la mano de lo realizado por Keller bajo los mismos procedimientos.

## Figura 8

*Modelo Customer Based Brand Equity Pyramid*



Fuente: Elaboración propia, adaptado de Keller (2013).

### **Brand valuation (1993)**

El modelo de evaluación de marca de Interbrand surge en los años noventa por parte de la consultora. Pretende dar cuenta del valor de la marca principalmente en términos económicos y de rentabilidad en el marco de algunos de los grupos de interés de las organizaciones que se consideren más importantes a nivel estratégico: clientes, empleados e inversores. Este análisis busca determinar cómo la marca contribuye al éxito de la organización y las actividades que puedan garantizar su permanencia en el futuro (Herranz Arcones, 2017).

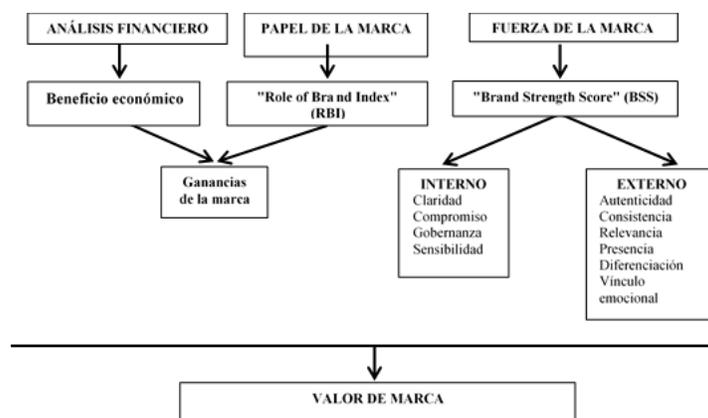
Con la perspectiva del modelo es posible determinar cómo ella “está contribuyendo al crecimiento del negocio hoy en día” (Interbrand, 2021). Del modelo Interbrand se deriva el informe anual Best Global Brands que describe el estado de las marcas de impacto mundial en términos financieros y de reconocimiento.

Se consideran tres factores fundamentales: estado financiero, rol y fuerza de la marca. Análisis financiero implica medir el rendimiento de la compañía en cuanto a ganancias económicas. Rol mide el nivel de consideración que presenta el mercado para adquirir la marca, incluso por encima de otros factores como el precio, la conveniencia las características funcionales del producto. Fuerza mide la capacidad que tiene la marca para crear lealtad y sostenibilidad en el futuro. En este punto se analizan 10 factores: claridad, compromiso, gobernanza, sensibilidad, autenticidad, consistencia, relevancia, presencia, diferenciación, vínculo emocional (figura 9).

Interbrand presenta alguna información sobre la metodología de análisis de los datos, pero no hay registros directos de cómo recopila y procesa la información. Según Salinas (2016), Interbrand se basa principalmente en información secundaria, resultado de las indagaciones hechas con firmas expertas en temas financieros o de comportamiento del mercado como Thomson Reuters, GlobalData e Infegy. En el apartado metodológico, (Interbrand, 2021) se afirma que rol se analiza a través de investigación primaria; la revisión del rol se obtiene mediante panel de expertos; para fuerza se realizan investigación primaria (sin especificar) y comparativos con marcas de la industria.

### **Figura 9**

*Modelo Brand valuation*



Fuente: Elaboración propia, adaptado de Interbrand (2021).

### ***Brand Value (1994)***

El modelo fue desarrollado por la consultora SDR (Synergy Discovery Results), da cuenta del trabajo de la marca en términos de imagen, producto y precio, con miras a construir relaciones de lealtad validadas en comportamiento de compra y recomendación (figura 10). Este modelo permite estimar el valor de la marca, segmentar los mercados por la sensibilidad frente a los diferentes beneficios que ofrece, determinar preferencias y respuestas a los cambios de las características de la marca. Esto ayuda a analizar la transferencia de capital de una marca existente a una nueva en otra categoría (extensiones), los efectos de las mezclas de marketing y el impacto de las acciones y estrategias vinculadas a una marca (Neal y Crum, 2015).

Bajo el modelo Brand Value es importante determinar que “el patrimonio de la marca puede ser derrotado en el mercado por las estrategias de precio de la competencia” (Neil y Crum 2015, párr.45, numeral 7). Esta premisa entonces hace que se pueda hablar del valor de marca total o el valor de marca según escenarios de precio alternativos; incluso el concepto de elasticidad se puede definir a partir de una marca y sus competidores en la misma categoría.

Este modelo es empírico/pragmático, es validado por la consultora SDR a partir de investigaciones de mercado. Si bien, no hay evidencia del tipo de técnicas que aplican, sí queda claro el procedimiento que realizan con el grupo de personas que someten a la investigación. El procedimiento inicial consta de una serie de tareas que el encuestado debe realizar. En la primera tarea se trata de estimar las utilidades de atributos físicos —brand equity—, utilidad del precio a nivel individual y utilidad del producto (Esposito y Barbosa, 2001; Forero-Siabato y Duque-Oliva, 2014). Para esto, se somete a los encuestados a un listado de todas las marcas relevantes para la categoría y un conjunto de posibles precios para cada marca, con lo cual logran estimar las diferentes utilidades.

Como segundo paso, se solicita a los encuestados que analicen las características de las marcas (tangibles e intangibles que impulsen la decisión de compra), se incluye de nuevo el precio y el nombre de la marca: “A partir de estos datos, obtenemos estimaciones de utilidad para cada una de las características de producto individuales y tangibles y valor de marca” (Neal y Crum, 2015, para. 19).

### **Figura 10**

#### *Modelo Brand Value*



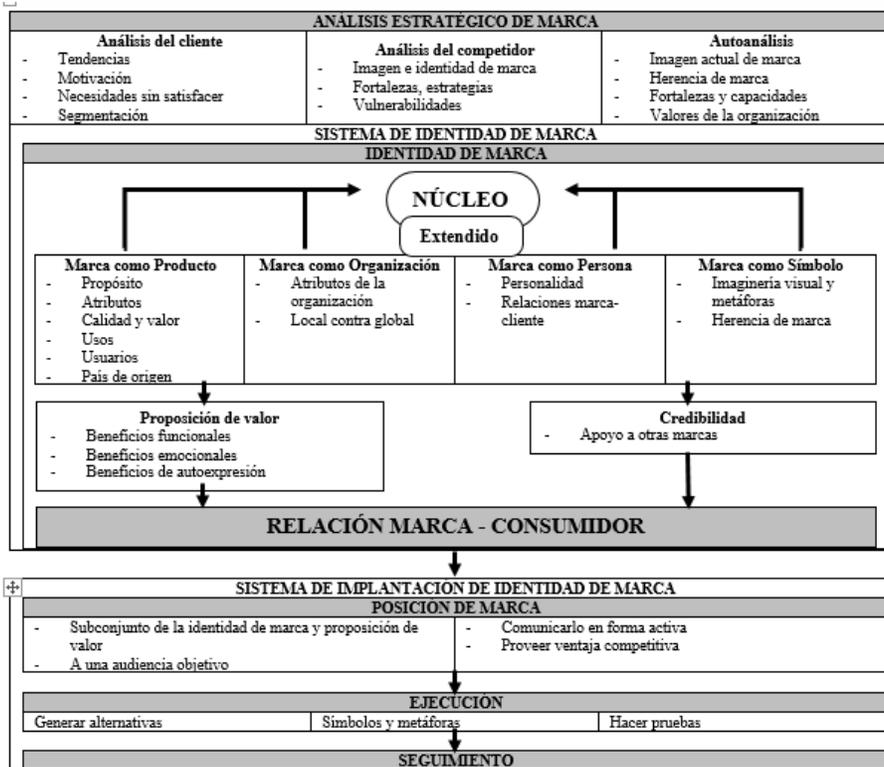
Fuente: Elaboración propia, adaptado de Neal y Crum (2015)

