

**Nombre del semillero de investigación**

SEMILLERO DE INVESTIGACION EN MERCADEO (SMART)

**Nombre del proyecto**

INVESTIGACION BASICA: ATRIBUTOS DE LA EXPERIENCIA DE MARCA EN EMPRESAS DE SERVICIOS EN COLOMBIA

**Año**

2021

**Marco del Proceso de ASC: Fortalecimiento o solución de asuntos de interés social.**

Este semillero de investigación forma parte de la estrategia de Investigación Formativa de la Universidad EAFIT que ratifica su compromiso con el desarrollo de la Ciencia, la Tecnología, la Innovación y la Creación y lo establece como uno de sus ejes misionales. Con el desarrollo de iniciativas como estas, aportamos a los procesos científico-tecnológicos y creativos que se desarrollan en el seno de su comunidad universitaria y cómo estos permean las experiencias de aprendizaje de los estudiantes.

En el propósito de cultivar talentos y vocaciones científicas y creativas el rol del profesor es vital, ya que es quien desde su pasión, experiencia y conocimiento acerca a los estudiantes a las técnicas propias del saber científico y diseña experiencias de aprendizaje que aporten a la construcción de procesos investigativos.

En consonancia con los [Lineamientos de Investigación Formativa de la Universidad](#), se describe a continuación los principios que rigieron la ejecución del componente con sus resultados, en términos del fortalecimiento de asuntos de interés social, del presente proyecto:

**Objetivos del semillero en clave de fortalecimiento de la práctica educativa**

Objetivo general: Construir una metodología para definir los atributos de la experiencia de marca en empresas de servicios en Colombia

Objetivos específicos:

- Identificar las metodologías que utilizan las empresas de servicios en Colombia para definir sus atributos de la experiencia de sus marcas
- Construir

**Medellín**NIT 890901389  
Carrera 49 # 7 sur-50  
(57) 604 261 95 00**Pereira**Carrera 19 # 12-70  
Megacentro Pinares  
(57) 606 321 41 15**Bogotá**Carrera 15 # 88-64  
oficina 401  
(57) 601 611 46 18**Llanogrande**Km 3.5 vía Don Diego –  
Rionegro  
(57) 322 529 4323

un paso a paso para definir los atributos de la experiencia de marca para las empresas de servicios en Colombia

## Metodología

Metodología cualitativa

## Resultados obtenidos

HALLAZGOS A partir del análisis de los datos recolectados se comprueba que en las empresas de servicios en Colombia no existe una metodología clara ni replicable para trasladar los atributos de marca a la experiencia del usuario de las empresas. Cada empresa lo realiza de una manera diferente, a pesar de encontrarse algunas similitudes en los procesos. A continuación se describirán los hallazgos de la investigación a partir de los dos objetivos específicos establecidos: identificar las metodologías que las empresas de servicios utilizan para trasladar los atributos de marca a la experiencia de usuario; proponer un proceso que le sirva a las empresas de servicios en Colombia para trasladar los atributos de marca a la experiencia de usuario. Objetivo específico 1: Identificar las metodologías que utilizan las empresas de servicios para trasladar sus atributos de marca a la experiencia de sus usuarios 1. Rol de la marca en una organización Según las entrevistas realizadas a expertos y directivos relacionados con las áreas de marca, se encontró que el rol de la marca en la organización es un activo intangible que debe manifestarse tanto en la comunicación de marca como en experiencia que tiene el usuario con la empresa. “[La marca nosotros en la organización la entendemos como] todos aquellos atributos, características, especificaciones tanto tangibles como intangibles que hacen que mi marca sea única” (David Higueta, Comunicación Personal, 2021) “Las marcas son algo tan intangible que es el reto de volverlo tangible” (Ana Cecilia Pérez, Comunicación Personal, 2021). “Teníamos muy claro qué queríamos generar en las personas cuando tuvieran contacto con la marca Hatsu entonces eso, lo llevábamos a eventos, a redes sociales y a comunicación, lo llevábamos también a un tema de capacitaciones de presencia en los puntos de venta” (Ricardo Jaramillo, Comunicación Personal, 2021)) Adicionalmente, el rol de marca se enfoca en lo estratégico, pero también desde lo táctico, además de priorizar los atributos y experiencias que permiten validar con el usuario para brindarles soluciones integrales a sus necesidades y expectativas. Los atributos y experiencias son esos puntos de apalancamiento que permiten aumentar el capital de marca. “Tener un buen equipo para que te concentres desde lo estratégico entendiendo lo táctico. Cuando tú me dices qué rol juega la marca, claro que lo tiene, a partir de esos

valores, que se encarga de ser guardias y busca la manera de expresar para que al final con todas esas llamadas, recoja y endose la marca, o sea que construya más capital de marca, entonces ese rol que juega como ser un guardián para potencializar eso, defendiendo y apalancando todos esos atributos de la marca" (Héctor Giraldo, Comunicación Personal, 2021). 2. Atributos: utilidad de los atributos, proceso de definición de los atributos, actores clave Según las entrevistas realizadas, se encontró que los atributos de marca tienen una utilidad multidimensional: sirven para marcar los momentos de interacción de marca-cliente, identificar las necesidades del cliente, brindar diferenciación y personalidad a las marcas, además, sirven como fundamento para desarrollar algunas actividades secundarias de marca como comunicación y estrategias. "La marca debe responder a esos valores o atributos, llame los como quiera, valores o atributos, que sucede ahí, entonces yo tengo que enfocar mis estrategias, mi comunicación, mis formas de expresarme, mi personalidad, a través de los valores" (Héctor Giraldo, Comunicación Personal, 2021) A partir de las entrevistas, se encontró que los atributos de marca se definen en torno al cliente objetivo, de forma que a través de estos atributos se responden las preguntas: ¿Quién es mi cliente? ¿Qué quiere de mí? ¿Qué quiero de él? En este sentido, el proceso de definición de los atributos tiene como eje fundamental a la persona, al consumidor final. El proceso se da de la siguiente manera: primero se conoce a los segment

### **Descripción del fortalecimiento, la solución o el mejoramiento de la práctica educativa**

Apropiación social del conocimiento en mercadeo de servicios y marca en los estudiantes del semillero

A partir de estas consideraciones, a continuación, se encuentra la sistematización del proceso.

