

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Factores Críticos de Éxito de la Marca

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Cárdenas Paredes, Oscar Alessandro

Policarpo Romero, Raúl Enrique

Solano López, Sanddy

Tenorio Flores, Juan Carlos Manuel

Asesor: PhD Beatrice Avolio

Surco, Marzo del 2014

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y profundo aprecio a las siguientes personas:

A nuestra asesora, PhD Beatrice Avolio por su compromiso, asesoramiento y dirección durante el desarrollo de nuestra tesis.

A nuestras familias por su paciencia y apoyo por todos los domingos que estuvimos ausentes debido a nuestra dedicación en CENTRUM para culminar esta etapa de conocimientos, experiencias y desarrollo.



Resumen Ejecutivo

El concepto de marca se ha utilizado desde tiempos milenarios, y en sus orígenes sirvió para identificar la propiedad en sus actividades económicas, en la actualidad las organizaciones han obtenido grandes beneficios económicos principalmente por la gestión de marca, y con ello el desarrollo de distintos modelos de gestión donde se resalta principalmente el valor de marca, la identidad y la estrategia de marca.

Este presente trabajo se realizó con el propósito de identificar aquellos factores que convierten en exitosa a una marca, interés creciente de las organizaciones de hoy. Para ello se aplicó la metodología de revisión de literatura lográndose identificar los criterios para definir a una marca exitosa tales como rentabilidad, liderazgo, participación de mercado y perdurable, así como los factores de éxito siendo agrupados dentro de cada uno de estos criterios.

Los resultados de la revisión de la literatura mostraron tres tipos de trabajos: casos, estudios y modelos; y se identificaron 12 factores críticos de éxito de la marca, estos son: calidad, emoción, comunicación, consistencia, cultura, diferenciación, diseño, identidad, innovación, personalidad, y valores.

Por otro lado, esta investigación servirá de marco de referencia para estudios posteriores y para el desarrollo de la marca en las organizaciones.

Abstract

The brand concept has been used since ancient times, and originally served to identify the property in their economic activities, currently organizations have made great economic benefits mainly brand management, and thus the development of different models management which mainly highlights the value of brand identity and brand strategy.

This present study was performed in order to identify those factors that make it a successful brand, growing interest in organizations today. This methodology was applied literature review identifying achieving the criteria for defining a successful brand such as profitability, leadership, and enduring market share and success factors being grouped within each of these criteria.

The results of the literature review showed three types of work: case studies and models, and 12 critical success factors of the brand, these are identified: quality, emotion, communication, consistency, culture, differentiation, design, identity, innovation, personality, and values.

Moreover, this research will serve as a framework for further development and brand studies in organizations.

Tabla de Contenidos

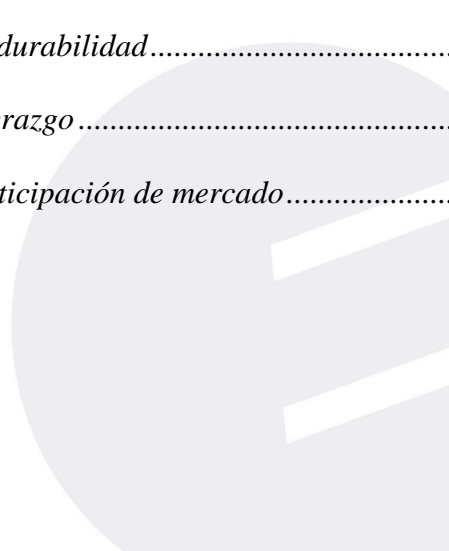
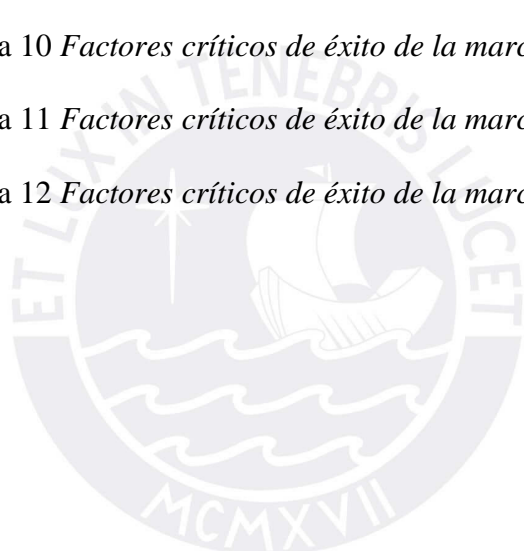
Lista de Tablas.....	vi
Lista de Figuras.....	vii
Capítulo I: Introducción.....	1
1.1 Antecedentes del Tema.....	1
1.2 Alcances del Tema.....	3
1.3 Importancia del Tema.....	4
1.4 Limitaciones del Tema a Desarrollar.....	4
1.5 Delimitaciones del Tema a Desarrollar.....	4
1.6 Resumen del capítulo.....	4
Capítulo II: Metodología.....	6
2.1 Selección del Tema.....	7
2.2 Búsqueda de la Literatura.....	7
2.3 Desarrollo del Argumento.....	10
2.3.1 Elaboración del caso.....	11
2.3.2 Esencia del argumento.....	11
2.3.3 Evaluación de los elementos del argumento.....	11
2.3.4 Comprensión de las conclusiones.....	13
2.3.5 Construyendo las evidencias.....	14
2.3.6 Conexión entre las evidencias y las conclusiones.....	14
2.3.7 Explicación de múltiples conclusiones.....	14
2.4 Estudio de la Literatura.....	15
2.4.1 Registrar la información.....	16
2.4.2 Organizar la información.....	16
2.4.3 Analizar los patrones.....	19
2.5 Crítica de la Literatura.....	21
2.5.1 Razonamiento implicativo.....	22
2.5.2 Los dos argumentos.....	22
2.5.3 Patrones de argumentación.....	24
2.5.4 Respaldo de la justificación: argumento de defensa.....	24
2.5.5 Falacias.....	26
2.5.6 El caso es todo.....	27

2.6	Composición de la Revisión	28
2.7	Resumen del capítulo	29
Capítulo III: Preparación de la Literatura		33
3.1	Selección del Tema	33
3.2	Búsqueda de la Literatura.....	33
3.2.1	Fichaje.....	43
3.2.2	Mapeo	43
3.2.3	Matriz de exploración	43
Capítulo IV. Resultados del Estudio de la Literatura		50
4.1	Desarrollo del Argumento y Estudio de la Literatura.....	50
4.2	Crítica de la Literatura	60
4.3	Conclusiones	69
Referencias.....		74
Apéndice A: Fichas bibliográficas.....		83
Apéndice B: Mapeo		93



Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Categoría de Conclusiones y sus Usos</i>	13
Tabla 2 <i>Matriz del Estudio de la Literatura</i>	17
Tabla 3 <i>Patrones de Argumentación</i>	25
Tabla 4 <i>Relación de literatura</i>	33
Tabla 5 <i>Matriz de desarrollo del argumento por análisis etapa 1</i>	46
Tabla 6 <i>Matriz de desarrollo del argumento por análisis etapa 2</i>	47
Tabla 7 <i>Matriz de desarrollo del argumento por análisis etapa 3</i>	48
Tabla 8 <i>Matriz de desarrollo del argumento cronológico</i>	59
Tabla 9 <i>Factores críticos de éxito de la marca por rentabilidad</i>	60
Tabla 10 <i>Factores críticos de éxito de la marca por perdurabilidad</i>	61
Tabla 11 <i>Factores críticos de éxito de la marca por liderazgo</i>	61
Tabla 12 <i>Factores críticos de éxito de la marca por participación de mercado</i>	62



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Principales marcas globales 2012	3
<i>Figura 2.</i> Modelo de revisión de la literatura	6
<i>Figura 3.</i> Selección del tema	7
<i>Figura 4.</i> Búsqueda de la literatura.....	8
<i>Figura 5.</i> Ficha bibliográfica	9
<i>Figura 6.</i> Mapa de ideas principales.....	9
<i>Figura 7.</i> Desarrollo del argumento.....	10
<i>Figura 8.</i> El argumento simple	12
<i>Figura 9.</i> El argumento simple: la lógica del argumento	12
<i>Figura 10.</i> El desarrollo del argumento complejo	15
<i>Figura 11.</i> Estudio de la literatura	16
<i>Figura 12.</i> Mapeo divergente	20
<i>Figura 13.</i> Diagrama de Venn, mapeo comparativo.....	20
<i>Figura 14.</i> El caso de estudio de la revisión de la literatura.....	23
<i>Figura 15.</i> Proceso de la composición de la revisión	27
<i>Figura 16.</i> Esquema de elaboración de argumento de descubrimiento y formación de argumento de defensa.....	31

Capítulo I: Introducción

En el presente capítulo se muestra una breve descripción del concepto de marca, sus funciones y la evolución de la gestión de marca, así como los alcances, limitaciones y delimitaciones del tema a desarrollar.

1.1 Antecedentes del Tema

El concepto de marca tiene sus raíces en las civilizaciones griegas y romanas, cuando ellos usaban marcas y nombres para identificar sus ofertas comerciales, sobre todo de los vinos, ungüentos, ollas o metales (Sarkar & Singh, 2005), de manera similar los granjeros usaron la marca o tatuaje, o un símbolo sobre los animales para identificar su ganado, esta práctica tradicional continúa en la actualidad (Sarkar & Singh, 2005).

Las marcas, de acuerdo con Kapferer (2008) proporcionan no sólo información, sino también desempeñan otras funciones, las cuales justifican su atractivo y su retorno monetario cuando ellas son valoradas por los compradores, resaltándose tres aspectos importantes: (a) la esencia de la marca, como un símbolo reconocido con el fin de facilitar la elección y ganar tiempo, (b) riesgo percibido, reduciendo este efecto y (c) placer, haciendo referencia a la parte placentera de una marca.

Para Berthon, Hulbert, y Pitt (1999) la función esencial de la marca es crear una distinción entre las entidades que satisfacen las necesidades de los clientes. Esta distinción es el origen de una serie de beneficios para el comprador y el vendedor. Para los compradores las marcas desempeñan la función de reducción: (a) ayuda a los compradores a identificar productos específicos reduciendo los costos de búsqueda; (b) asegura al comprador el nivel de calidad permitiéndole extender a nuevos productos reduciendo el riesgo percibido de compra, (c) el comprador recibe ciertas recompensas psicológicas por comprar marcas representativas de status y prestigio, reduciendo los riesgos sociales y psicológicos asociados con la

propiedad y uso de productos equivocados. Para los vendedores las marcas desempeñan la función de facilitadores, es decir las marcas facilitan algunas de las tareas de los vendedores.

Los distintos modelos teóricos de cómo gestionar una marca, han sido desarrollados por autores como Aaker y Joachimsthaler (2000), Davis (2004), Keller (2008), entre otros. Hay diferentes conceptualizaciones de la gestión de la marca las cuales han sido objeto de revisión y han evolucionado en el tiempo. Así, Park, Jaworski, y MacInnis (1986) definieron la gestión de marca como la planeación, implementación y control del concepto de marca a lo largo de la vida de la marca, sin embargo para Keller (2008) la gestión estratégica de la marca implica el diseño e implementación de programas y actividades para construir, medir y administrar el valor de la marca.

Por su parte, Aaker y Joachimsthaler (2000) discutieron el modelo tradicional de gestión de la marca, donde un equipo de gestión de la marca era responsable de crear programas de marketing y coordinarlas con ventas y fabricación, con el objetivo de resolver cualquier problema referente a las ventas y cuota de mercado. Este sistema de gestión de marca clásico, fue más táctico y reactivo que estratégico y visionario, trabajó bien por varias décadas, sin embargo podía quedarse corto en tratar con las complejidades de los mercados emergentes, las presiones competitivas, las fuerzas globales del mercado, y el medioambiente de los negocios con múltiples marcas, extensiones de marcas agresivas, y estructuras complejas de submarcas. En este contexto, Aaker y Joachimsthaler (2000) introdujeron el modelo de liderazgo de la marca, este modelo hace hincapié en la estrategia, así como en las tácticas, su alcance es más amplio, y es manejado por la identidad de la marca así como por las ventas.

En los últimos años se ha investigado mucho acerca de las marcas de mayor éxito con la finalidad de averiguar cómo fueron creadas y cómo se han mantenido (Holt, Douglas 2004).

Asimismo uno de los libros más leídos en estos tiempos ha sido *Blue Ocean Strategy* (Chan & Mauborgne, 2005) donde se analizó la trayectoria de varias empresas las cuales compiten en diversos sectores a lo largo de los últimos cien años, cuyo objetivo es identificar comportamientos que aseguren el éxito y la creación de marcas fuertes (Olle & Riu, 2009).

En el 2013 se publicó *Best Global Brands 2012* (ver Figura 1) donde se revela cuáles son las mejores marcas a nivel global, considerando tres aspectos de la marca: el performance financiero de sus productos o servicios, el rol de la marca (influencia en la elección del cliente) y la fortaleza de la misma para asegurar la ganancia de la compañía.

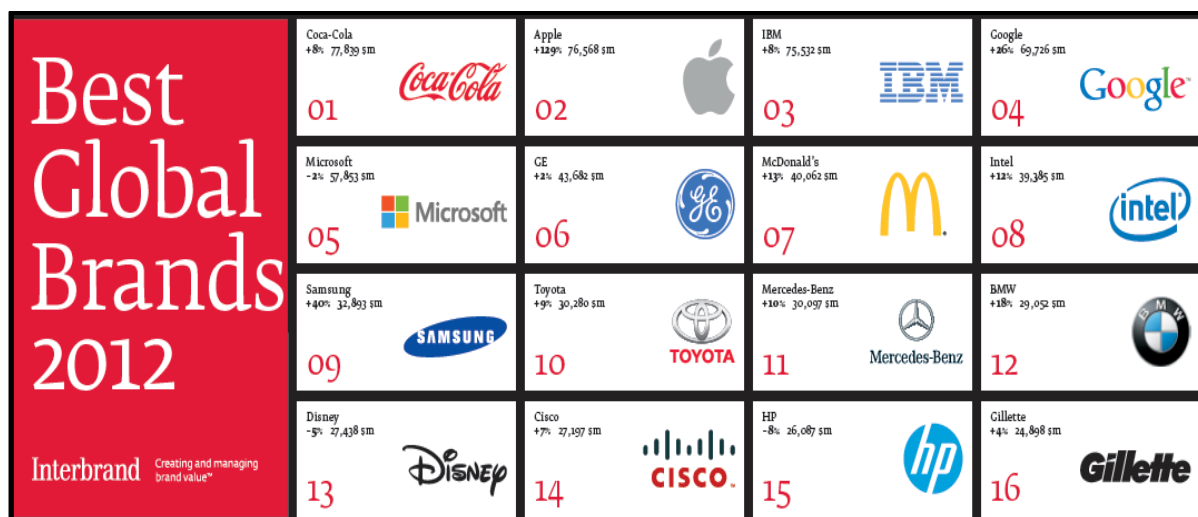


Figura 1. Principales marcas globales 2012

Tomado de “Best Global Brands 2012” por Interbrand, 2013. Recuperado de <http://www.interbrand.com/es/best-global-brands/2012/Best-Global-Brands-2012.aspx>

1.2 Alcances del Tema

Debido a la importancia de los activos intangibles en los últimos años, la marca se ha convertido en elemento clave para las organizaciones. Con el propósito de identificar los factores críticos de éxito de la marca, se revisó la literatura existente de manera organizada y actualizada para ser analizada y contrastada, mediante la metodología de revisión de la literatura descrita por Machi & Mc Evoy (2012). Asimismo el alcance del presente estudio es de tipo parcial.

1.3 Importancia del Tema

Durante la última década, empresas de diversas nacionalidades han obtenido grandes beneficios económicos, principalmente por la gestión de marca en sus productos, es por ello la importancia de identificar aquellos factores que convirtieron en exitosa a la marca. Esta investigación sirve de marco de referencia para estudios posteriores y el desarrollo de la marca en las organizaciones.

1.4 Limitaciones del Tema a Desarrollar

La principal limitación es la existencia de pocos estudios relacionados a los factores críticos de éxito de la marca, la cual ha venido evolucionando y tomando un papel cada vez más estratégico en las organizaciones en los últimos años. Asimismo, los estudios recopilados contienen información de marcas exitosas a nivel global y no se han encontrado trabajos de investigación en el país.

1.5 Delimitaciones del Tema a Desarrollar

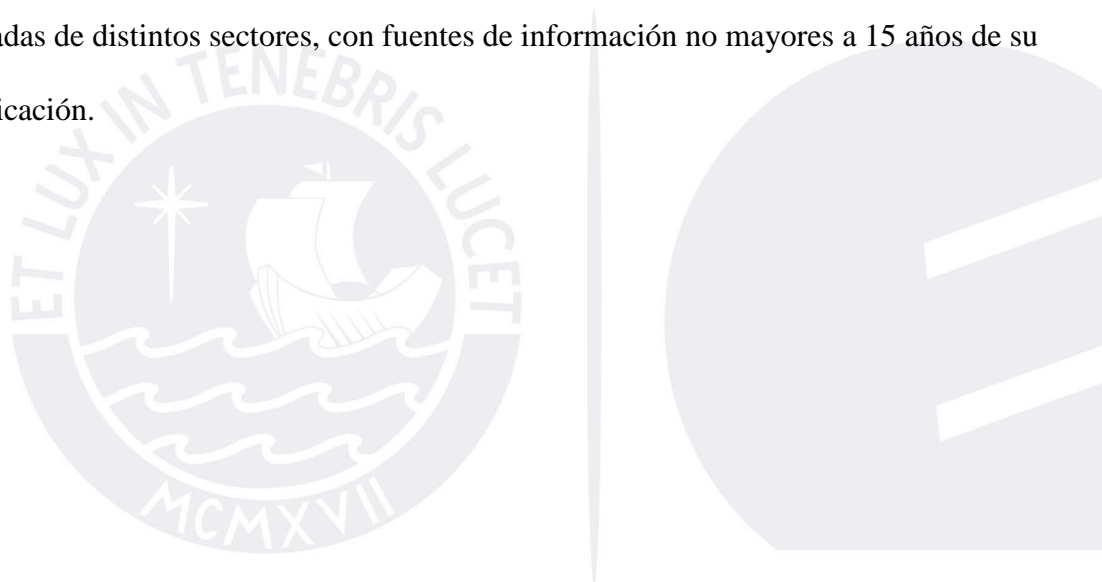
La presente investigación se sustenta en el estudio de marcas de empresas privadas de diferentes países. Asimismo, se ha considerado literatura cuya publicación tiene una antigüedad máxima de 15 años. Con respecto a los canales de información, la búsqueda se realizó en catálogos en línea, sitios web, bibliotecas virtuales, libros en línea y base de datos de artículos de revistas.

1.6 Resumen del capítulo

El concepto de marca se ha utilizado desde tiempos milenarios, y en sus orígenes sirvió para identificar la propiedad en sus actividades económicas, esto ha ido evolucionando con el tiempo y en la actualidad se puede mencionar que la marca cumple distintas funciones como diferenciar los distintos entes los cuales satisfacen las mismas necesidades, simplificar la decisión de compra del consumidor, entre otras.

Por otro lado, se han desarrollado distintos modelos de gestión donde se resalta principalmente el valor de marca, la identidad y la estrategia de marca. En este contexto los factores críticos de éxito se han convertido en información vital para el éxito de una marca. Con el propósito de identificar los factores críticos de éxito de la marca, se revisó la literatura mediante la metodología de revisión de la literatura. La importancia radica en identificar aquellos factores que convirtieron en exitosa a una marca, sirviendo de referencia para estudios posteriores y el desarrollo de la marca en las organizaciones.

Una de las limitaciones encontradas fue la escasez de estudios realizados en los últimos años acerca de los factores críticos de éxito de la marca, así como la concentración de dichos estudios en países del hemisferio norte. Esta investigación estudia marcas de empresas privadas de distintos sectores, con fuentes de información no mayores a 15 años de su publicación.



Capítulo II: Metodología

La guía práctica se basa en la metodología de revisión de la literatura descrita por Machi & Mc Evoy (2012) donde se definen seis pasos para llevar a cabo una revisión de literatura correcta: selección del tema, búsqueda de la literatura, desarrollo del argumento, estudio de la literatura, crítica de la literatura y composición de la revisión (ver Figura 2). En este capítulo se explica cada uno de estos pasos permitiendo la comprensión de la metodología propuesta, cuya aplicación al tema de investigación “Factores Críticos de Éxito de la Marca” del presente trabajo se desarrolla en el siguiente capítulo.

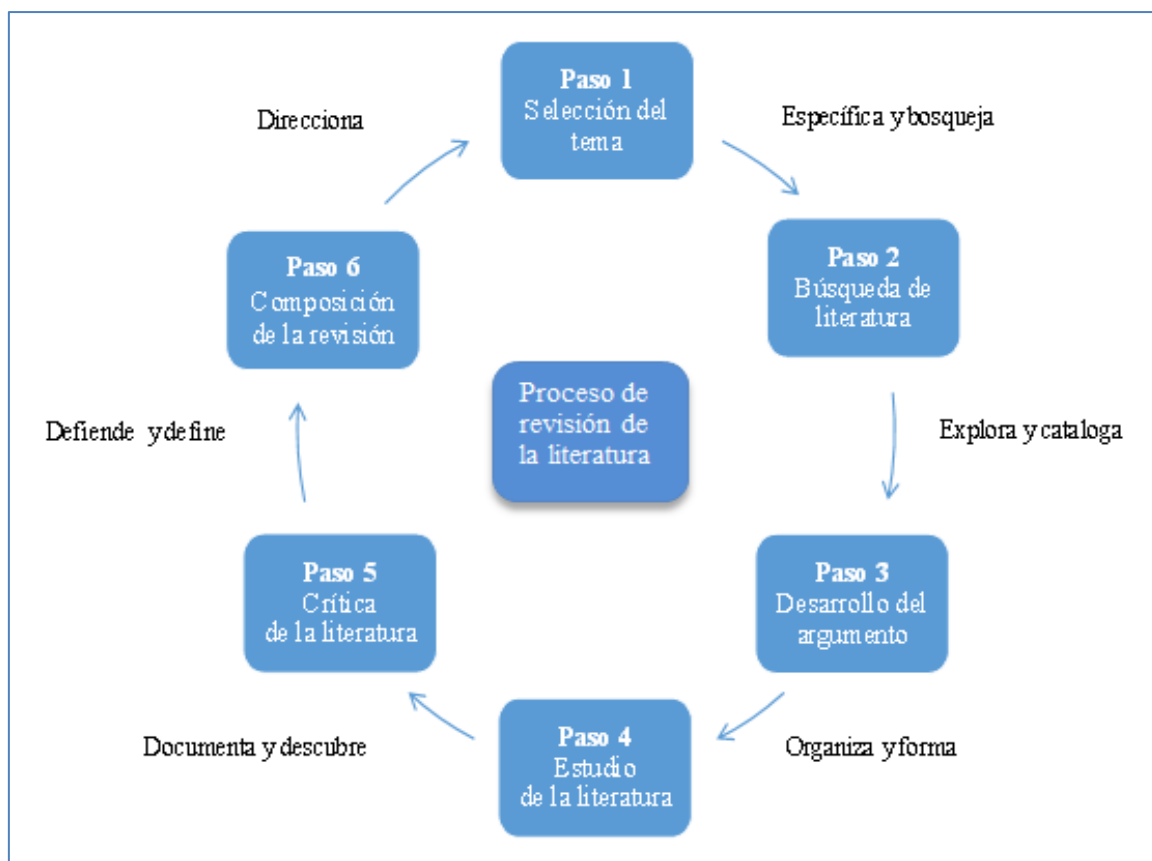


Figura 2. Modelo de revisión de la literatura
Tomado de “The Review Literature Six Steps To Success” (Machi & Mc Evoy, 2012)

2.1 Selección del Tema

La selección del tema es el primer paso en el proceso de revisión de la literatura con cuatro acciones (ver Figura 3), la primera acción trata de escoger algún tema o idea con el objetivo a investigar; la segunda acción enfoca a un interés en particular o acota el tema seleccionado; la tercera acción encuentra el tema en fuentes de información tales como enciclopedias, diccionarios, revistas, entre otros; para que finalmente en la cuarta acción se enuncie el tema de manera preliminar el cual podrá ser modificado a medida que se avance paso a paso la revisión de la literatura (Machi & Mc Evoy, 2012).

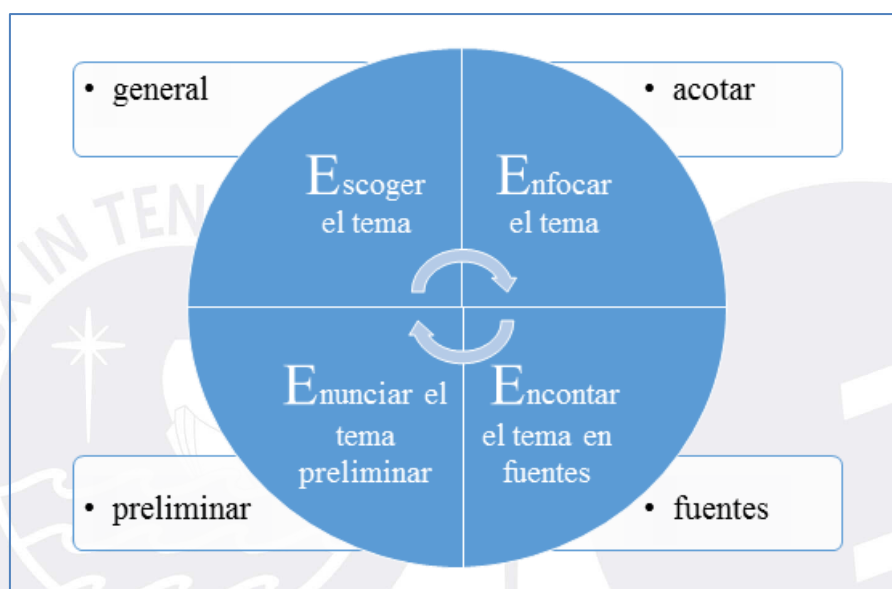


Figura 3. Selección del tema
Adaptado de “The Review Literature Six Steps To Success” (Machi & Mc Evoy, 2012)

2.2 Búsqueda de la Literatura

Para la búsqueda de la literatura se tienen tres actividades importantes: planificar, procesar y perfeccionar el tema (ver Figura 4). Con respecto a la planificación esta consiste en la identificación del tipo de fuente a utilizar y la vigencia de la información; por lo tanto se trata de una búsqueda organizada de libros, revistas, tesis, periódicos, papers, sitios web y blogs, cuyo propósito es identificar los posibles trabajos relacionados y así ayudar a la investigación (Machi & Mc Evoy, 2012).

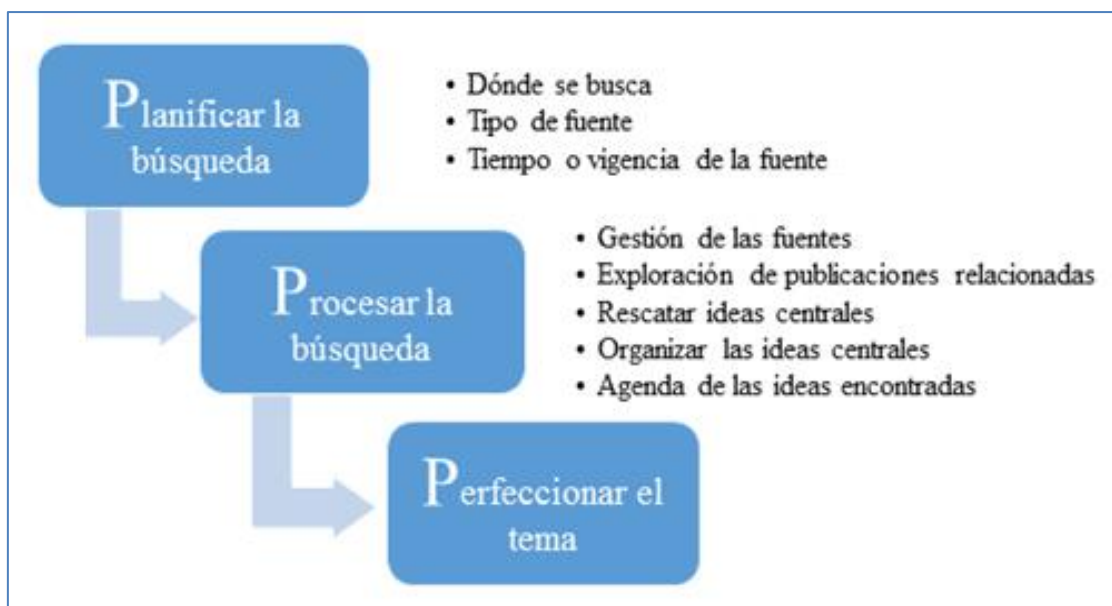


Figura 4. Búsqueda de la literatura

Adaptado de “The Review Literature Six Steps To Success” (Machi & Mc Evoy, 2012)

Luego de la planificación se procesa la búsqueda a través de una rápida selección de posibles trabajos para identificar ideas importantes y su contribución a la investigación. Para ello se utilizan los siguientes cuestionamientos: (a) ¿este trabajo será incluido o excluido del estudio? y (b) si es incluido, ¿qué parte será útil en este trabajo?

Asimismo se realiza una rápida lectura del contenido para determinar si está acorde con el tema de investigación; se seleccionan los artículos útiles, clasificando y organizando la información a través de la técnica del fichaje (Machi & Mc Evoy, 2012), la ficha bibliográfica contiene los siguientes campos: autor, idea clave / descriptor, selección crítica, resumen y notas (ver Figura 5).

La ficha bibliográfica se elabora por cada una de las fuentes encontradas, con la finalidad de uniformizar la información logrando una adecuada clasificación y organización de ésta, pudiéndose facilitar la búsqueda por autores, selección crítica y año.

Autor:	Palabra clave o Descriptor:
Selección Crítica:	
Resumen:	
Notas:	

Figura 5. Ficha bibliográfica

Tomado de “The Review Literature Six Steps To Success” (Machi & Mc Evoy, 2012)

Con las fichas obtenidas se procede con el mapeo de la información donde se identifican las ideas centrales de los documentos, para luego desarrollar las ideas secundarias o subconceptos y sus respectivos elementos (Machi & Mc Evoy, 2012), éstas deben relacionarse con el tema de investigación, caso contrario se eliminan los artículos cuyas ideas no guardan relación con el tema (ver Figura 6).

