

SISTEMA ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE LA MARCA Y COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS INDUSTRIALES

M^a LETICIA SANTOS VIJANDE
ANA BELÉN DEL RÍO LANZA
LETICIA SUÁREZ ÁLVAREZ

lsantos@uniovi.es, adelrio@uniovi.es, lsuarez@uniovi.es

Universidad de Oviedo

ANA M^a DÍAZ MARTÍN

ana.diaz@uam.es

Universidad Autónoma de Madrid

RESUMEN

Existe un gran interés académico y profesional por comprender cómo gestionar la marca de forma que sea posible maximizar el potencial de ventajas competitivas que ofrece. En este trabajo se analiza el concepto de sistema estratégico de gestión de la marca (SEGM), entendido como la primera infraestructura interna de gestión necesaria para sostener las actividades de construcción de la marca y el desarrollo del capital de marca. El SEGM se conceptualiza como un factor de segundo orden que agrupa las dimensiones de orientación a la marca, implicación de los empleados y gestión estratégica. Se plantea así mismo que el SEGM ejerce un efecto positivo sobre los resultados obtenidos con los clientes y a nivel empresarial y que la orientación al mercado y la cultura innovadora son antecedentes clave para su desarrollo. Los datos procedentes de una muestra de 151 empresas de servicios industriales ponen de manifiesto que el SEGM contribuye al logro de resultados superiores a los de la competencia.

PALABRAS CLAVE

Gestión de marca, orientación al mercado, cultura innovadora, resultados, servicios industriales.

1. Introducción

Hoy en día existe un consenso generalizado, tanto en el ámbito académico como profesional, acerca de que la creación de una marca fuerte es uno de los factores clave para alcanzar ventajas competitivas y garantizar la supervivencia a largo plazo de las empresas (Drucker, 2002; Low y Blois, 2002; Madden et al. 2006). Desde la década de los 90 se han publicado numerosos trabajos y manuales que analizan los factores determinantes del valor de marca, tales como la notoriedad, la calidad percibida, las asociaciones a la marca o la lealtad (Aaker, 1991, 1996; Keller, 1993, 1998; Yoo y Donthu, 2001, 2002) así como los efectos de dicho valor en los resultados organizativos (Baldauf et al., 2003; Kim et al., 2003; Kim y Kim, 2005; Oliveira-Castro et al., 2008; Yeung y Ramasamy, 2008). El conjunto de las funciones que la marca desempeña, tanto para la empresa como para el consumidor, se ha ido ampliando paulatinamente, constituyendo un ámbito de estudio de máxima actualidad. Así, Merz *et al.* (2009) argumentan que los planteamientos académicos sobre la marca y los modelos de gestión han experimentado una evolución paralela a la acontecida en la literatura de marketing, donde se otorga cada vez más importancia al papel del servicio como eje central del intercambio (Vargo y Lusch, 2004). En este nuevo contexto, la marca se concibe como un *proceso de naturaleza dinámica y social*, por cuanto el valor de marca emerge de la co-creación “*con y entre*” todos los grupos de interés (no sólo clientes y empleados) con los que interacciona la empresa (Brodie, 2009).

Sin embargo, a pesar de todo este esfuerzo investigador, existe un conocimiento más limitado acerca de *cómo se debe gestionar internamente* la marca para maximizar su valor y los resultados comerciales (Lee *et al.*, 2008). La literatura sugiere que la marca debe dirigirse como un recurso estratégico esencial (Urde, 1999; Brodie, 2009) y que para ello es necesario alcanzar, tanto el compromiso de todos los miembros de la organización, como una visión compartida de la naturaleza de la marca y de su gestión a largo plazo (Buil, 2008; de Chernatony y McDonald, 2003; Kapferer, 2004). Desde esta perspectiva, el *sistema estratégico de gestión de la marca* (SEGM) se define como la infraestructura interna necesaria (en forma de cultura, procesos de trabajo y procesos de gestión) para permitir a las organizaciones gestionar la marca eficientemente (Kim y Lee, 2007; Lee *et al.*, 2008). El SEGM representa la forma en la que las empresas deben concebir y estructurar internamente la gestión de su marca para facilitar la creación y mantenimiento de marcas fuertes. Constituye, por tanto, un concepto distinto a los modelos de desarrollo de la marca, como los descritos, por ejemplo, por Katsanis (1999), Aaker y Joachimstaler (2000), y de Chernatony (2001), a las actividades concretas de construcción de la marca o a la propia cultura organizativa. El SEGM se puede considerar el primer eslabón en el proceso global que permite alcanzar un sólido capital de marca.