**INFORME FINAL DE PROYECTOS DE SEMILLEROS DE INVESTIGACIÓN 2021**  
**VICERRECTORÍA DE DESCUBRIMIENTO Y CREACIÓN**  
**OFICINA DE PLANEACIÓN Y DESCUBRIMIENTO FORMATIVO**  
**UNIVERSIDAD EAFIT**

Nombre del semillero de investigación	SMART
Nombre del proyecto de investigación	Atributos de la experiencia de marca en empresas de servicios en Colombia
Nombre del investigador principal	María Claudia Mejía, Luis Mauricio Bejarano, Juliana Villegas Gómez
Estudiantes que participaron en la investigación	Alejandra Ortega Ceballos, Bryan Santiago Peña, Isabella Picon Villa, Manuela Garzón Orjuela, Daniela Vargas Callejas, Andrea Melissa Romero.

**Resumen:**

Las organizaciones cuentan con múltiples características para competir en el mercado, en el cual cada vez encontrar un espacio y diferenciarse es difícil. Al profundizar en la implementación de la metodología de Diseño de Servicios, se encuentra un vacío en la definición de las características que debe tener la experiencia de marca. Es por esto que el propósito de este estudio es desarrollar un método que permita a las organizaciones establecer variables de la Marca, que funcionen como guía para un diseño de servicios centrado en la experiencia. Esto se pretende resolver por medio de un método cualitativo, por medio de la técnica de entrevistas a profundidad, a 4 expertos en el área de servicios y marca y nueve estrategias y líderes de experiencia en empresas de servicios en Colombia. Como principal resultado se comprobó que no existe una metodología de referencia ni unificada para traducir los atributos de la marca a la experiencia del usuario. En este trabajo se presenta una propuesta de un proceso de tres pasos para traducir los atributos de marca a la experiencia.

**Planteamiento del problema**

En el proceso de búsqueda de diferenciadores para competir, las organizaciones pueden elegir entre múltiples opciones estratégicas. Diversos autores hacen una propuesta en la que describe un proceso de varias etapas en la evolución de los productos que parte de los commodities y pasa por los bienes y servicios hasta llegar a la economía de experiencias (Pine, Gilmore, 2011). Plantea la economía de experiencias como un nuevo nivel de creación de valor en que las empresas pueden encontrar su ventaja competitiva.

En la implementación de esta propuesta –que ha sido acogida por muchas organizaciones en el mundo- se han presentado diferencias de interpretación entre la Economía de Experiencias y el Marketing Experiencial, siendo el primero estratégico y el segundo táctico. (Same, Larimo, 2012).

El desarrollo de implementación del Marketing Experiencial (Táctico) se ha facilitado por la publicación de métodos y niveles específicos de la experiencia, como los planteados por Schmitt. (1999) quién, por ejemplo, plantea que la experiencia debe considerar los elementos sensoriales, afectivos, creativos, cognitivos y sociales: Sense, Feel, Think, Act and Relate.

Por otro lado, la implementación de la Economía de Experiencias, que tiene un sentido estratégico, y es más integradora presenta distintos retos que deben ser abordados tanto de manera general como específica según el ámbito de implementación.

En un sentido general y desde la literatura de Marketing, es claro el llamado que hacen Pels y Grönroos (2009) para que el marketing recupere la gestión de la relación con los clientes, planteando que los profesionales del mercadeo se han dedicado a otros aspectos y no a la creación de valor en uso que sucede durante la experiencia.

En un sentido específico, surgen diversos retos como, por ejemplo, los métodos y herramientas que Marketing puede usar para articular la operación de la organización de manera que se materialice la entrega de valor y la experiencia de marca. Sobre este desafío en particular se encuentran propuestas como las que hace EAFIT a través de la enseñanza del Diseño de Servicios a los estudiantes de los programas de mercadeo (Palacios Sierra, 2020).

Si profundizamos en la implementación de la metodología de Diseño de Servicios, se encuentra un vacío en un requerimiento fundamental del proceso y es la definición de las características que debe tener la experiencia de marca. Cuando se consultan los manuales de marca o el Brand Book, suelen encontrarse descripciones muy detalladas sobre el uso de logotipos, colores, aplicaciones gráficas, etc, pero no se encuentran definiciones ni descripciones sobre la forma en que la marca se comporta en la implementación (Motta-Filho, 2020).

Es en este punto dónde se sitúa el problema de investigación; en la oportunidad para desarrollar un método que permita a las organizaciones establecer variables de la Marca, que funcionen como guía para un diseño de servicios centrado en la experiencia. Como resultado de la aplicación de este método, las empresas contarán con un instrumento para evaluar la integridad de la experiencia con la marca, es decir; en qué grado son lo que dicen ser.

## **Objetivos:**

### **Objetivo general:**

Construir una metodología para definir los atributos de la experiencia de marca en empresas de servicios en Colombia

### **Objetivos específicos:**

- Identificar las metodologías que utilizan las empresas de servicios en Colombia para definir sus atributos de la experiencia de sus marcas
- Construir un paso a paso para definir los atributos de la experiencia de marca para las empresas de servicios en Colombia

## **Estado del arte**

Con el ánimo de enfrentar mercados cada vez más competidos y consumidores cada vez más exigentes (Eliaz y Spiegler, 2016) y de construir lazos estrechos entre la marca y el usuario (Hsieh y Chang, 2016), los gerentes de marca pretenden diseñar experiencias memorables (Ulaga y Reinartz, 2011), que impacten las emociones y la conducta de compra de su mercado objetivo (Pozharliev, Verbeke, Van Strien, y Bagozzi, 2015). Para ello, el problema se centra en cómo definir los atributos de la experiencia de marca, de modo que ésta alcance el objetivo máximo del branding: generar brand equity (Heitmann, Landwehr, Schreiner, y Van Heerde, 2020; Keller, 2010).

La revisión de la literatura señala dos ópticas para abordar la temática de la experiencia de marca: la estratégica (a través del concepto de identidad de marca) y la perceptual (amparada en la imagen de marca). Por una parte, algunos autores centran sus esfuerzos en el planteamiento de la estrategia de marca, la cual, parte de la célula de marca (donde se definen sus elementos, atributos y valores), continúa con la declaración de una promesa al consumidor y termina con el cumplimiento de la misma (Hewett, Rand, Rust, y Van Heerde, 2016; McAlister, Srinivasan, Jindal, y Cannella, 2016; Shah, Kumar, y Zhao, 2015; Ward, Yang, Romaniuk, y Beal, 2020). Por otra parte, diversas investigaciones indican que la manera de trabajar los atributos de la experiencia de una marca consiste en diseñar la actitud de la misma, donde el gerente de marca deberá definir si ésta tendrá una comunicación racional (basada en sus atributos funcionales) o emocional (basada en despertar sentimientos en el consumidor) (Hsieh y Chang, 2016; Roy y Sarkar, 2015; Rossiter y Bellman, 2012).

