

# La Gestión de Marca como Pilar Estratégico del Crecimiento Empresarial: de activo intangible a ventaja competitiva

## Brand Management as a Strategic Pillar of Business Growth: From Intangible Asset to competitive Advantage

**Yamith Puche-Ospino\***

Universidad Tecnológica de Bolívar - Colombia

ORCID iD: <https://orcid.org/0009-0005-7204-1367>

[ypuche@utb.edu.co](mailto:ypuche@utb.edu.co)

**Fecha de recepción:** 13/08/2025

**Fecha de evaluación:** 06/09/2025

**Fecha de aceptación:** 26/10/2025

**Javier Prieto-Florez**

Universidad Simón Bolívar - Colombia

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-6885-2790>

[Javier.prieto@unisimon.edu.co](mailto:Javier.prieto@unisimon.edu.co)

**Cómo citar:** Puche-Ospino, Y., & Prieto-Florez, J. (2025). *La Gestión de Marca como Pilar Estratégico del Crecimiento Empresarial: de activo intangible a ventaja competitiva*. *Revista Científica Anfibios*, 8(2), 44-63. <https://doi.org/10.37979/qfb.2025v8n2.181>.

\*Autor a quien debe ser dirigida la correspondencia



[Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

### Resumen

El presente trabajo analiza la gestión de marca como un eje estratégico para el crecimiento sostenible de las organizaciones en contextos de alta competitividad. Se parte del reconocimiento de un entorno marcado por consumidores hiperconectados y con amplio acceso a la información, lo que exige a las empresas repensar sus estrategias de posicionamiento. El objetivo principal es examinar el valor simbólico y emocional de la marca como recurso intangible estratégico, así como su impacto en el posicionamiento, la ventaja competitiva y el desempeño financiero empresarial. A partir de un enfoque explicativo-analítico, sustentado en la literatura académica, informes corporativos y casos de éxito, se profundiza en cómo empresas reconocidas, como Apple e Inditex, implementan estrategias de branding para fortalecer su vínculo con los consumidores e impulsar su crecimiento. No obstante, se identifican barreras económicas, culturales y cognitivas que dificultan la gestión efectiva del capital de marca, en especial por la falta de mecanismos claros para medir su impacto en los estados financieros tradicionales. Se concluye que resulta necesario avanzar hacia modelos de gestión más integrados, que incluyan métricas capaces de cuantificar el valor de marca. Esto permitirá potenciar su rol como un elemento fundamental dentro de la estrategia organizacional orientada al crecimiento sostenible.

### Palabras clave

Gestión de marca; Crecimiento sostenible; Capital de marca; Activo intangible; Ventaja competitiva.

### Abstract

This paper examines brand management as a strategic pillar for the sustainable growth of organizations operating in highly competitive environments. It begins by acknowledging a context shaped by hyperconnected consumers with broad access to information, which compels companies to rethink their positioning strategies. The primary objective is to analyze the symbolic and emotional value of the brand, regarding it as an intangible yet strategic component, and to assess its impact on positioning, competitive advantage, and corporate financial performance. Through an explanatory-analytical approach supported by academic literature, corporate reports, and successful case studies, the analysis delves into how renowned companies such as Apple and Inditex implement branding strategies to strengthen their connection with consumers and drive business growth.

Nonetheless, economic, cultural, and cognitive factors are recognized as barriers that hinder efficient brand management, especially due to the absence of clear mechanisms to assess its impact within traditional financial statements. A conclusion is drawn on the importance of transitioning toward more holistic brand management approaches, emphasizing the need of measurable brand value indicators. This will enhance the brand's role as a fundamental component of organizational strategy aimed at sustainable growth.

## Keywords

Brand management; Sustainable Growth; Brand equity; Intangible asset; Competitive advantage.

## Introducción

En el contexto actual, donde el entorno competitivo se intensifica constantemente y los consumidores están expuestos a un flujo permanente de información digital, las marcas enfrentan el reto de destacarse mediante propuestas de valor sólidas, auténticas y emocionalmente significativas. Las organizaciones se ven obligadas a buscar alternativas que les permitan diferenciarse, más allá de ofrecer productos o servicios funcionales, ya que hoy en día la clave está en construir significados simbólicos y establecer vínculos emocionales auténticos con los consumidores (Sarwar et al., 2014). Una marca ya no se percibe únicamente como un componente visual; ha pasado a constituirse en un recurso estratégico que representa la esencia corporativa, transmite sus principios fundamentales y expresa una oferta diferenciadora con alta carga simbólica. Para numerosos consumidores, estos atributos representan estatus, logros personales y formas de reconocimiento social (Sarwar et al., 2014, p. 55).

Este cambio está estrechamente ligado al perfil del consumidor moderno, el cual se encuentra hiperconectado, sobre informado y posee acceso inmediato a diversas posibilidades de consumo. En este escenario, las decisiones de compra ya no responden únicamente a razones funcionales, sino que se ven influenciadas por la experiencia que ofrece la marca, su imagen, el vínculo emocional que establece y el valor simbólico que comunica. Como ya se ha planteado, en el panorama del mercado actual, los consumidores no adquieren simplemente productos, están constantemente en la búsqueda de experiencias, significados culturales y relaciones duraderas con las marcas que eligen (Sarwar et al., 2014). Esto resulta evidente en empresas de distintos tamaños, desde las grandes corporaciones hasta las pymes, donde el branding cumple un papel estructural al fortalecer tanto la operatividad interna como la percepción externa de la organización, consolidando así su posicionamiento (Fornelli & Sánchez, 2013).

A pesar del creciente reconocimiento del valor estratégico de las marcas, su gestión sigue sin ocupar un lugar prioritario dentro de muchas estructuras directivas. Kotler y Keller (2009) sostienen que, aunque las marcas pueden representar una fuente importante de valor en el largo plazo, en el momento de su creación no siempre se realiza un análisis exhaustivo del capital de marca ni de su rentabilidad potencial, lo que evidencia una visión limitada de su verdadero alcance estratégico. Además, se le suma una dificultad menos evidente pero que igualmente tiene consecuencias significativas, y es que al tratarse de un activo intangible, la marca no suele aparecer reflejada en los balances contables tradicionales, lo cual genera que en muchos casos, se les reste prioridad frente a decisiones centradas en métricas financieras inmediatas o en activos materiales.

Estudios recientes enfocados en grandes empresas destacan que el branding, además de facilitar el posicionamiento, representa una estrategia central para añadir valor, consolidar la lealtad del cliente y construir una ventaja sostenible en el mercado (Grill Sánchez & Ortiz García, 2021).

Aunque cada vez se reconoce más el papel de las marcas como recursos estratégicos, muchas organizaciones aún no logran enfocar sus esfuerzos en su desarrollo. Como lo explican Kotler y Keller (2009), las marcas pueden ser una de las mayores fuentes de valor a largo plazo y, sin embargo, no siempre evalúan su valor y potencial de rentabilidad cuando se está diseñando el modelo de negocio que representan. Estas decisiones a corto plazo generan resultados poco favorables en términos de gestión de marca, ya que se desaprovechan tanto su dimensión simbólica como su valor financiero (Fornelli & Sánchez, 2013).

A partir de este panorama, el objetivo de este artículo es examinar el valor emocional y simbólico que representa la marca como un recurso intangible clave, mediante el análisis de su influencia en el posicionamiento competitivo y en

el crecimiento empresarial. A través de un enfoque explicativo y analítico sustentado en literatura especializada, informes y casos empresariales, se busca comprender como es que la gestión de marca sigue siendo subestimada dentro de las decisiones de la gerencia y cuáles son las barreras que impiden que se integre de manera efectiva en la planificación estratégica.

### Marco Teórico

El presente marco teórico tiene como objetivo realizar una revisión de los principales conceptos y fundamentos que respaldan esta investigación. Inicialmente, se abordará la definición de marca como activo simbólico, emocional y estratégico, así como la relación entre valor de marca, desempeño financiero y los nuevos paradigmas para la comunicación de marca. Asimismo, se examinará el branding como factor de crecimiento, se hará un abordaje sobre las limitaciones para la gestión de una marca desde la gerencia y se estudiarán los desafíos y oportunidades que implica su incorporación en el modelo de dirección estratégica.

### Conceptualización de Marca

La marca y los procesos implicados en su administración representan un campo ampliamente investigado y estudiado, ya que en las últimas décadas ha logrado cobrar importancia al interior del mundo empresarial, constituyéndose como un elemento importante de la economía. Podría afirmarse que hoy la marca es un elemento que atraviesa todas las áreas, actividades y relaciones comerciales de una compañía.

Para comprender la noción de marca como recurso con valor simbólico, emocional y estratégico, es necesario partir de una definición ampliamente aceptada. En este marco, la American Marketing Association (n.d.) plantea que una marca constituye un identificador —ya sea un nombre, término, diseño, símbolo u otra característica— que diferencia los productos o servicios ofrecidos por un agente económico o grupo de vendedores, de los de su competencia. Aunque esta definición se enfoca en lo identificable, el valor de la marca va más allá de sus elementos visuales, ya que representa un símbolo clave que impulsa el consumo y las dinámicas comerciales actuales.