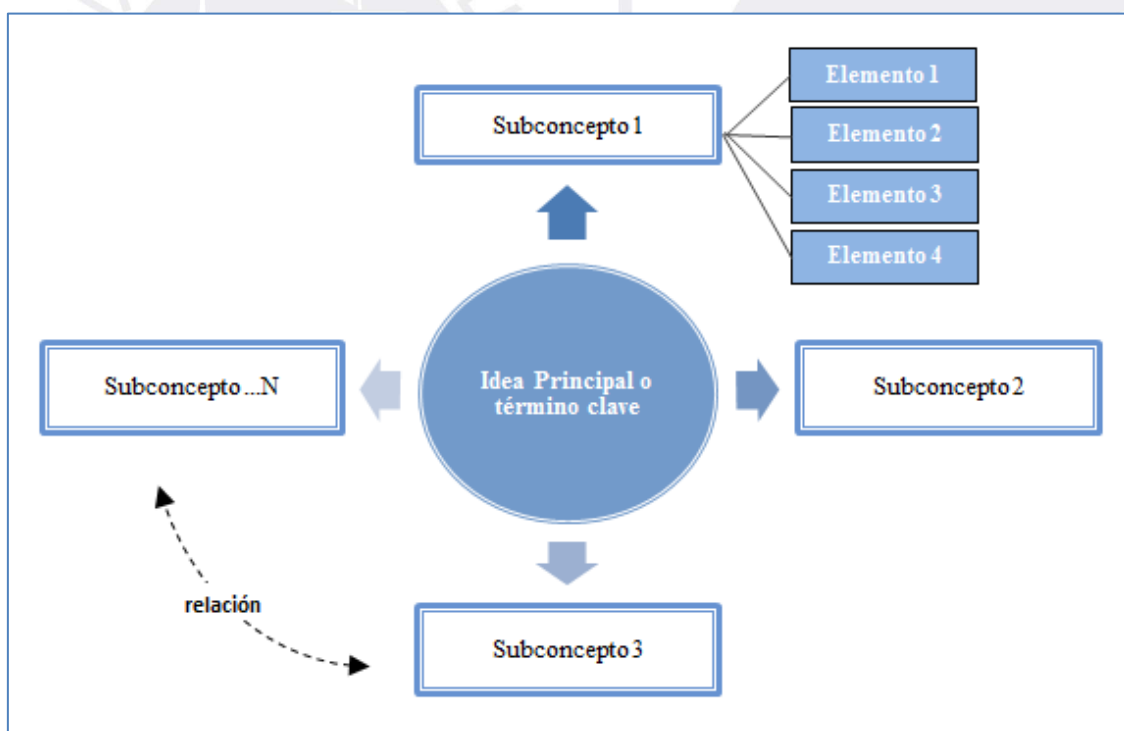


Figura 6. Mapa de ideas principales

Tomado de “The Review Literature Six Steps To Success” (Machi & Mc Evoy, 2012)

Una vez determinadas las ideas principales y los términos clave, se debe analizar cuán amplio es el tema a investigar, para esto será necesario hacerse las siguientes preguntas: (a) ¿qué se está tratando de estudiar? y (b) ¿qué no se va a estudiar? Por último, el tema se perfecciona ya sea delimitándolo o ampliándolo dependiendo de qué tan específicos se quiera ser o si la información encontrada en la búsqueda de la literatura no es la suficiente (Machi & Mc Evoy, 2012).

2.3 Desarrollo del Argumento

Para el desarrollo del argumento será necesario comprender los siguientes conceptos: elaboración del caso, esencia del argumento, elementos del argumento, comprensión de las conclusiones, construcción de las evidencias, conexión de las evidencias y conclusiones y la explicación de múltiples argumentos (Machi & Mc Evoy, 2012). De esta manera se describen siete conceptos (ver Figura 7).

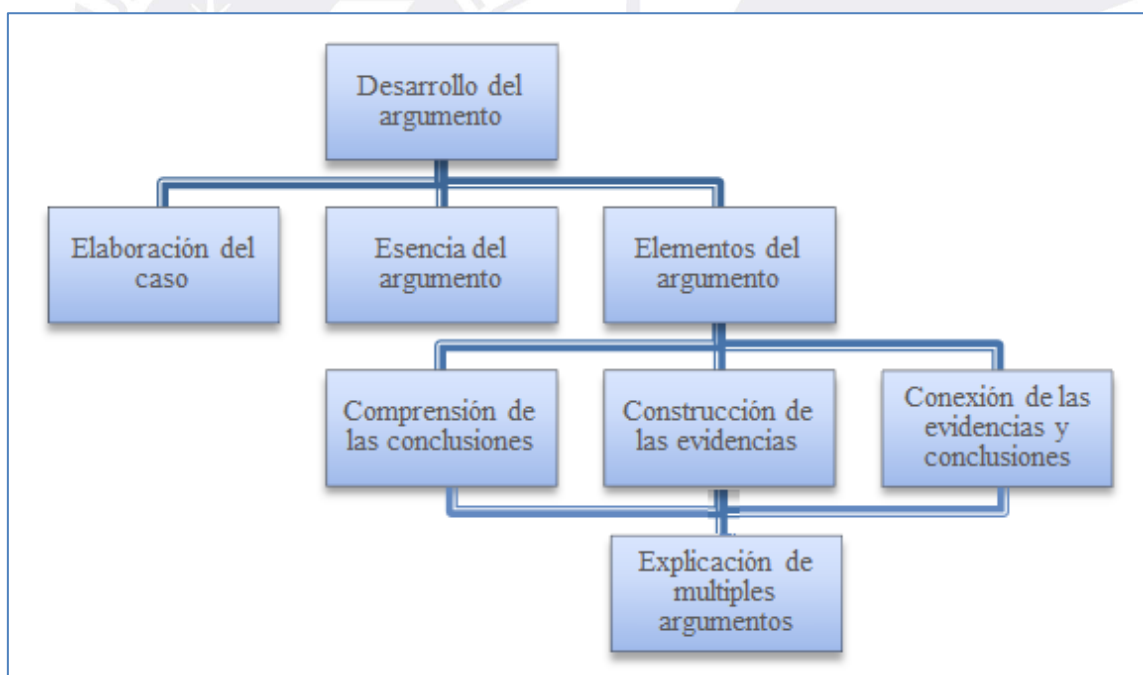


Figura 7. Desarrollo del argumento

Adaptado de “The Review Literature Six Steps To Success” (Machi & Mc Evoy, 2012)

2.3.1 Elaboración del caso

La elaboración de un caso, implica recopilar y organizar la información de una manera lógica que pruebe la tesis acerca del tema de investigación. Para este fin se necesita conocer tres conceptos (Machi & Mc Evoy, 2012):

Argumento: es un conjunto de evidencias presentadas en forma lógica que dirigen y justifican una conclusión.

Argumento de descubrimiento: discute y explica qué es conocido acerca del tema de investigación.

Argumento de defensa: es el análisis y crítica de los resultados o conocimientos obtenidos luego de los argumentos de descubrimiento.

2.3.2 Esencia del argumento

El argumento presenta características fundamentales que permiten al investigador explicar coherente y fuertemente su tema de tesis. El argumento debe ser persuasivo y tener sentido lógico y racional, no debe ser parcializado, sesgado, dogmático ni basarse en emociones (Machi & Mc Evoy, 2012).

2.3.3 Evaluación de los elementos del argumento

Para la validación del argumento será necesario tomar en cuenta las siguientes preguntas: ¿cuál es la conclusión?, ¿cuáles son las razones que apoyan la conclusión?, ¿éstas razones justifican la conclusión?, ¿las razones expuestas son apoyadas por información convincente? y ¿la conclusión es consecuencia lógica de las razones? (Machi & Mc Evoy, 2012).

Un argumento simple está compuesto por los siguientes elementos: evidencias, una conclusión y su justificación (Toulmin, 2003) (ver Figura 8). La evidencia es todo hecho relevante obtenido de los documentos en revisión y que guarda relación directa con el tema de investigación. Con las evidencias formuladas se preparan las hipótesis denominadas

también conclusiones, éstas son declaraciones con propósito verdadero; y la justificación es un razonamiento lógico para la toma de decisiones considerando las evidencias y la conclusión (Machi & Mc Evoy, 2012).

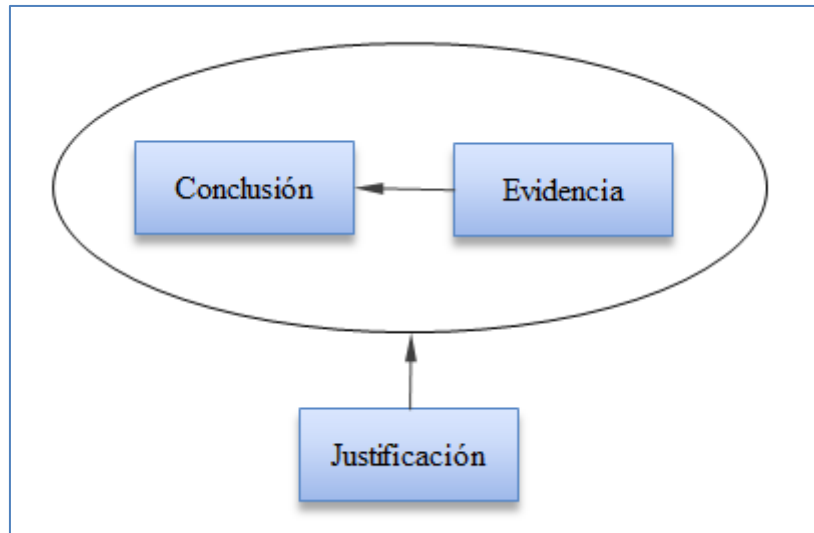


Figura 8. El argumento simple
Tomado de “The Review Literature Six Steps To Success” (Machi & Mc Evoy, 2012)

La justificación cumple el papel de puente lógico entre la evidencia y la declaración como se muestra a continuación (ver Figura 9).

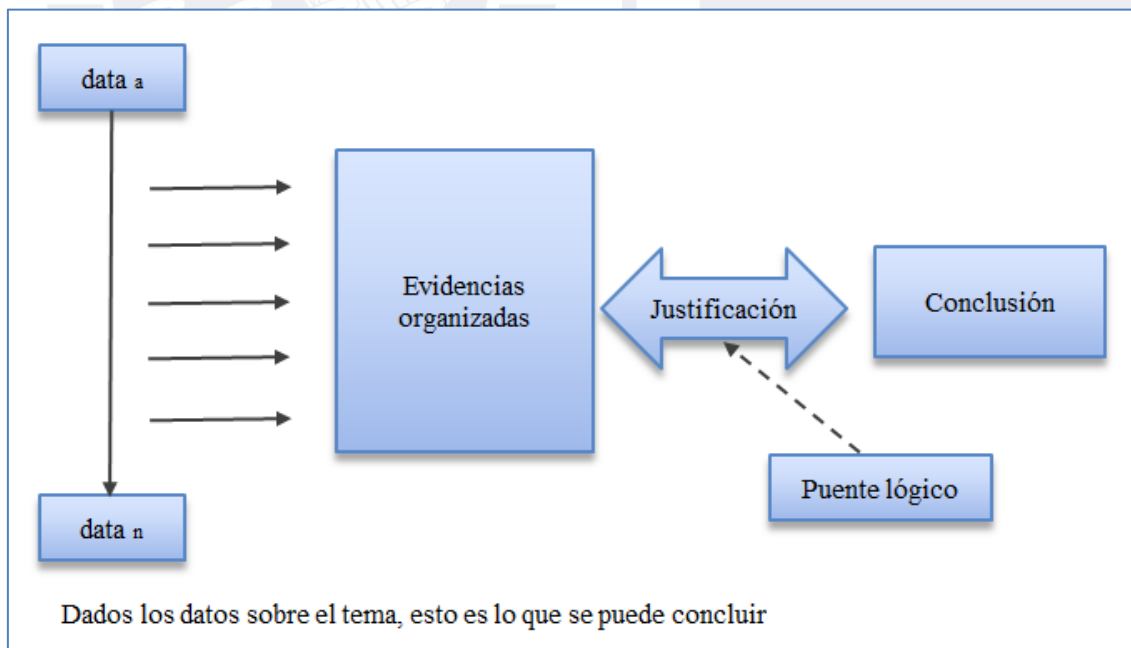


Figura 9. El argumento simple: la lógica del argumento
Tomado de “The Review Literature Six Steps To Success” (Machi & Mc Evoy, 2012)

2.3.4 Comprensión de las conclusiones

Entre los tipos de conclusiones se tienen: de hecho, de valor, de concepto, de política y de interpretación (ver Tabla 1). Las conclusiones de hecho son afirmaciones verdaderas acerca de personas, lugares o cosas y se presentan con mayor frecuencia. Las conclusiones de valor proponen juicios en mérito a una idea, curso de acción, comportamiento o posición sobre un conjunto de alternativas. Las conclusiones de concepto definen o describen una proposición, idea o fenómeno generalmente justificados por testimonios de expertos. Las conclusiones de política establecen criterios o estándares y expresan directamente una forma de actuar. Las conclusiones de interpretación proveen o sirven de marco de referencia para entender una idea (Machi & Mc Evoy, 2012).

Tabla 1

Categoría de Conclusiones y sus Usos

Categoría de declaración	Tipo	Argumento usado	Evidencia
Hecho	Conclusión de la verdad propuesta acerca de una persona, lugar o cosa	Proponer una afirmación de hechos	Datos de verificación de la documentación
Valor	Conclusión del juicio del mérito o una idea, curso de acción, conducta o situación	Proponer un curso de acción, conducta o situación	Documentación de apoyo por expertos
Política	Conclusiones que establecen criterios estándares	Proponer lo que uno debe hacer	Documentación de apoyo de expertos o con los registros anecdóticos
Concepto	Conclusiones que, o bien definir o describir una propuesta, una idea, o un fenómeno	Proponer definiciones	Documentación de apoyo de expertos
Interpretación	Conclusiones que proporcionan un marco de referencia para la comprensión de una idea	Proponer un marco para la combinación de conceptos	Documentación por el testimonio de expertos, la investigación empírica, los estudios estadísticos o estudios de casos anecdóticos

Nota. Tomado de “The Review Literature Six Steps To Success” (Machi & Mc Evoy, 2012).

Estas conclusiones cumplen los siguientes requisitos: puntuales (relacionadas directamente con el argumento), fuertes (proporcionan una razón convincente), sostenibles

(ofrecen evidencia para justificar la posición) y entendibles (se presentan específica y claramente) (Booth, Colomb & Williams, 1995).

2.3.5 Construyendo las evidencias

La validez de la conclusión también dependerá de la evidencia proporcionada, donde se muestra información relevante y de calidad. La evidencia es relevante cuando cumple los requisitos de apropiado y aproximado; y de calidad cuando cumple los requisitos de ser fuerte (acertado, preciso, normado) y creíble (Machi & Mc Evoy, 2012).

Sin embargo, así como se puede tener evidencia que soporte la conclusión, también se puede encontrar evidencia que se oponga. Cuando suceda este caso, se la debe clasificar dentro de lo que se denomina calificadores. Estos calificadores pueden ser de negación o estrechamiento de la conclusión. Una evidencia estrecha una conclusión, cuando limita las condiciones o su alcance. Cuando se presenten estos casos, el investigador tiene que refutarla o realizar concesión para establecer la conclusión final (Machi & Mc Evoy, 2012).

2.3.6 Conexión entre las evidencias y las conclusiones

La justificación permite organizar la evidencia para lograr una conclusión lógica, de tal manera que tenga un propósito y justifique la conclusión. Como se mencionó anteriormente, la justificación representa un puente lógico entre la evidencia y la conclusión (ver Figura 9)

2.3.7 Explicación de múltiples conclusiones

Hasta el momento se han tratado argumentos simples, ahora se explican los argumentos complejos. El argumento complejo está formado por conclusiones múltiples, las cuales forman la nueva evidencia, conduciendo finalmente a la conclusión principal de la investigación (ver Figura 10).

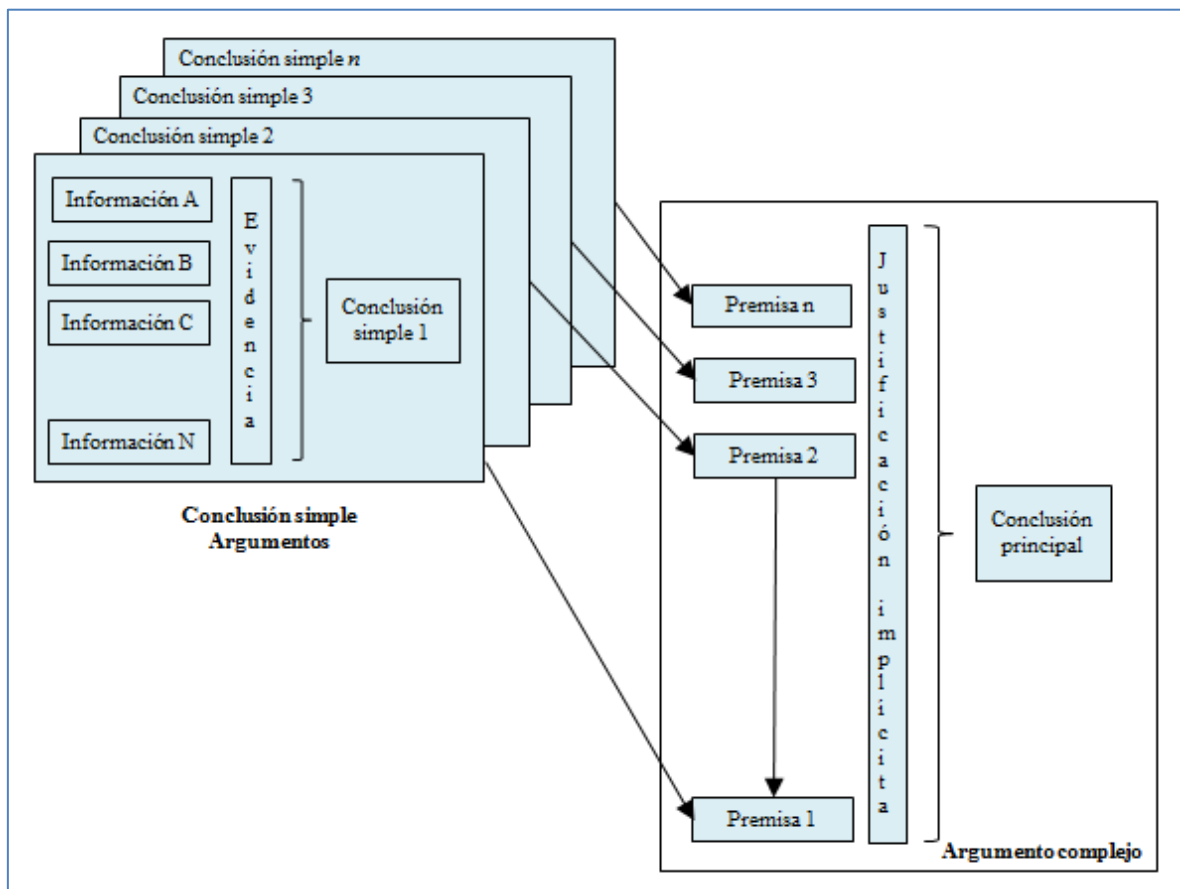


Figura 10. El desarrollo del argumento complejo

Tomado de “The Review Literature Six Steps To Success” (Machi & Mc Evoy, 2012)

2.4 Estudio de la Literatura

El estudio de la literatura tiene por objetivo construir el argumento de descubrimiento, para ello se utilizan los criterios vistos en el paso anterior (desarrollo de argumentos) así como registro, organización y análisis del conocimiento acerca del tema de estudio, esto permite desarrollar la pregunta: ¿qué se sabe acerca del tema? (ver Figura 11).

La matriz se divide en tres etapas, la primera etapa es el registro de la información (columnas del uno al cuatro); la segunda etapa es la organización de la información (columnas de la cinco a la ocho); y la tercera etapa es el análisis de los patrones de la información (columnas de la nueve a la once) (Machi & Mc Evoy, 2012).

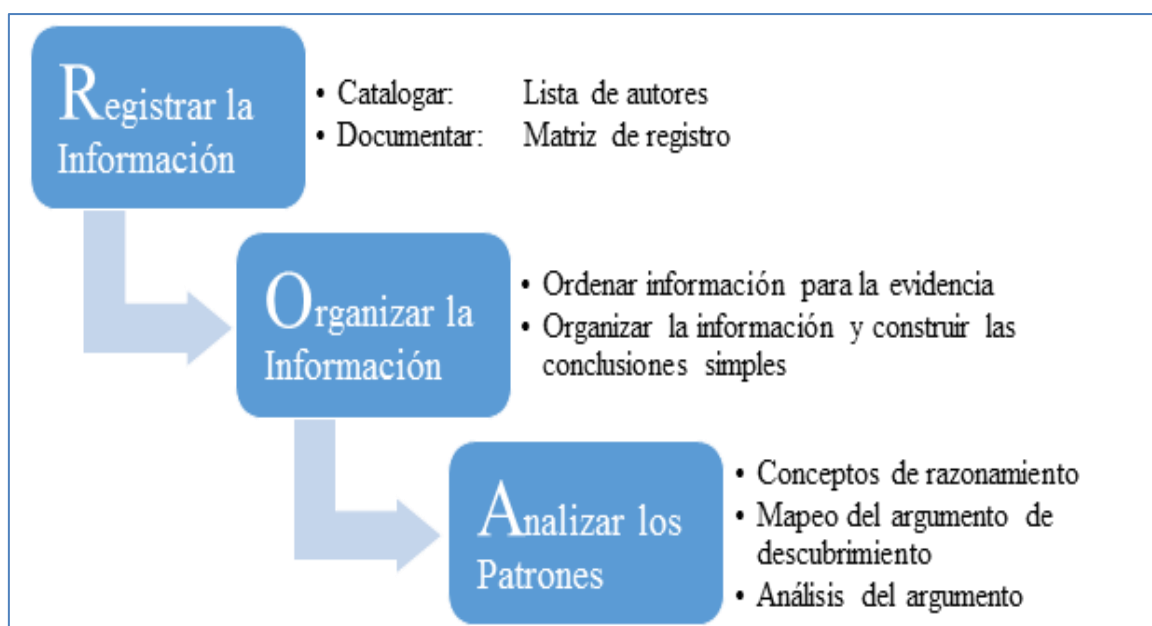


Figura 11. Estudio de la literatura

Adaptado de “The Review Literature Six Steps To Success” (Machi & Mc Evoy, 2012)

2.4.1 Registrar la información

Con la información contenida en la ficha bibliográfica y el mapa de ideas principales de los documentos analizados en la búsqueda de la literatura, se procede con el registro de la primera etapa mostrada en la matriz del estudio de la literatura (ver Tabla 2). Donde se muestran los campos de: concepto clave o descriptor, cita o referencia, ideas principales y calidad de los datos.

2.4.2 Organizar la información

El objetivo de la segunda etapa del estudio de la literatura es la generación de las conclusiones simples, las cuales se desarrollan en los campos cinco al ocho de la matriz de estudio de la literatura (ver Tabla 2). Se inicia realizando la siguiente pregunta, ¿Cómo se están combinando los datos para mostrar el tema?, examinando las entradas hechas en las columnas uno, dos y tres de la matriz y así se determina cómo la información se convierte en una o más conclusiones (Machi & Mc Evoy, 2012).

Tabla 2

Matriz del Estudio de la Literatura

Etapa 1. Registrar la información				Etapa 2. Organizar la información.				Etapa 3. Analizar los patrones de la información		
<i>Concepto clave o descriptor</i>	<i>La cita o referencia</i>	<i>Ideas principales</i>	<i>Calidad de los datos</i>	<i>Codificación de las evidencias</i>	<i>Esquema de la justificación y los argumentos simples</i>	<i>Declaración de la conclusión simple</i>	<i>Aceptabilidad de la conclusión</i>	<i>Declaración de la conclusión simple (propiedad)</i>	<i>Esquema de la justificación y de argumento complejo</i>	<i>Declaración de la conclusión compleja</i>
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
Tomado de mapas de ideas principales y ficha bibliográfica	Tomado de mapas de ideas principales y ficha bibliográfica	Tomado de mapas de ideas principales y ficha bibliográfica	¿Los datos cumplen con los estándares de calidad? (sí o no)	La entrada de datos colocados en un cuerpo de evidencias	Esquema de orden utilizada para esta afirmación	La entrada de datos es una evidencia para esta conclusión	¿La conclusión cumple con los estándares de aceptabilidad (sí o no)	La conclusión simple colocado como la declaración evidencia para la conclusión principal	Esquema de justificación usada para justificar el argumento complejo	La tesis para el argumento descubrimiento
Autor Texto Periodo (A)										
Autor Texto Periodo (B)										
Autor Texto Periodo (C)										

Nota. Tomado de “The Review Literature Six Steps To Success” (Machi & Mc Evoy, 2012)

En esta etapa se tienen dos actividades principales, la primera es ordenar la información para construir la evidencia y luego codificar la evidencia para registrarla en la columna cinco y la segunda trata de organizar la evidencia y construir las conclusiones (Machi & Mc Evoy, 2012).

Con respecto a la primera actividad, ésta se inicia con la agrupación de la información por un periodo de tiempo, tema o autor. Una vez agrupada se usará un codificador simple, el cual consiste en la asignación de un código alfabético por autor o título del artículo, usándose además abreviaciones o palabras claves para el registro de las ideas centrales.

Los patrones de razonamiento consisten en una organización lógica de la información (Machi & Mc Evoy, 2012), estos permiten construir un grupo de evidencias para generar una conclusión y se clasifican en:

- a. Razonamiento uno a uno, es el más elemental y relaciona una evidencia con una conclusión, por ejemplo; la campana ha sonado por tanto es hora de almorzar.
- b. Razonamiento lado a lado, considera varios ingresos de información pero con un mismo razonamiento para justificar una conclusión; un ejemplo: las noticias de la mañana pronostican lluvia; el barómetro dice “va a llover”; el pronóstico de internet dice “va a llover”, por tanto probablemente llueva.
- c. Razonamiento en cadena, es de tipo serial, cita una o más razones que justifican una conclusión. Se inicia con un razonamiento uno a uno y éste se convierte en evidencia para una segunda conclusión y así cíclicamente hasta justificar la última conclusión; por ejemplo: los carros consumen menos gasolina cuando marchan a bajas velocidades entonces las bajan velocidades significan menos consumo de gasolina; menos consumo de gasolina significa menos emisiones toxicas, menos emisiones toxicas significa menos aire contaminado por tanto la reducción de límite de velocidad significa menos contaminación de aire.

d. Razonamiento unido, las razones no pueden establecer una conclusión por si mismas pero cuando se juntan proporcionan el razonamiento necesario para justificar la conclusión; por ejemplo, cuando la temperatura cae por debajo del punto de congelación y hay suficiente humedad en el ambiente, probablemente se presente la nieve.

Entendiendo los patrones de razonamiento se procede con la segunda actividad la cual consiste en el registro del patrón de razonamiento del grupo de evidencias en la columna seis, luego se escribe en la columna siete la conclusión creada por las evidencias. A continuación se procede a evaluar la aceptabilidad en la columna ocho, por cada conclusión de acuerdo con los criterios de aceptación: puntual, fuerte, normado, y claro; y finalmente se registra sólo si es aceptada la conclusión (Machi & Mc Evoy, 2012).

2.4.3 Analizar los patrones

En esta etapa se construyen los argumentos de descubrimiento, para ello se utiliza y ordena las conclusiones simples desarrolladas (columna siete de la Tabla 2) producto del análisis que se realizará aplicando el razonamiento complejo. El razonamiento complejo se utiliza para organizar las conclusiones dentro de argumentos complejos, este razonamiento emplea dos o más patrones básicos para construir un argumento central (Machi & Mc Evoy, 2012).

Para el desarrollo del razonamiento complejo se utilizan dos formas o esquemas: el razonamiento divergente y el razonamiento comparativo (Machi & Mc Evoy, 2012). El razonamiento divergente, por lo general se presenta en debates académicos en los que se manifiestan posiciones opuestas y es a través del mapeo divergente (ver Figura 12) donde se muestran el grupo de evidencias entre dos o más enfoques en directa contradicción y sirve para mostrar la ventaja y debilidad de cada posición.

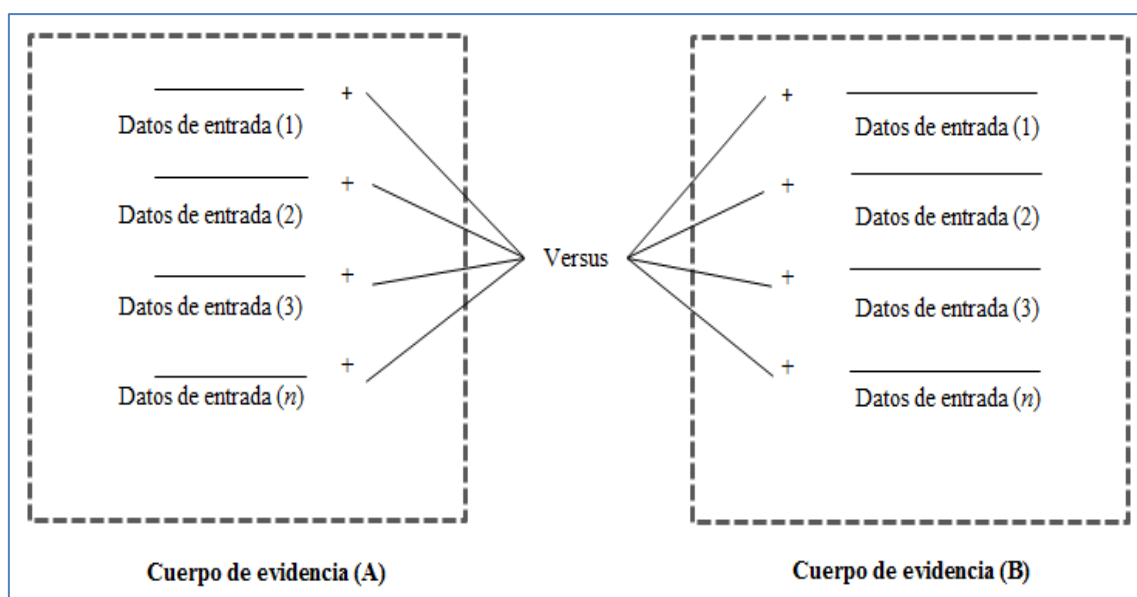


Figura 12. Mapeo divergente

Tomado de “The Review Literature Six Steps To Success” (Machi & Mc Evoy, 2012)

El segundo razonamiento es el comparativo el cual muestra conexiones entre grupos de información, se examinan parecidos y diferencias en cada grupo, comparando y contrastando las evidencias y afirmaciones asociadas con cada posición, y es a través del diagrama de Venn donde se muestran los puntos coincidentes entre dos cuerpos de evidencia (ver Figura 13).

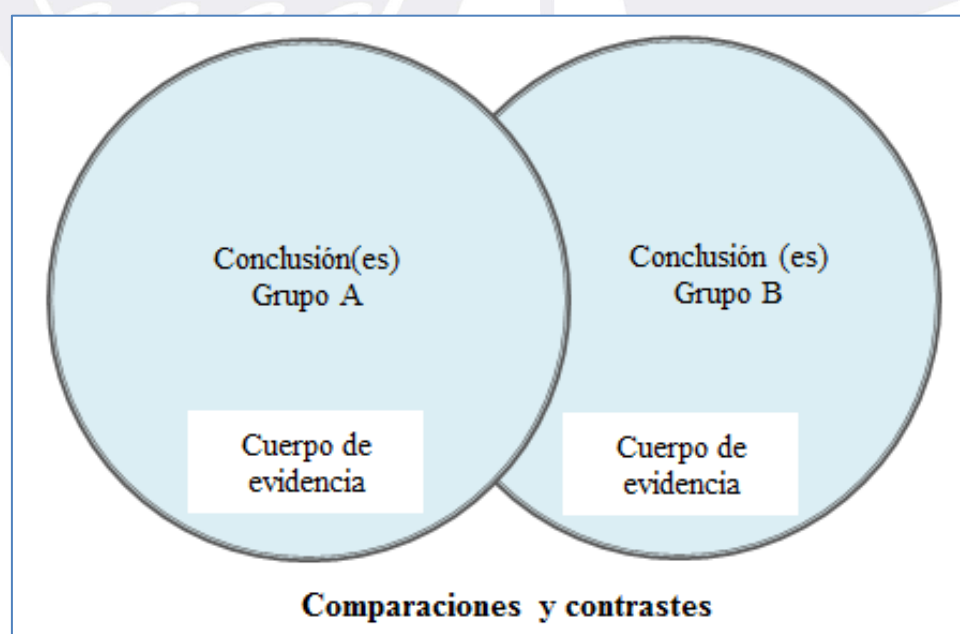


Figura 13. Diagrama de Venn, mapeo comparativo.