Finalmente se halló el concepto de la antropomorficación como punto intermedio que pretende aproximarse a los atributos de la experiencia de marca. Este concepto, estudiado por Guthrie (1997) y más adelante por Wan y Chen (2021), reúne algunos de los aspectos contemplados en la estrategia de la marca y otros que son propios de la percepción de la misma. Así, la luego denominada personalidad de marca propone estudiar la marca dándole características humanas (Cui, 2019) de modo que ésta desarrolle una personalidad o estrategia de marca (Cai y Mo, 2020) y una apariencia o rasgos físicos que sean percibidos por el consumidor (Lee, Hansen, y Lee, 2020). Se afirma que el hecho de atribuirle características humanas a una marca y lograr que éstas se evidencien en la interacción con el consumidor, podría lograr que los usuarios generaran vínculos afectivos y memorables con las mismas (Wan y Chen, 2021).

Luego de llevar a cabo una revisión sistemática de la literatura, es posible afirmar que, a pesar de los esfuerzos emprendidos por los investigadores señalados anteriormente, hasta ahora son pocas e incipientes las metodologías que dan luces sobre cómo definir los atributos de la experiencia de marca, en especial en el sector de las empresas de servicios. Por lo tanto, la presente investigación pretende abordar esta problemática.

## **Marco teórico:**

## **Marca**

La marca se define como un constructo multidimensional (Chernatony y Dall'Olmo, 1998). Que actúa como un instrumento legal, un logo, una compañía, un sistema de identidad, una imagen en la mente del consumidor, un sistema de valores, un valor agregado o un ente que evoluciona. Esto aumenta los productos y servicios y facilita el proceso mediante el cual los consumidores con confianza reconocen y aprecian dichos valores y elementos de los productos y servicios (Chernatony y Dall'Olmo, 1998). Adicionalmente se puede considerar como el elemento desencadenante de la comunicación por medio del propio producto, que otorga notoriedad y permite diferenciar los productos con los de la competencia, y esencialmente es una proyección de la personalidad del fabricante que se relaciona con el consumidor (Almaraz y Mamic, 2015).

Desde otro punto de vista se ve la marca como un factor de protección de los productos y las empresas. El empleo de la marca es crucial para el desarrollo, promoción y consolidación de las empresas en los mercados actuales, en donde se promueve la necesidad de una apropiada implementación de la marca para propiciar la supervivencia ante los competidores (Almaraz y Mamic, 2015). Desde el mercadeo Kotler nos dice que la marca es como la palanca de la estrategia y la organizadora de los esfuerzos de una compañía en el mercado. Una marca exitosa cambia la curva de demanda hacia la izquierda, lo cual implica que la compañía venda más por el mismo precio o cobre más por la misma cantidad (2012) Siendo la marca, iniciativas basadas completamente en el diseño e integradas de una forma sistémica en los esfuerzos de marketing (Atkin, 2008).

## **Promesa de marca**

La promesa de marca es un marco de referencia a través del que la empresa expresa lo que diferencia y relaciona al consumidor y la marca en una experiencia en varios lugares, ocasiones y situaciones (Light y Kiddon, 2009). La promesa de marca es una réplica natural de la mutua relación entre la marca y su público (Swystun, 2006). Las promesas de marca se ven reflejadas en el marco de referencia de las propiedades funcionales de un producto, las experiencias, emociones y sentimientos que proceden a la compra de marca y posicionamiento de diferentes personalidades, en contra de la adquisición de distintas características del producto desde que se obtiene de una marca específica (Light y Kiddon, 2009). Algunas de las propiedades que clasifican una promesa de marca como apropiada es que la marca este comprometida y tenga las características de ajuste con los consumidores, las exigencias, la continuidad y orientación del consumidor (De Chernatony, 2010).

## **Atributos de marca**

Así mismo, el término es usado por Almaraz y Mamic (2015) la reputación de Coca-Cola en las redes sociales. En este artículo se establece que los atributos que se encuentran más directamente vinculados con la marca desde la perspectiva del cliente están más relacionados con el producto o el servicio, es decir, con la experiencia de compra, y esto responde puntualmente a la pregunta ¿qué hay en

ese producto o servicio para mí? (Almaraz y Mamic, 2015). Por otra parte, Ramos y García (2020) se refieren al término atributos de marca como aquello que el consumidor vincula a un producto con relación a los beneficios obtenidos por la compra y el consumo de los productos (Ramos y García, 2020).

## **Servicios**

El concepto de servicio se remonta desde hace más de dos siglos, tiempo en el cual se ha tratado de dar significado al concepto que ha ido variando hasta el concepto que se tiene actualmente. Anteriormente, el término servicio se asociaba a las labores que tenían que hacer los sirvientes para sus amos, pero con el tiempo el concepto se amplió a tal punto de considerarlo según Trumble y Stevenson (2002) citado, por Lovelock y Wirtz (2009), como una especie de conducta para ayudar o proporcionar bienestar a otros. Por otro lado, autores como John Rathmell citado por Lovelock y Wirtz (2009) definieron en términos generales el servicio como actos, obras, ejecuciones o esfuerzos en su intento por diferenciar los servicios de los productos, a los que denominaba como artículos.

Entretanto, Lovelock y Wirtz (2009) definen los servicios como actividades económicas que surgen entre dos partes e implican intercambios de valor entre el comprador y el vendedor. Estos servicios como actividades económicas son requeridos por los compradores para obtener resultados deseados y de esta manera, poder brindar soluciones a las necesidades que estos presentan. En virtud de ello, los clientes esperan obtener valor del servicio que compran, a cambio de sacrificar su dinero, tiempo y esfuerzo, al comprar el servicio.

## **Experiencia de servicio**

De acuerdo con Mokhtar y Salniza Salleh (2020) la experiencia de servicio se comprende como la capacidad para comprender la percepción en la mente de los clientes, como resultado de la interacción de las marcas con su mercado objetivo (Potdar et al., 2018) y como la percepción total o respuesta subjetiva derivada de la prestación del servicio (Lewis y Chambers, 2000).