A lo largo de la historia, las marcas han desempeñado un papel esencial en el comercio, faci-

litando la identificación de los productos elaborados por artesanos y otros trabajadores. Según Kotler y Keller (2009), los orígenes de las marcas se remontan a la alfarería antigua, cuando los productores imprimían símbolos en sus piezas para indicar su procedencia y generar confianza en los compradores. Estas prácticas fueron evidentes en diferentes culturas, como la porcelana china, la cerámica de Roma y Grecia, y las artesanías de la India, algunas de las cuales datan de 1300 a.C. (p. 43).

De acuerdo con Philip Kotler (2000, p. 487), una marca puede definirse como cualquier signo, término, diseño o combinación de estos, que permite distinguir los productos o servicios de un oferente frente a los de sus competidores. A partir de esta definición, se puede entender la marca como un signo distintivo que permite reconocer un producto, servicio o empresa específica. Esta interpretación tiende a centrarse en aspectos visibles y concretos, aunque en realidad la marca trasciende lo físico, incorporando valores simbólicos y emocionales que la conectan con los consumidores.

La marca cumple una función clave al permitir que productos pertenecientes a una misma categoría logren diferenciarse entre sí. En cuanto al concepto de producto, la American Marketing Association (A.M.A.) lo describe como una combinación de atributos —tanto tangibles como intangibles— que integran características, funciones, beneficios y usos, permitiendo que este pueda ser utilizado o intercambiado. Dichos atributos pueden manifestarse en forma de ideas, bienes físicos, servicios o incluso una combinación de estos, y su finalidad es satisfacer necesidades individuales u organizacionales (A.M.A.).

Por su parte, Stanton, Etzel y Walker (2004) afirman que un producto está compuesto por elementos visibles e intangibles como el empaque, precio, calidad y marca, además de aspectos relacionados con la atención y reputación del proveedor. Desde esta perspectiva, un producto puede adoptar diversas formas, como un objeto físico, una prestación, un espacio geográfico, una figura humana o incluso una construcción conceptual (p.225).

De acuerdo con lo anterior, existe una relación codependiente e integrada entre marca y producto para garantizar la compra o consumo final, en

ese sentido un producto de buena calidad puede ayudar a que la marca gane confianza y credibilidad en el mercado y por otro lado, la marca puede jalonar nuevos prospectos de clientes hacia un determinado producto o línea de negocio

que la marca quiera impulsar. En este sentido, se ha diseñado un diagrama que sintetiza los principales elementos del producto y la marca según las propuestas teóricas de Stanton, Etzel y Walker (2004, p. 225) y Kotler y Keller (2016, p. 43).

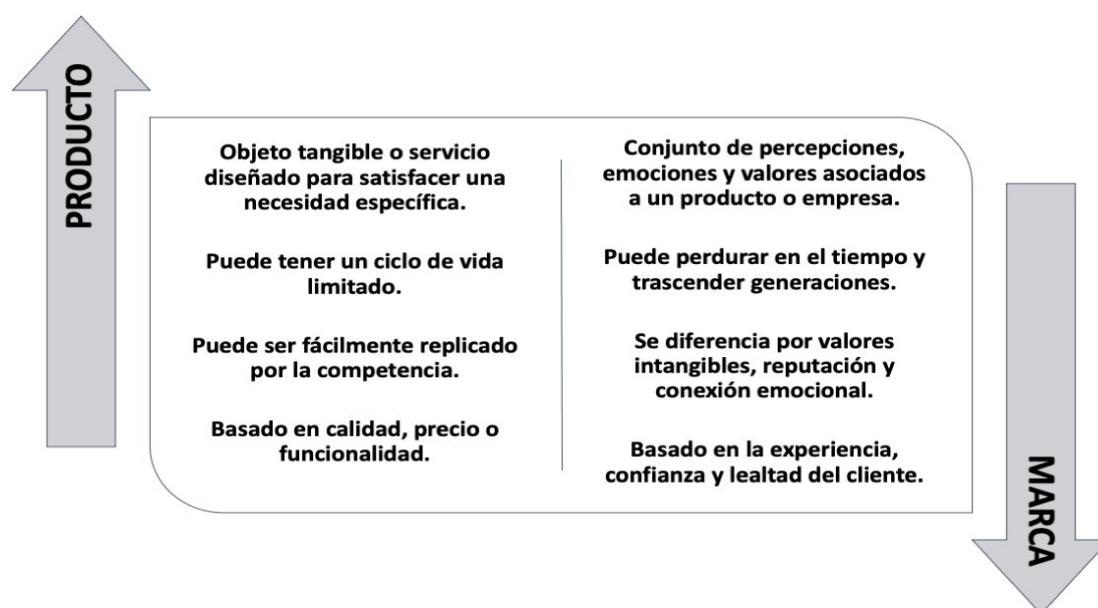


Figura 1. Diferencias entre producto y marca

Fuente: Elaboración propia basada en Stanton, Etzel y Walker (2004, p. 225) y Kotler y Keller (2016, p. 43).

### Marca como activo simbólico, emocional y estratégico

Las definiciones de marca que se han revisado hasta ahora han sido ampliamente aceptadas, pero deben ser reevaluadas como punto de partida para comprender su influencia en el crecimiento empresarial. No obstante, frente a los cambios del entorno actual, muchas de estas definiciones resultan desfasadas. Hoy en día, la marca va más allá de un simple conjunto de bienes y servicios: refleja un estilo de vida, valores, y visiones políticas, ambientales o económicas, influyendo directamente en las relaciones con los consumidores. La literatura especializada sostiene que la marca, al igual que un ser humano, posee una identidad particular. Esta identidad se construye a través de atributos, características, emociones y valores que permiten su reconocimiento por parte del público, diferenciándola de otras alternativas similares en el mercado (Pol, A., 2020).

Por su parte, Baños González y Rodríguez García (2012) explican que la marca se percibe como una entidad que transmite rasgos análogos a la personalidad humana. A través de su forma de comunicar, puede revelar indirectamente el tipo de identidad que representa, lo que influye

en la manera en que el consumidor se relaciona con ella. Esta personalidad proyectada tiene un rol clave en el modo en que se percibe su estilo de comunicación (p.55). De este modo, el branding actúa como un factor que permite que el servicio o producto se distinga en el mercado, generando un valor emocional y simbólico que contribuye a su posicionamiento.

Con la irrupción del internet y las redes sociales, las marcas han fortalecido su dimensión emocional como nunca antes, generando vínculos más profundos con sus grupos de interés y motivando la decisión de compra o consumo final de sus productos. En este sentido, Pol, A. (2020, marzo 31) señala que una marca se configura a través de distintos elementos como el nombre comercial (naming), una estructura visual reconocible y una personalidad que permite su identificación. Estos componentes visuales y simbólicos cumplen una función clave en la estrategia de posicionamiento, la construcción de su identidad y en la diferenciación frente a otros actores del mercado. Los aspectos gráficos, espaciales y cromáticos deben alinearse de forma cohesionada para que la marca logre expresar su carácter y esencia distintiva, también conocida como *Brand Cha-*



*racter*, entendido como el rasgo más representativo que expresa la personalidad proyectada por la marca.

Según Kotler y Keller (2009), las personas tienden a preferir marcas cuya personalidad coincide con la percepción que tienen de sí mismas. En ciertos casos, esta elección puede basarse en cómo les gustaría ser o incluso en cómo creen que son vistos por los demás, más que en su identidad real (p.182). Pero las marcas, además de representar unos símbolos y unos mensajes, también transmiten y encarnan emociones que finalmente terminan influyendo de manera directa en los clientes y la decisión de compra. En este sentido, Baños González y Rodríguez García (2012) plantean que, al igual que la personalidad humana incide en las relaciones interpersonales, la personalidad de marca constituye la base de la conexión entre la empresa y sus consumidores (p.52).

Para ahondar más en este punto, citamos a Mark y Pearson (2001), quienes retomaron los arquetipos de personalidad definidos por el psicólogo Carl Jung y los integraron en el ámbito del desarrollo de marcas, lo que permitió establecer una estructura simbólica y emocional para su identidad. A partir de ello, lograron

definir distintos rasgos simbólicos y perfiles emocionales que organizaron en un total de 12 arquetipos de marca.

Al respecto, Moliné (2014) argumenta que la identidad de una marca se manifiesta no solo a través del diseño del envase o la presentación del producto, sino también en sus elementos comunicativos, como los anuncios que destacan sus características y beneficios. Además, esta personalidad de marca se proyecta en espacios digitales, campañas promocionales, patrocinios y actividades de relaciones públicas. Todas estas acciones deben estar alineadas para construir y reforzar la imagen que la marca desea transmitir.

En consecuencia, administrar adecuadamente la marca y todos sus componentes ha pasado a ocupar un lugar estratégico en la dirección de la empresa. Actualmente, esta labor no puede considerarse una función aislada ni exclusiva de los departamentos de mercadeo y comunicación. La responsabilidad de dirigir la marca debe integrarse en toda la organización, involucrando a todas sus áreas, grupos de interés y, en especial, al director general, quien también debe asumir el rol de gestor de marca.