Tomado de “The Review Literature Six Steps To Success” (Machi & Mc Evoy, 2012)

En la etapa de análisis de patrones se describen dos actividades, la primera es el mapeo del argumento de descubrimiento donde se revisan las conclusiones aprobadas en la columna ocho y se reorganizan considerando los razonamientos complejos para ser registradas como evidencias en la columna nueve. En la columna diez, se registra el tipo de razonamiento complejo divergente o comparativo; finalmente en la columna 11 se escribe la conclusión compleja para el argumento de descubrimiento (Machi & Mc Evoy, 2012).

La segunda actividad es el análisis del argumento, donde se evalúa qué tan sólido es el argumento escrito en la primera actividad a través del desarrollo del siguiente cuestionario:

1. ¿Cuál es el argumento complejo para su tesis?
2. ¿Qué premisas construyen el argumento complejo?
3. ¿Cómo están justificadas las premisas para concluir la tesis?
4. ¿Cuál es el esquema lógico de su argumento?
5. ¿Qué patrón de razonamiento se usó? (unión, lado a lado, cadena)
6. ¿Es lógico el argumento complejo?
7. ¿Cuál es su justificación?
8. ¿Hay algo fuera de lugar?
9. ¿Hay conclusiones simples e irrelevantes al argumento? anótelas,
10. Evite las conclusiones de tipo cortinas de humo y comentarios de “carrera de conejo”, los cuales proporcionan información ajena al tema y a su vez lo alejan de manera tangencial.

2.5 Crítica de la Literatura

El concepto de criticar es el arte de interpretar los significados de una pieza literaria, científica o trabajo técnico. Una crítica de literatura realiza un análisis detallado e interpreta

el entendimiento actual del tema de investigación y determina cómo este conocimiento responde a la pregunta de investigación (Machi & Mc Evoy, 2012).

Una práctica común es comparar y contrastar los trabajos e ideas de distintos autores, esto usualmente involucra puntos de interés común, declaraciones, definiciones de conceptos, tipos de data recolectada e interpretación de descubrimientos. Sin embargo, no todos los temas o ideas pueden ser comparados, encontrándose ciertos elementos no presentes en otros y viceversa. Por tanto la selectividad es esencial para cualquier análisis comparativo exitoso, dicha selección debe ser clara, explícita y justificada (Machi & Mc Evoy, 2012).

Para la crítica de la literatura se debe conocer los siguientes conceptos: razonamiento implicativo, los dos argumentos, patrones de argumentación, respaldo de la justificación, falacias y el caso es todo.

2.5.1 Razonamiento implicativo

Es la interpretación lógica de la evidencia para producir proposiciones con el objetivo de llegar a una conclusión específica. Para desarrollar el caso de estudio se utiliza la siguiente lógica “si...entonces”, donde la parte del “si” corresponde al argumento de descubrimiento y la parte del “entonces” corresponde al argumento de defensa. La regla lógica es: si A es verdadero, entonces B es verdadero (Machi & Mc Evoy, 2012).

2.5.2 Los dos argumentos

Explica cómo se realiza la composición de ambos argumentos tanto de descubrimiento como de defensa, donde las conclusiones realizadas para el argumento de descubrimiento se convierten en evidencias para el desarrollo del argumento de defensa a realizarse en este paso (ver Figura 14), por tanto las conclusiones complejas justifican el argumento de descubrimiento y son la evidencia fundamental para el argumento de defensa de la crítica de la literatura (Machi & Mc Evoy, 2012).

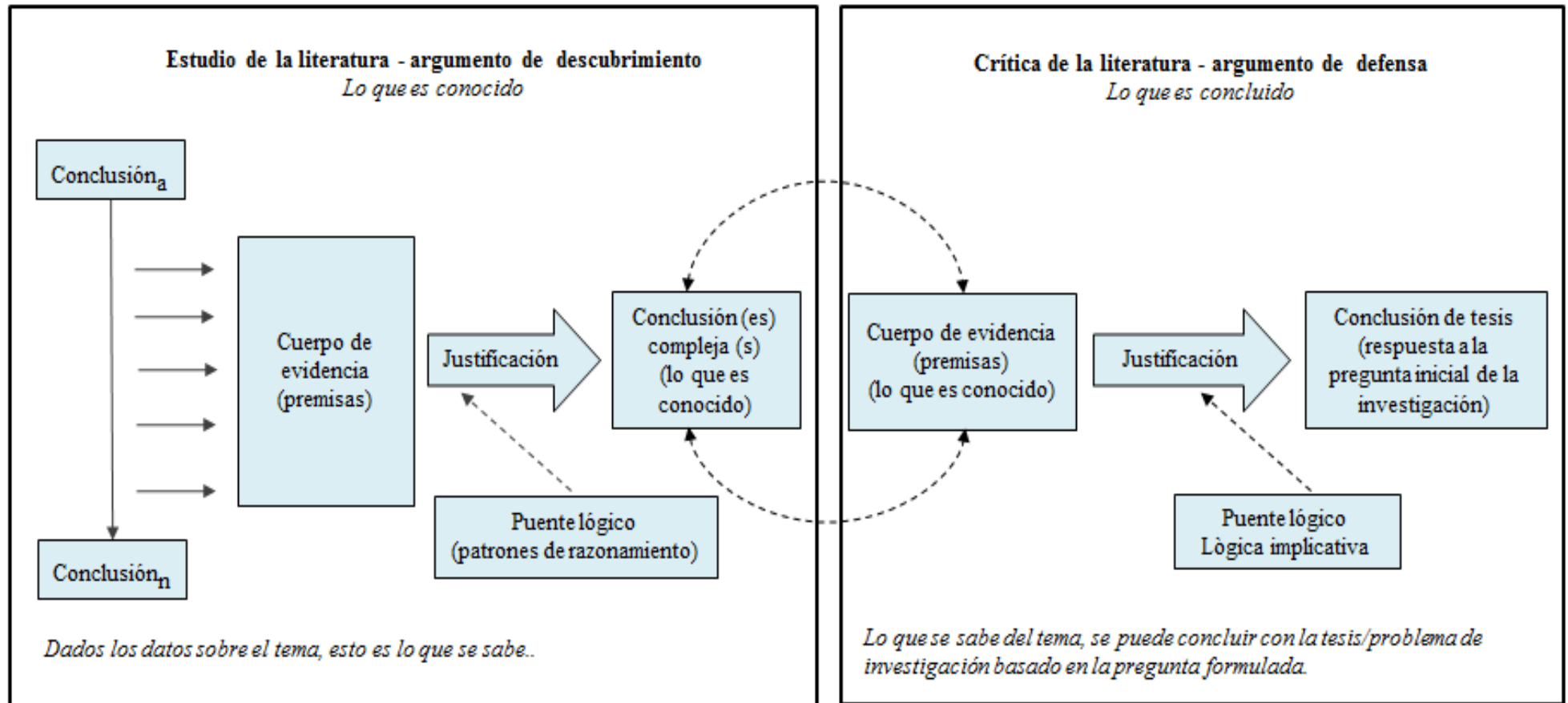


Figura 14. El caso de estudio de la revisión de la literatura
 Tomado de “The Review Literature Six Steps To Success” (Machi & Mc Evoy, 2012)

2.5.3 Patrones de argumentación

Para la elaboración de las conclusiones producto de la crítica de literatura, se debe tomar en cuenta las evidencias como indicación de conocimiento actual y con ellas qué se puede concluir. Lo primero será identificar la conexión entre las evidencias conocidas y la pregunta de investigación, dicha conexión se validará respondiendo las siguientes preguntas:

- ¿qué argumento proporciona una fuerte conclusión?
- ¿cómo las evidencias responden las preguntas?
- ¿cuál es la conexión que genera el enlace lógico de “si...entonces”?

Según Ehninger y Brockreide (1960), en su libro “Decisión por Debate”, reconoce nueve estrategias o patrones de justificación para la argumentación implícita. Estos nueve patrones identifican los tipos de enlaces existentes entre la pregunta de estudio y las conclusiones hechas en el argumento de descubrimiento y selecciona el patrón de argumentación para generar la mejor conexión lógica entre las premisas y la tesis (conclusión).

La clave para seleccionar el patrón correcto es encontrar el vínculo entre el tipo de argumento buscado por la pregunta de investigación y la evidencia o premisa desarrollada por el estudio de literatura. Estos tipos de patrones son: causa-efecto, efecto-causa, señal, muestra a población, población a muestra, caso paralelo, analogía, autoridad y fines-medios (ver Tabla 3). Cada una de los nueve patrones de argumentación, presenta una regla lógica para justificar la premisa (evidencia) con la conclusión, satisfaciendo la regla básica de argumentación.

2.5.4 Respaldo de la justificación: argumento de defensa

El objetivo del respaldo de la justificación es confirmar la justificación mediante el uso adecuado de uno de los nueve patrones de argumentación, para elegir uno de estos patrones se debe cumplir sus respectivas reglas condicionales (Machi & Mc Evoy, 2012).

Tabla 3

Patrones de Argumentación

Patrón de argumento	Regla lógica	Condiciones necesarias: " El investigador debe demostrar que ..."
Causa y efecto	Para cada causa hay un efecto.	... el cuerpo de evidencia identifica los datos que son directamente causal.
Efecto de causa	Todo efecto tiene una causa.	... el cuerpo de evidencia contiene los efectos directos causados por el caso la cual se define en la pregunta de investigación.
Signo	Síntomas identificables, señales o signos preceden a eventos y acciones.	... los datos identificados por el cuerpo de evidencia son sintomáticos de la acción o evento que se definen en las preguntas de investigación.
Muestra a población	Lo que es cierto de la muestra también es cierto del todo.	...la muestra identificada en el cuerpo de evidencia es verdaderamente representativo de la población definida por la pregunta de investigación.
Población a muestra	Lo que es cierto de la población también es el caso de una parte representativa de ese todo.	... la muestra definida por la pregunta de investigación es realmente representativa de la población identificada por el acervo probatorio.
Caso paralelo	Cuando dos casos son similares, lo que vale para el primer caso, también es el caso de la segunda.	... caso identificado en el cuerpo de evidencia es lo suficientemente similar al caso definido por la pregunta de investigación para que sea paralelo.
Analogía	Debido a que dos elementos son iguales, una conclusión sacada de uno puede ser asumida como una conclusión acerca de la otra.	... el caso identificado por el cuerpo de evidencia contiene cualidades que proporcionan explicaciones y claridad a cualidades similares contenidos en el caso definido por la pregunta de investigación.
Autoridad	Cuanto más sabe una persona acerca de un tema, más objetiva es la conclusión acerca de ese tema.	... el testimonio presentado en el cuerpo de evidencia utiliza testimonios de expertos pertinentes y fiables para el caso definido por la pregunta de investigación.
Fines-medios	El resultado se puede atribuir directamente a la realización de una acción con nombre.	... las medidas indicadas en el cuerpo de evidencia del estudio de la literatura será alcanzar los fines identificados por la pregunta de investigación.

Nota. Tomado de "The review literature six steps to success" (Machi & Mc Evoy, 2012)

El proceso se resume de la siguiente manera, una vez obtenidas las conclusiones del argumento de descubrimiento, éstas se convierten en evidencias para el argumento de defensa. Las evidencias deben responder en forma satisfactoria la pregunta de investigación inicial, para ello deberá existir una conexión lógica (un adecuado patrón de argumentación) entre las evidencias y la pregunta de investigación, de esta manera se construye el argumento de defensa y la justificación lógica de la tesis de la revisión de literatura (Machi & Mc Evoy, 2012).

2.5.5 Falacias

Las falacias son argumentos que generan conclusiones engañosas o equivocadas y pueden conducir a argumentos falsos. Las tres falacias más comunes en la argumentación son: apresurar conclusiones, generalización y perspectiva alternativa (Machi & Mc Evoy, 2012). A continuación se muestra algunas de las principales falacias a evitar por todo investigador: (a) conclusiones basadas en evidencia de pobre fundamento, estas pueden ser causadas por una incompleta evaluación de la evidencia; (b) conclusiones sin apropiado direccionamiento a otras alternativas, se da por la preferencia a una sola idea o por no profundizar en la evaluación de otras alternativas; (c) incluir insultos, posturas, o comentarios de un experto para impugnar el carácter del autor; (d) argumentos basados en el aspecto emocional; (e) argumento de ignorancia, es aquella conclusión que se califica como verdadera porque no fue probada su falsedad; (f) causalidad fuera de lugar, es la presentación de argumentos de tipo causa-efecto o efecto-cause, sin la debida conexión entre la acción y el efecto correspondiente; (g) razonamiento circular, la conclusión se deriva a partir de premisas basadas en misma conclusión; (h) conclusión sin relación con la evidencia; (i) “todos lo saben”, las conclusiones tienen como premisa información falsa o simples opiniones no dadas por expertos; (j) pregunta capciosa, este argumento se basa en presuponer evidencia verdadera, pero sin ser probadas, por ejemplo ¿cómo evita usted el pago de impuestos?; y (k)

“envenenar el pozo”, esta falsa conclusión se basa en desacreditar la fuente de información y no discutir la veracidad de los argumentos emitidos por esta.

Se tiene otras falacias, sin embargo aquí se menciona las utilizadas con mayor frecuencia. Recordar que realizar argumentos fuertes de descubrimiento y de defensa será el mejor camino para evitar los argumentos falsos.

2.5.6 El caso es todo

El caso de tesis es la parte crítica de cualquier revisión de literatura. Presentar el caso, la solidez de los argumentos y la claridad de su lógica, son las principales preocupaciones del estudio y la crítica de la literatura. Cuando se realiza el estudio de la literatura y la crítica de la literatura, se debe validar constantemente su correcta elaboración. La tesis de cualquier estudio es tan buena como el caso que la soporta (Machi & Mc Evoy, 2012).

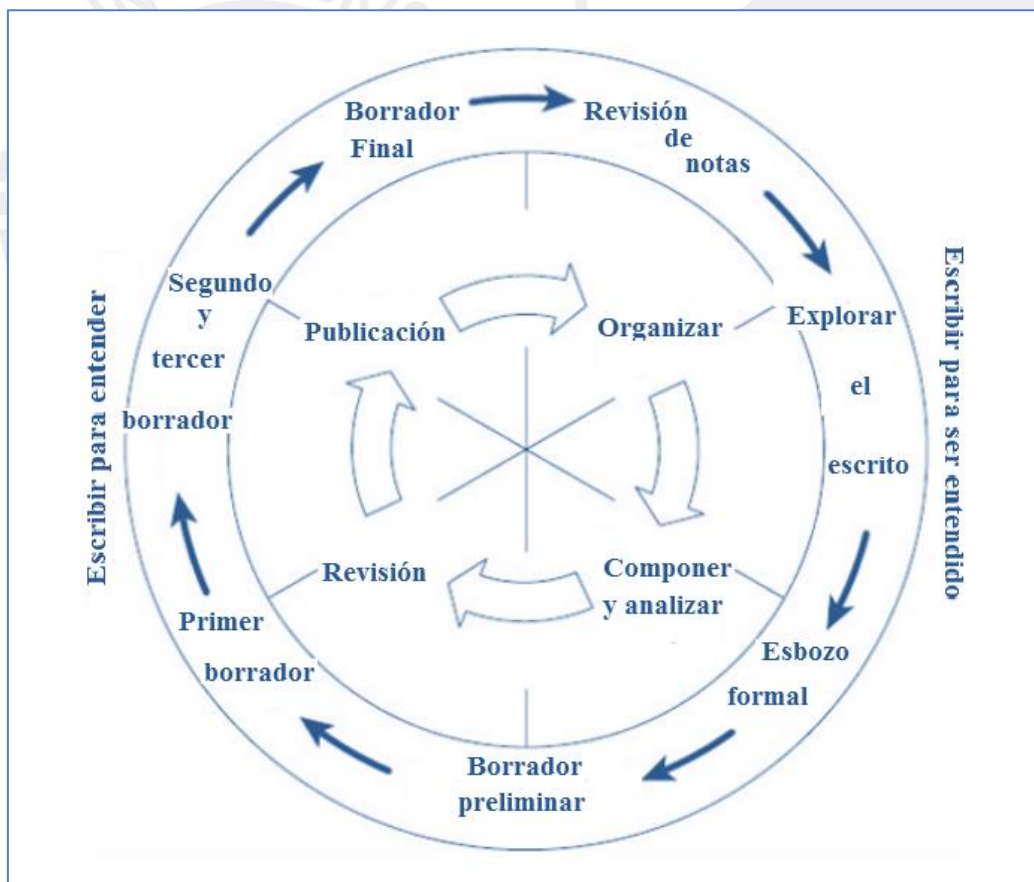


Figura 15. Proceso de la composición de la revisión
Tomado de “The Review Literature Six Steps To Success” (Machi & Mc Evoy, 2012)

2.6 Composición de la Revisión

La composición de la revisión tiene dos objetivos resaltantes, el primero es escribir para entender, es decir el aprendizaje de lo que se quiere decir y lo segundo es escribir para ser entendido, es decir el cómo decirlo a la audiencia (Machi & Mc Evoy, 2012).

Para alcanzar el primer objetivo se deben realizar cuatro actividades: revisar las notas, explorar el escrito, componer un esbozo formal del trabajo y emitir un borrador preliminar. El cumplimiento del segundo objetivo será a través de la realización de las siguientes tres actividades: editar el borrador preliminar, emitir el segundo o tercer borrador y completar el último borrador (ver Figura 15).

La revisión de las notas se inicia con la comprensión del tema y todo material como apuntes y listas entre otros, elementales para lograr mayor entendimiento personal del tema. Con ello las ideas o patrones se generarán de manera original, finalmente se empieza con la composición de la escritura (Machi & Mc Evoy, 2012).

Para la exploración de lo escrito, primero se debe internalizar lo recolectado y revisado con el fin de alcanzar un enfoque crítico y focalizado. Asimismo el material utilizado deberá ser estudiado con la finalidad más adelante de compartirlo a los demás y ser capaces de conocer lo suficiente del tema, organizarlo en la memoria y anticipar cualquier cuestionamiento (Machi & Mc Evoy, 2012).

En la composición del esbozo del trabajo se aplicará el método de “intentar y probar” para dar inicio al desarrollo formal de la composición, es decir un organizador que documenta los significados acerca de la búsqueda, desarrollando tres propósitos: ser un mecanismo integrador y transformador de ideas, un mecanismo de secuencia de esas ideas y un plan general para la composición (Machi & Mc Evoy, 2012).

Con respecto a la emisión del borrador preliminar, éste busca la mención de oraciones coherentes, párrafos completos y una composición cohesionada. El borrador preliminar

representa la primera prueba del entendimiento acerca del material, el cual trata de narrar oraciones concretas secuencialmente. Para lograr se recomienda aplicar la estrategia de: (a) escribir basado en el intento y propósito del borrador, (b) auditar el contenido, secuencia composición, gramática y cohesión y (c) editar para completar los vacíos y corregir errores (Machi & Mc Evoy, 2012).

La escritura del primer borrador es la base para la elaboración del primer borrador, y debe implicar claridad, comunicación y la captación del entendimiento por parte de la audiencia. La emisión del segundo y tercer borrador tiene el propósito de redefinir la claridad y la precisión del texto logrando alcanzar las expectativas de la audiencia (Machi & Mc Evoy, 2012).

Finalmente para completar el borrador final, se debe revisar el borrador desde el punto de vista de las expectativas de la audiencia, así como realizar varias revisiones y de ser el caso sugerir y direccionar el escrito. Es importante probar el estilo del escrito y considerarlo como la última oportunidad de hacer cambios, por ello se debe cumplir con el seguimiento de las reglas para la publicación, el estilo del trabajo y la auditoria de cada borrador emitido y así proceder con la publicación formal (Machi & Mc Evoy, 2012).

2.7 Resumen del capítulo

La revisión de la literatura consiste de seis pasos: selección del tema, búsqueda de literatura, desarrollo del argumento, estudio de la literatura, crítica de la literatura y composición de la revisión. El primer paso, selección del tema, se plantea preliminarmente el tema de investigación, que se realiza definiendo en forma general que tema se desea investigar, luego se acota, es decir se especifica el interés de la investigación, seguidamente se busca en fuentes bibliográficas y finalmente se enuncia el tema en forma preliminar.

El segundo paso, búsqueda de literatura, consiste en planificar la búsqueda, es decir indicar donde se debe buscar, cuál es la fuente y el tiempo o vigencia de la fuente, luego se

procesa la búsqueda, la cual permite gestionar las fuentes bibliográficas, explorar estas fuentes rescatando ideas centrales y se presentan en un mapa de ideas para luego escribir una agenda de ideas encontradas en esta exploración. Finalmente se perfecciona el tema, que indica cuan amplio es el tema y definir que se desea investigar exactamente para definir y acotar el tema de investigación.

El tercer paso, desarrollo del argumento, define los conceptos esenciales para construir un buen caso en forma lógica. Estos conceptos definen el significado de elaboración del caso, esencia del argumento, elementos del argumento, conclusión, evidencia y justificación las cuales nos permitirá desarrollar el argumento de descubrimiento o lo que es lo mismo, determinar acerca de lo que es conocido del tema de investigación.

El cuarto paso, estudio de la literatura, tiene por objetivo construir el argumento de descubrimiento, que se establece a través del registro de la información, que es catalogar la lista de autores y documentar la información en una matriz de registro, luego se organiza la información, considerando las características de las evidencias y las conclusiones se genera las conclusiones simples que servirán de base para construir el cuerpo de evidencia. Para terminar, analizar los patrones, teniendo en cuenta el razonamiento complejo, es decir si es divergente o comparativo, se mapea el cuerpo de evidencia, se determina el esquema de justificación y se construye la conclusión mayor, logrando de esta forma el argumento de descubrimiento (ver Figura 16).

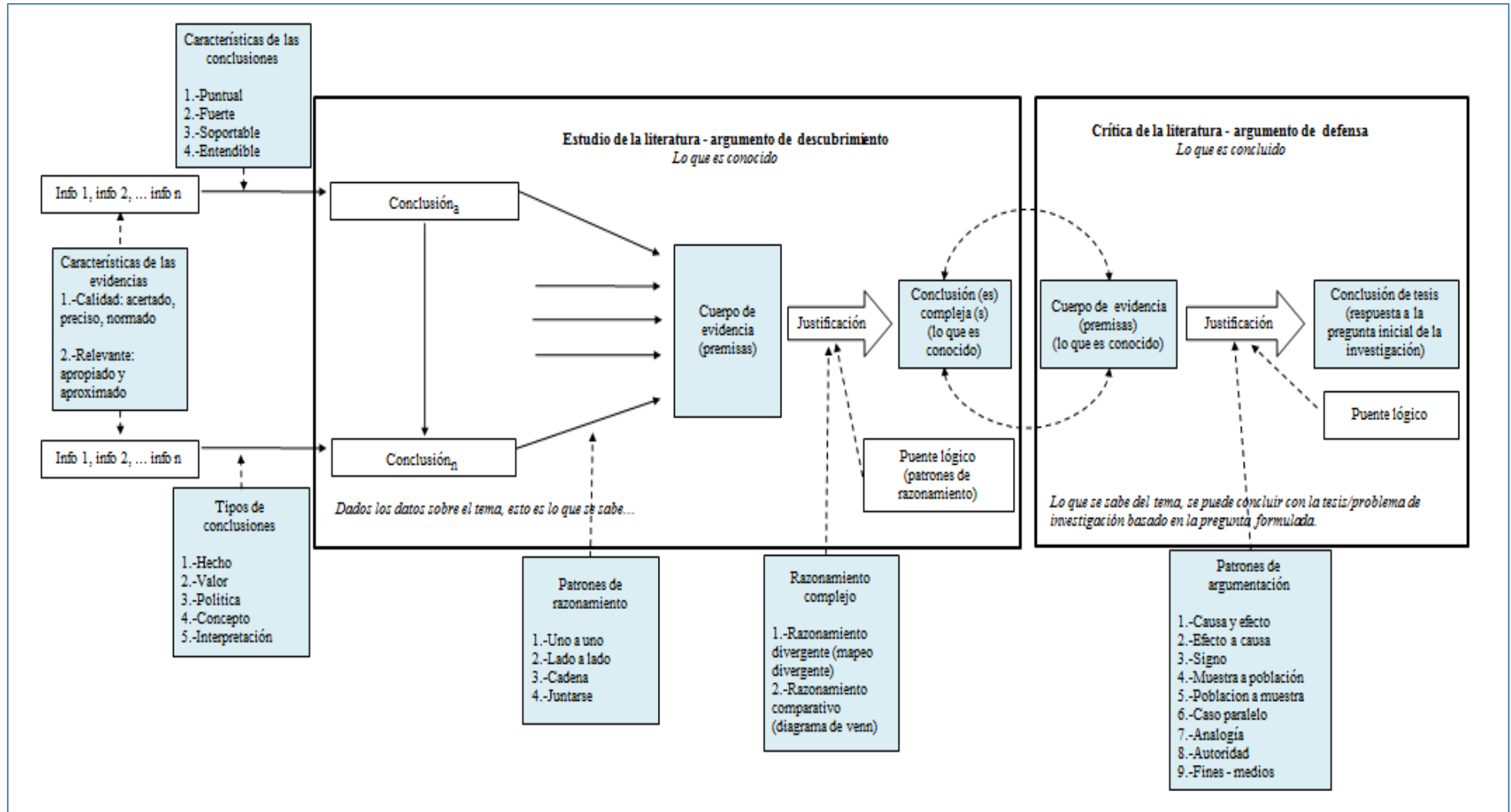
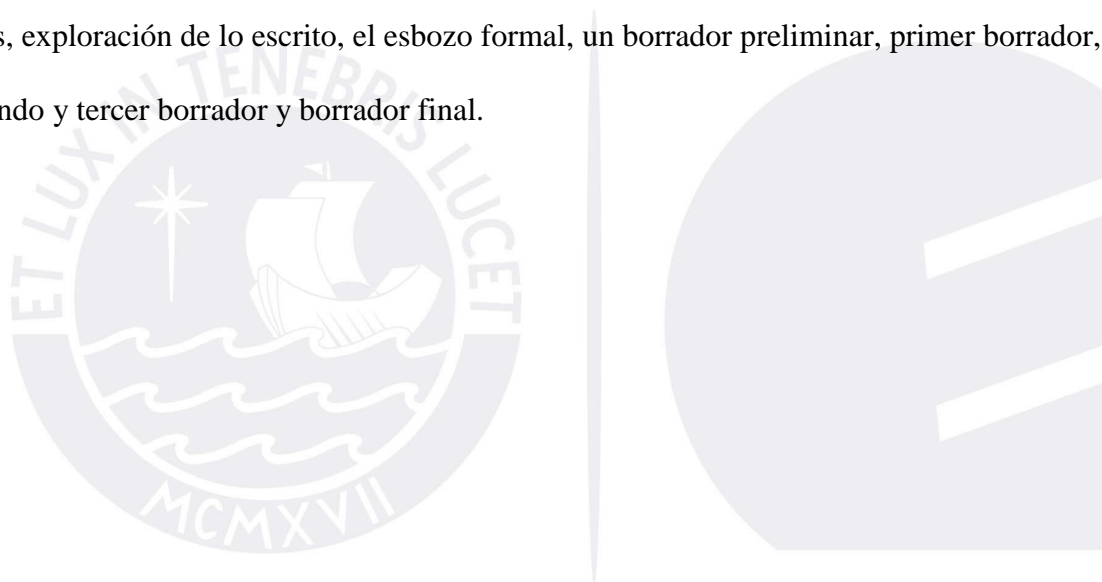


Figura 16. Esquema de elaboración de argumento de descubrimiento y formación de argumento de defensa
Adaptado de "The Review Literature Six Steps To Success" (Machi & Mc Evoy, 2012)

El quinto paso, crítica de la literatura, tiene por objetivo construir el argumento de defensa, considerando lo que se conoce, es decir el argumento de descubrimiento y conociendo los nueve patrones de argumentación que siguen una regla lógica (soporte de la justificación), se determina en cuál de estos patrones se enmarca en la evidencia y generamos la conclusión final o tesis final, la cual sigue una lógica Si...Entonces, es decir que si el argumento de descubrimiento es verdad, entonces lo que se concluya es verdad (ver Figura 16).

El sexto paso, escritura de la literatura, tiene dos objetivos, la primera es escribir para entender, es decir que se ha entendido hasta el momento y la segunda escribir para ser entendido, que significa como decirlo a la audiencia. Se concreta a través de la revisión de notas, exploración de lo escrito, el esbozo formal, un borrador preliminar, primer borrador, segundo y tercer borrador y borrador final.



Capítulo III: Preparación de la Literatura

En el presente capítulo se muestra los resultados de la selección del tema de investigación y la búsqueda de literatura, así como la clasificación definida para facilitar la obtención de los resultados.

3.1 Selección del Tema

Inicialmente se tomó como tema “Factores Críticos del Éxito Sostenible de la Marca”, y como primera acción se buscó el significado de cada término del tema, tales como “factores críticos del éxito” y “sostenible”. Luego se procedió con la búsqueda en bases de datos como Emerald, JSTOR, Ebsco, E-Libro y Proquest encontrándose fuentes de información tales como enciclopedias, documentos académicos, revistas, libros, informes, artículos de investigación y tesis, no habiéndose encontrado información suficiente y relevante al tema por lo que se decidió delimitarlo a “Factores Críticos del Éxito de la Marca”.

3.2 Búsqueda de la Literatura

Como resultado de la búsqueda de la literatura se identificaron 45 trabajos de investigación relacionados con el tema de estudio, los cuales se listan en la Tabla 4 resaltando los siguientes campos: el autor del trabajo, el año de publicación, título de la investigación y una breve descripción del trabajo.

Los trabajos más recientes son del año 2013 elaborado por a) Interbrand titulado Best global brand 2012, b) Stephen Clements con Factores clave para triunfar como marca global, c) Forbes con Los ocho factores clave detrás de una marca exitosa, d) Rob Wolfe con Success factors for managing a trusted y e) Prosumer Report Newswire con Building brands that matter: The sweet spot. Por otro lado, el trabajo más antiguo corresponde a Leslie De Chernatony y Susan Segal-Horn con año de publicación 2001 cuyo título es The criteria for successful services brands.