### ***Sistema de Identidad de Marca (SIM) (1996)***

Este modelo presenta una serie de elementos estratégicos que informan sobre la estructura de la marca, su entorno y las posibles relaciones que esta desarrolle con su mercado meta. Para Aaker (1996a), la base de la construcción de una marca es su identidad: esta provee dirección, propósito y significado lo cual otorga sentido a la visión estratégica de la organización.

El modelo consta entonces de cuatro perspectivas: marca como producto (qué ofrece), como persona (cómo es su personalidad), como organización (quién respalda su gestión) y como símbolo (identidad gráfica). Cada perspectiva contiene elementos propios, denominados dimensiones (12 en total), que revelan la riqueza de conceptos y elementos que puede tener la marca. Estos elementos se derivan de lo que Aaker denomina identidad de núcleo (lo que no varía) e identidad extendida (los elementos que terminan de enriquecer la marca) (figura 11). Sin embargo, el autor propone que, antes de postular las perspectivas y dimensiones, se debe generar un análisis detallado del entorno de la marca que permita reconocer el mercado meta, su entorno competitivo y su situación actual. Luego de ese análisis, se plantea una tercera parte de implantación de la identidad de marca, un espacio donde ella deberá definir la forma como conectará con los mercados objetivo. No hay evidencia de metodología de validación empírica. Este es considerado otro modelo teórico/académico, resultado de la experiencia de Aaker, el análisis de literatura y el acompañamiento de expertos (Keller y Aaker, 1992).

**Figura 11**  
*Modelo Sistema de identidad de marca*



Fuente: Tomado de Aaker (1996a).

### ***Brand Equity Ten (1996)***

Aaker (1996b) presenta una reflexión de análisis frente a 10 puntos que considera fundamentales para pensar la evaluación de una marca desde su capital. Se trata de cinco bloques que agrupan 10 conjuntos de medición que representan la fortaleza de la marca, su vínculo e impacto con el mercado meta. A diferencia de otros modelos, Aaker propone la lealtad como una categoría inicial de medición; no la estima una consecuencia de la marca sino el inicio de muchas de las acciones de los consumidores con ella.

En el modelo, calidad percibida y liderazgo indagan si la marca se destaca en alguna categoría de mercado y cómo esto puede impulsar su liderazgo. Asociaciones y diferenciación están relacionadas con la identidad y la imagen de la marca. Allí se retoma el Sistema de Identidad de Marca (Aaker, 1996a), con mediciones de la marca como producto, como persona y como organización. Las medidas de conciencia reflejan el nivel de reconocimiento que tiene la marca — recordación, dominio, opinión o top of mind— que permiten identificar el impacto que la marca ha generado en su mercado meta. Por último, las medidas sobre comportamiento del mercado recogen resultados de ventas y cuotas que la marca logra dentro de una categoría específica (figura 12).

Según Aaker (1996b) y Forero-Siabato y Duque-Oliva (2014), este modelo parte del trabajo realizado con las metodologías de los modelos Equitrend (de The Harris Poll) y BAV (de Young & Rubicam), lo que da una idea general de la metodología basada en recopilación de información primaria a través de encuestas y entrevistas a profundidad, como lo hacen los modelos referenciados. Sin embargo, no hay evidencia empírica de algún instrumento utilizado para fundamentar esta propuesta, que sigue con la línea teórico/académica de sus otros modelos.

### **Figura 12**

#### *Modelo Brand Equity Ten*

<b>Medidas de lealtad</b>	<b>Medidas de calidad percibida / liderazgo</b>	<b>Medidas de asociaciones / diferenciación</b>	<b>Medidas de conciencia</b>	<b>Medidas de comportamiento del mercado</b>
- Precio especial - Satisfacción / Lealtad	- Calidad percibida - Liderazgo	- Valor percibido - Personalidad de marca - Asociaciones organizacionales	- Conciencia de marca	- Cuota de mercado - Indicadores de precio y distribución

*Fuente:* Tomado de Aaker (1996b).

### ***Brand Dynamic Pyramid (Brandz) (1998)***

El modelo respalda el ejercicio estratégico de medición de Brandz, marca propia de Millward Brown (2007); se encarga de categorizar las marcas según su posición dentro del mercado con relación a elementos financieros y propios de la construcción y fortaleza de marca.

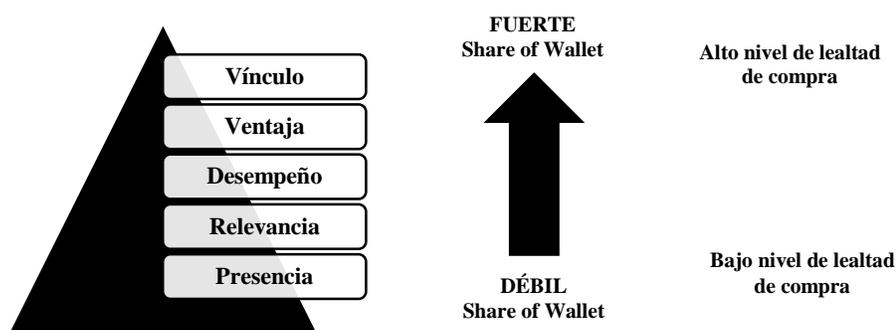
Su fundamento es la opinión directa de consumidores alrededor del mundo, especialmente sobre sus sentimientos frente a la marca.

Inicialmente, el estudio de marca de Brandz exige mapear la marca para determinar su posición en el mercado. Este análisis inicial determina su salud con relación a la presencia y el voltaje de la misma, es decir, qué tan fuerte es su identidad respecto su reconocimiento y cuál es su nivel de vitalidad y de potencial frente a los cambios del mercado.

Luego de este proceso se desarrolla propiamente la Pirámide Dinámica de Marca, la cual define y cuantifica la relación de los consumidores con la marca a partir de preguntas que tienen que ver con ese vínculo (figura 13). Para este punto se analizan cinco elementos: presencia (¿qué conoce sobre ella?), relevancia (¿atiende sus necesidades?), desempeño (¿es satisfactoria?), ventaja (¿por qué es admirada?) y vínculo (¿alguien puede vencerla?). Finalmente, los resultados de la pirámide pueden prever si se tendrá un fuerte o débil consumo por parte de los mercados meta, relacionado directamente con la lealtad de compra. Con esta información, el proceso de Brandz se completa con tres pasos fundamentales en el camino de definir el valor de la marca (Millward Brown, 2007): cálculo del valor financiero (bienes tangibles, ganancias intangibles y proyecciones de crecimiento); contribución (comparación con la competencia) y valor de la marca (cantidad de dinero que la marca aporta al valor comercial global de la empresa).