Sin embargo, Schmitt y Zarantonello (2013) comprenden la experiencia de servicio como la interacción entre la marca y el consumidor cada vez que se tiene un punto de contacto con el target. Según Helkkula (2011), las experiencias de servicio del marketing de servicios se deben abordar a la luz de tres perspectivas: (a) una perspectiva fenomenológica (que aborda el valor que aporta la experiencia de servicio); (b) una perspectiva basada en procesos (que se relaciona con la comprensión de la experiencia del servicio como un proceso secuencial); y (c) una perspectiva de experiencia de servicio basada en resultados (que se relaciona con la comprensión de la experiencia de servicio como un elemento crítico en modelos que vinculan una serie de variables o atributos de servicio con resultados de marketing).

Meyer y Schwager (2007) rescatan en su artículo que la experiencia de servicio se conceptualiza como la interacción del cliente con el proceso de servicio, la

organización, las instalaciones físicas, los empleados de la empresa de servicios y otros clientes (Johnston y Clark, 2008).

De la misma manera, Klaus y Maklan (2012) proponen que la experiencia del servicio se refiere a las respuestas subjetivas de los clientes o las interpretaciones holísticas de las interacciones directas o indirectas con los empleados del servicio”, al igual que se refiere a la evaluación de encuentros de servicio importantes a lo largo del viaje de consumo. Se ha encontrado, además, que está relacionada con la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y el boca a boca positivo.

Como complemento de lo anterior, las experiencias de servicio están marcadas por varios determinantes, como los servicios básicos, el entorno físico y la interacción social (Verhoef et al., 2009; Walter et al., 2010; Lemke et al., 2011; Ali y Omar, 2014; Kim y Choi, 2016).

Finalmente, Walter et al. (2010) se enfocan en que la experiencia de servicio es un proceso de interacción con diferentes sujetos, incluidos factores sociales e interfaces físicas. Y esto deja a los clientes ciertos recuerdos sobre las experiencias que pasaron.

### **Experiencia de marca y evaluación de la experiencia de marca**

El concepto de experiencia de marca se define como sensaciones, sentimientos, razonamientos y comportamientos evocados por estímulos subjetivos relacionados con la marca que forman parte del diseño y la identidad, el empaque, las comunicaciones y los entornos de una marca en los que la marca se comercializa. Estos autores también identifican cuatro dimensiones de la experiencia de marca: sensorial, afectiva, intelectual y conductual. Brakus et al., (2009). De otro modo, Cavanaugh (2017) definió también que la experiencia de una marca se trata de diseñar una experiencia sensorial que suponga crear relación duradera y significativa con una persona por medio de una marca, estas experiencias de marca duraderas deberían conmocionar la satisfacción y la lealtad del consumidor (Oliver, 1997; Reicheld, 1996)

Por otro lado, Kahneman (2011) dijo que el concepto de experiencia de marca puede entenderse desde la perspectiva del yo experimentador y del yo recordador. Para finalizar Neumeier (2004) definió experiencia de la marca como todas aquellas interpretaciones que las personas obtienen desde un producto servicio u organización.

### **Justificación del estudio**

Construir y presentar una metodología para definir los atributos de la experiencia de marca en empresas de servicios es relevante por varias razones: en primera instancia, el desarrollo de una metodología para definir los atributos de la experiencia de marca, permite a la academia dar algunas ideas en torno a un concepto importante relacionado con el marketing y el branding con derivaciones prácticas hacia las empresas y al Estado (Etzkowitz, 2012). De esta manera, tanto

las organizaciones privadas como las públicas pueden contar con mejores elementos teóricos sobre cómo definir los atributos de la experiencia de marca. Este aporte de la investigación podría contribuir con algunas luces para proponer posibles ideas en futuras investigaciones que puedan ser comprobadas y que permitan ampliar las metodologías para gestión de marketing.

### Método de investigación

La investigación se desarrolló en las siguientes fases:

**FASE 1, Reconocimiento del campo:** en esta fase se realizó un reconocimiento del campo, en el cual se identificó expertos en el tema, casos de éxito de empresas que hayan realizado esta gestión con éxito, entre otros ejemplos de identificación de atributos de la experiencia de marca en empresas de servicios en Colombia, así como directores de experiencia de usuario en empresas, consultores, profesores de servicio y marca, jefes de marca, perfiles idóneos para aplicar la segunda fase del estudio. Esta fase aportó a la construcción del instrumento cualitativo de entrevistas para los perfiles de expertos y estrategias.

**FASE 2, Recolección de datos cualitativos:** se realizaron 4 entrevistas con expertos en el área de servicios, experiencia y marca; y nueve entrevistas a estrategias de empresas que se encargan de administrar la experiencia de usuario en empresas de servicios en Colombia. A continuación se presenta una tabla que describe la muestra, en la cual se utilizan seudónimos para proteger la identidad de los entrevistados.

#	TIPO DE ENTREVISTADO	Seudónimo	EMPRESA
1	Experto	Camilo Araque	Consultoría
2	Experto	Catalina Restrepo	Consultoría
3	Estratega	Laura Restrepo	Consultoría
4	Estratega	Sandra Rojas	Consultoría
5	Experto	Ana Cecilia Pérez	Comfama
6	Experto	Ricardo Jaramillo	EAFIT
7	Estratega	Gabriel Bejarano	EAFIT
8	Estratega	Zoe Rojas	Tuya
9	Estratega	Héctor Giraldo	Bancolombia
10	Estratega	María Ochoa	Protección
11	Estratega	Isabella Nieto	Servicios Nutresa
12	Estratega	David Higueta	Alfateco
13	Estratega	Camila Arias	Politécnico Gran Colombiano

**FASE 3, Análisis de la información recolectada:** en esta fase se realizó el análisis de la información recolectada por medio de un análisis matricial, en el cual se clasificó la información por categorías de análisis y fuentes primarias.

**FASE 4, Escritura del informe:** en esta etapa se construyó el informe de investigación del proyecto, en la cual se configuraron los hallazgos y las conclusiones del mismo.

## **HALLAZGOS**

A partir del análisis de los datos recolectados se comprueba que en las empresas de servicios en Colombia no existe una metodología clara ni replicable para trasladar los atributos de marca a la experiencia del usuario de las empresas. Cada empresa lo realiza de una manera diferente, a pesar de encontrarse algunas similitudes en los procesos.