Tabla 4

Relación de literatura

Autor	Año	Título	Breve descripción
Holt, Douglas B.	2004	¿Qué convierte una marca en un icono?	Se identifica la existencia de marcas icono cuya principal diferenciación de cualquier marca importante es además su conexión cultural continua. El enfoque estratégico se concentra en lo que representa la marca y no en los rendimientos que genera ésta. Los iconos de mayor éxito se basan en una relación estrecha y creíble con un mundo rebelde asimismo encarnan un mito. La marca se convierte en icono cuando a) aborda contradicciones nacionales, b) crea mitos que lideran la cultura, c) habla con voz de rebelde, d) recurre a la autoridad política para reconstruir el mito y e) recurre al conocimiento cultural.
Stephen Clements, Tanvi Jain, José Sherene y Benjamin Koellman	2013	Factores clave para triunfar como marca global	Las galletas Oreo, de Kraft Foods, es uno de los productos más populares y un icono en los Estados Unidos, sin embargo, al alcanzar ya su madurez, la empresa decidió ingresar primero en China y luego en la India. En China introdujeron la galleta con la misma fórmula que les había dado éxito en los EE.UU. pero su aceptación fue mucho menor a lo esperado, Kraft analizó al consumidor chino y encontró dos factores principales que explicaban su fracaso: el sabor y el precio. Con este resultado hicieron algunas modificaciones al sabor del producto adaptándolo al paladar chino y también disminuyeron el tamaño del paquete y el precio.
Alvarez del Blanco, Roberto M.	2004	Comunidad de marca: mundos de fantasía detrás de las pantallas	La oportunidad para la marca es minimizar los esfuerzos del cliente en la búsqueda, evaluación y negociación del mejor valor. Una manera de hacerlo es establecer comunidades de marca. Siendo la marca es un objeto social construido colectivamente y que los clientes están involucrados de forma activa en este proceso creativo y alcanza que: los clientes disponen de mayor voz, fuente valiosa de información para los clientes y la interacción genera beneficio social. Para que una comunidad sea exitosa deben asumir 12 principios: propósito, identidad y prestigio, gobierno, comunicación, grupos, entorno, fronteras, confianza, intercambio, expresión y antecedentes.
Alvarez del Blanco, Roberto M.	2004	Liderazgo de marca en la nueva economía	La construcción de marca retorna financieramente y el liderazgo de marca constituye una perspectiva necesaria para la construcción del poder de la marca, no sólo crea activos sino que también es necesaria para el éxito de la organización. Los activos pueden agruparse en cuatro dimensiones: reconocimiento de marca, calidad percibida, asociaciones y fidelidad de la marca. El valor de la marca está influenciado por los nuevos productos, problemas de producto, cambios en la alta dirección, acciones competitivas y acciones legales. La e-marca crea valor en el ciberespacio mediante varias herramientas del marketing enfocadas a internet, como objetivo esta asegurar una porción en el tope de la mente de los miembros del mercado objetivo.

Nota .Tomado de la matriz de desarrollo del argumento (Primera Parte)

Autor	Año	Título	Breve descripción
Ollé, Ramón Riu, David	2009	El secreto de las marcas sin competencia	Las marcas con éxito son las que crean las reglas de juego de la categoría, quienes tienen el poder del mercado no como las demás que siguen las reglas de juego. Son capaces de crear una percepción de sus productos como superior a las demás, una marca fuerte que no admite sustitutos, capaz de reinventarse. Existen tres factores en común de las marcas "sin competencia": están más a) preocupadas por sus clientes que en sus competidores, b) reinventan la categoría y c) concentran sus recursos.
Alvarez del Blanco, Roberto M.	2004	Nuevo mundo de las marcas	La marca global desarrolla una identidad clara y consistente en su segmento objetivo independiente de la localización geográfica. El negocio internacional es complejo, competitivo e importante, la producción a bajo coste con competencia de identidad, posicionamiento y estrategia publicitaria. El empleo de tácticas de marketing uniformes en el mundo trae como resultado el éxito, pues logra cubrir los deseos universales. Como estrategias genéricas para la globalización de la marca se tiene el perfil de marca uniforme internacional, apropiada para grandes marcas; la estrategia dual (internacional y local); el marco común para los diversos países con adaptabilidad local, el tipo de producto debe diferir entre países y el enfoque oportunista, adaptación del objetivo para maximizar resultados a corto plazo.
Escobar Naranjo, Silvio	2006	La equidad de marca "Brand Equity" una estrategia para crear y agregar valor	Los clientes finales y las empresas buscan satisfacer necesidades, deseos y expectativas; para ello buscan satisfactores que cumplan con dicho objetivo. La marca busca transmitir este objetivo que se logra a través de la gestión eficaz del valor de marca o "Brand equity". Dicha administración se fundamenta en cuatro variables: conciencia de marca, asociación de marca y atributos de la empresa, producto, símbolo o imagen, calidad percibida de los productos o servicios, lealtad hacia la marca; convirtiéndose en una ventaja diferencial inimitable, logrando minimizar el riesgo percibido en la decisión de compra y uso de los productos y servicios.
Olutayo Otubanjo	2011	Building a Powerful Entrepreneurial Brand the Role of Critical Success Factor and Its Impact on Competitive Advantage	Se identifican los factores críticos de éxito que son cruciales para el desarrollo de una poderosa marca empresarial. Se demuestra los vínculos dentro de estos factores y destaca la ventaja competitiva derivable de la aplicación de estos factores. Las fallas en los modelos de gestión de marca proporcionan la base para la identificación de los factores críticos de éxito que se requieren para el desarrollo de una poderosa marca empresarial. A partir de entonces, estos factores se dibujan como bloques de construcción para el desarrollo y conceptualización del "poderoso" modelo de desarrollo de la marca empresarial.
Chris Chapleo	2010	What defines "successful" university brands?	Se realizó un estudio cualitativo del tipo exploratorio entrevistando a 22 líderes de opinión en el Reino Unido, teniendo como objetivos: (a) explorar las variables de marketing para instituciones de enseñanza superior identificadas como exitosas. (b) explorar puntos en común de las instituciones de enseñanza superior identificadas como exitosas. (c) dar a conocer las prácticas relacionadas al branding que realizan las instituciones de enseñanza superior del Reino Unido calificadas como exitosas.

Nota. Tomado de la matriz de desarrollo del argumento (Segunda Parte)

Autor	Año	Título	Breve descripción
			Se identificaron los siguientes factores: (1) tamaño de la función de marketing, crecimiento y estructura, (2) recursos disponibles para la actividad de branding. (3) investigación de marca. (4) apoyo desde el liderazgo. (5) ubicación geográfica como factor. (6) visión clara.
Interbrand	2013	Best Global Brands 2012	Las mejores marcas están conectadas con su propia humanidad y la de otros. Prestan atención a sus consumidores, empleados e inversores y responden a los mensajes que reciben. Gran interés por conocer lo que la gente piensa de su empresa, ya la gente es el centro de todo. Para identificar la posición de marca global se consideraron factores internos y externos. Entre los internos se encuentran claridad, compromiso, protección y sensibilidad. Los factores externos son autenticidad, relevancia, diferenciación, consistencia, presencia y comprensión.
Tom Meyvis, Chris Janiszewski	2004	When Are Broader Brands Stronger Brands? An Accessibility Perspective on the Success of Brand Extensions	Es común que las marcas se extiendan en categorías de productos adicionales. Las extensiones más exitosas se refieren a marcas que se asocian con los beneficios que se valoran en la categoría de extensión. Propone que el éxito de la extensión de marca también depende de la accesibilidad de estas asociaciones de beneficio y que la accesibilidad, a su vez, depende de la cantidad de interferencia de las asociaciones de marca de la competencia (por ejemplo, asociaciones de categoría).
Kati Förster	2011	Key success factors of tv brand management: an international case study analysis	El propósito del estudio es identificar los factores clave de éxito de la gestión de marca de televisoras, en particular como referencia al nivel estratégico (promesa de marca, arquitectura de marca), la programación y el contenido. Se analizaron en total diez marcas diferentes de televisión en los EE.UU., Reino Unido, España y Alemania. Comparando las diversas marcas de TV analizadas se obtuvieron los siguientes factores: 1) promesa de marca, 2) arquitectura de marca, 3) contenido y programación
Xiaoling (Martine) Guo, Andy Wei Hao, Xiaoyan Shang	2011	Consumer perceptions of brand functions: an empirical study in China	La percepción del consumidor en cuanto a las funciones de la marca en el mercado de China en forma cualitativa y cuantitativamente, asimismo investiga el impacto de las funciones de la marca en la lealtad de marca. En los consumidores chinos las marcas cumplen diversas funciones como “recuerdo de experiencias pasadas”, “indicador de calidad” permite a los consumidores a hacer suposiciones acerca de los atributos de la calidad e “identificar y diferenciar” productos en la misma categoría.
Vince Parry	2006	What Type of Brand Are You?	El artículo aborda la creación de una marca ficticia: Karalyn, desarrollada para tratar la gota y también la artritis reumatoide, se establecen requisitos que debe cumplir la marca para ser exitosa dependiendo de la categoría en la que esté y que pueden ser: marca de creación, marca evolucionada, marca oportunista, marca franquiciada y turbo marca.

Nota. Tomado de la matriz de desarrollo del argumento (Tercera Parte)

Autor	Año	Título	Breve descripción
Costa, Carlos Mei-Potchier Antonella	2004	La fusión atómica en la gestión de marcas del E-branding al One branding	Los estudios sobre marcas en la era digital se centran en la creación de marcas, la fidelización de los clientes, otros en cómo adaptar los procesos de negocios y servicios al consumidor a través de la red, sin embargo del estudio de Consulting Group y Gruner + Jahr se concluye que el consumidor tiene un rol más interactivo y menos pasivo que antes, resaltando sobre todo que tiene mayor capacidad de decisión y requiere de nuevos valores para ser “seducido” por las marcas.
Ho Yin Wong, Bill Merrilees	2008	The performance benefits of being brand-orientated	El desarrollo de una marca de éxito dependerá de los recursos, esfuerzos y creencia en el concepto de marca. La innovación es uno de los factores más importantes para ayudar a una empresa a tener éxito en los mercados internacionales, siendo la innovación el medio para que una marca se considere fuerte. El distintivo de la marca es diferente a la diferenciación, una se relaciona con la mente de los consumidores y la otra basada en el atributo físico del producto. Por tanto, la creación de marcas exitosas mediante la entrega de beneficios diferenciadores es más viable que centrándose únicamente en los atributos del producto como calidad del producto.
Wei-Tsong Wang, Hui-Min Li	2012	Factors influencing mobile services adoption: a brand-equity perspective	El estudio desarrolla y valida empíricamente un modelo de investigación que muestra las relaciones entre los atributos identificados del valor del comercio móvil (facilidad de uso, personalización, identificación, y el disfrute percibido), los cuatro factores clave de valor de marca (lealtad a la marca, la calidad percibida, la conciencia de marca y asociaciones de marca) y la intención de compra de los consumidores del comercio móvil.
Chris Rockwell	2008	Como medir el nivel de satisfacción de una marca	No es suficiente contar con un gran diseño de producto (o servicio) para garantizar la eficacia de una marca, lo que no se debe descuidar es la interacción entre las expectativas que se generan y la experiencia que los clientes tienen al utilizar el producto o servicio. Utiliza la siguiente expresión: $SATISFACCION DE MARCA = \sum (experiencias de marca - expectativas de marca)$. De acuerdo a esto, si la experiencia que tiene un cliente con nuestro producto es menor a su expectativa, la satisfacción es negativa, la experiencia es decepcionante, la marca falla y se pierde al cliente. Si la experiencia iguala a las expectativas, se conserva al cliente. Finalmente si la experiencia es superior a las expectativas el resultado es una satisfacción muy alta por lo que se gana un cliente.
Michael Himshaw	2005	A survey of key success factors in financial services marketing and brand management	En el año 2004 la empresa MCorp (Consultora en Marketing estratégico) desarrolló una encuesta telefónica a ejecutivos de marketing de 67 empresas financieras de los Estados Unidos. Como resultado se obtuvieron dos grandes conclusiones: a) hay una falta del concepto de marca y de información del performance de marketing y hay ausencia de sistemas y programas de seguimiento. b) hay una falta de percepción, de arriba hacia abajo en la organización, de la comprensión de la importancia, el valor y el significado de la marca dentro de las organizaciones encuestadas.

Nota. Tomado de la matriz de desarrollo del argumento (Cuarta Parte)

Autor	Año	Título	Breve descripción
Sally Roffman	2008	What's in a Brand?	La autora señala que existen ocho factores críticos que, adecuadamente combinados conducen a que una marca tenga éxito en el mercado y a que contribuya a incrementar el valor de la empresa. Estos factores son o requisitos que debe cumplir una marca son: (1) debe ser orgánica, (2) debe ser una gran idea, (3) debe ser diferenciada, (4) debe ser relevante, (5) el mensaje de la marca debe ser verdadero, (6) debe ser defendible, (7) debe ser memorable, (8) se debe comenzar a construir la marca desde el primer día.
Jeff Smith	2003	Brand Metrics: The Key to Building Brand Strength and Value	Lo que no se mide no se controla. Los ejecutivos deben prestar atención a este adagio, sobre todo cuando se trata del mundo de los negocios, donde se miden desde retorno de la inversión con el fin de garantizar la salud y la estabilidad de sus organizaciones en el largo plazo. EquiTrend, ONG que estudia el valor de la marca, muestra que las empresas que experimentan los mayores incrementos en el valor de marca, resultado de una combinación de su conocimiento de marca, la calidad percibida, asociaciones y lealtad, vieron su retorno de la inversión en un 30 por ciento mayor que el promedio, mientras que las empresas con las mayores pérdidas en el valor de marca vieron retornos promedio un 10 por ciento menor.
Bhimrao M. Ghodeswar	2008	Building brand identity in competitive markets: a conceptual model	Se identifica los elementos importantes de la construcción de marca basada en una revisión de la literatura y los estudios de caso de marcas de éxito en la India. Toma un enfoque de estudio de caso. Se sugiere un marco para la construcción de la identidad de marca en orden secuencial, es decir, posicionar la marca, comunicar el mensaje de la marca, ofreciendo el rendimiento de la marca, y aprovechando el valor de la marca. El esfuerzo de construcción de marca tiene que estar alineada con los procesos de organización que ayuden a cumplir las promesas a los clientes a través de todos los departamentos de la empresa, intermediarios, proveedores, etc, ya que todos estos juegan un papel importante en la experiencia de los clientes tienen con la marca.
Henseler, Jörg; Horváth, Csilla; Sarstedt, Marko; Zimmermann, Lorenz	2011	A cross cultural comparison	Revisión de la influencia de los rasgos transculturales sobre el éxito de extensión de marca. Los resultados muestran que todas las dimensiones directamente o indirectamente ejercen una influencia importante sobre el éxito de extensión de marca pero no solamente por moderar los efectos de la calidad de la marca de madre, sino también por la moderación de la compatibilidad entre la marca y la extensión.
Mary Weisnewski	2008	How Tangible Is Your Brand	Se muestra el caso de la empresa Punto B, una consultora norteamericana, que, en base a un trabajo de "tangibilización" de su marca logro incrementar su tamaño original de tres jóvenes socios a una empresa de 350 empleados e ingresar exitosamente en siete mercados. La marca no sólo representa la manera de identificar un producto o servicio, tiene una serie de elementos tangibles e intangibles tras ella (la misión, los principios rectores, la promesa, la personalidad, el rótulo), los elementos se hacen tangibles cuando están enraizados en la verdad, cuando los empleados los sienten auténticos y los clientes reciben lo que se promete.

Nota. Tomado de la matriz de desarrollo del argumento (Quinta Parte)

Autor	Año	Título	Breve descripción
Jean Boisvert, Nick J. Ashill	2011	How brand innovativeness and quality impact attitude toward new service line extensions: the moderating role of consumer	El estudio evalúa el impacto de la innovación de extensión de la actitud hacia las extensiones de la nueva línea de servicio, el papel mediador desempeñado por la calidad de la extensión, asimismo examina el efecto de la participación de los consumidores como moderador de la relación entre la calidad de la extensión y la actitud hacia la extensión. Los resultados sugieren el lanzamiento de una nueva línea de servicios de extensión de la calidad percibida. El compromiso de la marca y el valor percibido puede influir en la actitud hacia las extensiones de línea de servicios, así como diferentes tipos de intenciones de comportamiento.
Hong-Youl Ha	2004	Factors influencing consumer perceptions of brand trust online	El estudio examina como la confianza de la marca se ve afectado por los factores relacionados con la compra vía web: seguridad, privacidad, marca, palabra boca a boca, línea de experiencia y calidad de información. Un alto nivel de confianza en la marca puede convertir un cliente satisfecha en uno leal, la familiaridad con una empresa o marca genera mayor confianza. Las principales preocupaciones de los consumidores en línea web están relacionadas a la información, privacidad y confianza. El propósito del estudio fue examinar a través de la investigación empírica los factores que están afectando las percepciones de los consumidores sobre la confianza de la marca en la web.
Leslie De Chernatony, Susan Segal-Horn	2001	The criteria for successful service brands	Los autores a partir de una encuesta a profesionales relacionados con la gestión de marca en empresas de servicio identificaron los factores que con mayor frecuencia mencionaron para el éxito de una marca: posición enfocada, consistencia, valores y sistemas. Posteriormente con estos resultados desarrollaron un modelo que intenta explicar cómo dichos factores se relacionan con el proceso de desarrollo de la marca.
Comejo Guerrero, Carlos A.	2010	La importancia de las marcas en la empresa moderna	Toda empresa moderna considera que la buena marcha de la marca es indispensable para el éxito de la empresa. Las marcas desarrollan funciones tanto económicas, sociales como distintiva. La marca genera clientela leal a favor de la empresa y diferenciación con respecto a empresas que ofrecen productos similares en el mercado.
Ahmed Alamro, Jennifer Rowley	2011	Antecedents of brand preference for mobile telecommunications services	Resultados producto de encuesta en Jordania por servicio de telecomunicaciones, identificándose 11 antecedentes de preferencia de marca, agrupándose en tres grupos conciencia de marca – antecedentes de sensibilización (publicidad, boca a boca), imagen de la marca – antecedentes de imagen (atributos del servicio de valor, atributos de proveedores y el estado corporativo) y los atributos de los consumidores – antecedentes de los clientes (satisfacción de atributos, el riesgo percibido y el grupo de referencia).

Nota. Tomado de la matriz de desarrollo del argumento (Sexta Parte)

Autor	Año	Título	Breve descripción
Ramón Solé	2010	El secreto de las marcas de lujo	Los productos de lujo implican un proceso de creación tangible e intangible, obligadas a conseguir una relación perfecta y a establecer los estándares de calidad más altos del mercado. La creatividad está inspirada en fuentes que van más allá de la pura funcionalidad. La calidad debe ser percibida por el cliente en el proceso de las materias primas, la manufactura, el control de calidad, el packing, la garantía, servicio personal y la perceptibilidad de la calidad en el tiempo donde predomina la durabilidad del artículo de lujo. En los productos de lujo prima el valor antes que el precio, donde el cliente busca optimizar su dinero, este valor intangible es el prestigio, imagen, creatividad, exclusividad, carácter selecto, etc.
Ataman, Berk; Burc Ulengin	2003	A note on the effect of brand image on sales	El propósito de este trabajo es investigar la relación entre el volumen de ventas de una empresa y su imagen de marca. La autopercepción de los consumidores y la percepción de la imagen de marca, con respecto a los modelos de congruencia, tienen una fuerte influencia sobre su comportamiento en el mercado. Por lo tanto se espera que las fluctuaciones (el autor usa la fluctuación y la variación de manera intercambiable) en atributos de imagen explicarán las fluctuaciones en las cifras de ventas.
Ballantyne, Ronnie; Warren, Anne; Nobbs, Karinna	2006	The evolution of brand choice	El consumidor de hoy se puede caracterizar como el sufrimiento de la sobre-elección y de la fatiga elección. Como consecuencia, los consumidores han desarrollado gradualmente estrategias con el fin de simplificar la toma de decisiones. Un componente integral de las estrategias de toma de decisiones por etapas es la formación de un subconjunto reducido de marcas, de la que se hizo la elección de marca. De las marcas realizadas en el conjunto de consideración, las similitudes en términos de atributos de la marca han hecho que la imagen de marca sea el elemento diferenciador importante en la facilitación de elección.
Claudio Iglesias Darriba	2008	Marca Colectiva	La marca colectiva tiene como objetivo el agrupamiento de productores o prestadores de servicios. Su éxito depende en gran medida de la buena reputación del agrupamiento. Para que una marca colectiva tenga éxito como mínimo debe ser: clara, específica, creíble y adecuadamente transmitida. La marca colectiva debe anunciarse claramente, cuanto más lo logre más aumentará su valor. Asimismo debe ser reconocible respecto del agrupamiento del cual provienen los productos o servicios.
Craig Twyford	2010	What Makes Big Brands Stay Big?	¿Por qué es que las marcas de cereales de desayuno más populares de 1949 siguen estando entre las marcas más vendidas hoy, cuando por el contrario, todas las marcas de champú superiores de hace tiempo ya habrían desaparecido? ¿Cuáles son los factores que aseguran que algunas marcas sobrevivan como fuerza dominante, mientras que otras, que aparecen inexpugnables en una década, se convierten rápidamente en el tema de nostalgia en la próxima? Una mirada cercana a los archivos de Nielsen aporta una nueva visión a la antigua pregunta - ¿qué hace que las grandes marcas sean grandes?
Shane, Debora	2011	10 Factors That Impact A Brands Success	La autora muestra nueve factores que pueden ayudar a la sostenibilidad de una marca y que se encuentran comúnmente en las grandes marcas: 1) valor. 2) coherencia. 3) innovación. 4) experiencia del usuario. 5)

Nota. Tomado de la matriz de desarrollo del argumento (Sétima Parte)

Autor	Año	Título	Breve descripción
			servicio Inesperado. 6) lealtad del Cliente.7) cultura de la empresa. 8) personal. 9) compromiso.
Forbes	2013	Los 8 factores clave detrás de una marca exitosa	El posicionamiento de la marca entre los consumidores es uno de los aspectos más importantes para el éxito de una firma en el mercado. La consolidación de una marca se refleja en las ventas, no obstante, el alcance de objetivos y la construcción del prestigio dependen en gran medida del conocimiento mercadotécnico de las empresas sobre las necesidades del consumidor y la capacidad que tengan para renovarse para que el comprador logre diferenciarla de la competencia
Karen Whitehill King	2005	Kleppner publicidad	Se consideran cinco factores primarios que crean marcas fuertes: (1) participación alta. (2) calidad del producto. (3) longevidad de la marca. (4) publicidad y comunicación de mercado. (5) personalidad de la marca.
Park, Cheol; Kang, You Rie	2009	Success Factors of Brand Management for Small Company: A Case of Komelon Corporation	Se realizó un estudio para determinar qué factores son los que han influido en el éxito de la gestión de marca de la empresa Komelon. Los factores de éxito identificados son: 1) competencia central basada en la calidad del producto. 2) diseño del producto. 3) esfuerzos de ventas.
Hollis, Nigel	2008	The Global Brand - Success factors	El autor señala cinco componentes necesarios para que una marca logre el éxito: 1) una gran experiencia de marca. No limitada al producto o servicio, sino a cada momento de contacto con el cliente. 2) un posicionamiento claro y consistente. La gente debe saber lo que realmente representa una marca y esta debe ser capaz de re interpretarse para seguir siendo vigente para el tiempo y la cultura actual. 3) una sensación de dinamismo. Una marca debe ser capaz de marcar tendencias en lugar de reaccionar a ellas. 4) sentido de autenticidad. Los consumidores de los países desarrollados se sienten atraídos por marcas con fuerte herencia. 5) cultura corporativa fuerte. Las personas buscan marcas que muestran sus valores a través de las acciones que realizan. Todos los involucrados con la marca deben entender y encarnar sus valores.
Rob Wolfe	2013	10 Success Factors for Managing a Trusted	Un gerente de marca de éxito tiene que conocer el producto / servicio, conocer el mercado objetivo, conocer a los clientes existentes, y conoce su negocio y el negocio del cliente es el éxito de una firma en el mercado. La comunicación es la llave que conduce a todos los otros factores críticos de éxito para la gestión de marca. Sólo a través de una comunicación efectiva pueden alinear los gerentes de marca con los clientes y los líderes empresariales para construir y alimentar relaciones de confianza con todas las partes interesadas.
Prosumer Report Newswire	2013	Building Brands That Matter: The Sweet Spot	Frente al universal escepticismo de los consumidores y la dura competencia de un mar de competidores, todo se reduce a dos elementos esenciales, la confianza y el dinamismo: la percepción del consumidor de

Nota. Tomado de la matriz de desarrollo del argumento (Octava Parte)

Autor	Año	Título	Breve descripción
Antoine Van Agtmael	2007	Between Trust & Dynamism El siglo de los mercados emergentes	que una marca ha cumplido las promesas del pasado y al mismo tiempo ayuda a abrir el camino hacia un futuro mejor Las razones más significativas para el éxito de Samsung en la creación de una marca de alta calidad son más de fondo que el simple diseño. Samsung ha demostrado que sólo es posible crear una marca exitosa si una determinada empresa (1) da pasos estratégicos enormemente osados y que en su momento pueden parecer una locura (2) tienen una obsesión por la alta calidad de la ejecución (3) es capaz de casarse con la tecnología, con la distribución global y con el diseño y (4) invierte fuertemente en investigación y desarrollo
Hunter Hastings, Jeff Saperstein	2008	Improve Your Marketing to Grow Your Business	Antiguamente los modelos de negocio se centraban en mejorar los procesos internos de las organizaciones para aumentar la rentabilidad, esto bajo el supuesto de que el cliente solo requería satisfacer necesidades funcionales o utilitarias, sin embargo esto ha cambiado y ahora requiere satisfacer además necesidades emocionales, es así que en este contexto nos preguntamos: ¿las marcas tecnológicas pueden tener un componente emocional? Google responde a esta pregunta y establece la relación emocional que representa su propuesta de valor a través de tres actividades críticas: innovación, diseño y experiencia de consumidor.
Russell, Thomas; Lane, Ronald; Whitehill, Karen	2005	Kleppner's Advertising Procedure	Un extracto de este libro trata de ciertos factores que influyeron en el éxito de Apple como marca resaltando principalmente el vínculo creado con sus clientes que trasciende más allá de una simple transacción de compra y se genera una especie de "matrimonio" con los cuerpos, mentes y espíritus de sus clientes
Rivera Cruz, Yalixa	2010	El poder de una marca	Hay ocasiones en que el valor del nombre de una marca es superior a todos los bienes materiales o físicos de una empresa; por ejemplo, de acuerdo a la firma británica Millward Brown, sólo el nombre Coca Cola tiene el valor de 67,625 millones de dólares, mucho más que todos los activos de dicha empresa. Aunque no existe una fórmula secreta para construir una marca de primer nivel es fundamental aprender a construir una marca conociendo a profundidad el mercado al que está dirigida, teniendo muy claro cuál es su público meta para así poder satisfacerlo en todo momento.

Nota. Tomado de la matriz de desarrollo del argumento (Novena Parte)

3.2.1 Fichaje

Con la técnica de fichaje (Machi & Mc Evoy, 2012) se seleccionó y organizó la información encontrada lo cual facilitó la elección de información con mayor aporte para la investigación. Algunas de las fichas relacionadas se muestran en el Apéndice A.

3.2.2 Mapeo

Luego de elaborar las fichas, se procedió con el mapeo de la literatura por cada una de ellas (Machi & Mc Evoy, 2012), donde se plantearon las evidencias que sirvieron al desarrollo del argumento, identificando las ideas principales y conceptos claves relacionados al tema. Algunos de los mapeos se muestran en el Apéndice B.

3.2.3 Matriz de exploración

En la matriz de exploración (ver Figura 17), se muestran los autores cuyos trabajos sirvieron de base para la presente investigación. En esta matriz se clasificó la información en tres grupos, estos son (a) casos, donde se muestran los trabajos que identifican los factores claves de éxito de marcas tales como Apple, Google, Coca Cola entre otros; (b) estudios, se incluyen temas relacionados a los factores claves de éxito de la marca a nivel de artículos académicos de los últimos 13 años y (c) modelos, donde se desarrollan planteamientos teóricos que explican cuáles son los factores críticos de éxito de la marca por De Chernatony (2001) y Otubanjo (2011). Los casos estaban enfocados a identificar los factores críticos de éxito de marcas específicas, los estudios abarcaron investigaciones más generales donde se exploraron grupo de empresas de diversos sectores, finalmente los modelos investigaron como los factores críticos influían en el desarrollo de la marca e identifican estos factores.

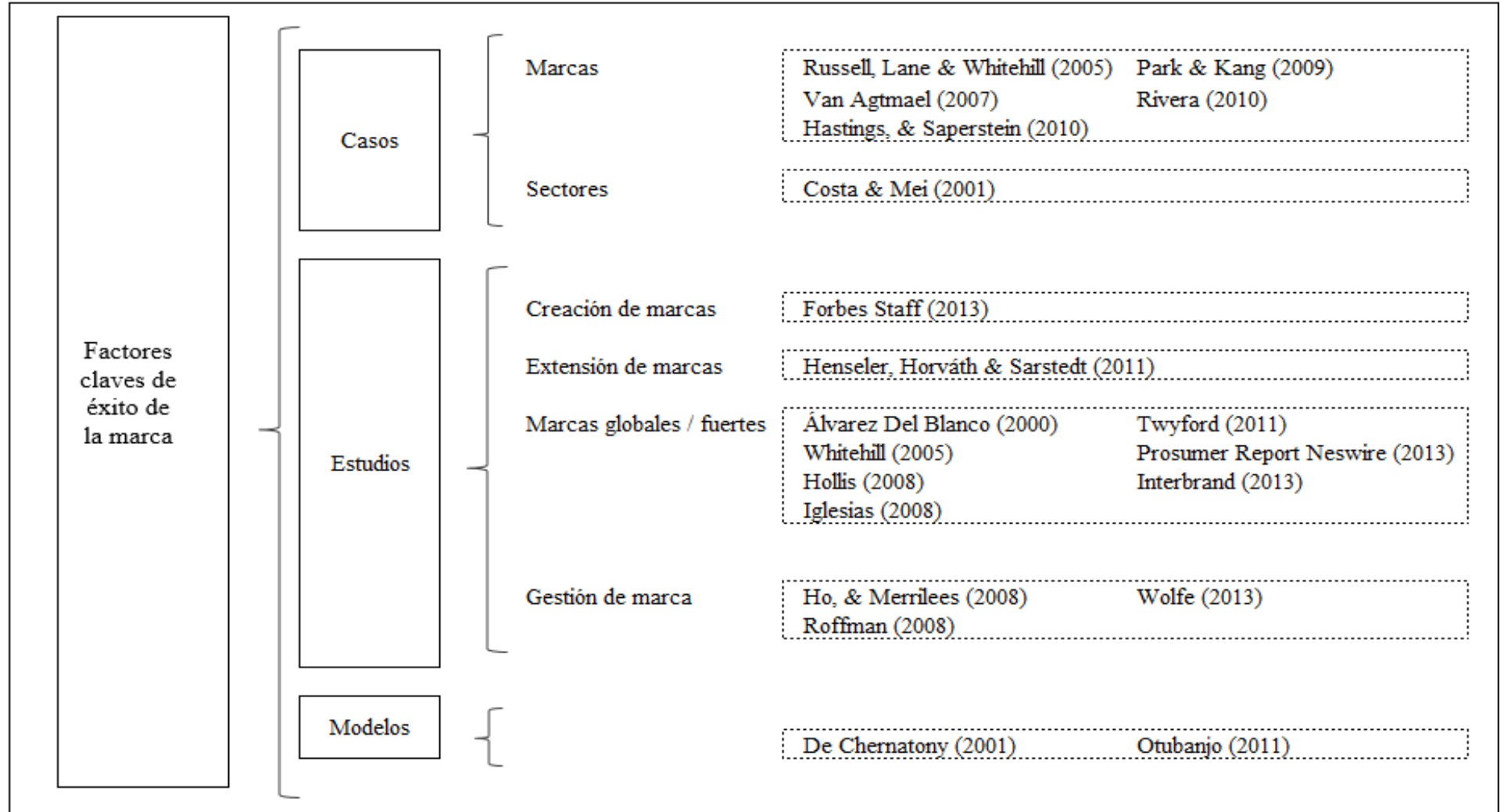


Figura 17. Matriz de exploración de literatura para los factores críticos del éxito de la marca.