La metodología de este modelo se basa en la recopilación de información directamente del mercado. Cada año se realizan entrevistas a más de 150.000 personas alrededor del mundo, indagando sobre más de 200 categorías de productos (Villarejo Ramos, 2002, p. 24). Al ser una metodología exclusiva de la firma, no se reconocen metodologías de validación que cumplan criterios de objetividad, lo que hace que los resultados de análisis de una marca cambien de una consultora a otra (Salinas, 2016).

**Figura 13**  
*Modelo Brand Dynamic Pyramid*



Fuente: Elaboración propia, adaptado de Vassileva (2015).

### ***Modelo de Scott M. Davis (2002)***

Este modelo se basa en creación y gestión de marcas a partir del desarrollo de un proceso de cuatro fases y once pasos para construir una marca líder y sostenerla con el paso del tiempo. En

cada fase se evidencia un momento fundamental en la gestión de la marca: en la primera, se desarrolla la visión, enfocada en los ideales de la organización; en la segunda, busca comprender cuáles son las percepciones del mercado sobre la marca, determinando la imagen de la marca en el consumidor; en la tercera y cuarta, se fortalece el concepto de la marca como un activo de la organización, y, por lo tanto, se gestiona de manera tal que siga contribuyendo al valor de la organización (figura 14). En la primera parte se proponen las estrategias que permitirán ubicar la marca en un lugar privilegiado en la mente y en el bolsillo del consumidor, además de estructurar proyectos que le permitan incluso competir de forma directa contra otras marcas. En la segunda parte se debe cultivar la idea de que la marca es un activo y, a través de una cultura de administración de la misma, se debe controlar la rentabilidad y el trabajo holístico entre todas las áreas de la organización (Davis, 2002).

Como una idea de la metodología empleada, Davis (2000) menciona una serie de encuestas a clientes alrededor de varias categorías para determinar sus criterios de elección. Según su estudio preliminar, tras este primer paso se consulta con los propios clientes y los de la competencia cómo se desempeña la marca con relación a ellos y sus necesidades. Algunas de los interrogantes que se busca resolver mediante las encuestas son: ¿cómo los clientes eligen una marca sobre otra al hacer una compra?, ¿cómo se compara tu marca con las de la competencia?, ¿qué oportunidades existen para el crecimiento y expansión potencial de la marca? Se trata de un modelo teórico/académico que pese a esas indicaciones metodológicas no ofrece evidencia de su mecanismo de validación. Según expresa Davis (2002) su modelo “resalta enfoques exitosos que ya se han establecido en muchas compañías” (p. 16); sin embargo, no queda claro en qué tipo de empresas, a qué categorías pertenecen o ubicación geográfica.

**Figura 14**  
*Modelo de Scott M. Davis*

<b>FASE 1</b>	Desarrollar la visión de marca
PASO 1. Definir los elementos de una visión de marca.	
<b>FASE 2</b>	Determinar la imagen de la marca
PASO 2. Definir la imagen de la marca. PASO 3. Elaborar el contrato de la marca. PASO 4. Elaborar un modelo de cliente basado en la marca.	
<b>FASE 3</b>	Desarrollar una estrategia de administración de activos de marca
PASO 5. Posicionar la marca. PASO 6. Extender la marca. PASO 7. Comunicar el posicionamiento de la marca. PASO 8. Apalancar la marca para maximizar su influencia en el canal. PASO 9. Fijar un sobreprecio para la marca.	
<b>FASE 4</b>	Fomentar una cultura de administración de activos de marca
PASO 10. Medir el rendimiento sobre la inversión en la marca. PASO 11. Establecer una cultura basada en la marca.	

Fuente: Tomado de Davis (2002).

### *The Six Conventions of Corporate Brand Management (SCCBM) (2003)*

El modelo de Knox y Bickerton (2003) analiza la estructuración de la marca a partir de seis elementos (convenciones). Estas se entienden como “la prevalencia de ciertas prácticas aceptadas, que ofrecen una influencia restrictiva” (p. 1006). En ese sentido, la primera es contexto; implica que la marca se piense en términos de visión, cultura, imagen y entorno competitivo. La segunda es construcción; indica cuál deberá ser el norte de la marca en términos de la posición futura deseada. La tercera, configuración, define el posicionamiento a través de una serie de “declaraciones acordadas” para lograr que la marca perdure dentro de las estrategias de la organización. La cuarta, consistencia, vigila las comunicaciones con los grupos de interés ya que son estas las que permiten que la identidad de la marca sea transmitida correctamente a las audiencias. La quinta, continuidad, es fundamental para alinear la marca con los procesos más relevantes dentro de la organización. La sexta, acondicionamiento, debe monitorear la relevancia y distinción de la marca en el contexto que se aneja (figura 15).

Este modelo teórico/académico toma como referencia el trabajo conceptual que se ha hecho alrededor de la temática de la marca corporativa y de las prácticas exitosas de gestión de este tipo. Knox y Bickerton (2003) mencionan un estudio cualitativo dividido en tres partes para recoger las reflexiones de investigadores sobre el proceso y los resultados en cada etapa desarrollada: 1) revisión de literatura; 2) ciclo de intervención mediante estudio piloto (intervenciones con personas de la firma, incluyendo talleres y entrevistas personales, con un total de 25 intervenciones); 3) dos estudios adicionales consecutivos, cada uno de seis meses, con más de 50 intervenciones, cada uno a partir de los equipos de la alta dirección mediante entrevistas a profundidad y sesiones de grupo. Más allá de esto, no se ofrece información sobre su validación.

#### **Figura 15**

*Modelo Six Conventions of Corporate Brand Management*



*Fuente:* Elaboración propia adaptado de Knox y Bickerton (2003).

### ***Lovemarks Model (2005)***

El modelo Lovemarks (Roberts, 2005) es una propuesta para evaluar las marcas desde dos puntos que se enfrentan: amor y respeto. Según Roberts, las marcas deben trascender de los simples beneficios que entregan (funcionales en su gran mayoría), procurando vínculos emocionales profundos y duraderos con los consumidores (2005, 2015). Así, Roberts sugiere que las lovemarks constituyen una relación que supera lo transaccional: más allá de lo lógico, lo racional, el precio, los atributos y los beneficios (Roberts, 2015, p. 4), este tipo de relación “crea un sentimiento de confianza y reputación positiva y construye una fuerte relación positiva entre el consumidor y la marca” (Silva et al., 2017, p. 920).