A continuación se describirán los hallazgos de la investigación a partir de los dos objetivos específicos establecidos: identificar las metodologías que las empresas de servicios utilizan para trasladar los atributos de marca a la experiencia de usuario; proponer un proceso que le sirva a las empresas de servicios en Colombia para trasladar los atributos de marca a la experiencia de usuario.

### **Objetivo específico 1: Identificar las metodologías que utilizan las empresas de servicios para trasladar sus atributos de marca a la experiencia de sus usuarios**

#### 1. Rol de la marca en una organización

Según las entrevistas realizadas a expertos y directivos relacionados con las áreas de marca, se encontró que el rol de la marca en la organización es un activo intangible que debe manifestarse tanto en la comunicación de marca como en experiencia que tiene el usuario con la empresa.

"[La marca nosotros en la organización la entendemos como] todos aquellos atributos, características, especificaciones tanto tangibles como intangibles que hacen que mi marca sea única" (David Higueta, Comunicación Personal, 2021)

"Las marcas son algo tan intangible que es el reto de volverlo tangible" (Ana Cecilia Pérez, Comunicación Personal, 2021).

"Teníamos muy claro qué queríamos generar en las personas cuando tuvieran contacto con la marca Hatsu entonces eso, lo llevábamos a eventos, a redes sociales y a comunicación, lo llevábamos también a un tema de capacitaciones de presencia en los puntos de venta" (Ricardo Jaramillo, Comunicación Personal, 2021))

Adicionalmente, el rol de marca se enfoca en lo estratégico, pero también desde lo táctico, además de priorizar los atributos y experiencias que permiten validar con el usuario para brindarles soluciones integrales a sus necesidades y expectativas. Los atributos y experiencias son esos puntos de apalancamiento que permiten aumentar el capital de marca.

"Tener un buen equipo para que te concentres desde lo estratégico entendiendo lo táctico. Cuando tú me dices qué rol juega la marca, claro que lo tiene, a partir de esos valores, que se encarga de ser guardias y busca la manera de expresar para que al final con todas esas llamadas, recoja y endose la marca, o sea que construya más capital de marca, entonces ese rol que juega como ser un guardián para potencializar eso, defendiendo y apalancando todos esos atributos de la marca" (Héctor Giraldo, Comunicación Personal, 2021).

## 2. Atributos: utilidad de los atributos, proceso de definición de los atributos, actores clave

Según las entrevistas realizadas, se encontró que los atributos de marca tienen una utilidad multidimensional: sirven para marcar los momentos de interacción de marca-cliente, identificar las necesidades del cliente, brindar diferenciación y personalidad a las marcas, además, sirven como fundamento para desarrollar algunas actividades secundarias de marca como comunicación y estrategias.

"La marca debe responder a esos valores o atributos, llame los como quiera, valores o atributos, que sucede ahí, entonces yo tengo que enfocar mis estrategias, mi comunicación, mis formas de expresarme, mi personalidad, a través de los valores" (Héctor Giraldo, Comunicación Personal, 2021)

A partir de las entrevistas, se encontró que los atributos de marca se definen en torno al cliente objetivo, de forma que a través de estos atributos se responden las preguntas: ¿Quién es mi cliente? ¿Qué quiere de mí? ¿Qué quiero de él? En este sentido, el proceso de definición de los atributos tiene como eje fundamental a la persona, al consumidor final. El proceso se da de la siguiente manera: primero se conoce a los segmentos objetivo y luego se diseñan los atributos.

"Para mí, los atributos de marca se definen una vez converso con el cliente y entiendo el que necesita y qué quiere de mí, pero no al revés. Esa forma de al revés, yo súper poderoso en esta empresa que me creo y eso es lo que le digo a los clientes: No, yo creo que la forma de construir cambió, es de afuera hacia dentro, no de adentro hacia afuera" (Zoe Rojas, Comunicación Personal, 2021)

Se interpreta, desde las entrevistas realizadas, que en el cliente es el centro de toda la experiencia y por él es que se diseñan todos los atributos de marca, para generarle valor a la hora del momento de la compra. Adicionalmente, el proceso de definición y aplicación de los atributos de marca es indispensable contar con un equipo que este compuesto por diferentes áreas, ya que hoy en día los temas de atributos se tienen que tocar de manera transversal en toda la organización

"Se supone que todos somos responsables de la marca, lo que pasa es que debe haber un líder que nos ponga a todos a caminar hacia un mismo fin, un líder que nos dirija a nivel sobre todo estratégico" (Ana Cecilia Pérez, Comunicación Personal, 2021)

"Y así hacemos nosotros nuestros procesos de comunicación muy enfocados en poner a la persona en el centro." (María Ochoa, Comunicación Personal, 2021)

## 3. Definición de la experiencia: método de aplicación, artefactos y tecnología.

Según los datos de las entrevistas, para definir la experiencia de marca se deben tener en cuenta los atributos tangibles e intangibles que hacen parte de la cultura de la marca y utilizarlos para materializar una propuesta de valor al consumidor. El proceso de diseño se define en cómo la marca puede superar las expectativas del cliente

"Son todos aquellos atributos, características, especificaciones tanto tangibles como intangibles los que hacen que mi marca sea única" (David Higueta, Comunicación Personal, 2021)

La aplicación de la experiencia de marca es transversal. Intenta acercar al cliente a la marca de manera dinámica, a través de un proceso de autoconocimiento, capacidad de conversación y constantes mejoras, con las cuales se busca satisfacer expectativas. Esto se realiza a través de herramientas de evaluación de experiencia como los journey maps, SSI, NPS, entre otras. Básicamente, se entiende el proceso de crear una experiencia de marca, como un ecosistema, donde se encuentran varias ramas del proceso, entre las que se encuentran el autoconocimiento, financiamiento, desarrollo, atracción del cliente, retroalimentación y cristalización de la experiencia.