Dado que este es un tema que ha despertado el interés de los investigadores de manera reciente, y que por consiguiente no existen teorías acerca de factores críticos de éxito de la marca que permitan agrupar los trabajos encontrados, se optó por clasificar la información en casos, estudios y modelos los cuales permitieron culminar el proceso de búsqueda de literatura. Bajo este criterio se procedió a elaborar la matriz de desarrollo de argumento por análisis basados en Machi & Mc Evoy (2012) donde se distinguen tres etapas: (a) registro de la información (ver Tabla 5), (b) organización de la información (ver Tabla 6) y análisis de patrones de la información (ver Tabla 7).

En la etapa de registro se mencionan los conceptos claves o descriptores, los autores y su respectiva publicación así como las ideas principales rescatadas de cada trabajo. Se destaca entre los principales descriptores a la marca poderosa, factor clave de éxito, factores clave de marca y factores de éxito de marca la cual nos permitieron identificar los trabajos con mayor precisión.

En la etapa de organización de la información, se codificaron las evidencias, se explicó el esquema de justificación, la declaración de la conclusión simple su respectiva aceptabilidad. Se destaca dos tipos de justificación de la evidencia como razonamiento uno a uno y razonamiento de encadenamiento.

En la etapa de análisis de los patrones de la información, se colocaron las declaraciones de las conclusiones simples como premisas, asimismo se indicó el esquema de la justificación y finalmente la declaración de la conclusión compleja (argumento de descubrimiento). Se destaca que el principal criterio de justificación de argumento complejo utilizado es el razonamiento comparativo.

Tabla 5

Matriz de desarrollo del argumento por análisis etapa 1

Etapa 1. Registrar la información			
Concepto clave o descriptor (1)	(2)	Ideas principales (3)	Calidad de los datos (4)
Tomado de mapas de ideas principales y ficha bibliográfica	Tomado de mapas de ideas principales y ficha bibliográfica	Tomado de mapas de ideas principales y ficha bibliográfica	¿Los datos cumplen con los estándares de calidad? (sí o no)
1 Marca poderosa	Alvarez, Roberto M. (2004). Características de una marca global	La marca global desarrolla una identidad clara, independientemente de su localización geográfica	si
2 Factor clave de éxito	Costa, Carlos ; Meil , Antonella. (2004). Del E-Branding al ONE Branding	Para el éxito de una marca debe existir relación emocional con el cliente, tomar en cuenta características del producto, la innovación y la relación individualizada con el cliente	si
3 Factores clave de éxito para la marca	De Chematony, Leslie. (2001). Criterios para el éxito en marcas de servicios	Los criterios para el éxito en marcas de servicio son: posicionamiento, consistencia, valores, comunicación, innovación, sistemas, relaciones, emoción y compromiso	si
4 Factores clave de marca	Forbes Staff. (2013). Los ocho factores clave detrás de la marca	Los factores de éxito son: posicionamiento, personalidad, reputación, experiencia de marca, diferenciación, expansión local e internacional, aprovechar la tecnología y mayor valor	si
5 Factores de éxito de marca	Henseler, Jorg ; Horvath, Csilla. (2011). Una comparación transcultural de los factores de éxito de la extensión de marca	Para el éxito de la extensión de marca se consideran los efectos en la calidad de la marca original y compatibilidad entre la marca original y su extensión	si
6 Marca exitosa	Ho, Wong ; Merrylees, Bill. (2008). Los beneficios de ser una marca orientada	La innovación es uno de los factores más importantes, también se encuentran el distintivo de la marca y calidad del producto	si
7 Factores clave de éxito para la marca	Hollis, Nigel. (2008). La marca global: como crear y desarrollar valor duradero de marca en el mercado mundial	Componentes para el éxito de una marca: experiencia de marca con el cliente, posicionamiento claro y consistente, sensación de dinamismo, sentido de autenticidad y cultura corporativa fuerte	si
8 éxito de una marca	Iglesias, Claudio. (2008). El éxito de marca colectiva	Para que una marca tenga éxito, debe ser clara, específica, creíble y adecuadamente transmitida	si
9 Mejores marcas	Interbrand. (2013). Mejores marcas 2012	Apple, Coca Cola y Google consideradas las mejores marcas por: (a) factores internos como claridad, compromiso, protección y sensibilidad, y (b) factores externos como autenticidad, relevancia, diferenciación, consistencia, presencia y comprensión	si
10 Gestión de marca	Otubanjo, Olutayo. (2011). Construir una marca empresarial de gran alcance: el papel de los factores críticos de éxito y su impacto en la ventaja competitiva	Factores críticos de éxito: innovación, nuevos proyectos, renovación estratégica de negocios, productos de alta calidad, conciencia de marca, promesa de marca, identidad visual corporativa, identidad corporativa fuerte, fuerte personalidad jurídica, comunicación racional, programas de fidelización, diferenciación, gestión del significado de marca y consistencia de marca	si
11 Factores de éxito de la marca	Prosumer Report Newswire. (2013). Nuevo estudio de Havas Worldwide revela factores críticos para el éxito de la marca	El estudio destaca factores como la transparencia, innovación, autenticidad, utilidad y sociabilidad para lograr el éxito de una marca	si
12 Marca	Roffman, Sally. (2008). Que hay en una marca?	Los factores críticos que debe cumplir una marca son: la diferenciación, mensaje, relevancia, innovación, oportuna, memorable, defendible y orgánica	si
13 Factores clave de éxito para la marca	Shane, Debora. (2011). Diez factores que impactan en el éxito de la marca	Factores para la sostenibilidad de la marca: valor , coherencia, innovación, experiencia del usuario, servicio inesperado, lealtad del cliente, cultura de la empresa, personal y compromiso	si
14 Factores clave de éxito	Twyford, Craig. (2010). Factores de éxito de marca	Los factores que influyen en el éxito de una marca a largo plazo son: compromiso emocional, destrucción creativa, gestión de marca fuerte, posicionamiento de precio premium, dominio de los canales emergentes.	si
15 Estudio de la marca exitosa	Whitehill, Karen. (2005). El lugar de la publicidad	Factores primarios para crear marcas fuertes: alta participación, calidad de producto, longevidad de la marca, publicidad y comunicación del mercado y personalidad de la marca	si
16 Factores, éxito	Hastings, Hunter. (2008). Mejorar el marketing para crecer: entender las necesidades del cliente y la innovación que impulsan el crecimiento de la empresa y la marca	Google con innovación, diseño y experiencia del consumidor logra la relación emocional con la marca	si
17 Factores claves del éxito para la marca	Park, Cheol. (2009). Factores de éxito de gestión de marca para la pequeña empresa: un caso de Komelon Corporación	Komelon identifica como factores de éxito al diseño de producto, fuerza de ventas y calidad del producto	si
18 Factores clave de éxito para la marca	Rivera Cruz, Yalixa. (2010). El poder de una marca	Las cien marcas más poderosas tienen en común fidelidad de consumidores, comunicación efectiva y calidad de productos	si
19 Factores clave de éxito para la marca	Rusell, Thomas; Lane, Ronald; Whitehill, Karen. (2005). Kleppner Publicidad	Apple crea vínculos con sus clientes, comunica en forma efectiva la esencia de su marca con la finalidad de desarrollar una identidad y simplicidad individual	si
20 Razones de marca exitosa	Van Agtmael, Antoine. (2007). El siglo de los mercados emergentes	El éxito de la marca Samsung obedece a la aplicación de estrategias innovadoras, orientación a la calidad, inversión en tecnología e investigación y desarrollo, diseño del producto y distribución global	si

Nota. Tomado de “The Review Literature Six Steps To Success” (Machi & Mc Evoy, 2012)

Tabla 6

Matriz de desarrollo del argumento por análisis etapa 2

Etap 2. Organizar la información.			
<i>Codificación de las evidencias (5)</i>	<i>Esquema de la justificación y los argumentos simples (6)</i>	<i>Declaración de la conclusión simple (7)</i>	<i>Aceptabilidad de la conclusión (8)</i>
La entrada de datos colocados en un cuerpo de evidencias	Esquema de orden utilizada para esta afirmación	La entrada de datos es una evidencia para esta conclusión	¿La conclusión cumple con los estándares de aceptabilidad (sí o no)
1 ES 01 Alvarez, R. (2004)	Razonamiento uno a uno	Las marcas globales tienen una clara identidad con la finalidad de mayor participación de mercado	si
2 ES 02 Costa, C. ; Meil , A. (2004)	Razonamiento uno a uno	El éxito de una marca en la era digital depende de la relación emocional e individualizada con el cliente, características del producto e innovación con la finalidad de obtener un mayor valor de marca	si
3 ES 03 De Chernatony, L. (2001)	Razonamiento uno a uno	El éxito de una marca en el sector servicios depende del posicionamiento, consistencia, valores, comunicación, innovación, sistemas, relaciones, emoción y compromiso para lograr la excelencia en la gestión de marca	si
4 ES 04 Forbes S. (2013)	Razonamiento uno a uno	El éxito de una marca depende del posicionamiento, personalidad, reputación, experiencia de marca, diferenciación, expansión local e internacional, aprovechar la tecnología y mayor valor para desarrollar la ventaja competitiva y valor sostenible	si
5 ES 05 Henseler, J. ; Horvath, C. (2010)	Razonamiento uno a uno	El éxito de una extensión de marca depende los efectos en la calidad de la marca original y compatibilidad entre la marca original y su extensión para lograr mayor valor de marca	si
6 ES 06 Ho, W. ; Merrylees, B. (2008)	Razonamiento uno a uno	El éxito de una marca depende de la innovación, distintivo de marca y calidad de producto con la finalidad de alcanzar la diferenciación	si
7 ES 07 Hollis, N. (2008)	Razonamiento uno a uno	El éxito de una marca depende de la experiencia de marca con el cliente, posicionamiento claro y consistente, sensación de dinamismo, sentido de autenticidad y cultura corporativa fuerte para lograr un mayor valor en la marca	si
8 ES 08 Iglesias, C. (2008)	Razonamiento uno a uno	El éxito de una marca depende de su claridad, especificación, credibilidad y comunicación y así lograr un mayor valor en la marca	si
9 ES 09 Interbrand. (2013)	Razonamiento lado a lado	El éxito de una marca depende de su claridad, compromiso, protección, sensibilidad, autenticidad, relevancia, diferenciación, consistencia, presencia y comprensión para alcanzar mayor participación de mercado	si
10 ES 11 Otubanjo, O. (2011)	Razonamiento uno a uno	El éxito de una marca empresarial depende de la innovación, nuevos proyectos, renovación estratégica de negocios, productos de alta calidad, conciencia de marca, promesa de marca, identidad visual corporativa, identidad corporativa fuerte, fuerte personalidad jurídica, comunicación racional, programas de fidelización, diferenciación, gestión del significado de marca y consistencia de marca con la finalidad de lograr ventaja competitiva	si
11 ES 12 Prosumer R. (2013)	Razonamiento uno a uno	El éxito de una marca depende de la transparencia, innovación, autenticidad, utilidad y sociabilidad para alcanzar mayor valor en la marca	si
12 ES 13 Roffman, S. (2008)	Razonamiento uno a uno	El éxito de una marca depende de la diferenciación, mensaje, relevancia, innovación, oportuna, memorable, defendible y orgánica para lograr mayor valor de la empresa	si
13 ES 15 Shane, D. (2011)	Razonamiento uno a uno	Los factores para la sostenibilidad de marca depende de valor, coherencia, innovación, experiencia del usuario, servicio inesperado, lealtad del cliente, cultura de la empresa, personal y compromiso para lograr sostenibilidad en la marca	si
14 ES 16 Twyford, C. (2010)	Razonamiento uno a uno	El éxito de una marca depende del compromiso emocional, destrucción creativa, gestión de marca fuerte, posicionamiento de precio premium, dominio de los canales emergentes	si
15 ES 17 Whitehill, K. (2005)	Razonamiento uno a uno	El éxito de una marca fuerte depende de la alta participación, calidad de producto, longevidad de la marca, publicidad y comunicación del mercado y personalidad de la marca para lograr la sostenibilidad de la marca	si
16 CE 01 Hastings, H. (2008)	Razonamiento de encadenamiento	Los factores de éxito de Google son innovación, diseño y experiencia del consumidor para lograr relación emocional con la marca para lograr mayor rentabilidad	si
17 CE 02 Park, Ch. (2009)	Razonamiento uno a uno	Los factores de éxito de Komelon son el diseño del producto, fuerza de ventas y calidad del producto para lograr mayor participación en el mercado	si
18 CE 03 Rivera Cruz, Y. (2010)	Razonamiento uno a uno	Los factores de éxito en común de las cien marcas más poderosas son la fidelidad de consumidores, comunicación efectiva y calidad de productos para alcanzar mayor valor en la marca	si
19 CE 04 Russell, T.; Lane, R.; Whitehill, K. (2005)	Razonamiento de encadenamiento	Los factores de éxito de Apple es el vínculo con sus clientes y la comunicación efectiva de la esencia de su marca, con la finalidad de desarrollar una identidad y simplicidad individual y lograr el posicionamiento	si
20 CE 06 Van Aghem, A. (2007)	Razonamiento uno a uno	Los factores de éxito de Samsung depende de estrategias innovadoras, orientación a la calidad, inversión en tecnología e investigación y desarrollo, diseño del producto y distribución global para lograr la retribución en alta rentabilidad	si

Nota. Tomado de “The Review Literature Six Steps To Success” (Machi & Mc Evoy, 2012)

Tabla 7

Matriz de desarrollo del argumento por análisis etapa 3

Etapa 3. Analizar los patrones de la información			
	<i>Declaración de la conclusión simple (propiedad)</i>	<i>Esquema de la justificación y de argumento complejo</i>	<i>Declaración de la conclusión compleja</i>
(9)		(10)	(11)
	La conclusión simple colocado como la declaración de evidencia para la conclusión principal	Esquema de justificación usada para justificar el argumento complejo	La tesis para el argumento descubrimiento
1	Una marca global exitosa tiene clara identidad que permite mayor participación del mercado	Razonamiento comparativo	El principal factor de éxito de la marca es la identidad
2	Una marca exitosa es innovadora, se relaciona con el cliente y se enfoca en el producto que permiten el incremento en el valor de marca	Razonamiento comparativo	El principal factor de éxito de la marca es la innovación
3	Factores de éxito en el sector servicios: posicionamiento, consistencia, valores, comunicación, innovación, sistemas, relaciones, emoción y compromiso que permiten el incremento en el valor de marca y rentabilidad	Razonamiento comparativo	Los principales factores de éxito de la marca son la comunicación, consistencia, emoción, valores e innovación
4	Factores de éxito de la marca son posicionamiento, personalidad, reputación, experiencia de marca, diferenciación, expansión local e internacional, aprovechar la tecnología que permiten el incremento en el valor de marca	Razonamiento comparativo	Los principales factores de éxito de la marca son la diferenciación, los valores y la personalidad
5	Factores de éxito en la extensión de marca: los efectos en la calidad de la marca original y compatibilidad entre la marca original y su extensión que permiten el incremento en el valor de marca	Razonamiento comparativo	El principal factor de éxito de la marca es la calidad
6	Factores de éxito de una marca: innovación, distintivo de marca y calidad de producto que permiten el incremento en la participación de mercado	Razonamiento comparativo	El principal factor de éxito de la marca es la innovación
7	Factores de éxito de una marca: la experiencia de marca con el cliente, posicionamiento claro y consistente, sensación de dinamismo, sentido de autenticidad y cultura corporativa fuerte que permiten el incremento en el valor de marca	Razonamiento comparativo	Los principales factores de éxito de la marca son consistencia y cultura
8	Factores de éxito de una marca: claridad, especificación, credibilidad y comunicación que permiten el incremento en el valor de marca	Razonamiento comparativo	Los principales factores de éxito de la marca son la comunicación y claridad
9	Factores de éxito de una marca: claridad, compromiso, protección, sensibilidad, autenticidad, relevancia, diferenciación, consistencia, presencia y comprensión que permiten el incremento en el valor de marca	Razonamiento comparativo	Los principales factores de éxito de la marca son claridad y diferenciación
10	Factores de éxito de una marca empresarial: innovación, nuevos proyectos, renovación estratégica de negocios, productos de alta calidad, conciencia de marca, promesa de marca, identidad visual corporativa, identidad corporativa fuerte, fuerte personalidad jurídica, comunicación racional, programas de fidelización, diferenciación, gestión del significado de marca y consistencia de marca que permiten el incremento en el valor de marca	Razonamiento comparativo	Los principales factores de éxito de la marca son la comunicación, consistencia, diferenciación, innovación y la personalidad
11	Factores de éxito de una marca: la transparencia, innovación, autenticidad, utilidad y sociabilidad que permiten el incremento en el valor de marca	Razonamiento comparativo	El principal factor de éxito de la marca es la innovación
12	Factores de éxito de una marca: la diferenciación, mensaje, relevancia, innovación, oportuna, memorable, defendible y orgánica que permiten el incremento en el valor de marca	Razonamiento comparativo	Los principales factores de éxito de la marca son la innovación y la diferenciación
13	Factores de sostenibilidad de marca: valor, coherencia, innovación, experiencia del usuario, servicio inesperado, lealtad del cliente, cultura de la empresa, personal y compromiso que permiten el incremento en el valor de marca	Razonamiento comparativo	Los principales factores de éxito de la marca son la innovación, cultura y los valores
14	Factores de éxito de una marca: compromiso emocional, destrucción creativa, gestión de marca fuerte, posicionamiento de precio premium, dominio de los canales emergentes que permiten el incremento en el valor de marca	Razonamiento comparativo	El principal factor de éxito de la marca es la emoción
15	Factores éxito de una marca fuerte: alta participación, calidad de producto, longevidad de la marca, publicidad y comunicación del mercado y personalidad de la marca que permiten el incremento en la participación de mercado	Razonamiento comparativo	Los principales factores de éxito de la marca son la comunicación y personalidad
16	Factores de éxito de Google: innovación, diseño, experiencia del consumidor y emoción que permiten mayor rentabilidad	Razonamiento comparativo	Los principales factores de éxito de la marca son la innovación, diseño y la emoción
17	Factores de éxito de Komelon: diseño del producto, fuerza de ventas y calidad del producto que permiten mayor participación de mercado	Razonamiento comparativo	Los principales factores de éxito de la marca son la calidad y el diseño
18	Factores de éxito de las cien marcas más poderosas: fidelidad de consumidores, comunicación efectiva y calidad de productos que permiten el incremento en el valor de marca	Razonamiento comparativo	Los principales factores de éxito de la marca son la comunicación y el diseño
19	Factores de éxito de Apple: vínculo con sus clientes y la comunicación efectiva de la esencia de su marca que permiten el incremento en el valor de marca	Razonamiento comparativo	Los principales factores de éxito de la marca son la comunicación y el diseño
20	Factores de éxito de Samsung: estrategias innovadoras, orientación a la calidad, inversión en tecnología e investigación y desarrollo, diseño del producto y distribución global que permiten mayor rentabilidad	Razonamiento comparativo	Los principales factores de éxito de la marca son la innovación y el diseño

Nota. Tomado de "The Review Literature Six Steps To Success" (Machi & Mc Evoy, 2012)

3.3 Resumen del capítulo

La definición del tema de investigación fue un aspecto muy importante, considerándose como tema inicial “Factores Críticos de Éxito Sostenible de la Marca”, sin embargo al no encontrar información suficiente en las bases de datos como Jstor, Ebsco, Proquest y otros se cambió a “Factores Críticos de Éxito de la Marca”. Así se inició la búsqueda de la literatura, obteniéndose documentos académicos, artículos y libros, los cuales mediante la técnica del fichaje se clasificaron y organizaron.

Con la información documentada se procedió con la elaboración del mapeo por cada una de las fichas seleccionadas, con el objetivo de mostrar la clasificación de la información y conceptos claves para el tema de investigación. Posteriormente se desarrolló la matriz de exploración de literatura donde se distingue la clasificación de las fuentes de información tales como casos, estudios y modelos con el objetivo de mostrar la organización de la información. Seguidamente se elaboró la matriz de desarrollo de argumento por análisis resaltándose tres etapas que incluyen el registro, organización y análisis de patrones de la información y finalmente proceder con el estudio de literatura en el siguiente capítulo.

Capítulo IV. Resultados del Estudio de la Literatura

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación realizada mediante la aplicación de la metodología de revisión de literatura descrita por Machi & Mc Evoy (2012)

4.1 Desarrollo del Argumento y Estudio de la Literatura

Dado que el tema de tesis relaciona a la marca y sus factores de éxito, el presente capítulo inicia con las definiciones de marca exitosa y factores críticos de éxito, pasando luego al desarrollo de argumentos simples y complejos como resultado de la literatura encontrada, organizada y clasificada.

Una marca exitosa debe ofrecer al consumidor percepción de calidad superior. Debe ser administrada en forma continua, durante un periodo prolongado, para adquirir una posición destacada o una personalidad. Una vez logrado esto, el liderazgo en el mercado y la mayor rentabilidad se dan como consecuencia. (Arnold, 1998, p. 6)... se considera que un lapso de 20 años es un horizonte de tiempo razonable para su explotación en el mercado. (Arnold, 1998, p.307)

Keller (2008) indicó que los mercadólogos de marcas exitosas del siglo XXI conservan los elementos primordiales y modifican aquellos que no agreguen valor o generen costos innecesarios. El éxito de una marca en el largo plazo se mide con base a su crecimiento y vitalidad. Las mediciones del éxito pueden realizarse en participación de mercado, niveles de conciencia y actitud, profundidad de la vinculación con la marca entre otros.

Un aspecto clave para las marcas fuertes es la consistencia en el tiempo. Una empresa puede mantener la consistencia, creando una identidad y posición que permanezca, apoyándolos con una ejecución brillante y resistiendo las poderosas inclinaciones hacia el cambio. (Aaker, 1996 p. 279).

Los factores críticos de éxito (FCEs) son aquellos factores indispensables para el éxito de una organización pues si no se cumple con los objetivos asociados con el factor, la organización fallará en el logro de sus metas (Rockart, 1979). Los FCEs son variables a ser tomadas en cuenta antes y durante la realización de un proyecto, pues aportan información valiosa para alcanzar las metas y objetivos de la empresa. Sin embargo, la determinación de qué es o no es un FCE se sustenta generalmente en un juicio subjetivo, porque no existe una fórmula para determinar los FCEs con claridad (King & Burgess, 2006).

4.1.1 Modelos

Dos son los modelos encontrados: el elaborado por De Chernatony & Horn (2001) y el postulado por Otubanjo (2011). Las investigaciones de Leslie De Chernatony y Susan Segal - Horn (2007) postularon un modelo para explicar cómo los factores críticos influyen en el desarrollo exitoso de marcas de servicio. El proceso tiene su origen en la cultura corporativa, pues esta define los valores fundamentales, y por lo tanto estimula y apoya las formas preferidas de la conducta personal. Esto permite la gestión para definir la promesa de la marca de servicios en términos de cómo los valores funcionales y emocionales se deben mezclar para posicionar la marca y hacer crecer su personalidad. Una relación de confianza a largo plazo entre la marca de servicios y el consumidor comunica y refuerza la cultura de la empresa donde la marca y el servicio están inmersos. Partiendo de la premisa que existen cuestiones fundamentales impulsores del éxito de la marca de servicios, los autores realizaron una investigación mediante entrevistas de profundidad a 28 directivos (entre presidentes, directores generales y directores funcionales) de consultoras de alto nivel localizadas en la ciudad de Londres (las cuales asesoran a clientes en todo el mundo en temas relacionados a la gestión de marcas en empresas de servicios). El objetivo era identificar los factores que los consultores consideraban como crítico, en una marca de servicios para ser exitosa, de manera que se pueda desarrollar y posteriormente probarlo en el modelo

presentado en la Figura 18. Como resultado de la encuesta los factores que se repiten con mayor frecuencia son posición enfocada, consistencia, valores y sistemas.

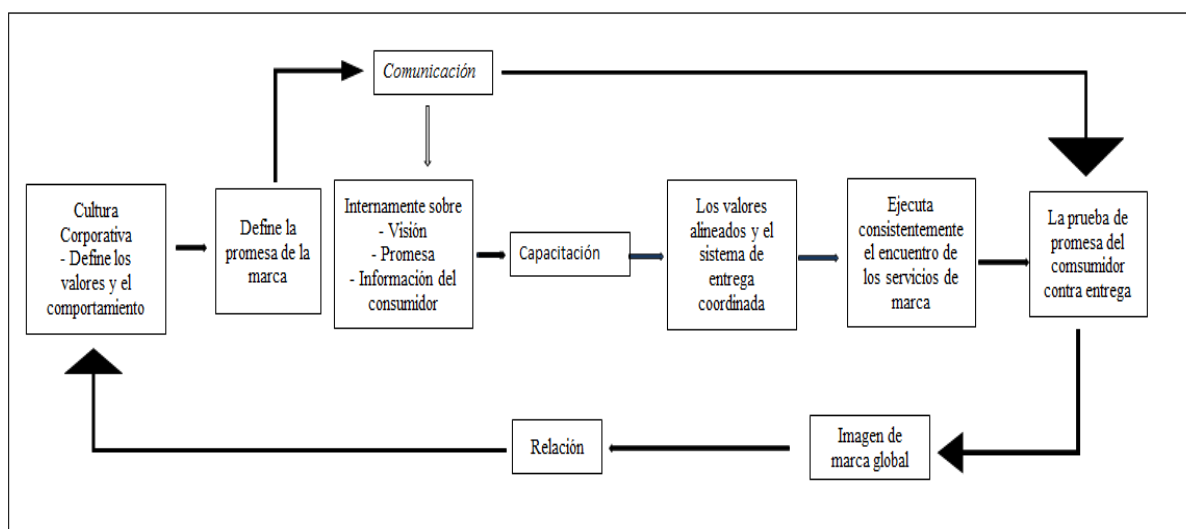


Figura 18. Los criterios que influyen en el éxito de las marcas de servicio (De Chernatony, 2001).

Olutayo Otubanjo (2011) a partir de una serie de entrevistas de profundidad a 12 profesionales en la gestión de marca, construyó un “potente modelo de desarrollo de la marca empresarial” cuyo esquema se muestra en la Figura 19.

Este modelo incluye diversas actividades de la organización, como el compromiso con la innovación, la búsqueda de nuevos negocios y la renovación estratégica de los mismos. También incluye el compromiso con la fabricación de productos de alta calidad, el desarrollo de una fuerte identidad visual corporativa, la búsqueda de programas de fidelización y la entrega de la promesa de marca. Señala también la influencia de los canales de comunicación formal e informal y la importancia del segundo para transmitir la identidad corporativa a los consumidores. Finalmente no debe haber ningún tipo de disparidad entre las promesas hechas en las campañas publicitarias y la experiencia de la marca de los consumidores. La limitación de este modelo es su alcance pues se ha desarrollado tomando en cuenta el ambiente de negocios en Nigeria por lo que no se puede afirmar la validez más allá de sus fronteras.

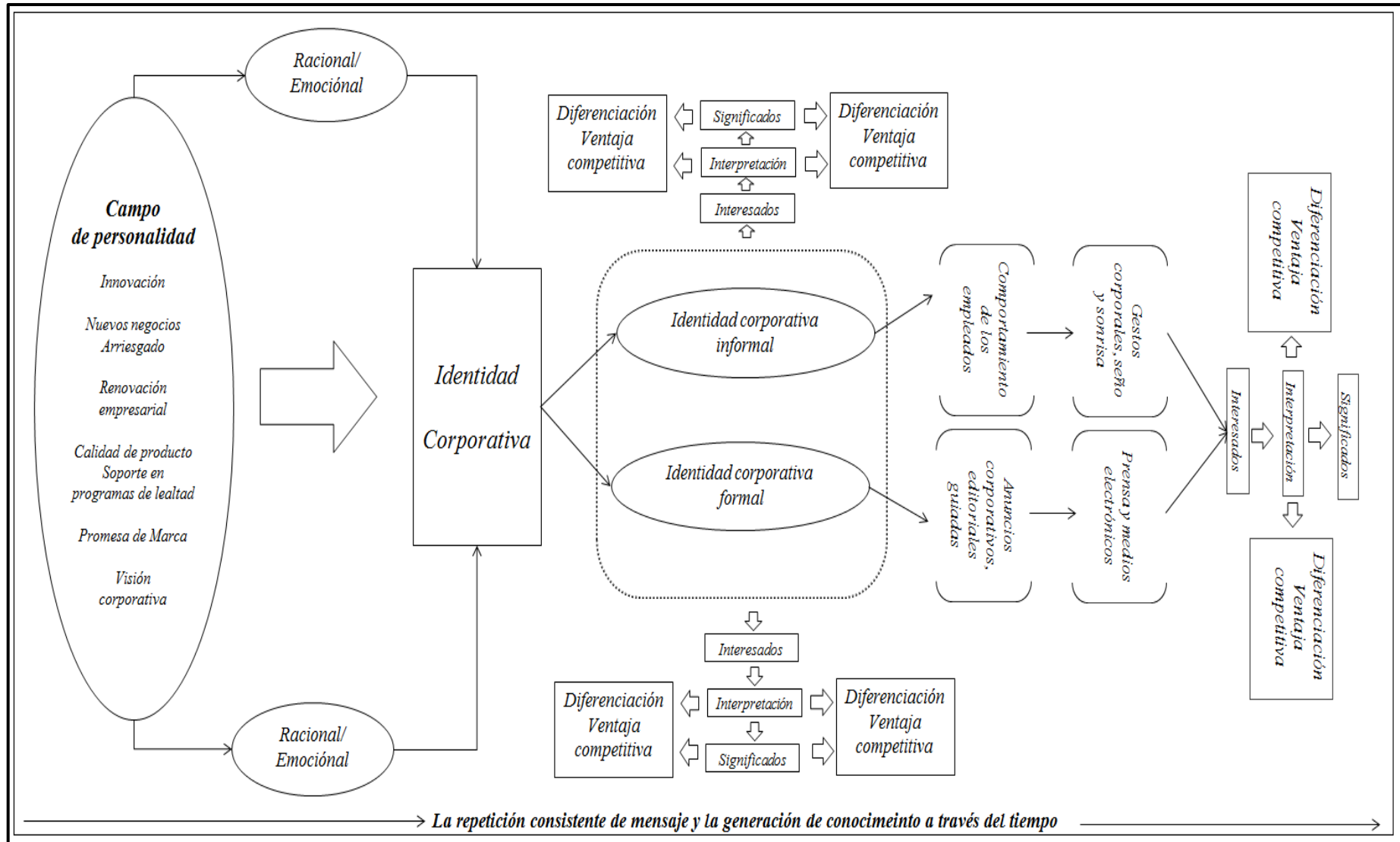


Figura 19. Modelo de Gestión de la Marca Empresarial (Otubanjo, 2011)

4.1.2 Casos

En relación con los casos, Yalixa Rivera Cruz (2010) analizó los factores de éxito de la marca Coca Cola con un valor de marca de más de 67 mil millones de dólares, según la firma británica Millward Brown, en el 2010; monto muy superior a la suma de todos los activos de dicha empresa. Una particularidad de esta organización es su habilidad para transformar la imagen de su producto actualizando su logo, empaque y publicidad. De esta forma, aunque el producto se ha mantenido igual, su imagen se ha reinventado para adaptarse a los tiempos y continuar siendo relevante para su público. Según Millward Brown, fuente citada por Rivera, hay ciertos factores sobresalientes y comunes en el universo de “Las 100 Marcas más Poderosas” y que se esquematizan en la Figura 20.