Toda marca debe tener respeto, este es la base de relación con los mercados meta, pero “el amor necesita respeto desde el primer momento; sin él, no será duradero” (Roberts, 2005, p. 60). Este aspecto se basa en la actuación, la reputación y la confianza. Por su parte, el amor se estructura a partir de tres elementos: misterio, sensualidad e intimidad (figura 16). Estos elementos en conjunto logran liberar emociones importantes para los consumidores, enriquecen las experiencias y encuentros con las marcas y generan conexiones con las historias de las personas.

El modelo Lovemarks de Kevin Roberts es del tipo empírico/pragmático, producto de la reflexión frente al ejercicio estratégico realizado por el autor como consultor de múltiples compañías a nivel mundial (Cho et al., 2015). Al pertenecer pertenece a una compañía privada (Saatchi y Saatchi), las metodologías y las herramientas empleadas son consideradas confidenciales. En cualquier caso, el autor ofrece un esquema denominado Lovemark que sirve como parámetro para la medición, pero del cual no revela ítems evaluados en cada aspecto (figura 17).

### **Figura 16**

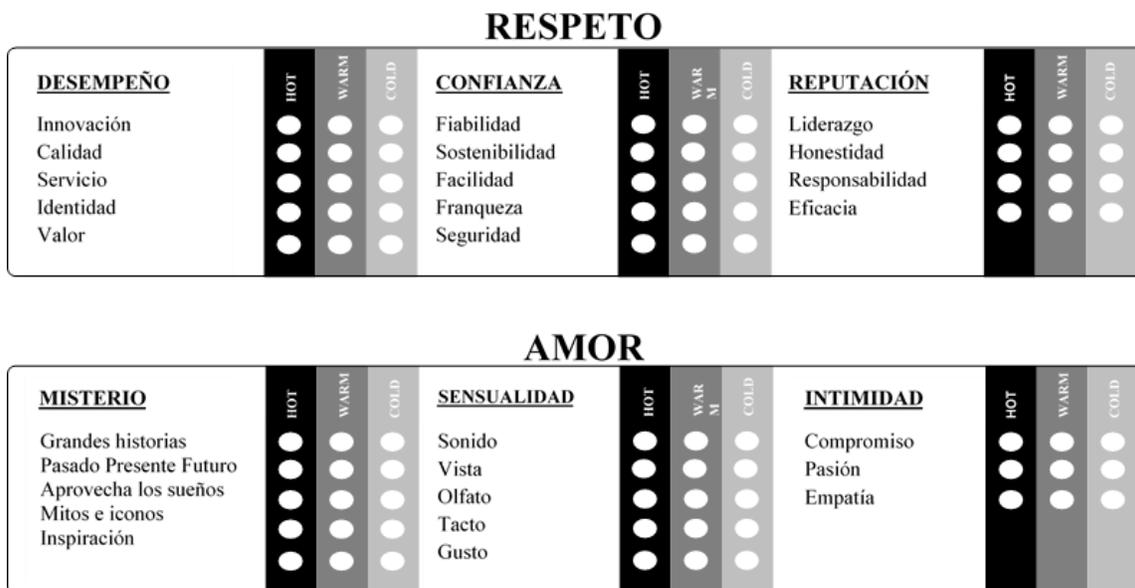
*Lovemarks model*



*Fuente:* Tomado de Roberts (2005).

**Figura 17**

*Lovemark: Método de valoración de las marcas desde el Respeto y el Amor*



*Fuente:* Adaptado de (2021).

En este método de valoración, cada aspecto es evaluado de manera independiente, generando una valoración de hot, warm o cold. La valoración hot otorga 2 puntos, warm 1 y cold 0 puntos. Para que la marca se considere lovemark debe generar mínimo 25 puntos en el apartado de Respeto. Finalmente, si el total es entre 0 y 25 puntos, es considerado producto; si es entre 26 y 36 puntos se consideran marca; entre 37 y 40 puntos es una moda pasajera y si es superior a 41 puntos es una lovemark.

Giovanis y Athanasopoulou (2018) señalan que a pesar de estar popularizado el concepto y de intentarse cada vez más conceptualizar las marcas desde el amor y sus diferentes dimensiones, “no hay una escala aceptada que pueda usarse en cualquier estudio relacionado. La investigación sobre la teoría de las marcas de amor ha sido ligera y limitada hasta ahora” (p. 275). Shuv-Ami (2017).

### ***PCDL Model (2008)***

El modelo de Ghodeswar, denominado PCDL Model por sus siglas en inglés —positioning, communicating, delivering, leveraging, es una propuesta de estructura estratégica para la creación y gestión de marcas. Según el autor, debido a que la competencia cada vez es más agresiva, los gerentes deben enfrentar retos cada vez más intensos que les exigen ajustar sus marcas a las demandas del mercado (Ghodeswar, 2008).

Este modelo, que surge del análisis de casos, se desarrolla bajo cuatro pilares: posicionamiento, donde la marca debe tener la capacidad de crear la percepción adecuada en la mente de los consumidores; comunicación, resultado del conocimiento del tipo de posicionamiento que la marca tiene en su mercado meta; desempeño, basado en la comprensión de las dinámicas de cambio del mercado y la capacidad de adaptación que se tiene frente a ellas; capital de marca, estrategia de crecimiento y gestión de la marca (figura 18). El punto interesante de este modelo viene desde la estructura del mismo, ya que no inicia con el trabajo exclusivo de la identidad de marca, sino que —desde un principio— se fortalece de la percepción del mercado, lo que en otros modelos vendría a ser el resultado del trabajo con los demás pilares.

Este modelo de tipo teórico/académico, parte del soporte de la teoría de branding y del estudio de tres casos en la India (Ghodeswar, 2008). No se indica la forma como se valida el modelo por parte del autor. Sin embargo, algunas investigaciones han buscado validar la propuesta a través de una metodología aplicada en dos casos particulares que utilizaban parte del modelo PCDL en mercados considerados maduros y emergentes (Omar y Heywood, 2010). Según concluyen, “el modelo PCDL es útil para comprender el posicionamiento (...) que podría proporcionar una guía para mejorar las estrategias, y así mejorar la credibilidad” (p. 193).

**Figura 18**

*PCDL model*



*Fuente:* Elaboración propia, adaptado de Ghodeswar (2008).

### ***Anatomía de Marca (2012)***

El modelo que propone Joan Costa es uno de los más completos dentro de la teoría de la creación y gestión de marcas, especialmente por los aspectos que abarca. En este no solo se modelan los elementos esenciales para la creación de la marca con relación a los mercados meta, sino que se integran aspectos de la gestión de la empresa para garantizar el trabajo holístico alrededor de esta.