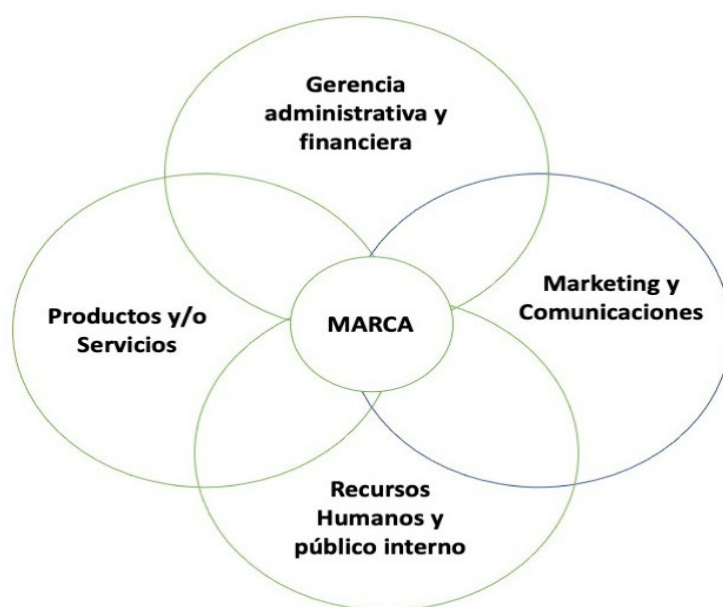


Figura 2. La marca como elemento transversal en la compañía

Fuente: Elaboración propia basada en la propuesta conceptual de Cerviño y Durán Herrera (2012)

### Diferencias entre marca (brand), branding e identidad visual

Existe una delgada línea entre marca (brand), branding e identidad visual corporativa; estos tres

elementos convergen para conformar el universo de la marca. En el marco de esta investigación, se considera como fundamento principal que la marca refleja lo que los consumidores piensan, sienten y expresan, lo cual se materializa mediante una

identidad visual que funciona como manifestación gráfica, comunicada y comercializada a través de estrategias de marketing, con el fin de alcanzar un posicionamiento e impacto efectivos en el mercado y ante el consumidor.

Velilla (2010) explica que el término *branding* proviene del escandinavo *brandr*, que significa “quemar”, ya que originalmente se usaba para marcar ganado y objetos como técnica para salvaguardar la identidad y evitar falsificaciones; este método también se aplicó en cerámica etrusca, griega, romana y en la porcelana francesa del siglo VXII.

Según Santamaria Luigi (2013), en la década de los noventa el branding pasó a jugar un rol central en el Marketing, ya que las marcas comenzaron a construir conexiones emocionales con los consumidores; con la llegada de internet y nuevas tecnologías, esta disciplina se transformó para comprender mejor al público y adaptarse a nuevas tendencias sociales.

Stalman (2014) afirma que, aunque el branding mantiene su esencia, en la actualidad representa más que nunca un elemento estratégico en los negocios; a lo largo de los últimos años, la noción de identidad corporativa ha cedido espacio al uso del término por branding, como expresión más moderna de ese concepto (p. 24). Por su parte, Ilgo (2019, citado en Maza-Maza et al., 2020) concibe el branding como un enfoque global que forma parte del marketing estratégico, el cual abarca etapas como la creación, administración, posicionamiento y operación de la marca mediante una planificación estructurada.

En definitiva, el branding se entiende como un enfoque estratégico que facilita la coordinación articulada de las actividades relacionadas a la marca, y que además permite generar ventajas competitivas que aseguran un posicionamiento sostenible en el tiempo. En ningún caso, el branding debe reducirse a lo que se ve de la marca, a los elementos gráficos o a los elementos gráficos que conforman su identidad visual.

Es importante resaltar que mostrar la marca como un símbolo contribuye a consolidar su identidad, facilitando tanto su reconocimiento como su recordación. Su presencia cumple una función integradora y resulta fundamental en la construcción de la marca. En este sentido, Aaker (1996), citado por Baños González y Rodríguez

García (2012), identifica dos componentes clave. El primero de ellos es lo que denomina *imagen visual/metáforas*, entendido como un conjunto de recursos gráficos —como logotipos, paletas de colores, entre otros— que representan a la marca y que pueden amplificar su significado si se articulan con metáforas que comuniquen beneficios funcionales, emocionales o personales (p. 52).

De acuerdo con Olvera y Zambrano (2019, n.d.), la identidad visual se puede entender como la forma en que una persona percibe visualmente un símbolo, construyendo mentalmente su diseño y reconociendo sus componentes visibles, los cuales permiten distinguir una organización de otra. Para que esta identidad visual sea efectiva, debe estar bien definida, ser coherente, singular y distintiva.

A través del uso coordinado de elementos gráficos, paletas de color y estilos visuales, la identidad visual aporta fundamentos clave en la configuración del arquetipo de marca, además de influir en la expresión de su personalidad. En este contexto, la identidad de la marca actúa como guía, brindando propósito y dirección. Según Aaker (1998), esta dimensión resulta esencial en la estrategia de marca, pues está vinculada a uno de sus valores centrales: las asociaciones emocionales y simbólicas que constituyen su esencia y carácter (p. 71).

Aaker (2008) concibe la identidad de marca como un conjunto representativo de vínculos simbólicos que los responsables estratégicos buscan desarrollar o preservar. Estas asociaciones reflejan la esencia de lo que representa la marca y conllevan un compromiso por parte de la organización hacia sus consumidores. Además, la identidad de marca debe facilitar la construcción de un vínculo con el cliente, al ofrecer una propuesta de valor que aporte beneficios funcionales, emocionales o relacionados con la autoexpresión (p. 672).

La tabla 1 muestra los hallazgos de un ejercicio comparativo realizado entre los conceptos de Brand, branding e identidad visual. Se integraron las definiciones y enfoques clave de los autores Kotler y Keller (2016), Aaker (1996) y Stalman (2014), para entender de manera más amplia las diferencias que subyacen entre sí.

Tabla 1. Concepto, enfoque y elementos clave para diferenciar el brand, el branding y la identidad visual

Concepto	Definición	Enfoque principal	Elementos clave
Branding	Proceso estratégico de construcción y gestión de una marca.	Percepción, valor, posicionamiento.	Propósito, valores, tono de voz, experiencia del cliente, storytelling.
Marca (Brand)	Resultado intangible de lo que las personas piensan, sienten y dicen de ti.	Identidad emocional y reputación.	Nombre, reputación, promesa de valor, percepción pública.
Identidad visual o de marca	Manifestación gráfica de la marca.	Apariencia externa y coherencia visual.	Logo, tipografía, colores, iconografía, manual de marca.

Fuente: Elaboración propia a partir de Kotler y Keller (2016), Aaker (1996) y Stalman (2014).

## Branding como factor de crecimiento

El presente apartado busca establecer, desde un enfoque teórico, cómo el branding se ha transformado en una práctica clave para promover el desarrollo empresarial y orientar estratégicamente a las organizaciones. Se realizará una revisión bibliográfica con el fin de comprender cómo la planeación estratégica de una compañía debe articularse de manera coherente con las decisiones relativas al marketing y la gestión de marca, de modo que se supere la desconexión que actualmente persiste en muchos entornos gerenciales, donde estos factores no se alinean con el objetivo de crecimiento.

Como punto de partida, se retoman los marcos conceptuales vinculados al manejo estratégico de marca y al brand equity. Esta propuesta investigativa parte del enfoque de administración de marca, pero se traslada hacia la gerencia estratégica, con el propósito de plantear una visión de management que facilite a los altos directivos la toma de decisiones enfocadas en el desarrollo empresarial, considerando los elementos vinculados a la marca. Esta aproximación refleja una tendencia cada vez más relevante dentro de la administración corporativa. En este sentido, Figueroa-Casillas y Rosario-Ruiz (2021, p. 57) señalan que “se parte de fundamentos teóricos donde se abordan dimensiones como la estrategia empresarial y su planificación, integrando elementos propios del branding y del posicionamiento de marcario”.

## Brand Equity o valor de marca: el intangible que impulsa el crecimiento

Según Aaker (1991, p. 162), el capital de marca se entiende como “un conjunto de cualidades

(y responsabilidades) vinculadas con el nombre y los símbolos de una marca que agrega (o resta) al valor proporcionado por un producto o servicio a una empresa y (o) al cliente de esa empresa”. Por su parte, Sánchez Cruz (2020) señala que el brand equity también se configura a partir de su dimensión simbólica, lo que abarca la personalidad y la imagen percibida por el público.

Aaker (2003) agrupa a través de este concepto varios elementos como la fidelidad del consumidor, la percepción de calidad y las ideas que se construyen en torno a la marca, así como también los aspectos negativos que sustraen valor. “El brand equity se construye a lo largo del tiempo por medio de esfuerzos continuos de marketing que crean y refuerzan asociaciones positivas en la mente del consumidor, funcionando como un activo acumulativo que incrementa el valor organizacional” (p. 45).