"Tenemos diferentes fuentes de información, esto es desde lo transaccional y de los números, muy cuanti. Pero también la conversación con el cliente desde lo cuali, nos da a entender que hay un ruido. Entonces ¿Qué hago? O ¿Qué hacemos nosotros? ¿Qué hace mi equipo? Va y hace el Journey Map de la experiencia hoy, identifica en esa interacción cuántos momentos tiene, y en esos momentos, cuál es el nivel de esfuerzo, cuáles son las emociones, qué tiene que hacer el cliente, qué tiene que hacer la compañía, hay otros actores involucrados" (Zoe Rojas, Comunicación Personal, 2021)

Se logra tener un factor diferencial cuando se suplen las necesidades y expectativas del cliente; esto implica tener empatía y generar una interconexión de todas las áreas haciendo tangible la propuesta de valor para finalmente conectar emocionalmente con las personas y generar un posicionamiento de la marca.

"Nosotros medimos el equity de la marca y el conocimiento, no solo nos medimos por el top of mind o la familiaridad o el conocimiento total si no en esa experiencia de marca por los diferentes atributos que nos permitan diferenciarnos, entonces nosotros medimos la confianza, la familiaridad, si somos una marca habilitadora, cercana, empática, que son los atributos que hemos evidenciado que para el cliente son más importantes" (María Ochoa, Comunicación Personal, 2021)

**Respecto a los artefactos** que se utilizan para configurar la experiencia de marca, se encontró que, en algunos casos, se realizan "listas de chequeo" con los aspectos que desean incluir en la experiencia. Por ejemplo, si la empresa busca incluir una característica que los proyecte como marca juvenil, se debe preguntar ¿de qué forma se transmite esa característica al público objetivo? Se realizan otras formas de acercamiento a ese público, ya sean cualitativas o cuantitativas, con el fin de comprender sus necesidades y su recorrido en los medios sociales de la marca, identificar sus puntos de dolor y que con el tiempo se creen las estrategias necesarias para que él comprenda la marca como una opción de compra valiosa.

"Un formato puede ser por medio de imágenes, por medio de videos, por medio de un evento, por medio una revista o por medio de unas cápsulas de unos clientes, o de un testimonio. O vamos a hacer un reel del proceso de trabajo de tal proyecto, esos son los formatos pues en realidad. Es ¿Que queremos decir? ¿Como lo vamos a decir? El cómo es el formato, y ¿dónde: en redes sociales, en LinkedIn, en Instagram, en una revista o en un evento?" (Ricardo Jaramillo, Comunicación Personal, 2021)

## **Objetivo específico 2: Proponer un proceso para definir los atributos de la experiencia de marca para las empresas de servicios en Colombia**

Una de las ocupaciones permanentes en las organizaciones es la evaluación del servicio y las experiencias de los actores involucrados y para determinar las desviaciones, es necesario contar con el parámetro de comparación; una experiencia ideal o deseada por la marca.

Jain, Aagja y Bagdare, S. (2017) explican que la experiencia que una persona tiene con la marca es el resultado de las emociones, percepciones y actitudes que se forman durante todo el proceso de decisión uso, en las interacciones con personas objetos, procesos y el ambiente, lo que lleva a respuestas racionales, emocionales, sensoriales y comportamientos.

Esta definición implica que la experiencia no es algo estático en cuanto surge en las personas a partir de sus expectativas, a la vez que se van ajustando durante la interacción en función del contexto. Como resultado, definir la respuesta objetivo para la marca implica por un lado tener claridad sobre la identidad y rasgos distintivos de la organización y por el otro las expectativas de los usuarios en un contexto que cambia tanto por sus necesidades como por las acciones de otras organizaciones.

### **El proceso tiene 3 fases:**

Fase 1: Establecer la identidad de la empresa y lo que declara ser.

En una aparente contradicción con la idea de que las organizaciones deben hacer los ajustes necesarios para satisfacer las necesidades del mercado, se encuentra el imperativo de tener una identidad clara y unas líneas de acción definidas y sólidas que permitan la formación de expectativas hacia la marca. Estas guías permiten mantener la consistencia y definir cuando si y cuando no es propio de la marca la realización de ciertos comportamientos a pesar de que existan solicitudes de los clientes en ese sentido.

Paso 1: Cultura: Conocer la historia de la organización y sus características diferenciadoras

Las características propias de una comunidad se mantienen en el tiempo gracias a una combinación de recursos y actividades que buscan tanto iniciar a los nuevos como reforzar los comportamientos en los miembros activos. Esto se puede evidenciar en las historias que se cuentan sobre el origen de la organización, los principios que los guían, las personas que han sido y son ejemplo de las formas y principios de esa cultura particular. (Luna & Gupta, 2001).

En esta parte es importante identificar aspectos como:

- La explicación sobre el origen: ¿por qué se creó?, ¿con qué propósito?
- Las características que permitían identificarlo. Pueden ser tanto en la propuesta de valor como en la forma de hacer las cosas. Y cuales de estas características permanecen o se han reevaluado
- Buscar ejemplos concretos, acciones específicas que permitan identificar cómo se manifiestan esos rasgos particulares.
- Identificar personas que se han considerado ejemplo de las formas de pensar y actuar de la organización y describir estas características.
- Hitos en la empresa que han determinado cambios en la forma de entender y entregar el servicio y la experiencia.

En algunas compañías existen documentos muy útiles para obtener información sobre la historia de la organización y también manifestaciones explícitas sobre el propósito corporativo, la misión, los valores. Es importante realizar entrevistas para complementar la información escrita y obtener una versión más humana sobre los detalles subyacentes a los cambios que se plasman en los documentos formales. Entre los entrevistados pueden estar:

- a. Fundadores o personas con más tiempo en la organización
- b. Directivos a cargo de las operaciones, las personas, el mercadeo, la marca y las comunicaciones.

- c. Miembros del equipo que está de cara a los clientes o usuarios
- d. Clientes antiguos y nuevos.

Como resultado debemos obtener:

- Objetivos últimos a lograr a través de los servicios de la empresa: Propósito, Misión.
- Momentos en la historia de la empresa en función de su concepción de servicio y experiencia: Cómo se entendía y cómo sabían si lo estaban haciendo bien.
- Rasgos de comportamiento característicos y deseados de la cultura

## Paso 2. Marca: Identificar las promesas explícitas de la empresa y la marca

La independencia entre las guías de comportamiento de la marca y el comportamiento de la organización puede ser mayor en una empresa que produce y comercializa tangibles en cuanto los productos pueden ser comercializados en plataformas de terceros y su uso no requiere la interacción con la organización que lo produjo. Cuando se trata de un servicio, quién contrata está aceptando una promesa de beneficios que se obtendrán durante el uso y como consecuencia de la ejecución de procesos, comportamientos y habilidades tanto de las personas como de la organización que entrega la promesa. En este caso debe haber consistencia entre el comportamiento de la empresa y el comportamiento esperado por la marca.