Hastings & Saperstein (2010) se ocuparon en un apartado del caso de Google y de la forma en que ha logrado un alto valor de marca, apelando a la conexión emocional con sus clientes sobre la publicidad. Como lo muestra la Figura 46, los factores de Google como una marca de éxito son: (a) innovación, Google es más efectivo en precisión de búsqueda, demostrado con diversas pruebas realizadas; (b) diseño, Su interfaz de usuario es extremadamente sencilla y muy fácil de usar; y (c) experiencia del consumidor, Google tiene un componente de conexión con el consumidor altamente desarrollado y único, se establece un beneficio emocional y funcional al proporcionarle lo que necesita sin juzgarle. (ver Figura 21).

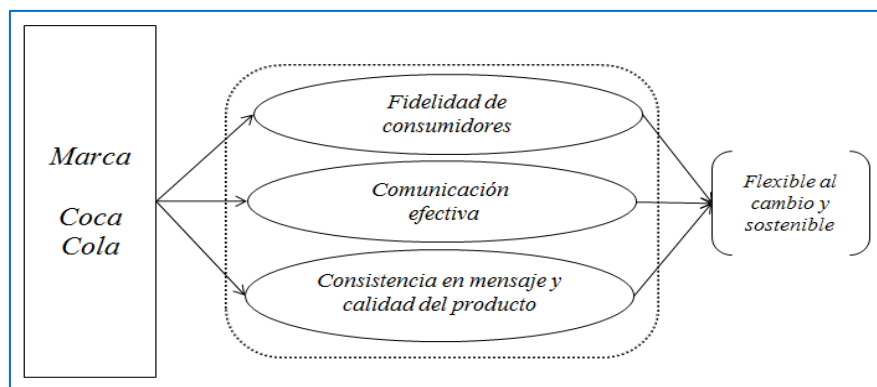


Figura 20. Factores de éxito de la marca Coca Cola.

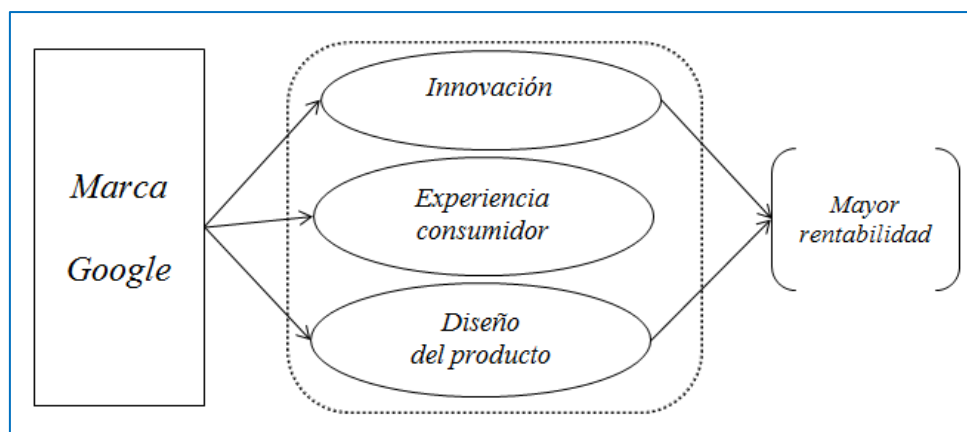


Figura 21. Factores de éxito de la marca Google.

Park & Kang (2009) analizaron el caso de la empresa coreana “Komelon”, fabricante de cintas métricas, y los factores, relacionados con la gestión de marca, dando como resultado la transformación de una pequeña empresa local a una corporación de alcance global con instalaciones en los Estados Unidos (tercero en participación de mercado), Francia y China; y exportando sus productos a más de 80 países. Los investigadores identificaron como factores de éxito de la gestión de la marca de “Komelon” a sus competencias basadas en la calidad del producto, el diseño y los esfuerzos de ventas (ver Figura 22).

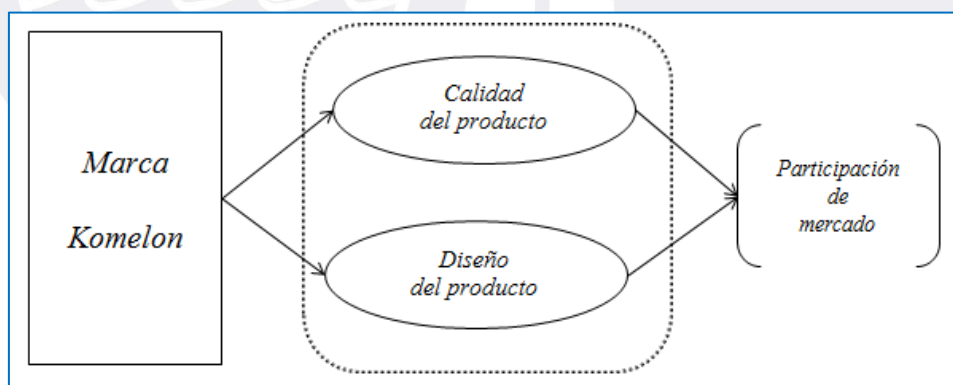


Figura 22. Factores de éxito de la marca Komelon.

Agtmael (2007) analizó la estrategia desarrollada por Samsung para pasar de ser una marca emergente a ubicarse, de acuerdo a una encuesta de Interbrand – BusinessWeek, dentro de las 20 marcas globales más importantes muy por delante de Sony, su rival de siempre. Samsung ha demostrado que sólo es posible crear una marca exitosa si una

determinada empresa (a) da pasos estratégicos enormemente osados aunque en su momento pueden parecer una locura; (b) tiene una obsesión por la alta calidad de la ejecución; (c) es capaz de casarse con la tecnología, con la distribución global y con el diseño; y (d) invierte fuertemente en investigación y desarrollo. La Figura 23 muestra un esquema de dichos factores.

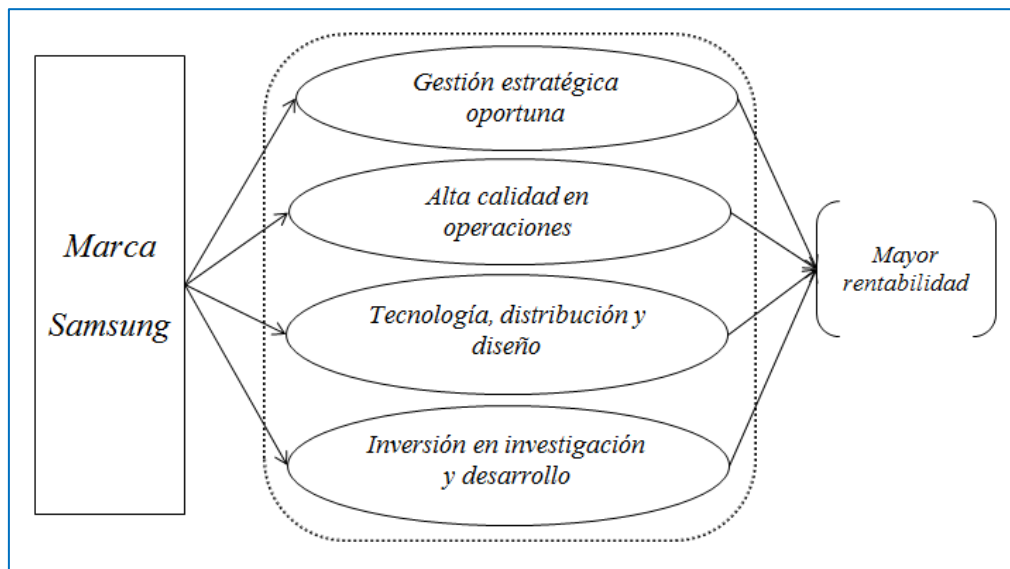


Figura 23. Factores de éxito de la marca Samsung.

Russell & Whitehill (2005) señalaron que la creación de una esencia de marca dinámica es el reto de los mercadólogos de hoy. Para esto se debe ir más allá de los atributos y beneficios de una marca y desarrollar puntos de contacto emocional con sus consumidores. El éxito de la marca Apple se basa en sus excelentes resultados para transmitir su esencia de marca comunicándola mediante gráficos, uso de lenguaje y diseño, activadores de las emociones y la simplicidad individual en un clima de automatización masiva y de alta tecnología. La Figura 24 esquematiza los factores determinantes del éxito de la marca Apple.

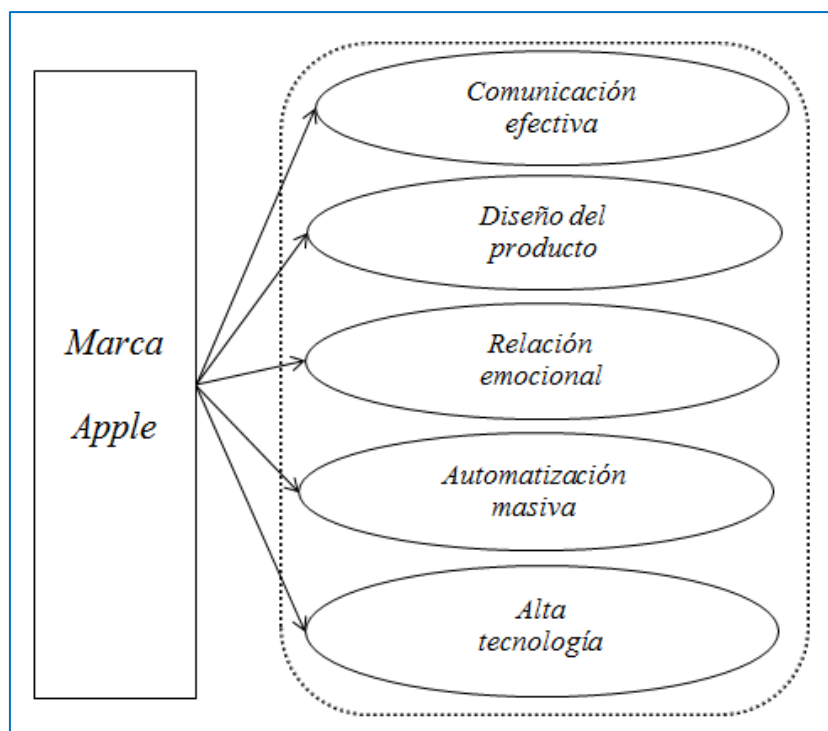


Figura 24. Factores de éxito de la marca Apple.

4.1.3 Estudios

En sus estudios, Álvarez (2004) indicó la existencia de una clara identidad como factor principal para el éxito de una marca en el mercado global, esto le permite una mayor participación de mercado. Por su parte Costa & Meil (2004) señalaron como factores a la relación emocional con el cliente, la calidad del producto y la innovación constante. Whitehill (2005) mencionó como objetivo de los factores de éxito llevar a la sostenibilidad de la marca. Estos factores son, alta participación, calidad del producto, longevidad de la marca, publicidad y comunicación. Wong & Merrylees (2008) se refirieron a la innovación como uno de los factores más importantes, también el distintivo de la marca y la calidad del producto para lograr la diferenciación y así incrementar su participación de mercado. Para Hollis (2008) los componentes para el éxito de una marca global son experiencia de marca con el cliente, posicionamiento claro y consistente, sensación de dinamismo, sentido de autenticidad y cultura corporativa fuerte. Iglesias (2008) señaló que, para lograr el éxito, una marca colectiva debe ser clara, específica, creíble y adecuadamente transmitida. Según

Roffman (2008) los factores críticos a cumplir por una marca son: la diferenciación, mensaje, relevancia, innovación, oportuna, memorable, defendible y orgánica. Para Twyford (2010) fueron seis factores influyentes en el éxito de largo plazo de marcas de cereales en México y son: compromiso emocional, destrucción creativa, gestión de marca fuerte, posicionamiento de precio premium y dominio de los canales emergentes. Henseler & Hovart (2011) mencionaron como factores relevantes para el éxito de una extensión de marca a la calidad de la marca original y la compatibilidad entre la marca original y su extensión. Mientras Shane (2011) señaló al valor, coherencia, innovación, experiencia del usuario, servicio inesperado, lealtad del cliente, cultura de la empresa, personal y compromiso como factores para la sostenibilidad de la marca. Forbes (2013) encontró los siguientes factores para el éxito de una marca: posicionamiento, personalidad, reputación, experiencia de marca, diferenciación, expansión local e internacional, aprovechar la tecnología y proporcionar mayor valor al cliente. En Prosumer Report Newswire (2013) destacaron a la transparencia, innovación, autenticidad, utilidad y sociabilidad para lograr el éxito de una marca. Interbrands (2013) destacó como factores de éxito de la marca a las mejores marcas a la claridad, compromiso, protección, sensibilidad, autenticidad, relevancia, diferenciación, consistencia, presencia y comprensión. Según esta publicación la aplicación de los factores mencionados le permitirá a las empresas alcanzar mayor participación de mercado. Wolfe (2013) identificó 10 factores claves del éxito de la marca: comunicación, entendimiento, gestión, negociación, administración de recursos, cumplimiento, evolución, constancia, orientación al cliente, innovación y creación de valores.

Hart, C. (2009) planteó la matriz de desarrollo del argumento cronológico la cual se aplicó en el presente trabajo Hart, C. (2009) planteó la matriz de desarrollo del argumento cronológico la cual se aplicó en el presente trabajo (ver Tabla 8).

Tabla 8

Matriz de desarrollo del argumento cronológico

Autor	Periodo	Palabras Clave	Trabajos Asociados	Declaración de la conclusión compleja
De Chernatony, Leslie	2001s	Factores clave de éxito para la marca	Criterios para el Éxito en Marcas de Servicios. De Chernatony, Leslie. (2001).	Los principales factores de éxito de la marca son la comunicación, consistencia, emoción, innovación y valores
Alvarez, Roberto M.; Costa, Carlos; Meil, Antonella.	2004s	Marca poderosa y Factor clave de éxito	Características de una Marca Global. Alvarez, Roberto M. (2004). Del E-Branding al ONE Branding. Costa, Carlos; Meil, Antonella. (2004).	Los principales factores de éxito de la marca son la identidad y la innovación
Whitehill, Karen; Russell, Thomas; Lane, Ronald; Whitehill, Karen	2005s	Estudio de la marca exitosa y Factores clave de éxito para la marca	El Lugar de la Publicidad. Russell, Thomas; Lane, Ronald; Whitehill, Karen. (2005).	Los principales factores de éxito de la marca son la comunicación, diseño y personalidad
Van Aagtmael, Antoine	2007s	Razones de marca exitosa	El Siglo de los Mercados Emergentes. Van Aagtmael, Antoine. (2007).	Los principales factores de éxito de la marca son el diseño y la innovación
Ho, Wong; Merrylees, Bill; Hollis, Nigel; Iglesias, Claudio; Roffman, Sally; Hastings, Hunter	2008s	Marca exitosa, Factores clave de éxito para la marca, éxito de una marca	Los Beneficios de ser una Marca Orientada. Ho, Wong; Merrylees, Bill. (2008). El Éxito de Marca Colectiva. Iglesias, Claudio. (2008). Qué hay en una Marca? Roffman, Sally. (2008). Mejorar el Marketing para Crecer: entender las necesidades del cliente y la innovación que impulsan el crecimiento de la empresa y la marca. Hastings, Hunter. (2008).	Los principales factores de éxito de la marca son la claridad, comunicación, consistencia, cultura, diferenciación, diseño, emoción y la innovación
Park, Cheol	2009s	Factores claves del éxito para la marca	Factores de Éxito de Gestión de Marca para la Pequeña Empresa: un caso de Komelon Corporacion. Park, Cheol. (2009).	Los principales factores de éxito de la marca son la calidad y el diseño
Twyford, Craig; Rivera Cruz, Yalixa	2010s	Factores clave de éxito para la marca	Factores de Éxito de marca. Twyford, Craig. (2010). La Marca Global: como crear y desarrollar valor duradero de marca en el mercado mundial. Hollis, Nigel. (2008). El Poder de una Marca. Rivera Cruz, Yalixa. (2010).	Los principales factores de éxito de la marca son la comunicación, diseño y la emoción
Henseler, Jorg; Horvath, Csilla; Otubanjo, Olutayo; Rogers, Sarah; Shane, Debora	2011s	Factores de éxito de marca, Gestión de marca, Factores clave de éxito para la marca	Una Comparacion Transcultural de los Factores de Éxito de la Extension de Marca. Henseler, Jorg; Horvath, Csilla. (2011). Diez Factores que impactan en el Éxito de la Marca. Shane, Debora. (2011). Construir una Marca Empresarial de Gran alcance: el papel de los factores críticos de éxito y su impacto en la ventaja competitiva. Otubanjo, Olutayo. (2011).	Los principales factores de éxito de la marca son la calidad, comunicación, consistencia, cultura, diferenciación, innovación, personalidad y los valores
Interbrand			Mejores Marcas 2012. Interbrand. (2013).	Los principales factores de éxito de la marca son consistencia, diferenciación y los valores
Forbes Staff; Interbrand; Prosumer Report Newswire; Wolfe, Rob; Sanchez-Cueca, Angeles	2013s	Factores clave de marca, Mejores marcas, Factores de éxito de la marca	Los Ocho Factores Clave detrás de la Marca. Forbes Staff. (2013). Nuevo Estudio de Havas Worldwide revela Factores Críticos para el Éxito de la Marca. Prosumer Report Newswire. (2013). Los Diez Factores de Éxito. Wolfe, Rob. (2013).	Los principales factores de éxito de la marca son la claridad, comunicación, diferenciación, diseño, emoción, innovación, personalidad y los valores

Nota Tomado de "The Review Literature Six Steps To Success" (Machi & Mc Evoy, 2012)

4.2 Crítica de la Literatura

De acuerdo a los argumentos planteados por cada autor, se pueden indicar cuatro grandes criterios para definir a una marca exitosa, estos son rentabilidad y liderazgo (Arnold 2008), participación de mercado (Keller, 2008), perdurable (Aaker, 1996).

Considerando los criterios de rentabilidad, perdurabilidad y liderazgo para marca exitosa, se puede mencionar a los siguientes autores y los respectivos factores que influyen en el éxito de la marca.

En la Tabla 9 se muestran ocho factores críticos que influyen en la rentabilidad, agrupados por autor. De Chernatony (2001) destaca como el autor con mayor cantidad de factores identificados, y el factor más frecuente es la innovación.

Tabla 9

Factores críticos de éxito de la marca por rentabilidad

Autor	Factores críticos de éxito de marca
De Chernatony (2001)	innovación comunicación consistencia valores emoción
Hastings (2008)	innovación diseño emoción
Van Agtmael (2007)	innovación calidad diseño
Henseler (2011)	Calidad
Roffman (2008)	innovación diferenciación

Nota. Tomado de matriz de contrastación teórica.

Sólo los autores Twyford (2013) y Rivera (2010) han identificado tres factores críticos que influyen en la perdurabilidad (ver tabla 10).

Tabla 10

Factores críticos de éxito de la marca por perdurabilidad

Autor	Factores críticos de éxito de marca
Twyford (2013)	Emoción
Rivera (2010)	Valores comunicación calidad

Nota. Tomado de matriz de contrastación teórica.

Sólo un autor (Shane, 2011) ha identificado tres factores críticos que influyen en el liderazgo (ver tabla 11).

Tabla 11

Factores críticos de éxito de la marca por liderazgo

Autor	Factores críticos de éxito de marca
Shane (2011)	innovación valores cultura

Nota. Tomado de matriz de contrastación teórica.

La mayor cantidad de autores investigados han identificado los factores críticos que afectan a la participación de mercado. Otubanjo (2011) destaca como el autor con mayor cantidad de factores identificados; la calidad, la innovación, la personalidad y la innovación son los factores que más se repiten (ver tabla 12).

En segundo lugar se tienen a Forbes (2013) y Whitehill (2005) los cuales identificaron tres factores críticos de éxito de la marca, el primero considera como factores los valores, diferenciación y personalidad; mientras que el último menciona la comunicación, calidad y personalidad.

Tabla 12

Factores críticos de éxito de la marca por participación de mercado

Autor	Factores críticos -de éxito de marca
Álvarez (2004)	Identidad
Ho (2008)	innovación calidad
Whitehill (2005)	comunicación calidad personalidad
Park (2009)	calidad diseño
Hollis (2008)	consistencia cultura
Otubanjo (2011)	innovación comunicación consistencia diferenciación personalidad calidad
Forbes (2013)	valores diferenciación personalidad
Prosumer (2013)	Innovación
Interbrand (2013)	diferenciación claridad

Nota. Tomado de matriz de contrastación teórica.

Los criterios para definir una marca exitosa, rentabilidad, participación de mercado, liderazgo y perdurabilidad, permitieron identificar los cuatro cuerpos de evidencia y organizar los factores críticos de éxito de la marca dentro de estos criterios. A continuación se muestra la matriz de contrastación formada por los cuatro cuerpos de evidencia y los factores relacionados, según la Figura 25.

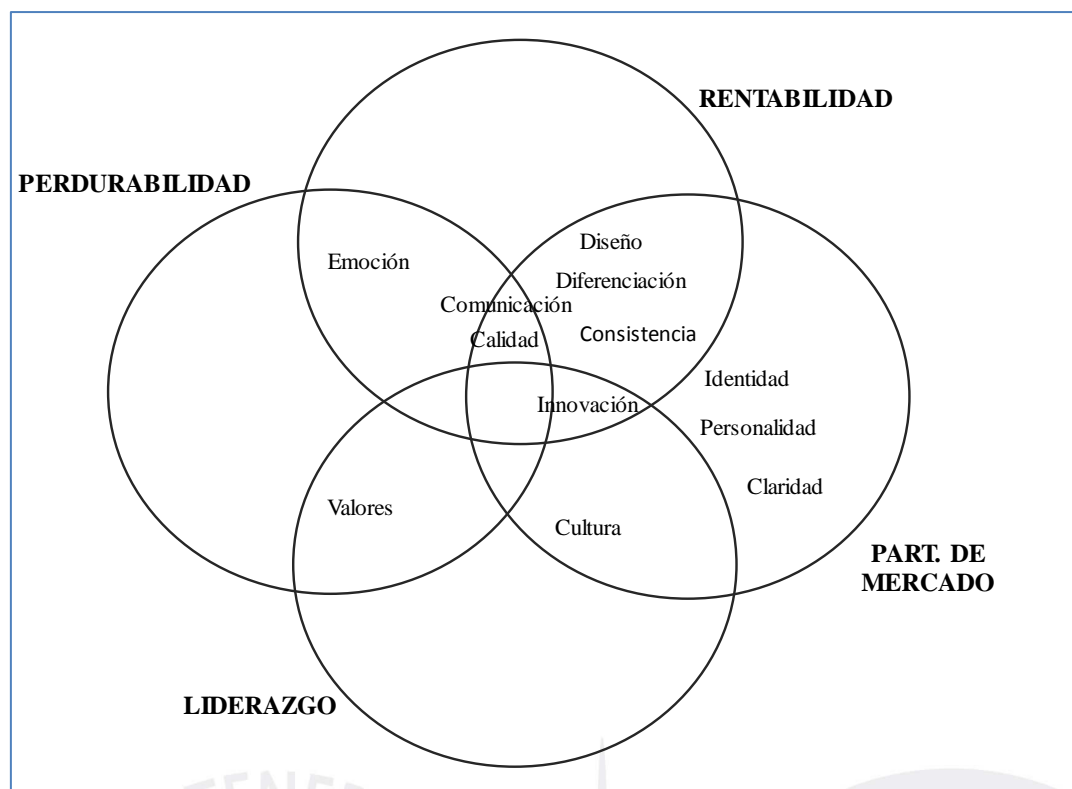


Figura 25. Matriz de contrastación teórica.

De la matriz de contrastación teórica se pudo observar la existencia de factores que influyen simultáneamente en dos o más criterios, de esta manera se tiene a la cultura y a la innovación como influyentes en el liderazgo y la participación de mercado; los valores influyen en el liderazgo y la perdurabilidad; la emoción influye en la perdurabilidad y la rentabilidad; la comunicación y calidad influyen en la perdurabilidad, rentabilidad y participación de mercado; el diseño, la diferenciación y la consistencia afectan a la rentabilidad y a la participación de mercado. Finalmente la identidad, personalidad y la claridad influyen sólo en la participación del mercado.

También se observó que ninguno de los factores, influyen en los cuatro criterios de la manera simultánea. En la Figura 26 se aprecian las relaciones de los diversos factores críticos de éxito de la marca con respecto a los cuatro criterios descritos anteriormente.

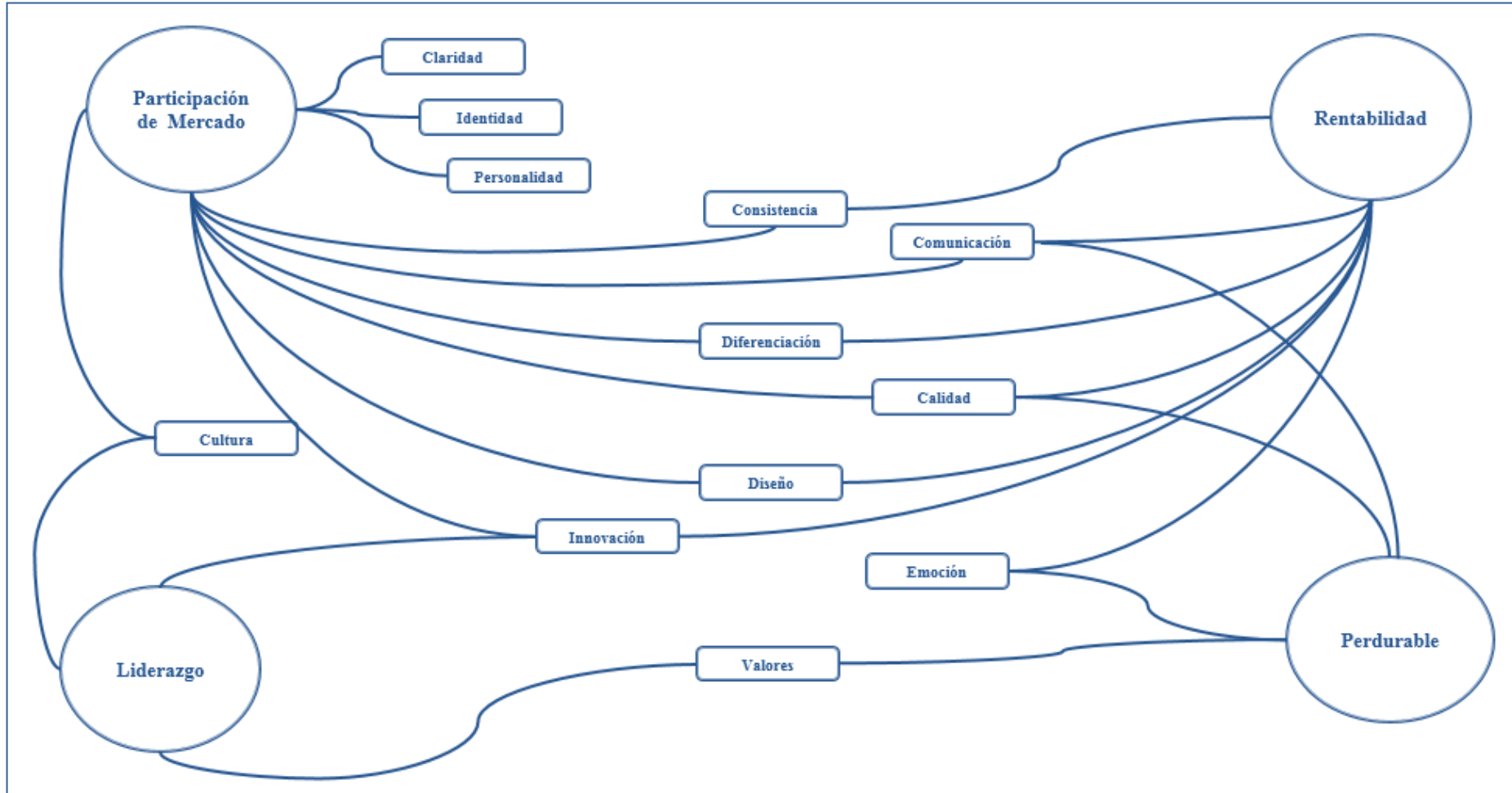


Figura 26. Matriz de mapa conceptual de los factores críticos de éxito de la marca.

En la matriz de argumento de descubrimiento se incluyeron los cuatro criterios que definen el éxito de la marca: la rentabilidad, participación de mercado, liderazgo y perdurabilidad de acuerdo a: Aaker (1996), Keller (2008) y Arnold (1998), los que permitieron formar el cuerpo de evidencia.

Además se mostraron los resultados de los distintos autores estudiados entre los que destacan De Chernatony (2001), Otubanjo (2011), Rivera (2010), Twyford (2010), Álvarez (2004), Forbes (2013), Hastings (2008), Henseler (2011), Hollis (2008), Interbrand (2013), Park (2009), Prosumer (2013), Roffman (2008), Shane (2011), Van Agtmael (2007), Whitehill (2005), Wong (2008), que identificaron los distintos factores críticos de éxito de la marca. Se mostraron que los factores que influyen en la rentabilidad son la comunicación, calidad, consistencia, diferenciación, diseño, emoción e innovación. Por otro lado, los factores que influyeron en la participación de mercado son calidad, comunicación, consistencia, cultura, diseño, diferenciación, identidad, innovación y personalidad; los factores que influyeron en el liderazgo son cultura, innovación y valores; finalmente los factores que influyeron en la perdurabilidad son emoción, valores, calidad y comunicación.

Las declaraciones presentadas anteriormente se compararon de acuerdo a los cuerpos de evidencia los cuales permitieron identificar factores críticos comunes (innovación, comunicación entre otros) así como otros factores críticos no comunes (identidad, personalidad y claridad).

De acuerdo al desarrollo de la revisión de la literatura, se indicó la declaración compleja o argumento de descubriendo como: basado en el estudio de la literatura, cuatro criterios definen el éxito de la marca que son la rentabilidad. Participación de mercado, liderazgo y perdurabilidad y se tiene 12 factores críticos de éxito de la marca que influyen en su desempeño: innovación, comunicación, diseño, calidad, diferenciación, consistencia, valores, emoción, identidad, personalidad, cultura y claridad.