En ese mismo sentido, Morales (2007) plantea que la marca se considera un recurso inmaterial altamente valioso para las organizaciones, cuya relevancia se encuentra en su capacidad de añadir valor por sí misma a los productos. Esto permite concluir que la marca posee el potencial no solo de distinguir un producto, sino también de generar valor económico por su carácter intangible. Por su parte, Yagüe y Romero (2006) enfatizan que la marca constituye un activo intangible fundamentado en el mercado. Para que exista y tenga significado, debe exteriorizarse, experimentarse y ser percibida por los consumidores. En consecuencia, trasciende los límites organizacionales al consolidarse en la percepción y conducta de los consumidores (p. 434).

Desde otra perspectiva, Keller (2008) argumenta que el valor capital de marca se construye a partir de tres pilares: primero, la selección ini-

cial de sus componentes o identidades distintivas; segundo, la integración de estos al programa de marketing de soporte; y tercero, las asociaciones que se generan cuando la marca se vincula con otras entidades como empresas, países de origen o canales de distribución (p. 64).

Además, el autor subraya que se ha vuelto fundamental que los mercadólogos puedan cuantificar sus acciones en términos financieros, bien sea de manera explícita o implícita. Esto responde a un creciente interés académico por comprender cómo se relaciona el valor de marca con los mercados de valores y su rendimiento. Asimismo, destaca la importancia de considerar las implicaciones contables en el desarrollo de las marcas (Keller, 2008, p. 427).

Las posturas y teorías presentadas en esta sección convergen en la idea de que el brand equity es un componente dinámico que se fortalece mediante acciones continuas de marketing, un enfoque articulado para la administración de marca y la construcción constante de su percepción en la mente del consumidor.

El concepto marcario ha evolucionado de ser únicamente una etiqueta para bienes específicos a convertirse en un elemento estratégico fundamental para las organizaciones, gracias a su capacidad para conectar con los valores y preferencias del público objetivo mediante diversas acciones comunicativas (Píriz, 2009, p. 9).

Por otro lado, Kotler y Keller (2016) afirman que el valor de marca representa el reconocimiento adicional que los consumidores otorgan a bienes o prestaciones. Dicho valor se evidencia a través de la percepción, actitud y comportamiento del cliente hacia la marca, así como en el impacto que genera en variables como el precio, la cuota de mercado alcanzada y los beneficios obtenidos. En esta misma línea, Llopis Sancho (2024) destaca la importancia de los recursos inmateriales dentro del desarrollo empresarial, enfatizando que las compañías con mayor proyección no solo apuestan por la visibilidad de sus marcas, sino que buscan establecer vínculos emocionales sólidos con sus consumidores para consolidar ventajas competitivas sostenibles (p. 72).

Por su parte, Forero Siabato y Duque Oliva (2014) consideran la marca como un activo intangible clave, cuya gestión adecuada incrementa su valor en el mercado. Señalan que, a lo largo

del tiempo, esta se ha consolidado como un recurso clave para el manejo de entidades de diversas características y dimensiones. Además, destacan la importancia de realizar mediciones del valor de marca, a fin de comprender la percepción del consumidor respecto al producto, y así dirigir estratégicamente su desarrollo (p. 56). En consecuencia, la marca debe entenderse como un intangible estratégico cuya gestión requiere de seguimiento constante desde diferentes frentes organizacionales.

## Gestión Estratégica de Marca

El branding suele percibirse como un componente más dentro de las organizaciones, pero no como un elemento transversal que impulse el crecimiento empresarial. Es fundamental que la alta dirección reconozca la gestión de marca como pilar estratégico y no únicamente como una tarea del equipo de marketing, ya que desde este enfoque se pueden alcanzar nuevos mercados y atraer más clientes. Por ello, resultado necesario comprender qué es la planificación estratégica y cómo se vincula con la gestión de una marca.

Chiavenato (2006, p.228) define la planificación estratégica como el mecanismo inicial mediante el cual los directivos analizan datos internos y externos para establecer principios de acción, dirección organizacional y competitividad a largo plazo. Este autor enfatiza que la planificación estratégica requiere un enfoque integral, con visión sistémica y orientada a la sostenibilidad en el tiempo.

Armijo (2009, p. 5) describe la planificación estratégica como una herramienta administrativa que guía a las organizaciones en la definición de acciones tanto inmediatas como a largo plazo, ayudándolas a adaptarse a los cambios y exigencias del entorno para alcanzar eficiencia y eficacia en sus operaciones. Por su parte, Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012, p. 38) consideran que la planificación estratégica se entiende como una metodología organizada orientada al diseño e implementación de planes que incluye: definir misión y visión, establecer objetivos, idear estrategias y diseñar indicadores que permitan monitorear su implementación.

A su vez, Mayorga Escalada S. (2016) destaca la importancia de alinear la planificación estratégica con la gestión de marca en un entorno



dinámico: “La alineación en la planificación estratégica de sus productos, comunicación y forma de actuar genera coherencia total en sus públicos, quienes encuentran conexiones relevantes sin ser invadidos por la comunicación tradicional”... es hora de entender el branding como una inversión estratégica y no como un gasto sin sentido” (p.58).

Parrales-Poveda et al. (2024, p. 499) destacan que la integración del branding en la planeación estratégica convierte a la marca en un activo que trasciende lo visual. Según los autores, al alinear el branding con la estrategia empresarial, las organizaciones pueden construir vínculos emocionales más sólidos con sus clientes, fortaleciendo así la lealtad y fomentando una base de consumidores comprometidos.

Al respecto, Mayorga Escalada (2016) explica que la planificación estratégica de marca implica una visión integral orientada al establecimiento de objetivos prioritarios para la organización. Este proceso, según la autora, debe sustentarse en acciones tácticas coherentes y multidisciplinarias, alineadas con dichos objetivos, convirtiéndose así en una herramienta clave para la toma de decisiones estratégicas (p.67).

Por otro lado, Joan Costa (2019) presenta el modelo MasterBrand como un enfoque integral para la gestión estratégica de marcas, basado en tres etapas fundamentales: infraestructura, estructura y superestructura. La infraestructura agrupa los fundamentos que sustentan la marca, entre ellos la identidad institucional, la cultura interna y el enfoque estratégico adoptado por la organización. En cuanto a la estructura, esta conecta la empresa con su sistema marcario y traduce las ideas en acción concreta mediante proyectos de branding, investigaciones, planificación estratégica, gestión financiera, marketing y manuales. Finalmente, la superestructura representa el punto de contacto visible con el público, donde se desarrollan las experiencias de marca perceptibles que conectan con consumidores, mercado y sociedad. Este enfoque refuerza la necesidad de alinear la gestión de marca con la estrategia empresarial general.

En este sentido, el modelo de Costa se vincula con la definición de estrategia propuesta por Porter (1980), quien la describe como una fórmula general que orienta la forma en que una empresa

competirá, los objetivos que debe alcanzar y las políticas necesarias para lograrlo.

## La marca como ventaja competitiva

La marca representa un activo intangible estratégico que, cuando es gestionado de forma adecuada, posee la capacidad de generar una ventaja diferencial en el mercado. Lucus (s.f.) apoya esta idea al afirmar que las marcas añaden valor al producto y deben gestionarse del mismo modo que cualquier otro activo corporativo. Al respecto, Keller (2008, p. 667) enfatiza que construir una marca poderosa —con consciencia e imagen sólidas— resulta crucial para establecer asociaciones valiosas que favorecen una ventaja competitiva sostenible.

En ese mismo sentido, Naomi Klein (2007, p. 220) sostiene que las extensiones de marca han trascendido su rol accesorio para convertirse en el núcleo de las estructuras empresariales, sentando las bases de su desarrollo estratégico. Por su parte, Pacheco Ornelas (2005, p. 140) advierte que aunque algunas estrategias respondan a exigencias del mercado, estas pueden ser fácilmente imitables y efímeras. Por ello, subraya la necesidad de identificar constantemente nuevas fuentes de diferenciación sostenible.

Estas perspectivas refuerzan la idea de que la marca genera valor simbólico y emocional, y sobre todo posee carácter duradero frente a imitaciones. Según Pacheco Ornelas (2005, p. 140), las organizaciones pueden lograr una ventaja competitiva si responden a las exigencias del mercado en términos de producto, servicio o distribución. No obstante, dado que estos factores pueden ser replicables y, por tanto, temporales, es fundamental identificar de manera constante nuevas fuentes de diferenciación.

Según Porter (2009, p. 256), la estrategia competitiva implica medidas estratégicas reactivas y proactivas orientadas a asegurar una posición competitiva sostenible, enfrentando eficazmente las cinco fuerzas del entorno industrial, con el objetivo de lograr un excelente retorno de inversión. Guerras y Navas (2015) complementan que la estrategia competitiva también puede entenderse como el enfoque adoptado por una organización frente a sus rivales del mercado con el propósito de alcanzar un rendimiento que

supere al de su competencia. Finalmente, Porter (2008, p. 2) también define que el núcleo de la formulación de una estrategia competitiva reside en relacionar a la empresa con su entorno compe-

titivo, estructurado por cinco fuerzas: la amenaza de nuevos entrantes, productos sustitutos, poder de negociación de compradores y proveedores, y rivalidad entre competidores.



Figura 3. Cinco fuerzas que determinan el entorno competitivo

Fuente: Elaboración propia basada en el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (2008, p. 2).