Es usual que las organizaciones con múltiples productos de consumo tengan un nombre para la organización que puede o no estar adosado a las marcas de producto. Una compañía como Nutresa tiene en su portafolio marcas como: Zenú, Noel, Cream Helado, Chocولاتinas Jet, entre otras y cada una de ellas tiene sus manuales y guías de marca independientes tanto entre ellas como de la corporación.

En las empresas de servicios la marca suele coincidir con el nombre de la organización: Sura, Avianca, Four Seasons, Universidad EAFIT, Hospital Pablo Tobón Uribe, Banco Itaú, etc, y en la práctica los comportamientos de la organización se manifiestan en la ejecución de la promesa de valor y por tanto son inseparables de la marca misma.

En esta parte es importante identificar qué promesas se hacen de manera explícita:

- a. Promesas por parte del área comercial.
- b. Publicidad de promesas de valor
- c. Comunicación de marca

También es importante identificar lo que el público espera de la marca a pesar de no haberse expresado explícitamente. Es el resultado de la imagen y reputación que la marca ha construido en el tiempo.

- a. Entrevistas con usuarios actuales
- b. Información existente sobre percepción de la marca en el mercado.

1. Contrastar con las necesidades del mercado y del modelo de negocio:
  - a. Modelo de Negocio: Cuál es la estrategia de diferenciación y generación de ingresos.
  - b. Las características de la propuesta de valor y el servicio que valora el mercado

En el proceso de definición de las características de la propuesta de valor y ejecución de la misma, es necesario encontrar un balance entre los deseos de los clientes y las posibilidades del modelo de negocio. Los usuarios en función de sus deseos y circunstancias eligen la combinación de atributos más satisfactoria entre opciones como, por ejemplo: precio, velocidad, confiabilidad, personalización, etc. Es así como un usuario puede reservar un vuelo en una aerolínea de servicios limitados o low cost cuando se trata de un viaje laboral y el mismo viajero puede viajar en primera clase en un trayecto recreativo.

Esto para aclarar que preguntar por los atributos de la experiencia ideal sin tener un contexto, puede llevar a una combinación de deseos cuya satisfacción resulta económicamente insostenible desde una perspectiva de negocio.

Paso 3: Consolidar la información en dos grandes grupos.

1. Lo que somos: Principios y características que conforman la identidad
2. Lo que decimos ser y esperamos de la marca en el mercado.

Fase II: Evaluar la consistencia entre las definiciones y rasgos esenciales de la marca y la organización vs la promesa que la marca hace al mercado y las expectativas del mismo.

El único paso de esta fase se desarrolla a partir de talleres o sesiones de trabajo para definir si las características actuales de la empresa y su forma de hacer las cosas es adecuada y compatible para la forma de ser y actuar requerida para cumplir las promesas de experiencia. Si hay diferencias, en general estas pasar por A: desarrollar nuevas competencias organizacionales o B: Ajustar la promesa de marca y experiencia a las capacidades corporativas.

En este punto una empresa podría determinar que características propias de la cultura y valores corporativos como por ejemplo la Transparencia y la Calidez pueden apalancar la promesa de marca, reflejarse en la entrega de la propuesta de valor y complementarse con otros requisitos del mercado como por ejemplo la facilidad y seguridad.

Una recomendación en esta fase es mantener en el mínimo el número de variables que determinarán la experiencia. Mientras más simple es más fácil para todos los actores involucrados

Fase III: De los atributos de experiencia a la implementación.

En esta fase se establecen las guías para definir e interpretar la forma en que estas características se manifiestan en el diseño y ejecución de la promesa de valor

Se proponen los siguientes pasos

Paso 1: Realizar entrevistas o crear un cuestionario en que una selección de personas de distintas áreas defina cómo se entiende el atributo en la empresa y que lo explique con ejemplos de las veces en que ha visto que este atributo se lleva a la práctica.

Paso 2. Analizar las respuestas y establecer los significados compartidos. Construir las definiciones pertinentes.

Paso 3: Socializar las definiciones en sesiones de trabajo con miembros de distintas áreas y hacer los ajustes finales.

Una vez se cuenta con las definiciones generales para la organización se debe continuar con la interpretación en los diferentes contextos en que se deben reflejar estas características.

Paso 4: Crear grupos en función del contexto en que entregan la promesa de valor y establecer la forma y comportamientos que permitan que los atributos se manifiesten en la experiencia de los actores involucrados. Pueden ser pautas en el diseño de los procesos, acciones del personal, diseño de las interfaces, etc., que permitan que la experiencia se perciba de la manera deseada

En esta fase de implementación es recomendable seguir la lógica iterativa del Design Thinking, en la que se validan las propuestas con los usuarios y se refinan hasta lograr que se perciban de la manera deseada.

Paso 5: Medición.

Si bien se deben establecer parámetros objetivos para evaluar las características. Por ejemplo, número de fraudes como indicador de la seguridad de un proceso. Al estar hablando de una experiencia deseada y reconociendo que la experiencia se vive desde la subjetividad de quién usa el servicio, es importante validar la percepción de los atributos de marca establecidos.

## Referencias

Almaraz, I. A., y Mamic, L. I. (2015). Los riesgos de romper la promesa de marca: la reputación de Coca-Cola en las redes sociales. *Prisma Social*, (14), 152-186.

Brakus, J. J., Schmitt, B. H., y Zarantonello, L. (2009) 'Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty?', *Journal of Marketing*, Vol. 73, No. 3, pp.52-68.

Cai, Y., y Mo, T. (2020). Making an exciting brand big: Brand personality, logo size and brand evaluation. *Canadian Journal of Administrative Sciences* (John Wiley y Sons, Inc.), 37(3), 259–267. <https://doi.org/10.1002/cjas.1545>

Capriotti, P. (2010, March 11). Branding corporativo. *Gestión estratégica de la identidad corporativa [Ponencia]., Revista comunicación*, No. 27, pp. 15-22. <https://revistas.upb.edu.co/index.php/comunicacion/article/view/2977/2700>

Cavanaugh, C. (2017). Brand experiences don't just communicate — they connect. *Freeman*. <https://www.freeman.com/insights/why-brand-experience-is-the-future-of-marketing-part-one>

Cepeda-Palacio, Samuel David (2014). Alcances actuales del concepto de marca. Un estudio comparativo, en la historia. *Entramado*, 10(2),128-142.[fecha de Consulta 16 de Febrero de 2021]. ISSN: 1900-3803. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2654/265433711009>

Clatworthy, S. D. (2019). *The Experience-centric Organization: How to Win Through Customer Experience*. O'Reilly Media.