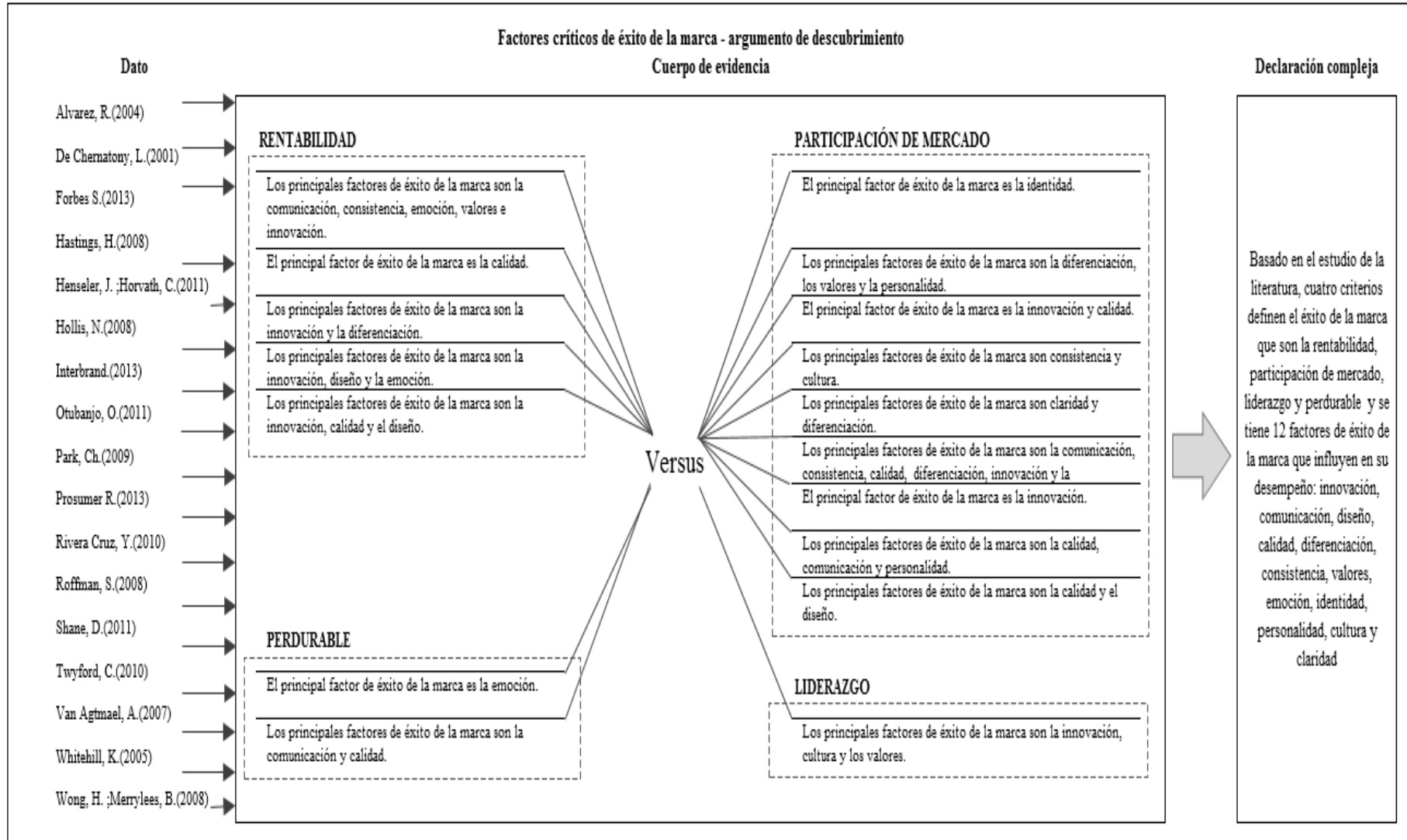


Figura 27. Argumento de descubrimiento.

El argumento de defensa que se utilizó para validar los resultados obtenidos en la declaración del argumento de descubrimiento, se sustentó con la aplicación de uno de los patrones de argumentación, específicamente el patrón de autoridad ya que el origen de los resultados provino de autores reconocidos en el campo de la gestión de marca, de ellos se identificaron cuatro criterios como originadores del éxito de una marca: rentabilidad y liderazgo (Arnold, 2008), perdurabilidad (Aaker, 1996), y participación de mercado (Keller, 1995).

Los 12 factores críticos que influyen en el éxito de la marca son el aporte de destacados investigadores pues cada uno de ellos encuentra diferentes factores: innovación, comunicación, consistencia y valores (Chernatony & Segal-Horn, 2001); innovación, diseño y emoción (Hastings, 2008); innovación, calidad y diseño (Van Aagtmael, 2007); calidad, (Henseler, 2011); innovación y diferenciación para Roffman (2008). innovación, valores y cultura (Shane, 2011); emoción (Twyford, 2013); comunicación y calidad (Rivera, 2010); identidad (Álvarez 2004); innovación y calidad (Ho, 2008); comunicación, calidad y personalidad (Whitehill, 2005); calidad y diseño (Park, 2009); consistencia y cultura (Hollis, 2008); innovación, comunicación, consistencia, diferenciación, personalidad y calidad (Otubanjo, 2011); valores, diferenciación y personalidad (Forbes, 2013); innovación (Prosumer, 2013); y finalmente, diferenciación y claridad (Interbrand, 2012).

Lo anteriormente expuesto permitió realizar la declaración del argumento de defensa: de acuerdo a prominentes autoridades en el campo de la gestión de marca se identificaron cuatro criterios que definen el éxito de una marca, estos son rentabilidad, perdurabilidad, liderazgo y participación de mercado. Y otros destacados investigadores señalan doce factores críticos que influyen en el éxito de la marca que son innovación, comunicación, diseño, calidad, diferenciación, consistencia, valores, emoción, identidad, personalidad, cultura y claridad. Ver Figura 28.

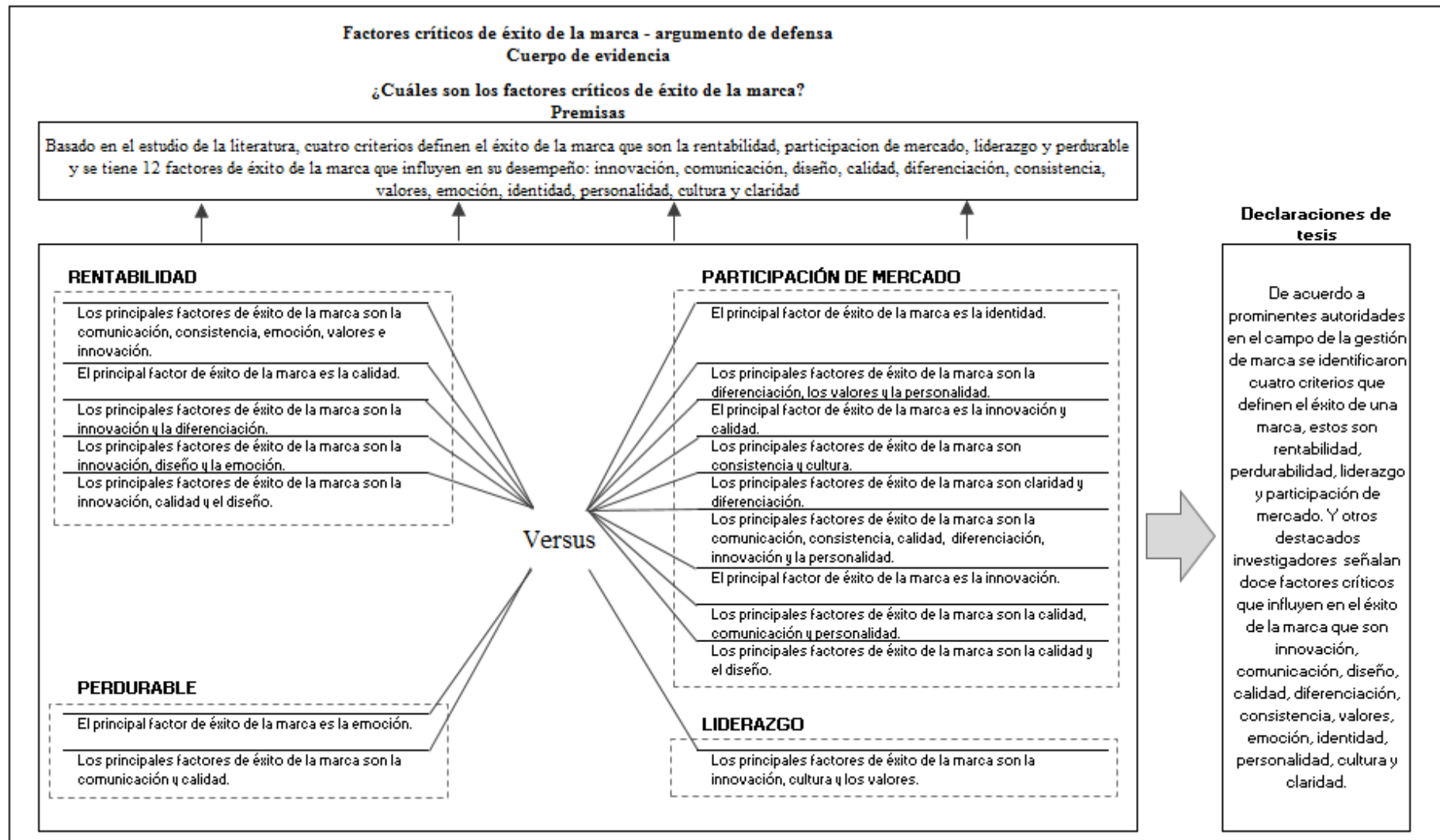


Figura 28. Argumento de defensa.

4.3 Conclusiones

1. La definición de una marca exitosa está basada en cuatro grandes criterios:
Rentabilidad y Liderazgo (Arnold, 2008), Participación de Mercado (Keller, 2008) y Perdurabilidad (Aaker, 1996); y, siguiendo con los trabajos de investigación estudiados, los factores de éxito se pueden agrupar dentro de cada uno de estos criterios. Así, son considerados dentro de Rentabilidad los factores críticos de innovación, comunicación, consistencia y valores (Chernatony & Segal-Horn, 2001); innovación, diseño y emoción (Hastings, 2008); innovación, calidad y diseño (Van Agtmael, 2007); calidad, (Henseler, 2011); y, innovación y diferenciación para Roffman (2008). Dentro de Liderazgo, la innovación, los valores y la cultura (Shane, 2011). En Perdurabilidad, se tiene a la emoción (Twyford, 2013); y comunicación y calidad (Rivera, 2010). Comprendidos dentro de Participación de Mercado, identidad (Álvarez 2004); innovación y calidad (Ho, 2008); comunicación, calidad y personalidad (Whitehill, 2005); calidad y diseño (Park, 2009); consistencia y cultura (Hollis, 2008); innovación, comunicación, consistencia, diferenciación, personalidad y calidad (Otubanjo, 2011); valores, diferenciación y personalidad (Forbes, 2013); innovación (Prosumer, 2013); y finalmente, diferenciación y claridad (Interbrand, 2012).
2. No hay estudios concluyentes acerca de factores críticos de éxito; así, de acuerdo a King & Burgess (2005), los factores críticos de éxito se sustentan en un juicio subjetivo y no existe una fórmula para determinarlos con claridad. No obstante, dentro de la revisión de literatura realizada se encontraron trabajos como los de De Chernatony & Segal-Horn (2007) y de Otubanjo (2011) que no sólo buscan identificar los factores críticos de éxito de la marca, sino van más allá postulando modelos para intentar explicar cómo los factores se relacionan con el proceso de desarrollo de la

marca. Así, De Chernatony y Susan Segal – Horn desarrollaron un modelo donde el proceso se origina en la cultura corporativa como generadora de los valores fundamentales, y por lo tanto estimula y apoya las formas preferidas de la conducta personal. Esto permite la gestión para definir la promesa de la marca de servicios en términos de cómo los valores funcionales y emocionales se deben mezclar para posicionar la marca y hacer crecer su personalidad. Una relación de confianza a largo plazo entre la marca de servicios y el consumidor comunica y refuerza la cultura de la empresa en la que la marca y el servicio están inmersos. Luego de una encuesta en consultores internacionales relacionados a gestión de marca en empresas de servicios identificaron los factores más frecuentes: posición enfocada, consistencia, valores y sistemas. Otubanjo (2011), en su “Poderoso Modelo de Desarrollo de la Marca Empresarial” señaló como origen del proceso a la definición de la personalidad jurídica de la empresa incluyendo las actividades de la organización como el compromiso con la innovación y la búsqueda de nuevos negocios; además del compromiso con la alta calidad de los productos, el desarrollo de una fuerte identidad visual corporativa y los programas de fidelización y la entrega de la promesa de marca. Estos índices de personalidad se desarrollan a través de formas racionales o emocionales de apelación a la identidad corporativa mediante el uso de canales formales e informales. Hay dos cosas que ocurren en este momento: en primer lugar, las identidades corporativas formales e informales se presentan a los clientes y actores representantes de la identidad empresarial, construyen significados de estas interpretaciones, por lo tanto es importante diferenciar lo que representa la marca en la mente de los clientes y en las partes interesadas; en segundo lugar, las líneas formales de la identidad corporativa se construyen en los textos de comunicación corporativa, como la publicidad corporativa, eventos corporativos, sitios web

corporativos y otros. A diferencia de la identidad corporativa formal, la identidad corporativa informal, se presenta inconscientemente a través del comportamiento de los empleados. Las personalidades corporativas construidas formalmente e informalmente presentan al público mediante la prensa y los medios electrónicos, así como a través de los gestos del cuerpo, tales como sonrisas, gestos, posturas y códigos de vestimenta. Estos mensajes se interpretan dando lugar a la construcción de significados en la mente de los consumidores de manera que se puedan construir ventajas competitivas anulando cualquier tipo de disparidad entre las promesas hechas y la experiencia de la marca por los consumidores.

3. La importancia del tema “Factores Críticos de Éxito de la Marca radica en (a) la trascendencia del concepto de marca dentro de la gestión estratégica de las empresas; y (b) hasta antes del presente trabajo no se contaba con literatura lo suficientemente desarrollada; entonces el trabajo realizado puede servir de ayuda a las organizaciones y pueden tomarlo como referencia, elegir uno o más criterios que definen la marca exitosa y desarrollar sus factores críticos asociados.
4. La literatura revisada fue clasificada en modelos, casos y estudios. Como modelos se definieron a investigaciones que explícitamente trataron de explicar cómo los factores críticos influían en el desarrollo de la marca y cuales era dichos factores. Los casos estaban enfocados a identificar los factores críticos de éxito de marcas puntuales. Y finalmente los estudios abarcaron investigaciones más generales donde se exploraron grupos de empresas de diversos sectores.
5. Se lograron identificar 11 factores críticos de éxito de la marca, estos son: calidad, emoción, comunicación, consistencia, cultura, diferenciación, diseño, identidad, innovación, personalidad, y valores. De la revisión de literatura, los que se mencionan con más frecuencia son: innovación, ocho veces en los trabajos de De Chernatony &

Segal-Horn (2007), Hastings (2008), Van Agtmael (2007), Roffman (2008), Shane (2011), Ho (2008), Otubanjo (2011) y Prosumer (2013); calidad, seis veces en Van Agtmael (2007), Henseler (2011), Rivera (2010), Ho (2008), Park (2009) y Otubanjo (2011); comunicación, cuatro veces en De Chernatony & Segal-Horn (2007), Rivera (2010), Whitehill (2005) y Otubanjo (2011); y finalmente también con cuatro veces a la diferenciación en Roffman (2008), Otubanjo (2011), Forbes (2013) e Interbrand (2011).

6. Los autores que han identificado más factores críticos de éxito de la marca son Otubanjo (2011) con seis factores (innovación, comunicación, consistencia, diferenciación, personalidad y calidad) y De Chernatony & Segal-Horn (2007) con cuatro factores (innovación, comunicación, consistencia y valores).
7. De las 19 fuentes finalmente seleccionadas, el 58% han sido investigaciones o publicaciones desarrolladas en los Estados Unidos, el 16% en Europa, el 11% en Latinoamérica, el 10% en Asia – Australia y el 5% en África; aunque se abarca la mayor parte del globo, tiene un gran peso la realidad empresarial norteamericana.

Respecto a la contribución aplicativa de la revisión de la literatura. Así mismo la presente investigación ha contribuido al conocimiento conceptual de los factores críticos de éxito de la marca en los siguientes aspectos:

Contribuye con la explicación y aplicación teórica del proceso de la revisión de la literatura de Machi & Mc Evoy (2012), permitiendo desarrollar esta revisión de forma planificada, secuencial y organizada; demostrando la viabilidad de esta metodología para aplicarla en futuras investigaciones.

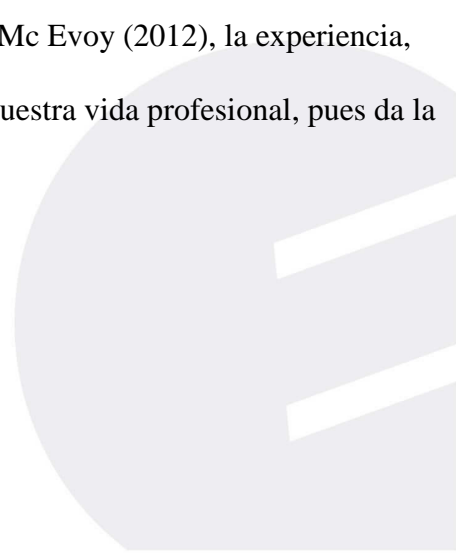
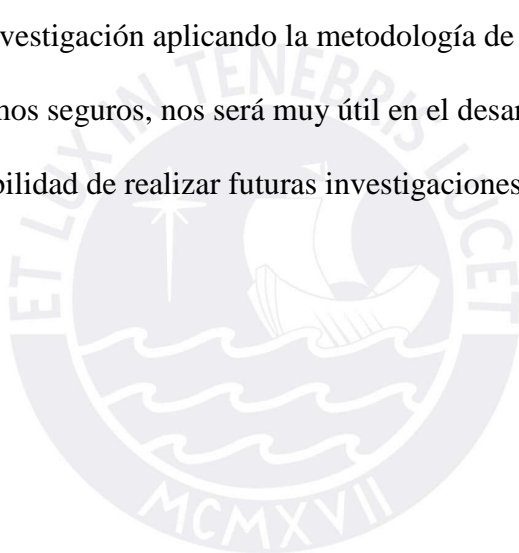
Contribuye a identificar aquellos factores en los que deben incidir los profesionales de la gestión de marca para que puedan convertir sus marcas en exitosas, es así que esta investigación se vuelve de gran ayuda en la gestión de marcas.

Sobre la base de la investigación realizada se presentan las siguientes recomendaciones:

Realizar estudios sobre factores críticos de éxito de la marca en empresas industriales y de servicios en el Perú, debido a que es conocido que nuestra realidad, es diferente a los lugares en donde se han realizado las investigaciones.

Durante este proceso se ha verificado que no existen investigaciones sobre el tema en mención aplicando la metodología de Machi & Mc Evoy (2012) convirtiéndose este trabajo en el primero.

Finalmente se consideró de gran utilidad para nuestro desarrollo el abordar este tema de investigación aplicando la metodología de Machi & Mc Evoy (2012), la experiencia, estamos seguros, nos será muy útil en el desarrollo de nuestra vida profesional, pues da la posibilidad de realizar futuras investigaciones.



Referencias

- Aaker, D. A. (1996). *El éxito de tu producto está en la marca*. Prentice Hall.
- Aaker, D. A. (2002). *Construir marcas poderosas*. Barcelona, España: Deusto.
- Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*. London, UK: Free Press.
- Álvarez del Blanco, R. (2000, enero - febrero). Nuevo Mundo para las Marcas. *Harvard-Deusto Marketing y Ventas*, 36(7), 41-47.
- Arnold, D. (1998). *Manual de la Gerencia de Marca* (2a ed.). Bogotá, Colombia: Norma.
- Ashill, N. J., & Boisvert, J. (2011). How brand innovativeness and quality impact attitude toward new service line extensions: the moderating role of consumer involvement. *Journal of Services Marketing*, 25(7), 517-527. doi: 10.1108/08876041111173642
- Ataman, B., & Ülengin, B. (2003). A note on the effect of brand image on sales. *Journal of Product & Brand Management*, 12(4), 237-250. doi: 10.1108/10610420310485041
- Ballantyne, R., Nobbs, K. & Warren, A. (2006). The evolution of brand choice. *Journal of Brand Management*, 13, 339–352; doi: 10.1057/palgrave.bm.2540276
- Bamert, T. & Wehrli, H. P. (2005). Service quality as an important dimension of brand equity in Swiss services industries. *Managing Service Quality*, 15(2), 132-141. Doi: 10.1108/09604520510585325
- Berthon, P. R., Hulbert, J., & Pitt, L. F. (1999). Brand Management Prognostications. *Sloan*
- Bilgin, P. & Burnaz, S. (2011). Consumer evaluations on brand extensions: B2B brands extended into B2C markets. *Journal of Product & Brand Management*, 20(4), 256-267. doi: 10.1108/10610421111148289
- Blackett, T. (1991). The Valuation of Brands. *Marketing Intelligence & Planning*, 9 (1), 27-35. doi: 10.1108/02634509110135442
- Booth, W. C., Colomb, G. G., & Williams, J. M. (2005). *The Craft of Research*. Chicago, USA: University of Chicago Press.

- Calderón, H., Cervera, A., & Molla A. (1997). Brand assessment: a key element of marketing strategy. *Journal of Product & Brand Management*, 6(5), 293-304. doi: 10.1108/10610429710179462
- Chapleo, C. (2010). What defines “successful” university brands? *International Journal of Public Sector Management*, 23(2), 169-183. doi: 10.1108/09513551011022519
- Claycomb, C., & Porter, S. S. (1997). The influence of brand recognition on retail store image. *Journal of Product & Brand Management*, 6(6), 373-387. doi: 10.1108/10610429710190414
- Costa, C., & Mei, A. (2001, septiembre - octubre). Del E-Branding al ONE Branding. *Harvard-Deusto Marketing y Ventas*, 46 (5), 44-52.
- Cottam, S., & De Chernatony, L. (2006). Internal brand factors driving successful financial services brands. *European Journal of Marketing*, 40(5/6), 611-633. doi: 10.1108/03090560610657868
- Cottam, S., & De Chernatony, L. (2006). Why are all financial services brands not great?. *Journal of Product & Brand Management*, 15(2), 88-97. doi: 10.1108/10610420610658929
- Cuomo, M. T., Kitchen, J. P., Metallo, G., Testa, M., & Tortora, D. (2009). Building brand equity: the genetic coding of Mediterranean brands. *EuroMed Journal of Business*, 4(3), 237-253. doi: 10.1108/14502190910992675
- Davis, D. F., Golicic, S. L., & Marquardt, A. (2009). Measuring brand equity for logistics services. *International Journal of Logistics Management*, 20(2), 201-212. doi: 10.1108/09574090910981297
- Davis, S. M. (2002). *Brand Asset Management: Driving Profitable Growth Through Your Brands*. San Francisco, USA: Jossey Bass.

- De Chernatony, L. (1990). Auditing the Factors Influencing Brand Success. *Marketing Intelligence & Planning*, 8(7), 33-37. doi: 10.1108/EUM0000000001095
- De Chernatony, L. (2001). The criteria for successful service brands. *European Journal of Marketing*, 37 (7/8), 1095-1118. doi: 10.1108/03090560310477681.
- De Chernatony, L. & Segal-Horn, S. (2001). Building on services' characteristics to develop successful services brands. *Journal of Marketing Management*, 17(7/8), 645–669.
- Del Río, A. B., Iglesias, V., & Vázquez R., (2001). The role of the brand name in obtaining differential advantages. *Journal of Product & Brand Management*, 10(7), 452-465.
Doi: 10.1108/EUM00000000006242
- Diamantopoulos, A., Grime, I., & Smith, A. (2002). Consumer evaluations of extensions and their effects on the core brand: Key issues and research propositions. *European Journal of Marketing*, 36(11/12), 1415-1438. doi: 10.1108/03090560210445245
- Doyle, P. (1990). Building Successful Brands: The Strategic Options. *Journal of Consumer Marketing*, 7(2), 5-20. doi: 10.1108/EUM00000000002572
- Ede, D. & Khan, H. (2009). How do not-for-profit SMEs attempt to develop a strong brand in an increasingly saturated market?. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(2), 335-354. doi: 10.1108/14626000910956092
- Ehninger, D & Brockreide, W. (1960). Decision by debate. New York: Dodd, Mead & Company.
- Esch F., Geus, P., Langner, T., & Schmitt, B. H., (2006). Are brands forever? How brand knowledge and relationships affect current and future purchases. *Journal of Product & Brand Management*, 15(2), 98-105. Doi: 10.1108/10610420610658938
- Escobar, S. (2000, abril - junio). La equidad de marca "Brand Equity" una estrategia para crear y agregar valor. *Journal of Management and Economics for Iberoamerica - Estudios Gerenciales*, (75).

- Forbes Staff (2013, 14 de mayo). Los 8 factores clave detrás de una marca exitosa. *Forbes México*. Recuperado de: <http://www.forbes.com.mx/sites/8-factores-clave-que-impulsan-el-crecimiento-de-valor-de-marca/>
- Förster, K. (2011). Key success factors of tv brand management: an international case study analysis. *Journal of Media Business Studies*, 8(4).
- Frank, B. G., & Krake, J. M. (2005). Successful brand management in SMEs: a new theory and practical hints. *Journal of Product & Brand Management*, 14(4), 228-238. doi: 10.1108/10610420510609230
- Ghodeswar, B. M. (2008). Building brand identity in competitive markets: a conceptual model. *Journal of Product & Brand Management*, 17(1). 4-12. doi: 10.1108/10610420810856468
- Grace, D. & King, C. (2006). Exploring managers' perspectives of the impact of brand management strategies on employee roles within a service firm. *Journal of Services Marketing*, 20(6), 369-380. doi: 10.1108/08876040610691266
- Gunalan S., Nadzir Z. A., & Seetharaman, A. (2001). A conceptual study on brand valuation. *Journal of Product & Brand Management*, 10(4), 243-256. doi: 10.1108/EUM0000000005674
- Guo, X., Hao, A. H., & Shang, X. (2011). Consumer perceptions of brand functions: an empirical study in China. *Journal of Consumer Marketing*, 28(4), 269-279. doi: 10.1108/07363761111143169
- Ha, H. (2004). Factors influencing consumer perceptions of brand trust online. *Journal of Product & Brand Management*, 13(5), 329-342. doi: 10.1108/10610420410554412
- Hankinson, P. (1999). An empirical study which compares the organisational structures of companies managing the World's Top 100 brands with those managing Outsider

- brands. *Journal of Product & Brand Management*, 8(5), 402-415. doi: 10.1108/10610429910296000
- Hart, C. (2009). *Doing a Literature Review*. Sage Publications.
- Hastings, H. & Saperstein, J. (2008). *Improve Your Marketing to Grow Your Business: Insights and Innovation That Drive Business and Brand Growth* (2nd ed.). New Jersey, USA: Pearson Prentice Hall.
- Hastings, H., & Saperstein, J. (2010). *Mejorar el Marketing para Crecer*. Barcelona, España: Bresca.
- Henseler, J., Horváth, C., Sarstedt, M., & Zimmermann, L. (2011, septiembre). A cross-cultural comparison of brand extension success factors: A meta-study. *Journal of Brand Management*. 18(1), 5-20.
- Hinshaw, M. (2005, setiembre). A survey of key success factors in financial services marketing and brand management. *Journal of Financial Services Marketing*, 10(1), 37-48.
- Hollis, N. (2008). Five Steps to a Strong Brand. *The global brand: How to create and develop lasting brand value in the world market*. (pp. 35-46). New York, USA: Palgrave Macmillan.
- Holt, D. (2004). *How brands become icons: the principles of cultural branding*. New York, USA: Harvard Business School Publishing Corporation
- Iglesias, C. (2008). Marca Colectiva. *Marca Colectiva: Ley n ° 26. 355 comentada*, (pp. 13-88). Buenos Aires, Argentina: Teseo.
- Interbrand (2013). *Best Global Brands 2012*. Recuperado de: <http://www.interbrand.com/es/best-global-brands/2012/Best-Global-Brands-2012.aspx>

- Janiszewski, C. & Meyvis, T. (2004, setiembre). When Are Broader Brands Stronger Brands? An Accessibility Perspective on the Success of Brand Extensions. *Journal of Consumer Research*, 31. 346-357. Recuperado de <http://pages.stern.nyu.edu/~tmeyvis/breadth.pdf>
- Kapferer, J. (2008). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term* (4a Ed.). London, UK: Kogan page.
- Keller, K. (2008). Las marcas y la administración de marca. (3ª ed.) *Administración Estratégica de Marca* (pp. 1-46). Juárez, México: Pearson.
- Kim, W. Ch., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Massachusetts, USA: Harvard Business School Press.
- King S. F. & Burgess T. F. (2005). Beyond critical success factors: a dynamic model of enterprise system innovation. *International Journal of Information Management*, 26, 59-69.
- King, C., & So K. K. F. (2010). When experience matters: building and measuring hotel brand equity: The customers' perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(5), 589-608. doi: 10.1108/09596111011053765
- Li, H. & Wang, W., (2012). Factors influencing mobile services adoption: a brand-equity perspective. *Internet Research*, 22(2), 142-179. doi: 10.1108/10662241211214548
- Machi, L. A., & Mc Evoy, B. T. (2012). (2nd Ed.). *The Literature Review: Six Steps To Success*. Ohio, OH: Corwin.
- Management Review*, 40(2), 53 – 65
- Nijssen, E. J. (1999). Los factores del éxito de las extensiones de línea de bienes de consumo de rápido movimiento. *European Journal of Marketing*, 33(5/6), 450-474. doi: 10.1108/03090569910262044

- Olle, R. & Riu, D. (2009). *El nuevo brand management: Como plantar marcas para hacer crecer negocios*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Ollé, R., & Riu, D. (2004, enero - febrero). Nuevos retos del posicionamiento estratégico. *Harvard-Deusto Marketing y Ventas*, 60, 10-13.
- Otubanjo, O. (2011). Building a powerful entrepreneurial brand: the role of critical success factors and its impact on Competitive Advantage. *Social Science Research Network*. Recuperado de: <http://ssrn.com/abstract=1740557>
- Park, C. W., Jaworski, B. J., & MacInnis, D. J. (1986). Strategic brand concept-image management. *Journal of Marketing*, 50, 135 - 145
- Park, Ch., & Kang, Y. (2009). Success Factors of Brand Management for Small Company: A Case of Komelon Corporation. *ICSB World Conference Proceedings*, 1-9.
Recuperado de: <http://search.proquest.com/docview/192410991?accountid=28391>
- Prosumer Report Newswire (2013, November). Building Brands That Matter: The sweet spot between Trust & Dynamism. Recuperado de: <http://www.prosumer-report.com/blog/2013/11/12/new-study-from-havas-worldwide-reveals-critical-factors-in-brand-success/>
- Rivera, Y. (2010, 11 de abril). El poder de una marca. *El Nuevo Día*. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/378717607?accountid=28391>
- Rockart, J. (1979, March/April). Chief Executives Define Their Own Information Needs. *Harvard Business Review*, 81-92.
- Roffman, S. (2008, October). What's in a Brand? *Mergers and Acquisitions*, 43(10), 76-77.
Recuperado: <http://search.proquest.com/docview/215898208?accountid=28391>
- Russell, T. et al., (2005). Roles de la publicidad. (16a ed.), *Kleppner Publicidad*. (pp. 30-67). Juárez, México: Pearson Educación.