### Ejemplos de marcas que han impulsado su expansión por una gestión estratégica

Cuando las compañías logran convertir la marca en un activo estratégico, el branding se convierte en una estrategia poderosa de crecimiento, como ilustra el caso de BMW. Píriz (2009, pp. 141-142), indica que BMW Ibérica ha centrado su ventaja diferencial en la marca, convirtiéndola en su principal eje competitivo. Según el autor, la estrategia en España se ha basado en tres pilares fundamentales: identificar con precisión su público objetivo, aumentar la accesibilidad de la marca ampliando el mercado y superar barreras perceptuales mediante una comunicación emocionalmente atractiva. Estas acciones de branding han logrado motivar al consumidor y dotarle de argumentos favorables para la compra.

En el ámbito empresarial, Apple es reconocida por haber desarrollado diversas ventajas frente a otros fabricantes de teléfonos. Entre ellas se destacan la complementariedad entre sus productos —lo cual implica altos costos de cambio para los usuarios—, su facilidad de uso, un diseño atractivo y la creación de un ecosistema sólido compuesto por desarrolladores de aplicaciones, fabricantes de accesorios y productores de contenido audiovisual. Este entorno genera un valor significativo alrededor de sus productos. Cada una de estas ventajas se basa en un repertorio

de capacidades que la empresa ha consolidado progresivamente a partir de sus propios recursos (López de Pedro, 2019, p. 8).

La gestión eficiente de una marca puede impulsar la expansión y el crecimiento empresarial, al respecto, Espigares Funes (2024) se refiere a la estrategia de marcas de lujo como FENDI y GUCCI que lograron sacar productos nuevos bajo el nombre de marcas ya consolidadas en el mercado. De acuerdo a Espigares Funes (2024), este tipo de estrategia de crecimiento se basa en introducir nuevos productos utilizando una marca ya posicionada en el mercado. Esta táctica permite a las empresas reducir costos y captar nuevos segmentos de clientes familiarizados con la marca principal (p. 15).

Otra de las grandes marcas que destaca por su exitosa estrategia de crecimiento y expansión es Starbucks, que según Vicuña (2018, p. 1) ha logrado posicionarse gracias a su enfoque en la experiencia del cliente, creando espacios donde los usuarios se sienten cómodos y disfrutan de su visita —a menudo por períodos prolongados— reforzando así el vínculo emocional con la marca.

En relación con el éxito global de Starbucks, The Strategy Institute (2024) destaca que “el secreto del fenomenal éxito internacional de Starbucks radica en un enfoque estratégico mul-

tinacional que equilibra el mantenimiento de una marca global coherente con una hábil adaptación a las culturas locales. Desde que Starbucks abrió su primera tienda fuera de Norteamérica en Tokio en 1996, el gigante del café ha impulsado incansablemente su expansión global” (p. 2). Actualmente, la cadena de cafeterías Starbucks opera en más de 80 países, con una red superior a las 32.000 tiendas a nivel global.

### **Desafíos, limitaciones y oportunidades para la integración del branding en la estrategia empresarial**

#### **Integración del branding en la estrategia empresarial**

Goldsack-Trebilcock y Leroux (2025) advierten que las marcas enfrentan un entorno cada vez más complejo, donde deben equilibrar la autenticidad cultural con la coherencia estratégica, situando al consumidor como co-creador de valor (p. 143). Asimismo, las organizaciones deben forjar una visión que les permita anticiparse en un entorno competitivo y volátil, donde el branding enfrenta retos como la gestión digital, la coherencia multicanal, la credibilidad y la co-creación con el consumidor. Estos desafíos exigen una estrategia más flexible, colaborativa y honesta (Gudiño Pérez & Sánchez Martínez, 2021, p. 28).

Hatch y Schultz (2003) conciben la gestión de marca corporativa como una práctica en constante evolución, que requiere ajustes continuos en la visión, la cultura organizacional y la imagen institucional. En este enfoque, toda la organización participa activamente en el manejo estratégico de la identidad marcaria, y no se limita exclusivamente a los departamentos de mercadeo, marketing o comunicaciones (p. 1045).

Hatch y Schultz (2003) también enfatizan que la gestión de marca no se limita a una campaña puntual, sino a un proceso que demanda ajustes y revisiones constantes de la visión estratégica, la cultura de la organización y las acciones externas. Bajo este enfoque se infiere entonces que uno de los principales desafíos en la integración del branding en la estrategia empresarial es precisamente lograr un proceso transversal e integrado de manera horizontal.

Lo anterior es confirmado por Dowling (1993, p. 101) quien sostiene que para que la imagen de

una empresa se convierta en un activo corporativo, “debe estar coordinada con su visión, comunicaciones de marketing, estrategia corporativa, diseño organizacional y cultura” y hace especial énfasis en que si se quiere lograr que la marca sea un activo estratégico, debe integrarse con la visión de la empresa, pero el gran desafío radica en las visiones fragmentadas al interior de la organización, en la desconexión de los elementos de la marca y en una coordinación alejada de la relación marca-consumidor.

Las barreras organizativas para la integración del branding parten de una mentalidad empresarial y cultura organizacional en la que se promueve la especialización en lugar de la integración, estamos hablando de una estructura organizacional en la que los departamentos trabajan de manera independiente y de acuerdo con su propia visión y los gerentes adolecen de habilidades para lograr una integración de todas las áreas. (Fill & Broderick, 2005).

### **Barreras económicas, cognitivas y estructurales**

“Los obstáculos de marca están constituidos por impedimentos que comprenden tres tipos de barreras: recursos insuficientes, conocimiento inadecuado y una imagen negativa del país de origen (COO). La barrera de recursos insuficientes afecta principalmente a empresas de menor tamaño, mientras que la falta de conocimiento sobre branding es más destacada entre las firmas con competencias iniciales o inexistentes en esta área. Estas compañías creen que el branding es menos aplicable a los bienes industriales” (Zhang & Du, 2019, p. 420, traducción propia).

Los mismos autores puntualizan que “la mayoría de las pymes manufactureras en China carecen de departamentos formales de gestión de marca o especialistas. Las actividades de branding suelen ser esporádicas y no están bien integradas en la estrategia corporativa.” (Zhang & Du, 2019, p. 424). Lo anterior permite inferir que aquellas organizaciones que carecen de respaldo financiero adecuado enfrentan dificultades para implementar acciones sostenibles en branding. Esta limitación restringe el impacto potencial del branding en el crecimiento empresarial, al percibirse erróneamente como un proceso prescindible en lugar de una inversión estratégica.

## Falta de formación en branding estratégico en altos cargos

Brodie, Benson-Rea y Medlin (2017) afirma que los gerentes a menudo carecen de formación para gestionar las marcas como activos estratégicos basados en significados, y comúnmente ve la marca y el branding como una herramienta de comunicación, postura que socava el impacto de la gestión gerencial con perspectiva de marca.

“La alta dirección de las empresas con baja competencia muestra una comprensión limitada de la construcción de marca como activo estratégico y carece de compromiso con el desarrollo del branding.” (Zhang & Du, 2019, p. 424). Estas capacidades deben estar incorporadas en los procesos organizativos y ser dirigidas por gestores que comprendan la interacción entre los significados del branding y las estructuras de identidad (Brodie et al., 2017).

Brodie et al. (2017) definen el branding como una capacidad dinámica, entendida como “la capacidad organizacional para coordinar y adaptar recursos y habilidades internas y externas en respuesta a escenarios variables, mediante la gestión estratégica de significados” (p. 184, traducción propia).

Por su parte, Llopis Sancho (2024) afirma que el CEO o director general tiene la capacidad y la responsabilidad de alinear y conectar todas las áreas, recursos y capacidades de la compañía. Sostiene, además, que la cabeza gerencial debe alinear la construcción de marca en todos los niveles directivos para lograr un compromiso total, lo cual mejorará la actitud y la visión hacia los intangibles, impulsará la destinación de recursos y toda la compañía estará hablando un mismo idioma, el idioma de la marca. Todas estas acciones son necesarias para construir una marca valiosa para el cliente y de alto valor financiero.

## Metodología

Para el desarrollo de esta investigación, se empleará un enfoque explicativo-analítico mediante la revisión de literatura científica, informes especializados, revistas académicas y casos de éxito internacionales, con el objetivo de proporcionar una comprensión amplia y completa del papel de la gestión de marca como activo estratégico en el crecimiento empresarial.

Las fuentes seleccionadas son artículos científicos, libros de referencia en el área del branding, estrategia empresarial y marketing, como lo es libro de Administración estratégica de marca de Keller y otros artículos que discuten la influencia del branding en muchos sectores.

La recopilación de datos se llevó a cabo utilizando plataformas científicas reconocidas, como Scopus, Google Scholar y ResearchGate, enfocándose en artículos producidos en el rango de los últimos 10 a 15 años, con el fin de garantizar la vigencia y relevancia de los hallazgos. Asimismo, los criterios de inclusión se basaron en la relevancia estratégica del tema de branding, la autoridad y confiabilidad de las fuentes, el rigor metodológico, la diversidad sectorial y la vigencia de los contenidos. Dentro de los criterios de descarte, se eliminaron los trabajos centrados únicamente en branding personal o diseño gráfico, así como fuentes carentes de respaldo académico. Para optimizar los resultados, se utilizaron ecuaciones booleanas simples como: “gestión de marca y activo intangible”, “branding estratégico y crecimiento empresarial”, “Brand equity y ventaja competitiva”.