Junto con esta propuesta, el SEGM se relaciona con los resultados alcanzados por la empresa tanto con sus clientes, como a nivel global, mediante indicadores financieros y de mercado. De este modo, tratamos de analizar si el SEGM se puede concebir como una capacidad organizativa valiosa que afecta a la competitividad empresarial a medio plazo. Otro de los objetivos de la investigación consiste en determinar los antecedentes de un SEGM. La literatura aporta evidencias acerca de la importancia de la orientación al mercado en la gestión de la marca y sugiere la importancia de la innovación y de la cultura organizativa (Lee *et al.*, 2008); por este motivo se selecciona la cultura innovadora, además de la orientación al mercado, como antecedente del SEGM de la empresa. El estudio de estas cuestiones resulta además de interés por varias razones.

- Aunque el trabajo de Lee *et al.* (2008) es el primero que propone y valida un escala de medida del SEGM, estos autores destacan la necesidad de realizar más trabajos empíricos en este ámbito.
- Así, esta investigación profundiza en el análisis de las dimensiones que deben conformar un SEGM: orientación a la marca, implicación de los empleados y gestión estratégica de la marca, más allá de la justificación propuesta por Lee *et al.* (2008). De hecho, la literatura hasta la fecha ha centrado el análisis de la gestión interna de la marca básicamente en torno a lo que en este estudio constituye sólo una de sus dimensiones relevantes: la orientación a la marca; a la que se dedican diversos estudios conceptuales (Simoes y Dibb, 2001; Urde, 1999) y de casos (Urde, 1994; Wong y Merrilees, 2005; Beverland *et al.*, 2007).

- La investigación empírica se ha llevado a cabo en un sector de creciente importancia para las economías desarrolladas: empresas de servicios profesionales intensivos en conocimiento, las cuáles se consideran de especial interés debido a su gran capacidad de contribución al crecimiento, innovación y competitividad del sector servicios. Adicionalmente, el interés de este sector se justifica porque los trabajos sobre marca en las empresas de servicios (por ejemplo, Berry, 2000; de Chernatony y Segal-Horn, 2003; Grace y O'Cass, 2005) y en los mercados industriales (Mundabi *et al.*, 1997; Michell *et al.*, 2001; Low y Blois, 2002; Mudambi, 2002; entre otros) son relativamente recientes, predominando las investigaciones sobre productos y mercados de consumo en las que el informante clave es el consumidor, y no la empresa como en este caso.

El trabajo se estructura como sigue. En primer lugar se desarrolla una aproximación al concepto del SEGM, identificando su posición en la denominada cadena de gestión de la marca, delimitando sus dimensiones, y proponiendo el efecto del SEGM sobre las medidas de resultados consideradas. Seguidamente se analizan el papel de la orientación al mercado y de la cultura innovadora como antecedentes del SEGM, concluyendo así la formulación de las hipótesis en las que se basa el modelo de relaciones causales propuesto. A continuación se describen las características de la población analizada, el procedimiento de recogida de información, las medidas utilizadas en los constructos del modelo y los procedimientos de validación y fiabilización de las escalas. Finalmente se analizan los resultados obtenidos y sus implicaciones para la gestión.

2. Revisión de la literatura sobre gestión de la marca

2.1. El nuevo paradigma en la gestión de la marca y el SEGM

En la literatura sobre marca, una importante línea de investigación es la dedicada a identificar y analizar los diferentes enfoques utilizados en la gestión de la marca. Dentro de este grupo de trabajos, Louro y Cunha (2001) precisan el concepto de paradigma de gestión de la marca, señalando que hace referencia al conjunto de opiniones, valores y asunciones implícitas que muestran los miembros de una organización respecto a qué funciones atribuyen a las marcas y cómo han de planificar su gestión. Siguiendo la terminología de Bettis y Prahalad (1995), representa el pensamiento imperante en la empresa (“dominant logic”, o cultura compartida) acerca del significado de las marcas, la importancia estratégica de las mismas y la forma en que han de ser gestionadas para generar valor. El paradigma de gestión de la marca ejerce una fuerte influencia sobre el comportamiento de directivos y empleados, condicionando los objetivos establecidos y las medidas de rendimiento consideradas y, en definitiva, orientando y legitimando las decisiones de construcción de marca (Kaplan y Norton, 1992; Sutcliffe y Huber 1998).