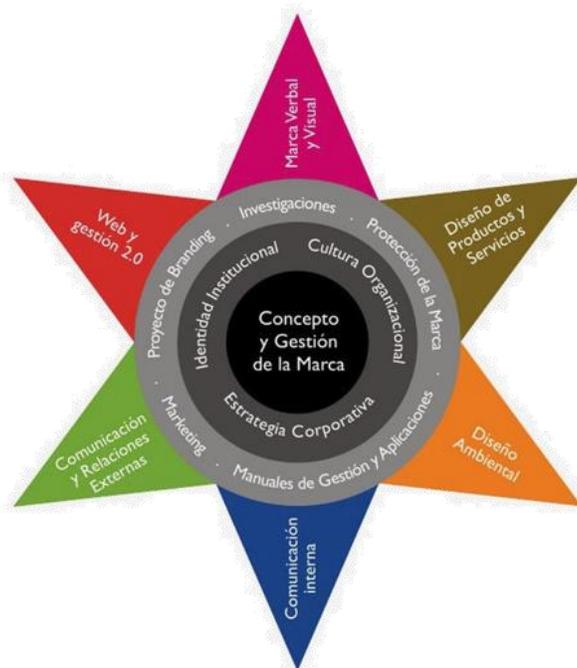
Esta anatomía se presenta bajo la estructura de tres niveles: infraestructura, estructura y superestructura. Infraestructura y estructura son los aspectos más internos de la marca, dan cuenta de la esencia de esta, del concepto, así como de aspectos propios de la organización que no son perceptibles por el consumidor (desde la declaración de la misión y la visión, los estudios

financieros y planes de negocio, hasta la cultura organizacional, identidad y estrategias corporativas que permiten definir la base de la marca). Superestructura reúne tres mundos: mundo socializado (públicos de la marca), mundo real (la marca en sus expresiones visibles) y mundo simbólico (las asociaciones). Estos tres mundos conectan al mercado meta con la marca y soportan la estrategia desde su base corporativa a través de elementos como la investigación, la protección de la marca, los planes de marketing, los manuales de gestión y el proyecto de branding en su totalidad (figura 19). Finalmente, el modelo termina con la forma estrellada alrededor de los tres círculos; cada una de estas puntas indica los elementos que son de impacto directo con el mercado y se consideran la “síntesis externa de la marca en su vida social” (Costa, 2012, p. 26).

Este modelo es teórico/académico, producto de las reflexiones realizadas por el autor a lo largo de su experiencia como consultor internacional. De nuevo, se trata de un modelo que no referencia de manera explícita la forma como se desarrolla, las metodologías empleadas para validarse o si en algún caso fue validado o no más allá de la presencia de expertos internacionales en el tema.

### Figura 19

#### *Modelo de Anatomía de marca*



Fuente: Tomado de Costa (2012).

Con todo, la visión general de los modelos de creación y gestión de marcas muestra la expansión de un campo emergente de conocimiento: la marca. Retomando la noción del campo de conocimiento, es necesario recordar que el campo funciona como una serie de *estructuras estructurantes*, que se entienden como sistemas de interacción que con el paso del tiempo y la reiteración de la praxis se solidifican, esto es, se formalizan y se convierten en reguladores de los

repertorios de acción con los cuales los actores se entienden un espacio social (Deslandes et al., 2021). De tal suerte que un modelo sintetiza un camino dialéctico entre la teoría y la práctica, en este caso, en el terreno de la investigación y la consultoría de negocios en torno a la marca.

Por tanto, en las formas sociales, en tanto constructos de conocimiento, que reflejan los modelos, caben varios análisis. De cara a la pregunta que orienta este ejercicio, relacionada con cuáles son los modelos genuinos que en la literatura aparecen en torno a la creación y gestión de marcas, los modelos se pueden comentar en términos de sus arquitecturas internas, entendiendo que las formas de los diagramas dan cuenta de la conceptualización que les subyacen. Así, destacan modelos: se hallaron modelos en cascada (como Capital de marca, de Peter Farquhar, 1989; Interbrand, 1993; el modelo de Scott Davis, de 2002 o el PCDL de 2008), pirámide (CBBE, De Keller, 1993 y Brand Dynamic Pyramid, de Brown, en 1998), araña (como Brand identity Prism, de Kapferer, en 1993, Brand Value Model de SDR Consultin, en 1994, SCCBM de Knox y Bickerton, en 2003 y Lovemarks, de Roberts en 2005) y matriz (como Brand Equity Model de Aaker y Brand Equity Ten, en 1991 y 1996, respectivamente ).

Los modelos en cascada presentan la marca, o un atributo de esta como punto de inicio (o llegada) en el que se suman otros aspectos. Los de pirámide, siguen también una estructura lineal que, sin embargo, presenta un desarrollo desde los fundamentos hasta su aparición o síntesis en algo diferente, donde tales fundamentos se presentan como capas o sustratos cuya importancia varía jerárquicamente en el eje vertical. Los de araña presentan, al menos, dos flujos de inicio desenlace, mientras que los de matriz cruzan un eje vertical y otro horizontal con los atributos de la marca.

Otro asunto relevante de estas formas que presentan los modelos, que, recordamos, deben verse como concreciones del conocimiento en marca, es la organización lógica del material de las dimensiones que, para cada propuesta, integran la marca. Así, algunos modelos proponen fases que se deben cumplimentar con un cierto orden. A estos los entendemos como modelos diacrónicos, pues se deslizan sobre el eje del tiempo: una serie de pasos a seguir. Otros modelos siguen una lógica de conjunto de categorías a analizar/gestionar; suelen tener un aspecto más matricial, por lo cual más que pasos sugieren sustratos a partir de las dimensiones (tabla 2).

**Tabla 2**

*Dimensiones/pasos de los modelos*

#	MODELO	AÑO	Dimensiones/componentes	Pasos
1	Capital de Marca	1989	Firma, canal comercial, consumidor	Introducción, elaboración, fortificación
2	Equitrend	1989	Familiaridad, calidad, consideración; reconocimiento, valor, comportamiento	N/A
3	Brand Asset Valuator (BAV)	1990	Diferenciación, relevancia, estima, conocimiento, energía (reciente)	N/A
4	Brand Key Model	1990	N/A	Entorno competitivo, target, insight, beneficios, valores y personalidad, razones para

#	MODELO	AÑO	Dimensiones/componentes	Pasos
5	Brand Equity Model (Aaker)	1991	N/A	crear, factor diferenciador, esencia de marca conciencia de marca, asociaciones de marca, calidad percibida y lealtad
6	Brand Identity Prism	1992	Aspecto físico, personalidad, cultura, relaciones, lealtad, reflejo (imaginería), autoimagen	N/A
7	Customer Based Brand Equity (CBBE)	1993	BLOQUES (prominencia, desempeño, imaginería, juicios, sentimientos, resonancia), OBJETIVOS (conciencia, asociaciones, respuestas, lealtad)	FASES (Identidad, significados, respuestas, relaciones)
8	Interbrand	1993	Estado financiero, rol de la marca y fuerza de la marca	N/A
9	Brand Value Model	1994	Imagen, características de los productos, precio: LEALTAD	N/A
10	Sistema de Identidad de Marca (SIM)	1996	Persona, producto, organización, símbolo	N/A
11	Brand Equity Ten	1996	Lealtad, calidad percibida, asociaciones, conciencia, comportamiento del mercado	N/A
12	Brand Dynamic Pyramid	1998	Presencia, relevancia, desempeño, ventaja, vínculo	Mapear la marca, pirámide de la dinámica de marca, rastreo de debilidades y fortalezas, evaluar vitalidad y potencial, definir potencialidad; cálculo del valor financiero, contribución de la marca, valor de la marca
13	Scott M. Davis	2002	Promesa, aceptación, confianza, esperanza	Visión de marca, imagen de marca, estrategia de activos, administración de activos de marca: PATH: Promesa, aceptación, confianza, esperanza
14	Six Conventions of Corporate Brand Management	2003	Contexto, construcción, confirmación, consistencia, continuidad, acondicionamiento	N/A
15	Lovemarks Model	2005	Respeto (actuación, reputación, confianza), amor (misterio, sensualidad, intimidad)	N/A
16	Positioning, Communicating, Delivering and Leveraging (PCDL) Model	2008	Posicionamiento, comunicación, rendimiento, capital de marca	N/A
17	Anatomía de Marca	2012	Infraestructura, estructura, superestructura (mundo real, mundo simbólico, mundo socializado)	N/A