- Russell, T., Lane, R., & Whitehill, K. (2005) . La espiral de la publicidad y la planeación de la marca. (16a ed.), *Kleppner Publicidad*. (pp. 68-99). Juárez, México: Pearson Educación.
- Sánchez-Cueca, A. (2013). *El Alma de la Cosmética*. Lid Editorial Empresarial. Madrid 2013
- Sarkar, A.N. & Singh, J. (2005). New paradigm in evolving brand management strategy. *Journal of Management Research*, 5(2), 80-90.
- Shane, D. (2011). 10 Factors That Impact A Brands Success & Sustainability [Web log messages]. Recuperado de: <http://www.blogher.com/10-factors-impact-brands-success-sustainability>.
- Smith, J. (2003). Brand Metrics: The Key to Building Brand Strength and Value. *Handbook of Business Strategy*, 4(1), 326-333. doi: 10.1108/eb060286.
- Toulmin, S. E. (2003). *The Uses of Argument*. New York, NY: Cambridge University Press
- Turley, L. W. & Moore P. A. (1995). Brand name strategies in the service sector. *Journal of Consumer Marketing*, 12(4), 42-50. doi: 10.1108/07363769510095298
- Twyford, C. (2010). *What Makes Big Brands Stay Big?* Recuperado de: <http://es.nielsen.com/news/documents/BigBrandsFI.pdf>
- Van Agtmael, A. (2007). Por debajo del radar: La construcción de marcas emergentes globales. *El Siglo de los Mercados Emergentes* (pp. 85-114). Bogotá, Colombia: Norma.
- Vishwanath, V. & Mark, J. (2000). La mejor estrategia para su marca. *Harvard Business Review Gestión de marcas* (pp. 197–218), Barcelona, España: Deusto.
- Vukasovic, T. (2009). Searching for competitive advantage with the aid of the brand potential index. *Journal of Product & Brand Management*, 18(3), 165-176. doi: 10.1108/10610420910957799

Wong, H & Merrilees, B. (2008). The performance benefits of being brand-orientated.

Journal of Product & Brand Management, 17(6), 372 – 383. doi:

10.1108/10610420810904112.



Apéndice A: Fichas bibliográficas

<p>Autor: Carlos Costa, Antonella Mei Pochtie (2004)</p> <p>Palabra Clave o Descriptor: factor clave de éxito.</p> <p>Selección crítica: factor clave de éxito de la marca.</p> <p>Resumen: Los estudios sobre marcas en la era digital se centran en la creación de marcas, la fidelización de los clientes, otros en cómo adaptar los procesos de negocios y servicios al consumidor a través de la red, resaltando que los factores clave de éxito de la marca son: relación emocional, características del producto, innovación, relación individualizada con el cliente.</p> <p>Notas: Sin embargo del estudio de Consulting Group y Gruner + Jahr concluye que el consumidor tiene un rol más interactivo y menos pasivo que antes, resaltando sobre todo que tiene mayor capacidad de decisión y requiere de nuevos valores para ser “seducido” por las marcas.</p>

Figura A1. Del E-Branding al ONE Branding (Costa & Pochtie, 2004)

<p>Autor: Claudio Iglesias Darriba (2008)</p> <p>Palabra Clave o Descriptor: éxito de una marca</p> <p>Selección crítica: El éxito de marca colectiva</p> <p>Resumen: La marca colectiva tiene como objetivo el agrupamiento de productores o prestadores de servicios. Su éxito depende en gran medida de la buena reputación del agrupamiento. Para que una marca colectiva tenga éxito como mínimo debe ser: clara, específica, creíble y adecuadamente transmitida.</p> <p>Notas: La marca colectiva debe diferenciarse claramente, cuanto más lo logre más aumentara su valor. Asimismo debe ser reconocible respecto del agrupamiento del cual provienen los productos o servicios.</p>
--

Figura A2. Marca colectiva (Iglesias, 2008)

<p>Autor: Shane, Debora (2011)</p> <p>Palabra Clave o Descriptor: factores clave de éxito para la marca</p> <p>Selección crítica: factores de éxito para la marca</p> <p>Resumen: La autora muestra nueve factores que pueden ayudar a la sostenibilidad de una marca y que se encuentran comúnmente en las grandes marcas: 1) valor: La oferta de la empresa tiene que entregar valor todos los días a los consumidores 2) coherencia: Las personas deben obtener de la empresa lo que esta les ha ofrecido. 3) innovación: La empresa debe reinventarse, buscar nuevas formas de proporcionar sus productos y servicios. 4) experiencia del usuario: Hacer que la experiencia sea fácil, amigable y divertida. 5) servicio Inesperado: Brindar un servicio superior, sobre todo con clientes insatisfechos. 6) lealtad del Cliente: Mostrar agradecimiento a todos sus clientes, sobre todo a los que se mantienen fieles en el largo plazo. 7) cultura de la Empresa: El ambiente creado para los empleados y clientes se traduce en la percepción del público. Una empresa con cultura fuerte y proyectada a la comunidad dice mucho de por qué su marca es exitosa. 8) personal: Con las nuevas plataformas de medios de comunicación se hace más fácil darle a la gente la visión de quienes son las personas reales que son las responsables del éxito de la empresa. 9) compromiso: Invite a proporcionar comentarios, ideas y sugerencias. Esto refuerza su autenticidad. Recompense a sus empleados y clientes dándoles incentivos, regalos y premios.</p>
--

Figura A3. Diez factores que impactan en el éxito de la marca (Shane, 2011)

<p>Autor: Henseler, Jörg; Horváth, Csilla; Sarstedt, Marko; Zimmermann, Lorenz (2011)</p> <p>Palabra Clave o Descriptor: factores de éxito de marca.</p> <p>Selección crítica: factores de éxito en la extensión de marca.</p> <p>Resumen: Se realiza una revisión de la influencia de los rasgos transculturales sobre el éxito de extensión de marca. Recurriendo a estudios de extensión de marca anteriores de países diferentes, dirigimos una meta análisis exhaustivo, complementando la data con los valores de dimensiones culturales de Hofstede.</p> <p>Notas: Los resultados muestran que todas las dimensiones directamente o indirectamente ejercen una influencia importante sobre el éxito de extensión de marca pero no solamente por moderar los efectos de la calidad de la marca original, sino también por la moderación de la compatibilidad entre la marca y la extensión.</p>
--

Figura A4. Una comparación transcultural de los factores de éxito de la marca de extensión: un meta-estudio (Henseler, Horváth, Sarstedt & Zimmermann, 2011)

Autor: Forbes Staff (2013)

Palabra Clave o Descriptor: factores clave de marca

Selección crítica: factores clave de éxito en la construcción de marca

Resumen: El posicionamiento de la marca entre los consumidores es uno de los aspectos más importantes para el éxito de una firma en el mercado. La consolidación de una marca se refleja en las ventas, no obstante, el alcance de objetivos y la construcción del prestigio dependen en gran medida del conocimiento mercadotécnico de las empresas sobre las necesidades del consumidor y la capacidad que tengan para renovarse para que el comprador logre diferenciarla de la competencia. El director de global BrandZ en Millward Brown, Peter Walshe, comenta: “Una marca fuerte es una mercancía valiosa y nuestro análisis refuerza su importancia como fuente de ventaja competitiva y crecimiento de valor sostenible. Cada una de las marcas en los primeros lugares debe su excelente desempeño al hecho de que le ha dado prioridad a estrategias de construcción de marca que han permitido impulsar las ventas, posicionarse lejos de la competencia y venderse a un precio superior.

Notas: Los resultados también subrayan la importancia de que las marcas entiendan las necesidades de los consumidores, además de que se ajusten y adapten continuamente para volverse significativamente diferentes y relevantes”.

Figura A5. Los 8 factores clave detrás de la marca (Forbes Staff, 2013)

Autor: Interbrand (2013)

Palabra Clave o Descriptor: mejores marcas

Selección crítica: las mejores marcas del año 2012

Resumen: Las mejores marcas están conectadas con su propia humanidad y la de otros. Prestan atención a sus consumidores, empleados e inversores y responden a los mensajes que reciben. Gran interés por conocer lo que la gente piensa de su empresa, ya la gente es el centro de todo. Para identificar la posición de marca global se consideraron factores internos y externos. Entre los internos se encuentran claridad, compromiso, protección y sensibilidad. Y los factores externos son autenticidad, relevancia, diferenciación, consistencia, presencia y comprensión.

Notas: Entre las principales marcas encontramos a Coca Cola, Apple, IBM, Google, Microsoft; Mc Donald's, Intel y Samsung.

Figura A6. Las mejores marcas del año 2012 (Interbrand, 2013)

<p>Autor: Karen Whitehill King (2005)</p> <p>Palabra Clave o Descriptor: estudio de la marca exitosa</p> <p>Selección crítica: factores para una marca exitosa</p> <p>Resumen: Se consideran cinco factores primarios que crean marcas fuertes: (1) participación alta: las categorías de productos tienen el potencial de desarrollar marcas fuertes que crean un vínculo y lealtad con los consumidores (2) calidad del producto: la publicidad puede crear pruebas iniciales para un producto pero nunca puede vencer la mala experiencia con un producto (3) longevidad de la marca: las marcas fuertes no se crean de la noche a la mañana (4) publicidad y comunicación de mercado: las marcas poderosas no se rehúsan a comunicar sus beneficios a los consumidores y (5) personalidad de la marca: las marcas prosperas tienen una personalidad, una identidad bien definida y distintiva en la mente del consumidor.</p>

Figura A7. El lugar de la publicidad (Whitehill, 2005)

<p>Autor: Hollis, Nigel (2008)</p> <p>Palabra Clave o Descriptor: factores clave de éxito para la marca</p> <p>Selección crítica: factores de éxito de las marcas globales</p> <p>Resumen: El autor señala cinco componentes necesarios para que una marca logre el éxito: 1) una gran experiencia de marca. No limitada al producto o servicio, sino a cada momento de contacto con el cliente. 2) un posicionamiento claro y consistente. La gente debe saber lo que realmente representa una marca y esta debe ser capaz de re interpretarse para seguir siendo vigente para el tiempo y la cultura actual. 3) una sensación de dinamismo. Una marca debe ser capaz de marcar tendencias en lugar de reaccionar a ellas. 4) sentido de autenticidad. Los consumidores de los países desarrollados se sienten atraídos por marcas con fuerte herencia. 5) cultura corporativa fuerte. Las personas buscan marcas que muestran sus valores a través de las acciones que realizan. Todos los involucrados con la marca deben entender y encarnar sus valores.</p>

Figura A8. La marca global: cómo crear y desarrollar valor duradero de marca en el mercado mundial (Hollis, 2008)

Autor: Roberto M. Álvarez del Blanco (2004)

Palabra Clave o Descriptor: Marca poderosa

Selección crítica: Características de una Marca Global

Resumen: La marca global desarrolla una identidad clara y consistente en su segmento objetivo independiente de la localización geográfica.

El negocio internacional es complejo, competitivo e importante, la producción a bajo coste con competencia de identidad, posicionamiento y estrategia publicitaria.

El empleo de tácticas de marketing uniformes en el mundo trae como resultado el éxito, pues logra cubrir los deseos universales.

El desarrollo de la marca global está relacionado con el liderazgo de marca, dentro de las categorías del análisis de liderazgo de marcas, se tiene marcas poderosas, marcas de identidad, marcas exploradoras y marcas iconos.

Nota: Como estrategias genéricas para la globalización de la marca se tiene el perfil de marca uniforme internacional, apropiada para grandes marcas; la estrategia dual (internacional y local); el marco común para los diversos países con adaptabilidad local, el tipo de producto debe diferir entre países y el enfoque oportunista, adaptación del objetivo para maximizar resultados a corto plazo.

Figura A9. Nuevo mundo para las marcas (Álvarez del Blanco, 2004)

Autor: Sally Roffman (2008)

Palabra Clave o Descriptor: Marca

Selección crítica: La existencia de factores críticos

Resumen: Los factores o requisitos que debe cumplir una marca son: 1) orgánica. Una marca debe crecer desde el corazón de la empresa. 2) gran idea. Grande y flexible para adaptarse a las necesidades del mercado. 3) diferenciada. Trabajo intenso y diferenciarse de la competencia. 4) relevante. Se entiende claramente las necesidades de su mercado objetivo. 5) mensaje veraz. Sin diferencia entre lo que ofrece y la experiencia de los usuarios. 6) defendible. Capaz de proteger jurídicamente el nombre, logotipo y eslogan. 7) memorable. Fácil de pronunciar, recordar y escribir. 8) construir la marca desde el primer día. Cuidadosamente elaborado y afinado, construido consistentemente, y ferozmente protegido.

Notas: Existen ocho factores críticos que, adecuadamente combinados conducen a que una marca tenga éxito en el mercado y a que contribuya a incrementar el valor de la empresa.

Figura A10. ¿Que hay en una marca? (Roffman, 2008)

<p>Autor: Prosumer Report Newswire (2013)</p> <p>Palabra Clave o Descriptor: factores de éxito de la marca</p> <p>Selección crítica: factores críticos para el éxito de marca</p> <p>Resumen: Frente al universal escepticismo de los consumidores y la dura competencia de un mar de competidores, todo se reduce a dos elementos esenciales, la confianza y el dinamismo: la percepción del consumidor de que una marca ha cumplido las promesas del pasado y al mismo tiempo ayuda a abrir el camino hacia un futuro mejor. El estudio global de Havas Worldwide, explora los factores críticos en el éxito de la marca y el compromiso del consumidor. Entre los hallazgos importantes se tienen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marcas sociales ganan y el valor de "local" está ligado más a las acciones de procedencia • Ya no es aceptable para operar exclusivamente en la búsqueda de la ganancia • Los consumidores quieren asociarse con marcas para impulsar el cambio social y ambiental positivo. • La transparencia es esencial para confiar • Una auténtica historia de la marca es un valioso impulso reputación • Los empleados pueden ser mejores defensores a sus detractores más perjudiciales de una marca • Los consumidores móviles quieren interacción digital sin fisuras <p>Nota: Los factores tales como la transparencia, la innovación, la autenticidad, la utilidad y la sociabilidad de seguimiento, el Libro Blanco identifica lo que la gente de todo el mundo realmente valor en su relación con las marcas. El nuevo <i>Informe Prosumer</i> se basa en los resultados de una encuesta en línea de 10.219 hombres y mujeres en 31 países.</p>

Figura A11. Nuevo estudio de Havas (Prosumer Report Newswire, 2013)

<p>Autor: Wong Ho Yin; Merrilees, Bill (2004)</p> <p>Palabra Clave o Descriptor: marca exitosa</p> <p>Selección crítica: factores de éxito para una marca exitosa</p> <p>Resumen: El desarrollo de una marca de éxito dependerá de los recursos, esfuerzos y creencia en el concepto de marca. La innovación es uno de los factores más importantes para ayudar a una empresa a tener éxito en los mercados internacionales, siendo la innovación el medio para que una marca se considere fuerte. El distintivo de la marca es diferente a la diferenciación, una se relaciona con la mente de los consumidores y la otra en el atributo físico del producto.</p> <p>Nota: La creación de marcas exitosas mediante la entrega de beneficios diferenciadores es más viable que centrándose únicamente en los atributos del producto como calidad del producto.</p>

Figura A12 Los beneficios de ser una marca orientada (Wong & Merrilees, 2004)

Autor: Craig Twyford (2010)

Palabra Clave o Descriptor: factor clave de éxito.

Selección crítica: factor clave de éxito de marca.

Resumen: ¿Por qué es que las marcas de cereales de desayuno más populares de 1949 siguen estando entre las marcas más vendidas hoy, cuando por el contrario, todas las marcas de champú superiores de hace tiempo ya habrían desaparecido? ¿Cuáles son los factores que aseguran que algunas marcas sobrevivan como fuerza dominante, mientras que otros, que aparecen inexpugnable en una década, se convierten rápidamente en el tema de nostalgia en la próxima? Una mirada cercana a los archivos de Nielsen aporta una nueva visión a la antigua pregunta - ¿qué hace que las grandes marcas sean grandes?

Notas: En total, Nielsen miró a 11 categorías y se examina la suerte de las tres mejores marcas en 1949 de cada categoría - 33 aparentemente inexpugnables líderes nacionales del mercado, aún estaban en los tres primeros en su categoría y sólo dos marcas habían mantenido una posición coherente no.1, en todo el periodo de tiempo. En este artículo se sostiene que existen cinco factores que influyen en el éxito a largo plazo de una marca: compromiso emocional, destrucción creativa, gestión de marca fuerte, posicionamiento de precio premium, dominio de los canales emergentes.

Figura A13. ¿Qué hace que grandes marcas sean grande? (Twyford, 2010)

Autor: Olutayo Otubanjo (2011)

Palabra Clave o Descriptor: gestión de marca, branding empresarial, emprendimiento.

Selección crítica: El papel de los factores críticos de éxito de una marca empresarial

Resumen: Se identifica los factores críticos de éxito que son cruciales para el desarrollo de una poderosa marca empresarial. Se demuestra los vínculos dentro de estos factores y destaca la ventaja competitiva derivable de la aplicación de estos factores. Las fallas en los modelos de gestión de marca proporcionan la base para la identificación de los factores críticos de éxito que se requieren para el desarrollo de una poderosa marca empresarial. A partir de entonces, estos factores se dibujan como bloques de construcción para el desarrollo y conceptualización del “poderoso” modelo de desarrollo de la marca empresarial.

Nota: Estos factores son: innovación, nuevos proyectos, renovación estratégica de negocios, productos de alta calidad, conciencia de marca, promesa de marca, identidad visual corporativa, identidad corporativa fuerte, fuerte personalidad jurídica, comunicación racional, programas de fidelización, construcción de diferencia, gestión del significado de la marca, búsqueda de la consistencia de la marca

Figura A14. Construir una marca empresarial de gran alcance: el papel de los factores críticos de éxito y su impacto en la ventaja competitiva (Otubanjo, 2011)

Autor: Leslie de Chernatony (2001)

Palabra Clave o Descriptor: Factores de éxito de la marca

Selección crítica: Factores de éxito de marca

Resumen: El autor realizó una investigación de carácter exploratorio mediante la aplicación de entrevistas de profundidad a 28 directivos (entre presidentes, directores generales y directores) de consultoras de alto nivel localizadas en la ciudad de Londres pero que asesoran a clientes en todo el mundo en temas relacionados a la gestión de marcas en empresas de servicios. Su objetivo era apreciar lo que los consultores senior veían como crítico en una marca de servicios para ser exitosa de manera que se pueda desarrollar y posteriormente probar un modelo para las marcas de servicios.

Notas: Los criterios que se mencionan con mayor frecuencia para tener éxito con marcas de servicio son: Posición enfocada, consistencia, valores, sistemas, modelos, comunicación, innovación y relaciones.

Figura A15. Factores internos que impulsan el éxito en las marcas de servicios (De Chernatony, 2001)

Autor: Antoine Van Agtmael (2007)

Palabra Clave o Descriptor: razones de marca exitosa

Selección crítica: razones de marca exitosa

Resumen: Las razones más significativas para el éxito de Samsung en la creación de una marca de alta calidad son más de fondo que el simple diseño.

Samsung ha demostrado que sólo es posible crear una marca exitosa si una determinada empresa (1) da pasos estratégicos enormemente osados y que en su momento pueden parecer una locura (2) tienen una obsesión por la alta calidad de la ejecución (3) es capaz de casarse con la tecnología, con la distribución global y con el diseño y (4) invierte fuertemente en investigación y desarrollo.

Notas: Construir una marca global puede lograrse sólo si media una obsesión por la calidad, diseño y la tecnología. Se requiere determinación, paciencia y tiempo para construir una marca global, pero la retribución en rentabilidad es alta.

Figura A16. El ciclo de los mercados emergentes (Van Agtmael, 2007)

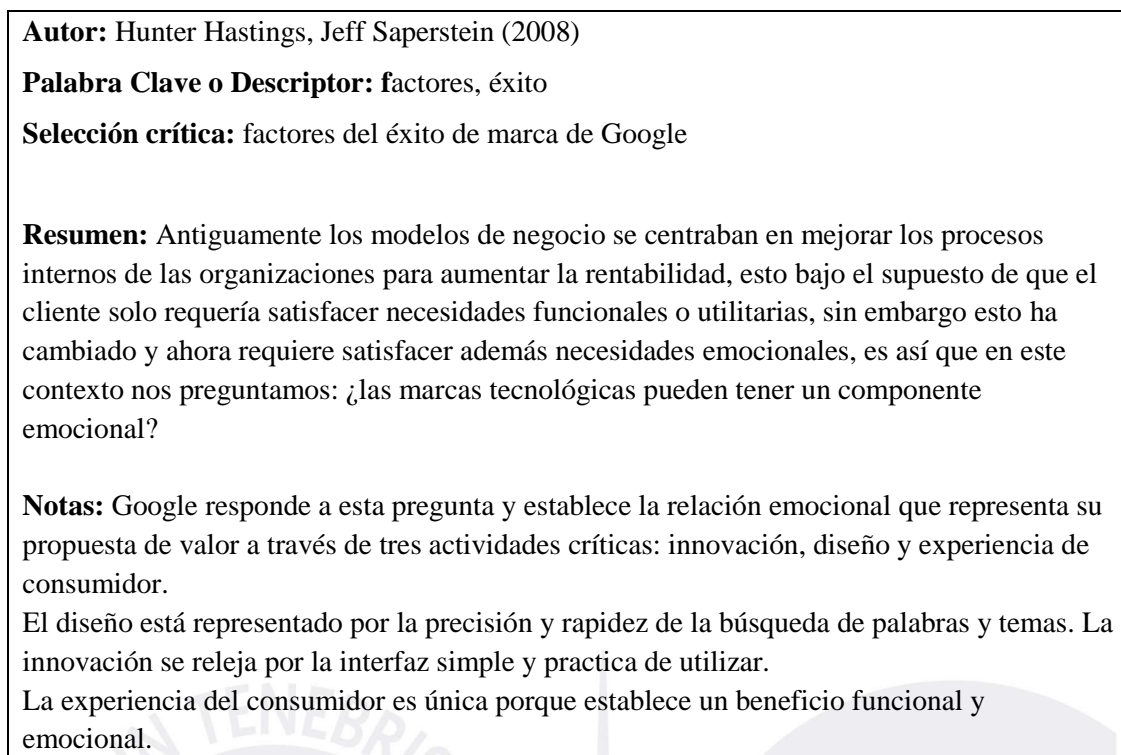


Figura A17. Mejorar el marketing para crecer (Hastings & Saperstein, 2008)

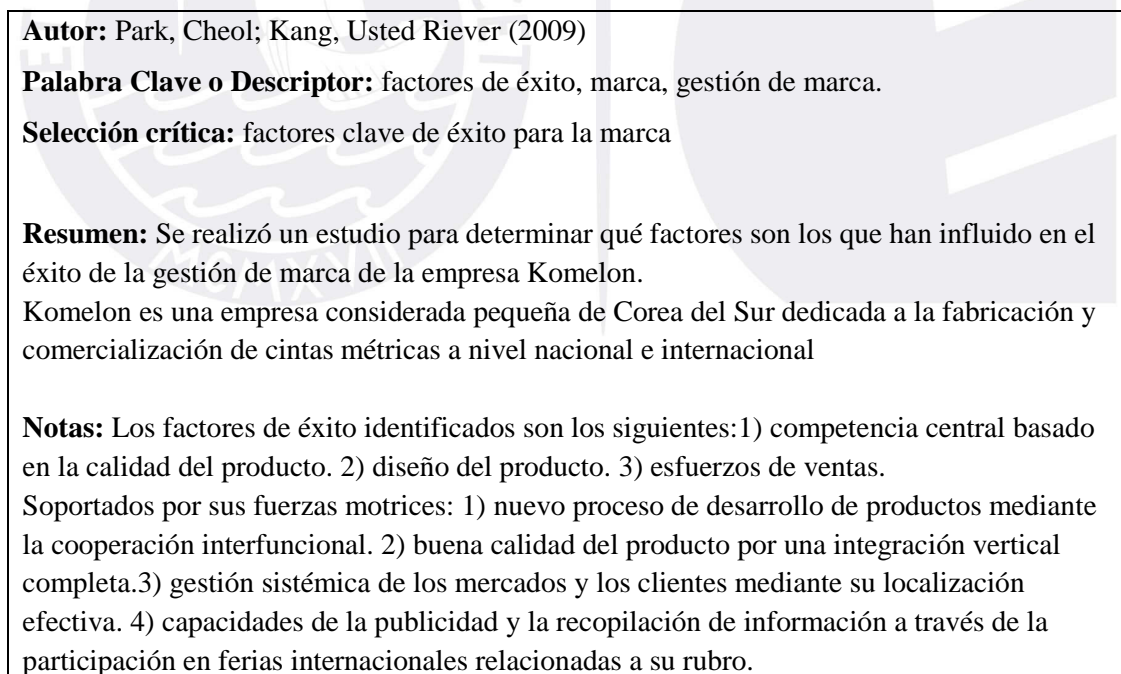


Figura A18. Factores de éxito de marca para la pequeña empresa: un caso de Komelon Corporación (Park, Kan & Riever, 2009)

Autor: Russell, Thomas; Lane, Ronald; Whitehill, Karen (2005)

Palabra Clave o Descriptor: factores clave de éxito para la marca

Selección crítica: factores del éxito de Apple.

Resumen: Un extracto de este libro trata de ciertos factores que influyeron en el éxito de Apple como marca resaltando principalmente el vínculo creado con sus clientes que trasciende más allá de una simple transacción de compra y se genera una especie de “matrimonio” con los cuerpos, mentes y espíritus de sus clientes.

Notas: Apple ha transmitido de manera exitosa su esencia de marca a través de gráficos, lenguaje y diseño en cada punto de contacto, desde el detallista hasta el usuario final, de manera que enciende las cuerdas emocionales de la identidad y la simplicidad individual en un clima de automatización masiva y alta tecnología.

Figura A19. Kleppner publicidad (Russell, Lane & Whitehill, 2005)

Autor: Rivera Cruz, Yalixa (2010)

Palabra Clave o Descriptor: factores clave de éxito para la marca

Selección crítica: factores de la marca Coca Cola

Resumen: El valor del nombre de una marca es superior a todos los bienes materiales o físicos de una empresa; por ejemplo, de acuerdo a la firma británica Millward Brown, sólo el nombre Coca Cola tiene el valor de 67,625 millones de dólares, mucho más que todos los activos de dicha empresa. Aunque no existe una fórmula secreta para construir una marca de primer nivel es fundamental aprender a construir una marca conociendo a profundidad el mercado al que está dirigida, teniendo muy claro cuál es su público meta para así poder satisfacerlo en todo momento.

En este caso Coca Cola ha sabido transformar la imagen de su producto actualizando su logo, empaque y publicidad. De esta forma, aunque el producto se ha mantenido igual su imagen se ha reinventado para adaptarse a los tiempos y continuar siendo relevante a para su público.

Notas: En el estudio "Las 100 marcas más poderosas" hecho por Millward Brown destaca: 1) fidelidad de los consumidores a marcas que logran identificarse con sus públicos y que logran involucrarse con la comunidad siendo parte de causas que los impactan. Además las marcas exitosas sobresalen porque se muestran positivas ante la adversidad, irradiando esperanza y confianza. 2) capacidad de comunicarle al público la relación de valor por dinero que su servicio o producto le ofrece. 3) capacidad de mantenerse consistentes a través de los años en su mensaje y calidad de sus productos.

Figura A20 El poder de una marca (Rivera, 2010)

Apéndice B: Mapeo

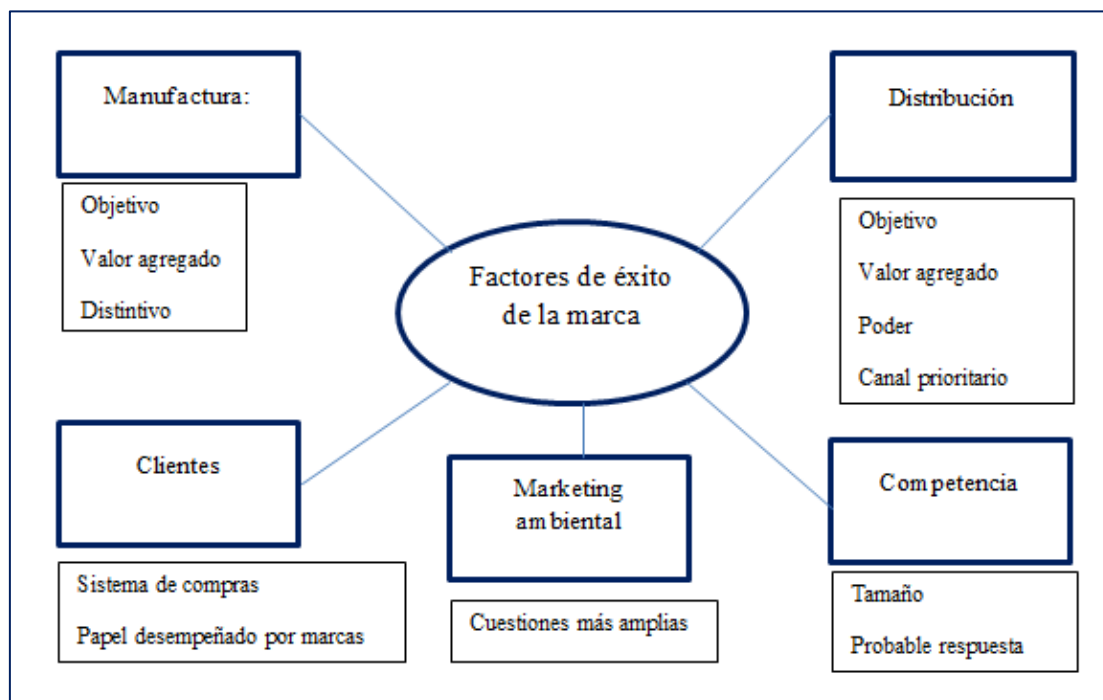


Figura B1. Mapeo de ficha. Adaptada de “Factores internos que impulsan el éxito en las marcas de servicios” (De Chernatony, 2001)

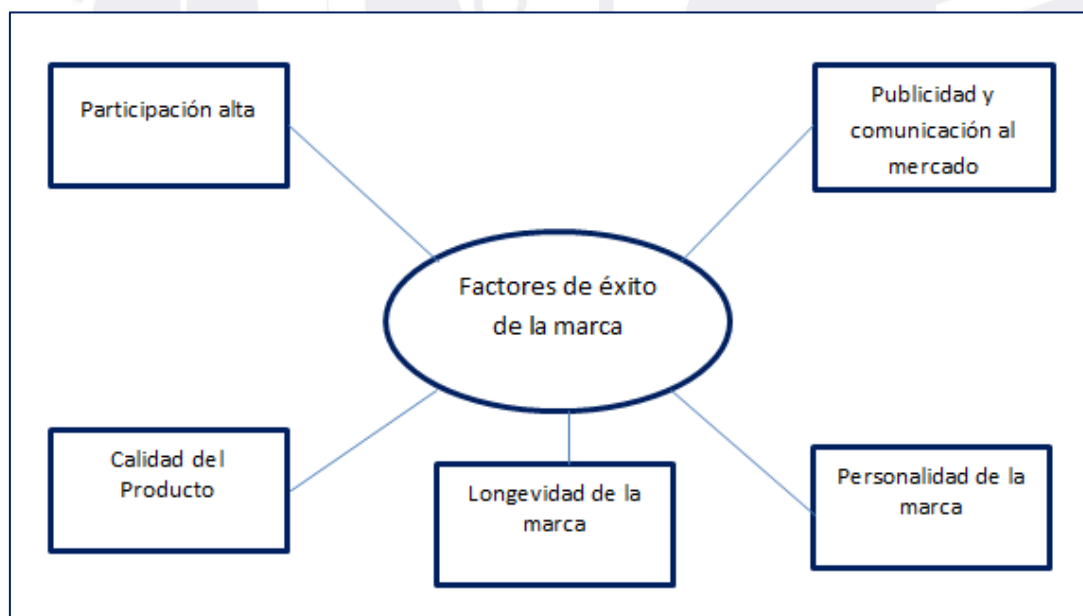


Figura B2. Mapeo de ficha. Adaptada de “El lugar de la publicidad” (Whitehill, 2005)