Sobre la base de estas ideas, Louro y Cunha (2001) proponen ordenar los paradigmas de gestión de marca de acuerdo con dos dimensiones: (1) la relevancia de la marca y (2) la relevancia del consumidor. La primera dimensión describe el grado en el que la marca constituye el elemento central sobre el que se planifica y articula la estrategia de la empresa. En un extremo de esta dimensión se encuentran los paradigmas de gestión con una orientación táctica, los cuales limitan las marcas a la función de identificar y reconocer los productos. En cambio, el extremo opuesto refleja los paradigmas de gestión con una orientación a la marca, en los que la marca se concibe como un recurso estratégico clave que determina la estrategia empresarial (Urde, 1999). La segunda dimensión tiene en cuenta las opiniones de los directivos de marca sobre el nivel de implicación de los consumidores en el proceso de creación de valor. Así, los paradigmas de gestión que adoptan un enfoque unilateral señalan que los consumidores son agentes pasivos, que no contribuyen a la creación de valor dentro de la empresa. Alternativamente, otros paradigmas siguen un enfoque multilateral, considerando que los consumidores son siempre co-creadores de las experiencias de consumo y, por tanto, el valor y el significado de la marca son continuamente co-creados, co-sostenidos y co-transformados a través de las interacciones entre el consumidor y la empresa (Prahalad y Ramaswamy, 2000; Priporas y Poimenidis, 2008).

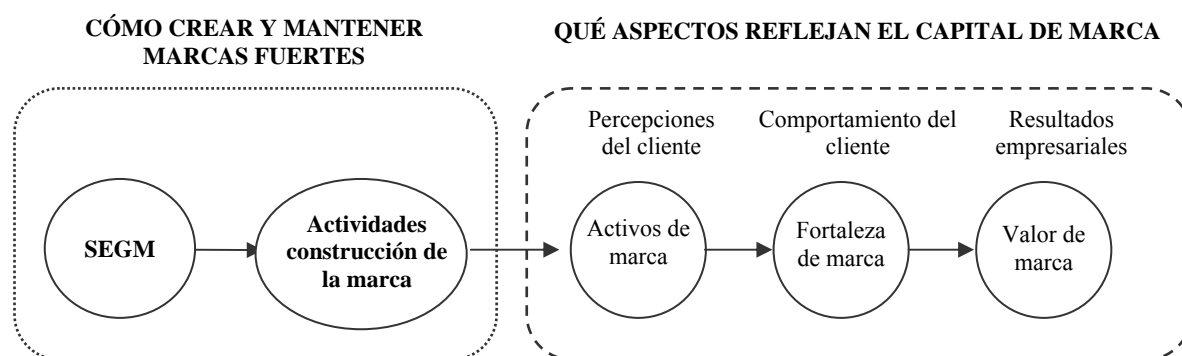
Complementariamente, el trabajo de Merz *et al.* (2009) constituye una referencia fundamental para situar cronológicamente los diversos planteamientos sobre gestión de marca. Concretamente,

identifican cuatro eras o períodos de tiempo diferentes: (1) la era centrada en los *bienes físicos* (entre los años 1900 y 1930); (2) la era centrada en el *valor funcional y simbólico* de las marcas (1930-1990); (3) la era centrada en el *desarrollo de relaciones* (1990-2000); y (4) la era centrada en los *grupos de interés* (desde el año 2000). La perspectiva actual, que es consistente con los principios de la *lógica dominante de los servicios* (Brodie *et al.* 2006; Ballantyne y Aitken, 2007), concibe la marca como un *proceso dinámico y social*, en el que participan todos los grupos de interés de la empresa estableciendo una red de relaciones con la marca e interactuando socialmente entre sí. Supone pasar de un enfoque centrado únicamente en el cliente hacia otro que abarca a todos colectivos, internos y externos, involucrados en la gestión de la empresa, y en el cual se considera que el valor de una marca es co-creado entre la empresa y todos estos agentes. Así pues, estos autores señalan que los paradigmas de gestión han evolucionado desde una concepción de la marca como algo meramente físico, que permite identificar y diferenciar los productos de la empresa, hacia un concepto de marca basado en el desarrollo de relaciones sociales de valor.

Este nuevo paradigma pone de manifiesto la complejidad de la gestión de la marca y los numerosos trabajos que abordan este tema. En el contexto competitivo actual, caracterizado por ofertas comerciales cada vez más similares, la imitación inmediata de las innovaciones y la intensa competencia, cada vez es más necesario que las empresas dispongan de un SEGM (Keller, 2003; Kim y Lee, 2007; Lee *et al.*, 2009). Marcas con un posicionamiento de partida sólido han tenido que afrontar retos tan importantes como el incremento de la sensibilidad al precio de sus clientes, la disminución de la lealtad de marca y la menor eficacia de la comunicación. El SEGM surge así como un concepto de gestión necesario para hacer frente a los nuevos desafíos del entorno y alcanzar ventajas competitivas mediante la creación y mantenimiento de marcas fuertes, capaces de mostrar un posicionamiento (en términos de lealtad, cuota de mercado y prima de precio) difícil de imitar o amenazar por los competidores.