Para llegar a dichos modelos, los autores emplearon caminos metodológicos que no siempre están esclarecidos en las publicaciones. Esta característica, sin embargo, es más clara en el ámbito empresarial y de consultoría, donde no se muestran pistas de los procedimientos empleados. Sin embargo, lo que permiten ver los textos analizados es la existencia de dos rutas

para la configuración metodológica de las investigaciones que darían origen a los modelos. Una es la ruta exógena donde los autores validan sus constructos vía ensayo-error con clientes reales. Esta vía es más frecuente en el ámbito de la consultoría. La otra vía es la endógena, donde las validaciones ocurren por vía de análisis de literatura y paneles de expertos, más frecuentes en los modelos académicos o teóricos (tabla 3).

En cuanto al origen de los modelos, otro asunto es relevante: la mayoría provienen de Estados Unidos (11), mientras Europa aporta 5 de India 1. Latinoamérica, según lo que reporta la literatura, se ha enfocado en diseñar aplicaciones sectoriales concretas de los modelos de base, pero aún no apuntala un diseño propio. Asunto que consideramos crucial pues llevaría a admitir, o bien que los conceptos de marca son universales y no cambian acorde a los contextos, o bien que en hispanoamérica se siguen replicando estos modelos. De esto último dan cuenta los abundantes ejercicios de adaptación de los modelos de referencia a sectores económicos y geográficos específicos (tabla 3).

**Tabla 3**

*Síntesis de los modelos*

#	MODELO	AÑO	AUTOR/ES	ORIGEN	ENFOQUE	Validación	Dimensiones/ componentes	Pasos	Arquitectura
1	Capital de Marca	1989	Peter Farquhar	USA	Teórico/ Académico	Endógena/ empírica	Sí	Sí	Sincrónica/ Diacrónica
2	Equitrend	1989	Harris Insights & Analytics	USA	Empírico/ Pragmático	Endógena/ empírica	Sí	No	Sincrónica
3	BAV	1990	Young & Rubicam	USA	Empírico/ Pragmático	Endógena/ empírica	Sí	No	Sincrónica
4	Brand Key Model	1990	Unilever	USA	Empírico/ Pragmático	Exógena/ empírica	No	No	Diacrónica
5	Brand Equity Model	1991	David Aaker	USA	Teórico/ Académico	Exógeno/ empírico	No	Sí	Diacrónica
6	Brand Identity Prism	1992	Jean-Nöel Kapferer	Francia	Teórico/ Académico	Exógena/ empírica	Sí	No	Sincrónica
7	CBBE	1993	Kevin Lane Keller	USA	Teórico/ Académico	Exógena/ Empírica	Sí	Sí	Sincrónica/ Diacrónica
8	Interbrand	1993	Interbrand*	USA	Empírico/ Pragmático	Endógena/ empírica	Sí	No	Sincrónica
9	Brand Value Model	1994	SDR Consulting*	USA	Empírico/ Pragmático	Endógena/ empírica	Sí	No	Sincrónica
10	SIM	1996	David Aaker	USA	Teórico/ Académico	Endógena/ empírica	Sí	No	Sincrónica
11	Brand Equity Ten	1996	David Aaker	USA	Teórico/ Académico	Endógena/ empírica	Sí	No	Sincrónica
12	Brand Dynamic Pyramid	1998	Millward Brown*	INGL	Empírico/ Pragmático	Endógena/ empírica	Sí	Sí	Sincrónica/ Diacrónica
13	Scott M. Davis	2002	Scott M. Davis	USA	Teórico/ Académico	Endógena/ empírica	Sí	Sí	Diacrónica
14	SCCBM	2003	Simón Knox y David Bickerton	INGL	Teórico/ Académico	Endógena/ empírica	Sí	No	Sincrónica
15	Lovemarks Model	2005	Kevin Roberts*	INGL	Empírico/ Pragmático	Endógena/ empírica	Sí	No	Sincrónica
16	PCDL	2008	Bhimrao Ghodeswar	INDIA	Teórico/ Académico	Exógena/ empírica	Sí	No	Sincrónica
17	Anatomía de Marca	2012	Joan Costa	España	Teórico/ Académico	Endógena	Sí	No	Sincrónica

## Conclusiones

Llegados a este punto, es necesario recordar la perspectiva del corpus: se trata de modelos de creación y gestión de marca que resultan más genuinos dentro de la revisión sistemática, y que son relevantes dentro de la perspectiva del consumidor, lo que permite identificar la variedad de opciones que hay en el mercado y que pueden ser viables para todo tipo de organizaciones. El corpus seleccionado lo integran modelos de marca que —se considera— representan “la perspectiva dominante y la preferida por la mayoría de los académicos y profesionales en la investigación de mercados” (Farham y Hongyi, 2015, p.15).

La descripción de los modelos presentada sirve como muestra de la emergencia de un campo de conocimiento en torno al asunto de la creación y gestión de marcas. Como arquetipos o modelos a replicar, los diagramas evidencian la identificación de unos componentes básicos sobre los que se estructura la idea de marca. Esto hace pensar que los modelos empiezan a operar como estructuras estructurantes (Bourdieu 2002; 2012), lo cual se evidencia en, al menos, tres asuntos. Primero, el hecho de que son los modelos que de manera reiterativa aparecen citados en la literatura especializada; segundo, la constante derivación de los modelos de base a campos como la educación, el turismo o el *city branding*; tercero, la influencia que el diseño de estos modelos ha tenido en autores como Aaker (1991; 1996<sup>a</sup>; 1996<sup>b</sup>), Keller (1993, 2001, 20013) y Roberts (2005; 2015; 2021), quienes se consideran ya autores de referencia en el ámbito de la marca.