Los términos de búsqueda se basaron en palabras que incluían gestión de marca, capital de marca, branding estratégico, activo intangible, crecimiento empresarial, ventaja competitiva y decisión de gestión. Una vez revisadas las fuentes, se identificarán los patrones y tendencias alrededor de la gestión de marca, los obstáculos dentro de las organizaciones para la integración de esta misma, y los casos de éxito empresarial (Apple, Inditex y un conjunto de PYMES en Manabí, Ecuador), seleccionados por su presencia repetida en la literatura, al utilizar términos de búsqueda con respecto a marca y crecimiento empresarial y a su vez por mostrar un enfoque complementario en contextos muy contrarios o diferentes.

## Hallazgos

### Apple y el valor estratégico del capital de marca

Una de las compañías que ha evidenciado el papel fundamental de la creación de marca como activo estratégico —aunque no siempre reflejado explícitamente en los estados financieros tradicionales— es el gigante tecnológico Apple. De acuerdo con cálculos referenciados por Kotler y



Armstrong, en 2013, la marca Apple tenía un valor cercano a los 150.000 millones de dólares, lo cual demuestra el alto capital simbólico y emocional que esta organización ha logrado construir alrededor de sus productos. No obstante, este valor no aparece registrado como un recurso intangible reflejado en los informes contables de la compañía, ya que las normativas contables no permiten reconocer el valor de marca generado de forma orgánica (Keller, 2008, p. 317). Esta situación limita la visibilidad de unos de los principales motores del crecimiento sostenible empresarial.

En el estudio *La evolución estratégica de Apple: del emprendimiento a la gigante tecnológica*, propuesto por Jiang (2024), se enfatiza que el éxito de Apple no se debe exclusivamente a su excelencia técnica, sino también a la gran capacidad que tienen para adaptarse a nuevos mercados y para anticiparse a las expectativas de los consumidores, en áreas sensibles y que cada vez cobran más relevancia, como la privacidad y la seguridad. Estos factores refuerzan el valor de marca de Apple, el cual, aunque no puede cuantificarse con precisión, ha contribuido a sostener su liderazgo dentro de la industria tecnológica.

La evidencia empírica presentada por Oyenuga, Ahungwa y Onoja (2021), en la investigación titulada “Efecto del valor de marca en el comportamiento del consumidor entre los estudiantes de la Universidad Veritas, Nigeria”, centrada en el uso de smartphones de Apple, respalda esta perspectiva. Los autores concluyen que la conciencia de marca, los valores simbólicos y el apego emocional hacia Apple inciden de forma significativa en las elecciones de compra realizadas por jóvenes en formación universitaria (Oyenuga et al., 2021). Esto demuestra que no solo el reconocimiento de marca, sino también su carga simbólica, influye de manera tangible y medible en la elección del consumidor, afectando tanto la lealtad como el crecimiento de la empresa.

### **Caso INDITEX: Una estrategia de expansión basada en el valor vivencial de la marca**

En su Memoria Anual 2023, Inditex se autodefine como un grupo conformado por diversas insignias comerciales tales como Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho y Zara Home, cuyo propósito común es brindar una oferta de moda creativa, con estándares

de calidad y producción responsable, presente en más de 200 mercados a nivel global (Inditex, 2023, p.166).

La estrategia corporativa de Inditex ha sido un elemento crucial en su consolidación como referente mundial en el ámbito del vestuario y las tendencias. Según su informe anual, su esquema empresarial ha favorecido su evolución, en tan solo unas décadas, desde un pequeño taller textil de origen local en A Coruña a un líder global en el sector, basado en cuatro ejes clave: Propuestas de moda distintivas, vivencias de compra destacadas, talento humano excepcional y un compromiso con la sostenibilidad en todas sus operaciones (Inditex, 2023, p. 10).

En el análisis del caso del grupo Inditex, se examinará cómo este grupo del sector textil ha logrado posicionarse como un referente de éxito en la gestión estratégica de marca, convirtiéndola en una palanca clave para su crecimiento sostenido y su presencia global.

Con más de 5.000 tiendas físicas, múltiples canales online y participación en más de 213 mercados, el grupo de Industria de Diseño Textil S.A. ha logrado posicionarse entre los referentes más destacados del mercado de la moda, gracias a su propuesta de diseño accesible y adaptada al consumidor global.

Este grupo textilero ofrece una propuesta basada en la creatividad, en diseños novedosos y únicos, pero sobre todo, en la escucha de las necesidades de sus compradores para lograr garantizar que haya un acceso igualitario a su modelo de moda apoyado en una vivencia de compra optimizada, en constante perfeccionamiento y diseñada para responder de manera rápida a los dolores y frustraciones de sus clientes. Actualmente, el portafolio del grupo incluye siete marcas —mencionadas anteriormente—, cada una con una identidad visual y personalidad distintiva, dirigidas a segmentos de mercado específicos. No obstante, todas comparten los mismos valores corporativos y se alinean con los activos intangibles estratégicos de Inditex. El denominador común entre estas marcas es la experiencia de compra consistente que proporcionan: basada en la rapidez de respuesta, la innovación constante, la creatividad, y una profunda comprensión del consumidor. Esta coherencia estratégica entre diferenciación, alineación de marca y propósito

organizacional ha sido crucial en el desarrollo táctico del valor de marcarlo.

De acuerdo con Llopis (2024), los intangibles son recursos que no tienen forma física ni representación financiera, pero que contribuyen al fortalecimiento de las competencias empresariales y al posicionamiento corporativo. Mediante la gestión de estos se logra un mejor posicionamiento de las organizaciones en el mercado (Del Río-Cortina et al., 2022). “Entre estos, encontramos la innovación (propiedad intelectual, investigación y desarrollo), el capital humano (habilidades y relaciones dentro y fuera de la organización, junto a la capacidad de ser un motor de atracción de talento), el capital digital (plataformas, bases de datos y modelos analíticos) y el capital de mar-

ca (reputación, lealtad y percepción del cliente)” Llopis (2024, p.73).

En este marco, la propuesta operativa de Inditex se caracteriza por estar centrado en el cliente. Tal como se representa en la figura 4, su objetivo principal es entender, atender y dar respuesta oportuna y eficaz a las demandas de los clientes a lo largo de toda la cadena de valor. Es así como las diferentes marcas del grupo textil se han convertido en sinónimo de estilo alrededor del mundo, la misma prenda que se vende en Colombia, es la misma que también se comercializa en mercados como Estados Unidos y diversas regiones de Europa.

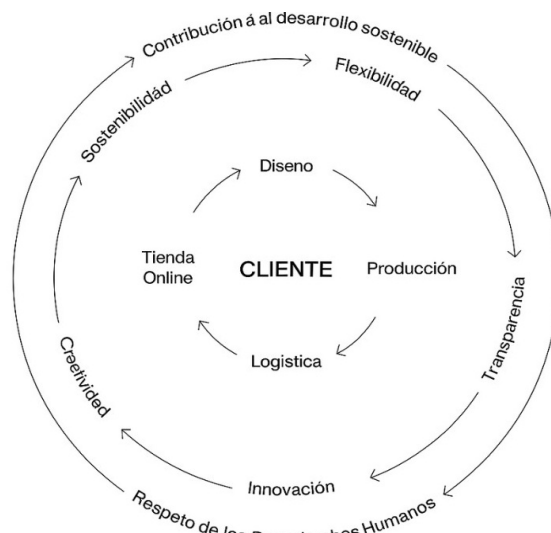


Figura 4. Modelo de negocio de Inditex

Fuente: Tomado de \*Informe anual 2022: Estrategia (p. 7), por Inditex, 2022,

Para Llopis (2024) “la auténtica centralidad del cliente implica una comprensión profunda de sus necesidades, deseos y ‘puntos de dolor’, así como anticiparse a sus expectativas. El CEO tendrá que impulsar una cultura donde cada decisión y proceso se orienten a crear valor para el cliente, no solo desde las áreas comerciales, sino desde todas las unidades funcionales de la entidad. Esta orientación real hacia el cliente fortalecerá la lealtad y fomentará relaciones a largo plazo. Para ello, la alta dirección deberá destinar los recursos y capacidades necesarios para entender al cliente en profundidad y empoderar a cada departamento para que genere valor real al cliente” (p.76).

Escuchar al cliente y ponerlo en el centro del negocio, como un eje transversal que atraviesa

todos los pilares y eslabones de la cadena de valor permite a la compañía construir una estrategia articulada que integra de forma coherente el plan de marketing alineado a una comunicación visual efectiva y a una experiencia de compra eficiente sobre la base de una identidad corporativa fuerte, dando como una mayor incidencia en la perspectiva de los clientes y generando de fondo la consolidación de una marca más reconocida, respetada y preferida en el mercado (Del Río-Cortina et al., 2021)

Lo anterior nos lleva a concluir de manera preliminar que la gestión estratégica de la marca no solo se circunscribe a los aspectos visuales o promocionales de la marca, sino que parte de una estructura que conjuga una visión gerencial inte-

gral en la que se prioriza la relación, interacción y atención activa hacia los distintos públicos estratégicos, propiciando una cohesión que permite construir valor de marca y por ende, crecimiento empresarial y financiero.