Cui, Y. (2019). The presentation of brand personality in English-Chinese brand name translation. *International Journal of Market Research*, 61(1), 33–49. <https://doi.org/10.1177/1470785318775358>

Eliasz, K., y Spiegel, R. (2016). Search design and broad matching. *American Economic Review*, 106(3), 563-586. doi:10.1257/aer.20150076

Etzkowitz, H. (2012). Triple helix clusters: boundary permeability at university-industry-government interfaces as a regional innovation strategy. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 30(5), 766-779. doi:10.1068/c1182

Gao, Y. (Lisa), Zhang, L., y Wei, W. (2021). The effect of perceived error stability, brand perception, and relationship norms on consumer reaction to data breaches. *International Journal of Hospitality Management*, 94. <https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.1016/j.ijhm.2020.102802>

Guthrie, S. E. (1997). Anthropomorphism: A definition and a theory. En Mitchell, R.W., Thompson, N.S. y Miles, H.L. *Anthropomorphism Anecdotes and Animals*. (50-58). Albany, NY: State University of New York Press.

Heitmann, M., Landwehr, J. R., Schreiner, T. F., y van Heerde, H. J. (2020). Leveraging Brand Equity for Effective Visual Product Design. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 57(2), 257–277. <https://doi.org/10.1177/0022243720904004>

Hewett, K., Rand, W., Rust, R. T., y Van Heerde, H. J. (2016). Brand buzz in the echoverse. *Journal of Marketing*, 80(3), 1-24. 10.1509/jm.15.0033

Hsieh, S. H., y Chang, A. (2016). The psychological mechanism of brand co-creation engagement. *Journal of Interactive Marketing*, 33, 13-26.

Jain, R., Aagja, J., & Bagdare, S. (2017). Customer experience—a review and research agenda. *Journal of Service Theory and Practice*.

Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. New York, NY: Farrar, Strauss, Giroux.

Keller, K. L. (2010). Brand equity management in a multichannel, multimedia retail environment. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 58-70.

Lee, J. K., Hansen, S. S., y Lee, S.-Y. (2020). The effect of brand personality self-congruity on brand engagement and purchase intention: The moderating role of self-esteem in Facebook. *Current Psychology*, 39(6), 2116–2128. <https://doi.org/10.1007/s12144-018-9898-3>

Lovelock, C., y Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia*. Pearson educación.

Luna, D., & Gupta, S. F. (2001). An integrative framework for cross-cultural consumer behavior. *International Marketing Review*, 18(1), 265–1335.

McAlister, L., Srinivasan, R., Jindal, N., y Cannella, A. (2016). Advertising effectiveness: Moderating effect of firm strategy. *Journal of Marketing Research*, 53(2), 207-224.

Motta-Filho, M. A. (2020). Brand experience manual: bridging the gap between brand strategy and customer experience. *Review of Managerial Science*, 1-32.

Neumeier, M. (2004). *The dictionary of brand*. AIGA center for Brand Experience.

Palacios Sierra, C. I. (2020). Adquisición de conceptos de service design en procesos de formación profesional para la toma de decisiones en el campo del marketing (Doctoral dissertation, Universidad EAFIT).

Pels, J., & Grönroos, C. (2009). Marketing as promise management: regaining customer management for marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*.

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). The experience economy. *Harvard Business Review*, 76(6), 18-23.

Pozharliev, R., Verbeke, W., Van Strien, J. W., y Bagozzi, R. P. (2015). Merely being with you increases my attention to luxury products: Using EEG to understand consumers' emotional experience with luxury branded products. *Journal of Marketing Research*, 52(4), 546-558. doi:10.1509/jmr.13.0560

Ramos Rubio, P., y García Uribe, E. F. (2020). Identification of attributes for the management of semiotic branding of automotive brands in the cross-border region, Ciudad Juárez-El Paso. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 46, 137–160. <https://doi.org/10.14482/pege.46.2709>

Reichheld, Fredrick (1996), *El efecto de la lealtad: la fuerza oculta Detrás del crecimiento, las ganancias y el valor duradero*. Boston: Prensa de la Escuela de Negocios de Harvard

Rossiter, J., y Bellman, S. (2012). Emotional branding pays off. *Journal of Advertising Research*, 52(3), 291-296. doi:10.2501/JAR-52-3-291-296 S

Roy, S., y Sarkar, S. (2015). To brand or to rebrand: Investigating the effects of rebranding on brand equity and consumer attitudes. *Journal of Brand Management*, 22(4), 340-360.

Samiei Nasr, M., Mahmoudzadeh, S. M., Mousavi, S. S., y Boostani, A. (2014). The role of management's tendency and personnel's motivation in fulfillment of brand promise. *Management Science Letters*, 4(6), 1077–1084. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2014.5.025>

Schmitt, B. (1999). Experiential marketing. *Journal of marketing management*, 15(1-3), 53-67.

Shah, D., Kumar, V., y Zhao, Y. (2015). Diagnosing brand performance: Accounting for the dynamic impact of product availability with aggregate data. *Journal of Marketing Research*, 52(2), 147. doi:10.1509/jmr.13.0530

Ulaga, W., y Reinartz, W. J. (2011). Hybrid offerings: How manufacturing firms combine goods and services successfully. *Journal of Marketing*, 75(6), 5-23.

Wan, E. W., y Chen, R. P. (2021). Anthropomorphism and object attachment. *Current Opinion in Psychology*, 39, 88–93. <https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.1016/j.copsy.2020.08.009>

Ward, E., Yang, S., Romaniuk, J., y Beal, V. (2020). Building a unique brand identity: measuring the relative ownership potential of brand identity element types. *Journal of Brand Management*, 27(4), 393–407. <https://doi.org/10.1057/s41262-020-00187-6>

William R. Trumble y Angus Stevenson (eds.) *Shorter Oxford English Dictionary*, 5a. ed. Oxford, UK: Oxford University Press, 2002: 2768. Citado por Lovelock, C., y Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia*. Pearson educación.