Por tanto, una primera característica a destacar es la doble conformación del campo de conocimiento “marca”, con participaciones de académicos e investigadores y empresas consultoras. De ahí la necesidad de anotar el origen de los modelos: teórico/académico y empírico/pragmáticos, acuñada por Forero-Siabato y Duque-Oliva (2014). Para Bourdieu, la noción de campo implica “un conjunto de relaciones de fuerza entre agentes o instituciones, en la lucha por formas específicas de dominio y monopolio de un tipo de capital eficiente en él” (Sánchez-Dromundo, 2007, p.6). De ahí que, para el caso de la marca, importa reconocer la convergencia entre dos subcampos: académico y empresarial. Estas nociones, sin embargo, son un poco tangenciales, pues los autores de los modelos, en muchas ocasiones, siguen una “doble militancia”, entre uno y otro subcampos: autores como Costa, Keller y Aaker, de trayectorias reconocidas en lo académico, han sido también consultores. Por su parte, en los modelos de Young y Rubicam y Unilever, de origen pragmático, se evidencia también procesos de revisión documental y de literatura especializada, que se podrían entender como característicos de la academia.

Cabe concluir que los dos subcampos no son necesariamente antagónicos. En el primer caso, “se entiende el [sub]campo académico como un espacio complejo compuesto por productores (investigadores y académicos), distribuidores (profesores e instancias de difusión), consumidores (estudiantes, investigadores y estudiosos) e instancias legitimadoras y distribuidoras del bien (universidades e institutos de investigación)” (Sánchez-Dromundo, 2007, p. 9). Siguiendo esta plantilla, podría extrapolarse lo que constituye el subcampo empresarial: un espacio compuesto por productores (empresas de consultoría, consultores), distribuidores (managers, gerentes de negocio, consultores), consumidores (empresas que demandan los servicios de consultoría) e

instancias legitimadoras (circuitos económicos, convenciones de sectores especializados) del bien producido: los modelos de marca.

Como se pudo apreciar, es un rasgo general que los modelos no ofrecen un detalle de los mecanismos metodológicos empleados para su construcción; sin embargo, mientras algunos de origen teórico/académico dan cuenta de los ítems considerados, los de orden empírico/pragmático tienen en común que no ofrecen mayores detalles sobre estos procedimientos. Esto hace necesario clasificar las evidencias de validación de los modelos: en la mayoría de los empírico/pragmáticos, esta validación es endógena, y la da la experiencia del consultor en la aplicación de su modelo mediante casos atendidos en su trayectoria. Muy pocos modelos presentan una validación exógena, en la que otros agentes, diferentes a los autores del modelo ponen a prueba los constructos.

Finalmente, es necesario advertir que este ejercicio de revisar los modelos es necesario por cuanto permitiría allegar: a) bases conceptuales con una aprobación por parte de más actores integrantes del campo; b) criterios más claros para la toma de decisiones; c) mejores procesos de comunicación entre las marcas y sus públicos.

### Referencias Bibliográficas

- Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity*. The Free Press.
- Aaker, D. (1996a). *El éxito de tu producto está en la marca*. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Aaker, D. (1996b). Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review*, 38(3), 102-120. <http://dx.doi.org/10.2307/41165845>
- Andreea, C. (2018). Exploring Kapferer's Brand Identity Prism Applicability in Theatre. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 2(2), 18-23. <https://www.managementjournal.info/index.php/IJAME/article/view/251>
- Araya-Pizarro, S. (2022). Valor de marca del pisco chileno: aportes desde la región pisquera de Chile. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 12(23), 139-159. <https://doi.org/10.17163/ret.n23.2022.09>
- Baalbaki, S., y Guzmán, F. (2016). A consumer-perceived consumer-based brand equity scale. *Journal of Brand Management*, 23(3), 229–251. <https://doi.org/10.1057/bm.2016.11>
- Barros, T., Martins, F. y Barandas, H. (2016). Corporate brand identity measurement-an application to the services sector. *International Journal of Innovation and Learning*, 20(2), 214–231. <https://doi.org/10.1504/ijil.2016.077849>
- Bourdieu, P. (2002). *Campo de poder, campo intelectual*. Montessor.
- Bourdieu, P. (2012). *Homo Academicus*. Siglo XXI.
- Bruce, A. y Jeromin, C. (2016). Konsequenzen für die Markenführung. En A. Bruce y C. Jeromin (Eds.), *Agile Markenführung* (pp. 49–30). [https://doi.org/10.1007/978-3-658-11809-9\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-658-11809-9_5)
- Cho, E., Fiore, A. y Russell, D. (2015). Validation of a fashion brand image scale capturing cognitive, sensory, and affective associations: Testing its role in an extended brand equity model. *Psychology & Marketing*, 32(1), 28–48. <https://doi.org/10.1002/mar.20762>
- Çifci, S., Ekinci, Y., Whyatt, G., Japutra, A., Molinillo, S. y Siala, H. (2016). A cross validation of Consumer-Based Brand Equity models: Driving customer equity in retail brands. *Journal of Business Research*, 69(9), 3740–3747. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.066>

- Costa, J. (2012). Construcción y gestión estratégica de la marca: Modelo MasterBrand. *Luciérnaga Comunicación*, 4(8), 20–25. Recuperado a partir de <https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/luc/article/view/1487>
- Davis, S. (2000). The power of the brand. *Strategy & Leadership*, 28(4), 4-9. <https://doi.org/10.1108/10878570010378636>
- Davis, S. (2002). *La marca: máximo valor de su empresa*. Pearson Educación.
- De Oliveira, M., Silveira, C. y Luce, F. (2015). Brand equity estimation model. *Journal of Business Research*, 68(12), 2560–2568. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.06.025>
- Deslandes, S., De Moraes, C., Maksud, I., Marques, E., Bosi, M. y Ianni, A. (2021). Distribution of scientific capital among tenured professors in the Social and Human Sciences and Epidemiology in the Collective Health field. *Cadernos de Saude Publica*, 37. <https://doi.org/10.1590/0102-311x00278620>
- Ensslin, L., Ensslin, S. y Pinto, H. (2013). Processo de investigação e Análise bibliométrica: Avaliação da Qualidade dos Serviços Bancários. *Revista de Administração Contemporânea*, 17, 325–349. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552013000300005>
- Erickson, G., Johansson, J. y Chao, P. (1984). Image variables in multi-attribute product evaluations: country-of-origin effects. *Journal of Consumer Research*, 11(2), 694–699. <https://doi.org/10.1086/209005>
- Esposito, I., y Barbosa, L. (2001). *Brand equity: modelos de valuación* [Tesis de maestría, Universidad del CEMA]. Ucema. <https://ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2001/Esposito-MADE.pdf>
- European Institute for Brand Management –EURIB- (2019). *Brand Key Model*. EURIB. <https://www.eurib.net/positioneren-brand-key-model/>
- Farquhar, P. (1989). Managing Brand Equity. *Marketing Research*, 1(3), 24-33.
- Farquhar, P. y Ijiri, Y. (1993). A dialogue on momentum accounting for brand management. *International Journal of Research in Marketing*, 10(1), 77–92. [https://doi.org/10.1016/0167-8116\(93\)90035-W](https://doi.org/10.1016/0167-8116(93)90035-W)
- Forero-Siabato, M. y Duque-Oliva, E. (2014). Evolución y caracterización de los modelos de Brand Equity. *Suma de Negocios*, 5(12), 158–168. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70038-2](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70038-2)
- Ghodeswar, B. (2008). Building brand identity in competitive markets: a conceptual model. *Journal of Product & Brand Management*, 17(1), 4-12. <https://doi.org/10.1108/10610420810856468>
- Giovanis, A. y Athanasopoulou, P. (2018). Understanding lovemark brands: Dimensions and effect on Brand loyalty in high-technology products. *Spanish Journal of Marketing-ESIC*, 22(3), 272-294. <https://doi.org/10.1108/SJME-07-2018-0035>
- Grace, D. y O’Cass, A. (2002). Brand associations: looking through the eye of the beholder. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 5(2), 96-111. <https://doi.org/10.1108/13522750210423797>
- Herranz Arcones, M. (2017). *Modelos de gestión de marca y su aplicación en el ámbito de las ciudades*. [Tesis doctoral; Universidad Complutense de Madrid]. UCM. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/41689/1/T38556.pdf>
- Interbrand. (2021). *Methodology*. Applications for Brand Valuation. Applications for Brand Valuation. <https://interbrand.com/thinking/best-global-brands-2021-methodology/>