### **La experiencia de cliente como factor clave en la administración marcaria**

Inditex menciona que uno de sus pilares fundamentales es la experiencia de compra, la cual está relacionada con que los clientes puedan acceder a una propuesta de moda de gran valor. Al respecto, el grupo español, en su memoria anual de 2023 destaca que sus tiendas están ubicadas en zonas estratégicas de grandes ciudades a nivel mundial y están equipadas con tecnologías avanzadas para optimizar el uso de energía (Inditex, 2023).

El concepto comercial y la experiencia de cliente que Inditex comunica a través de sus marcas se caracteriza por espacios modernos y funcionales, donde el diseño minimalista y la incorporación de tecnologías innovadoras buscan ofrecer una experiencia de calidad, la cual se extiende a través de las plataformas digitales y web, conectadas con la narrativa y estética de cada colección de moda, de cada producto. Todas estas acciones refuerzan la propuesta de valor de la marca y garantizan una experiencia de cliente que genera importantes retornos. Según ADA (2021, p. 10), la experiencia del cliente comprende el conjunto de interacciones que tiene con la organización a lo largo de su relación, ya sea en sucursales físicas, por medio de atención directa o mediante canales digitales.

De acuerdo con Llopis (2024, p.76) “más allá de sus productos y servicios, las marcas competirán por entregar experiencias diferenciales y superiores. Personalizar esta experiencia permitirá a las empresas conectar emocionalmente con sus clientes. Las marcas ganadoras serán aquellas que ofrezcan interacciones personalizadas y consistentes, apalancándose no solo en la inteligencia artificial, el *big data* y las herramientas analíticas avanzadas, sino también en la interacción humana”. Y sí, Inditex está ganando. Sus 8 marcas y la presencia que tienen las mismas en las grandes ciudades, las más de 5.000 tiendas en todo el mundo lo confirman. La expansión y posicionamiento en más de 200 mercados de la

Industria de Diseño Textil S.A. no sería posible sin una gestión estratégica de marca, en la que el branding no se limita solo a lo comunicacional, sino que se convierte en parte de la estrategia de crecimiento empresarial.

De lo anterior podemos concluir que el caso INDITEX demuestra que la gestión de marca no solo se limita a la identificación de determinado producto, sino que es la columna vertebral que atraviesa todo el modelo del negocio y es un activo intangible y estratégico que es considerado en los procesos de crecimiento, posicionamiento y sostenibilidad. El éxito del grupo español en los mercados globales, está soportado en una visión coherente y articulada de forma coherente entre la identidad de marca, la estrategia de branding y la experiencia de cliente. Esta visión desde la gerencia influye directamente en la construcción y fortalecimiento del Brand Equity.

Inditex, desde su modelo centrado en el cliente ha logrado construir una relación cercana con sus clientes, desde la escucha y la atención al detalle, logrando construir fidelidad y generar confianza, lo cual le da una gran ventaja competitiva dentro del sector moda. El branding no puede verse como un proceso aislado sino como un sistema de engranaje que permite que todas las áreas de la compañía se encuentren en un punto: la marca.

### **Caso Pymes en Manabí como evidencia del impacto del branding en economías emergentes**

Casos como el de Apple e Inditex, son relevantes para el estudio por el impacto que tienen ambas empresas dentro del mercado global, pero a su vez resulta valioso incluir casos que destaquen como la gestión de marca impacta también en contextos empresariales distintos como lo es la empresa en Latinoamérica.

Pinargote et al. (2021) realizaron una investigación cuantitativa con una muestra de 355 PYMES legalmente constituidas en Manabí, Ecuador. El estudio evidenció cómo ciertas variables estratégicas del branding inciden directamente en el desempeño económico de estas empresas, incluso cuando operan en contextos caracterizados por limitaciones económicas y carencias en capital humano especializado. El análisis estuvo centrado en el posicionamiento de la marca, la inversión en tecnología y la innovación de produc-

tos, para así determinar el grado de relación con el crecimiento económico mediante la aplicación del coeficiente Rho de Spearman. Los resultados evidenciaron correlaciones significativamente altas en las tres variables analizadas (0.863, 0.920 y 0.930, respectivamente), lo que confirma que el branding es un factor relevante no solo para las grandes corporaciones, sino también para impulsar el crecimiento de empresas en economías emergentes. Lo más destacable de este estudio es que el branding demostró ser una herramienta eficaz para generar valor en las PYMES, e incluso sin contar con presupuestos amplios o estructuras consolidadas como las de compañías globales como Apple o Inditex.

Asimismo, se evidencian diversas barreras que limitan la eficacia del manejo estratégico de marca dentro del contexto de las PYMES, tales como la falta de una proyección organizacional con enfoque futuro, la subestimación del branding como activo clave y el escaso desarrollo del capital humano.

Al revisar los tres casos analizados, se identifica un patrón común en torno al papel del branding como herramienta de crecimiento empresarial, independientemente de las diferencias contextuales, la capacidad organizacional o el nivel de madurez que pueda tener la marca. En todos los casos analizados, se confirma que el valor simbólico y emocional que posee la marca incide de manera directa en los procesos de elección y adquisición por parte del público consumidor y, aún más relevante, en la construcción de relaciones de lealtad. Apple alcanza este objetivo a través de una identidad completamente coherente y la capacidad de anticiparse a las expectativas del consumidor; Inditex lo hace mediante una experiencia omnicanal centrada en la escucha activa y la agilidad operativa; mientras que las PYMES, a pesar de sus limitaciones, han logrado generar diferenciación en sus mercados.

## Conclusiones

Tras una revisión de la literatura especializada, se confirma que la administración estratégica marcaría constituye un factor clave para el crecimiento empresarial sostenido. La marca trasciende su dimensión visual o comunicacional; se trata de un activo intangible que, gestionado adecuadamente, permite construir posicionamiento, diferenciación, valor simbólico y posicionamiento competitivo dentro de un contexto internacional cambiante y acelerado.

Los casos de Apple e Inditex evidencian cómo el capital simbólico y emocional asociado al branding impacta directamente en las preferencias del consumidor, fortalece la lealtad y se traduce, finalmente, en resultados económicos positivos. No obstante, persiste una brecha entre el reconocimiento de ese valor y la capacidad directiva para gestionarlo eficazmente. Esto obedece, en gran parte, a la naturaleza intangible del capital de marca y a la imposibilidad de reflejarlo plenamente en los estados financieros convencionales.

Desde esta perspectiva, los hallazgos de Cheng y Hou (2024) ofrecen una mirada más compleja: la relación entre brand equity y desempeño financiero dista de ser directa o inmediata. Los autores demuestran que esta conexión está condicionada por variables del entorno institucional, particularmente las condiciones económicas regionales, así como el grado de incertidumbre que caracteriza al sector industrial, así como los rasgos distintivos del liderazgo empresarial.

Este panorama reafirma la necesidad de desarrollar estrategias de marca alineadas con el contexto estratégico específico de cada empresa. Sin embargo, Vásquez Duque (2017) advierte que, si bien las iniciativas de branding y fidelización pueden ser impulsores clave del crecimiento y la retención, también pueden generar efectos adversos sobre la competencia y distorsionar el comportamiento del consumidor. Esto resalta la importancia de integrar principios éticos y de transparencia en la ejecución de toda estrategia de marca.

Por tanto, es imperativo que las organizaciones evolucionen hacia modelos de gestión que integren el branding en la planificación estratégica, desarrollen sistemas para medir y reportar el valor del capital de marca, y promuevan una cultura organizacional que valore los activos intangibles como motores reales de crecimiento.

Se podría tener en cuenta, al momento de desarrollar nuevas soluciones, el diseñar métricas financieras específicas para el capital simbólico de marca, en el análisis cuantitativo de su impacto en distintas industrias y regiones, y explorar nuevos modelos de gestión de marca que respondan eficazmente a los desafíos éticos, institucionales y competitivos que vayan surgiendo.