- Kantar. (2021). Brandz. 2021 GLOBAL BRANDS. Kantar. Recuperado a partir de <https://www.kantar.com/campaigns/brandz-downloads/kantar-brandz-most-valuable-global-brands-2021>
- Kapferer, J. (2008). *The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term*. Kogan Page Publishers.
- Keller, K. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22. <https://doi.org/10.1177/002224299305700101>
- Keller, K. (2001). Building customer-based brand equity: a blueprint for creating strong brands. *Marketing Science Institute. Report Summary*, 1(107), 2-30. <https://www.msi.org/working-papers/building-customerbased-brand-equity-a-blueprint-for-creating-strong-brands/>
- Keller, K. (2013). Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of Marketing Communications*, 15(2/3), 139-155. <https://doi.org/10.1080/13527260902757530>
- Keller, K. y Aaker, D. (1992). The effects of sequential introduction of brand extensions. *Journal of Marketing Research*, 29(1), 35–50. <https://doi.org/10.2307/3172491>
- Knox, S. y Bickerton, D. (2003). The six conventions of corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7-8), 998-1016. <https://doi.org/10.1108/03090560310477636>
- Kotler, P. y Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*, 12va. Edición. Editorial Pearson Educación.
- Lassar, W., Mittal, B., y Sharma, A. (1995). Measuring customer-based brand equity. *Journal of Consumer Marketing*, 12(4), 11-19. <https://doi.org/10.1108/07363769510095270>
- Luczak, C., Pfoertsch, W., Beuk, F. y Chandler, J. 2007. IN-BRANDING: Development of A Conceptual Model. *Academy of Marketing Studies Journal*. 11(2), 123-135. [https://www.researchgate.net/publication/242659976\\_INBRANDING\\_DEVELOPMENT\\_OF\\_A\\_CONCEPTUAL\\_MODEL/citation/download](https://www.researchgate.net/publication/242659976_INBRANDING_DEVELOPMENT_OF_A_CONCEPTUAL_MODEL/citation/download)
- Mizik, N. y Jacobson, R. (2008). The financial value impact of perceptual brand attributes. *Journal of Marketing Research*, 45(1), 15–32. <https://ssrn.com/abstract=1134088>
- Munteanu, C. y Florea, D. (2012). A critical analysis of Brand Equity evaluation methods. *Revista Económica. Supliment*, 3, 254–260. <https://bit.ly/3EUFFVN>
- Neal, W. y Crum, K. (2015). *Modeling Brand Equity*. Articles & Papers. <http://www.sdrnet.com/article12.html>
- Omar, A. y Heywood, C. (2010). Corporate real estate management’s credibility-positioning status: Preliminary investigation of a branding model in practice. *Journal of Corporate Real Estate*, 12(3), 185-195. <https://doi.org/10.1108/14630011011074786>
- Ponnam, A. (2007). Comprehending the Strategic Brand Building Framework of Kingfisher in the Context of Brand Identity Prism. *The Icfai Journal of Brand Management*, 4(4), 63–71. <https://bit.ly/3MzpSyj>
- Real Academia Española. (n.d.). *Cultura. Diccionario de La Real Academia*. <https://dle.rae.es/modelo?m=form>
- Roberts, K. (2005). *Lovemarks: El futuro más allá de las marcas*. Ediciones Urano S.A.
- Roberts, K. (2015). *Brand loyalty reloaded*. Red Paper. <https://saatchikevin.com/wp-content/uploads/2015/04/Loyalty-Beyond-Reason-Red-Paper-April-2015.pdf>
- Roberts, K. (2021). *Tools of the trade. Speaking notes*. Saatchi. [http://www.saatchikevin.com/wp-content/uploads/2014/07/Lovemarks-Teaching-Module-3\\_Teaching-Notes.pdf](http://www.saatchikevin.com/wp-content/uploads/2014/07/Lovemarks-Teaching-Module-3_Teaching-Notes.pdf)

- Roy, D. y Banerjee, S. (2014). Identification and measurement of brand identity and image gap: a quantitative approach. *Journal of Product & Brand Management*, 23(3), 207-219. <https://doi.org/10.1108/JPBM-01-2014-0478>
- Salinas, G. (2016). Brand valuation: principles, applications and latest developments. En F.D Riley, J. Singh, C. Blankson (Eds.), *The Routledge companion to contemporary brand management* (pp. 48–67). Routledge.
- Sánchez-Dromundo, R. (2007). La teoría de los campos de Bourdieu, como esquema teórico de análisis del proceso de graduación en posgrado. REDIE. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 9(1), 0. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15590108>
- Shuv-Ami, A. (2017). A new scale of brand lovemarks. Sinergie. *Italian Journal of Management*, 35(102), 85-102. <https://doi.org/10.7433/s102.2017.07>
- Silva, F., Dias, M., Ferreira, L. y Júnior, S. (2017). LOVEMARKS. Un análisis de la marca de restaurantes a partir del modelo de Kevin Roberts. *Estudios y Perspectivas En Turismo*, 26(4), 905–924. <https://www.redalyc.org/pdf/1807/180752919008.pdf>
- The Harris Poll. (2019). *The Harris Poll*. Equitrend Model. <https://theharrispoll.com/equitrend/>
- Vassileva, B. (2015). *Nonlinear Dynamics for Marketing Decisions*. Prepress Publishing House.
- Vilela, L. (2012). Aplicação do proknow-c para seleção de um portfólio bibliográfico e análise bibliométrica sobre avaliação de desempenho da gestão do conhecimento. *Revista Gestão Industrial*. 8(1). <https://doi.org/10.3895/S1808-04482012000100005>
- Villarejo, Á. (2002). Modelos multidimensionales para la medición del valor de marca. *Investigaciones Europeas En Dirección y Economía de La Empresa*, 8(3), 13-44. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/634171.pdf>
- Villarroel, M. y Berenguer, G. (2020). eWOM, confianza y engagement: incidencia en el capital de marca. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(3), 267-283. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i3.33368>
- Viot, C. (2011). Can brand identity predict brand extensions' success or failure? *Journal of Product & Brand Management*, 20(3), 216-227. <https://doi.org/10.1108/10610421111134941>