## Referencias

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. Free Press.
- Aaker, D. A. (2016). *Las marcas según Aaker: 20 principios para conseguir el éxito*. Deusto.
- ADA (Appui au Développement Autonome). (2021). *Manual de experiencia del cliente*. Recuperado de <https://www.ada-microfinance.org/sites/default/files/2022-04/Manual%20de%20experiencia%20de%20cliente.pdf>
- American Marketing Association. (n.d.). Dictionary. <https://www.ama.org/resources/pages/dictionary/>
- Baños González, M., & Rodríguez García, T. (2012). Branding y personalidad de la marca visual. *Zincografía. Revista de Comunicación y Diseño*, 1(1), 49–60.
- Carrillo-Rosero, D. A., Paredes-Núñez, Á. V., Paredes-Núñez, I. I., & Núñez López, C. del R. (2019). Reflexiones teóricas sobre el liderazgo en el desarrollo empresarial. *Revista Científica Ciencias Económicas y Empresariales*, 2(4), 105–124. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i4.126>
- Cerviño, J., & Durán Herrera, J. J. (2012). La marca como activo estratégico de la empresa española: posición actual y perspectivas. *Papeles de economía española*, (132), 82–96.
- Cheng, B., & Hou, S. (2024). Brand equity and financial performance: An institutional view. *Marketing Intelligence & Planning*, 42(8), 1433–1463. <https://doi.org/10.1108/MIP-01-2024-0049>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill/Interamericana.
- Corrales, A., Coque, L., & Brazales, Y. (2017). El marketing digital y su influencia en la administración empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), 1161–1171.
- Costa, J. (2019). Construcción y gestión estratégica de la marca: Modelo MasterBrand. *Luciérnaga Comunicación*, 4(8), 20–25. <https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/luc/article/view/1487>
- Del Río-Cortina, A., Martín-León, M. C., Díaz-Plaza, V., & Machado-Licona, J. (2021). Pensamiento estratégico: una vista desde el rombo filosófico de Bédard. *Saber, Ciencia Y Libertad*, 16(1), 168–176. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2021v16n1.7525>
- Del Río-Cortina, J., Acosta-Mesa, R., Santis-Puche, M. y Machado-Licona, J. (2022). The mediating effect of innovation between human talent management and organizational performance. *Información tecnológica*, 33(2), 13–20. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000200013>
- Dowling, G. R. (1993). Developing your company image into a corporate asset. *Long Range Planning*, 26(2), 101–109. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(93\)90259-L](https://doi.org/10.1016/0024-6301(93)90259-L)
- Figuerola Casillas, S. J., & Rosario Ruiz, M. D. (2021). La gestión estratégica, el branding y su influencia en el marketing: ¿una asignatura pendiente? *Revista Científica Anfibios*, 4(2), 55–63. <https://doi.org/10.37979/afb.2021v4n2.95>
- Forero Siabato, M. F., & Duque Oliva, E. J. (2014). Evolución y caracterización de los modelos de brand equity. *Revista Universidad & Empresa*, 16(26), 55–82. <https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.26.2014.03>
- Fornelli, A., & Sánchez, J. O. (2013). Branding para la pequeña y mediana empresa. *Cultura Científica y Tecnológica*, 10(49, Especial 2), 50–53. <https://www.culcyt.com.mx/>
- Grill Sánchez, S., & Ortiz García, M. (2021). ¿Qué entienden las grandes empresas por branding? Repositorio Universidad ICESI. Recuperado de <https://www.icesi.edu.co/repositorio/>

- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1041–1064. <https://doi.org/10.1108/03090560310477654>
- Hersey, P. H., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2013). *Management of organizational behavior: Leading human resources* (10.<sup>a</sup> ed.). Pearson Education.
- Inditex. (2022). Informe anual 2022: Estrategia. Recuperado de [https://static.inditex.com/annual\\_report\\_2022/pdf/ESTRATEGIA.pdf](https://static.inditex.com/annual_report_2022/pdf/ESTRATEGIA.pdf)
- Inditex. (2023). Objetivo: marcas. En Inditex | Marcas. Recuperado de <https://www.inditex.com/itx-comweb/ie/es/marcas>
- Jiang, B. (2024). Apple's journey: The strategic evolution from startup to tech giant. *SHS Web of Conferences*, 207, 01027. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202420701027>
- Keller, K. L. (2008). *Administración estratégica de marca*. (3.<sup>a</sup> ed.; E. M. Jaasso & H. Borneville, Trad.). Pearson Educación de México.
- Kotler, P. (2000). *Dirección de marketing: Análisis, planificación, gestión y control*. Madrid: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Concepto de marketing*. Naucalpan de Juárez: Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Dirección de marketing* (13<sup>a</sup> ed., p. 182). Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing managemen*.
- Llopis Sancho, E. (2024, diciembre). El “branding”, un elemento vital en la agenda del CEO. *Harvard Deusto Business Review*, (350), 72–77.
- López de Pedro, J. M. (2019). *Estrategia y ventaja competitiva* (3.<sup>a</sup> ed.). FUOC – Universitat Oberta de Catalunya. Recuperado de <https://openaccess.uoc.edu/server/api/core/bitstreams/6dd61752-a823-4b57-9992-0f71ae77dee1/content>
- Lucus, A. (s.f.). El branding o cómo crear ventajas competitivas. Recuperado de <https://www.ayselucus.es>
- Mayorga Escalada, S. (2016). Planificación estratégica, herramienta clave para la gestión de las marcas en el nuevo contexto publicitario. *Contratexto*, (25), 59–70. <https://revistas.ulima.edu.pe/index.php/contratexto/article/view/650>
- Maza-Maza, R. L., Guaman-Guaman, B. D., Benítez-Chávez, A. M., & Solis-Mairongo, G. (2020). Importancia del branding para consolidar el posicionamiento de una marca corporativa. *Killkana Sociales*, 4(2), 9–18. <https://doi.org/10.26871/killkanasocial.v4i2.459>
- Moliné, M. (2014). *Malicia para vender con marca: La comunicación activa*. Editorial Gustavo Gili.
- Morales Nieto, N. (2007). Evolución y caracterización de los modelos de brand equity. *Revista Española de Marketing–ESIC*.
- Ontiveros, D. (Comp.), & Larrea, J. J. (Ed. lit.). (2013). *La comunicación de las marcas, branding*. DIRCOM.
- Oyenuga, M., Ahungwa, A., & Onoja, E. (2021). Effect of brand equity on consumer behaviour among students of Veritas University, Nigeria: A study of Apple smartphones. *Marketing and Branding Research*, 8, 48–64. <https://www.cikd.ca/journal/article/view/240>
- Pacheco Ornelas, M. C. (2005). Ventaja competitiva: gestión en el nivel de empresa. *Mercados y Negocios*, (12), 125–146.

- Pérez, C. (2021). Marca y liderazgo corporativo: perspectivas desde la gerencia estratégica. *Revista Iberoamericana de Estrategia*, 20(3), 121–135. Recuperado de <https://www.revistaiberoamericanaestrategia.com/index.php/journal/article/view/1234>
- Pinargote Montenegro, K., Sabando Mendoza, R., Solís Cedeño, V., & Mero Mero, R. (2021). La gestión de marca: su incidencia en el crecimiento económico de las PYMES de Manabí. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 19(3), 12–29. <https://www.eumed.net/es/revistas/economia-latinoamericana/oel-marzo21/crecimiento-economico-pymes>
- Píriz, J. (2009). La marca como ventaja competitiva. Caso BMW. *El Rincón del Publicista*. Recuperado de <http://www.javierpiriz.com>
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 78.
- Porter, M. E. (2009). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors* (Ed. rev.). Free Press.
- Ramírez Molina, R. I., Ríos-Pérez, J. D., & Lay Raby, N. D. (2021). Estrategias empresariales y cadena de valor en mercados sostenibles: Una revisión teórica. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 27(Especial 4), 147–161.
- Ramón, R. E., Verdezoto, M. R., & Romero, D. J. (2024). Estrategia empresarial: Una reflexión teórica. *Revista de Ciencias Sociales*, 30(3), 411–424.
- Saltos-Cruz, G., Araque-Jaramillo, W., & Saltos-Cruz, C. (2022). Gestión de marca y competitividad empresarial: Un estudio explicativo de procesos fundamentales. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Especial 7), 186–202.
- Sarwar, F., Aftab, M., & Iqbal, M. T. (2014). The impact of branding on consumer buying behavior. *Islamia University of Bahawalpur*. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/309563927>
- Sánchez, F., & Londoño, M. (2023). Storytelling de marca: herramienta clave en la alta dirección para conectar con stakeholders. *Comunicación y Sociedad*, 41(4), 59–75. <https://www.comunicacionysociedad.cucsh.udg.mx/index.php/comsoc/article/view/4567>
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2004). *Fundamentos de marketing* (13.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- The Strategy Institute. (2024). 10 best strategies to expand your business. <https://www.thestrategyinstitute.org/insights/10-best-strategies-to-expand-your-business>
- Urrego, L. (2020). Liderazgo estratégico: Perspectiva clave hacia la responsabilidad social en instituciones de educación superior. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=576869060002>
- Vasquez Duque, O. (2017). The cost of loyalty: On loyalty rewards and consumer welfare. *Economic Analysis of Law Review*, 8(2), 409–445.
- Velilla, J. (2010). *Branding: Tendencias y retos en la comunicación de marca*. Editorial UOC.
- Vicuña, J. (2018, abril). Las estrategias de Starbucks. Centro de Estudios de Estrategia, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Lomas de Zamora. [https://economicas.unlz.edu.ar/nuevosite/doc/informes/ei\\_abril-2018.pdf](https://economicas.unlz.edu.ar/nuevosite/doc/informes/ei_abril-2018.pdf)
- Yagüe, M. J., & Romero, J. (2006). La creación de marca como estrategia generadora de valor. En M. J. Yagüe (Coord.), *Nuevos enfoques del marketing y la creación de valor* (pp. 433–458). Fundación Cajamar.

Zhang, L., & Du, R. (2019). Exploring brand management strategies in Chinese manufacturing industry. *Journal of Brand Management*, 26(6), 416–434. <https://doi.org/10.1057/s41262-019-00166-6>