El SEGM no hace referencia al proceso general de gestión de la marca ni a las posibles relaciones entre las actividades que integran dicho proceso (Katsanis, 1999; Khan y Ede, 2009). Por el contrario, puede entenderse como el primer eslabón de la cadena de gestión de la marca (ver Figura 1). Este esquema de la cadena de la gestión de la marca ha sido desarrollado en la literatura para hacer referencia a dos cuestiones principales: (1) cómo deben las empresas crear y mantener marcas fuertes y (2) qué aspectos reflejan o constituyen el capital de marca. Mientras que la literatura sobre marca se ha ocupado básicamente de la última cuestión (Kuhn *et al.* 2008; Davis *et al.*, 2008) este trabajo destaca el interés de estudiar la primera cuestión, diferenciando las actividades orientadas a desarrollar internamente un SEGM, de las actividades específicas de construcción de la marca.

FIGURA 1
La cadena de gestión de la marca y el SEGM



Fuente: Elaborado a partir de Srivastava y Schocker (1991), Feldwick (1996), Keller y Lehman (2003).

Desde esta perspectiva, el SEGM se concibe como *el elemento inicial, de carácter interno, sobre el que se sustenta las actividades de construcción de marca* (entre otras, las relativas a la realización de acciones de marketing integradas en materia de producto, precio, distribución y comunicación) las cuales condicionan el capital *de marca* en lo que se refiere: (a) a los activos de marca (la notoriedad, la calidad

percibida y las asociaciones que vinculadas a la marca), (b) su fortaleza (el comportamiento hacia la marca), y (c) el valor de marca (beneficios y rentabilidad generada). *El SEGM, por tanto, supone gestionar la marca dentro de la empresa con un enfoque sistemático y estratégico, que considere la marca como un elemento central de la estrategia empresarial y sienta las bases para implementar y controlar las acciones de construcción de la marca de un modo integrado y coordinado* (Kim y Lee, 2007). En este sentido, Lee *et al.* (2008) sostienen que el SEGM comprende aspectos relacionados con la cultura de la organización, la formación de los empleados y con la capacidad de ejecutar y controlar las acciones de marketing. Estos aspectos se han entendido como un sistema en la medida que es el conjunto, y no la consideración de alguno de sus componentes, lo que sustenta la capacidad de la empresa para desarrollar marcas de éxito (Beverland *et al.*, 2007). Tomando como referencia esta aportación, planteamos la existencia de tres principales dimensiones o factores que subyacen al constructo denominado SEGM, que son: la orientación a la marca, la implicación de los empleados y la gestión estratégica de las acciones de marca. Seguidamente procedemos a justificar el contenido de cada una de ellas.

2.2 Dimensiones del SEGM

La orientación a la marca

En este estudio, por orientación a la marca se hace referencia al grado en el que la empresa reconoce la importancia de las marcas como activos valiosos y dirige su estrategia y actividades de marketing con el fin de desarrollar la habilidad de construir marcas fuertes, reforzando así su diferenciación y alcanzando ventajas competitivas y sostenibles (Bridson y Evans, 2004). La orientación a la marca es, en última instancia, un estado mental, un tipo de cultura organizativa que asegura que la marca tiene un papel preponderante en la estrategia de la empresa (Wong y Merrilees, 2007).

Mediante un estudio de casos en pequeñas y medianas empresas, y teniendo en cuenta la orientación a la marca junto con el interés que muestran las empresas por los resultados asociados a la marca, Wong y Merrilees (2005) identifican tres tipos de orientación a la marca: la minimalista, la embrionaria y la integrada. La orientación minimalista refleja poca orientación a la marca, escasa diferenciación y un reducido interés por el desarrollo de la marca a largo plazo. Las empresas con una orientación embrionaria consideran la marca como una estrategia opcional y no necesariamente relevante para la consecución de ventajas competitivas. Por su parte, la orientación integrada es la que adoptan las empresas que consideran la marca como un recurso estratégico clave para conseguir ventajas competitivas y que ha de guiar la estrategia de marketing. De este modo, este tipo de orientación constituye la base fundamental sobre la que se asienta la capacidad de la empresa de gestionar eficazmente la marca (Beverland *et al.*, 2007).

La implicación de los empleados

Una vez que la cultura organizativa refuerza la construcción de marcas fuertes como un objetivo estratégico prioritario, es necesario que todo el personal de la empresa colabore en el logro de este objetivo compartiendo la importancia de la marca (Wong y Merrilees, 2005). Por ello, es fundamental que las empresas proporcionen formación y entrenamiento para que los trabajadores (de cualquier nivel y/o función) conozcan y apoyen la identidad de marca y comprendan perfectamente su significado e implicaciones (Burmahn *et al.*, 2009; Punjaisri *et al.* 2009; Scheys y Baert, 2007; Mahnert, y Torres, 2007; de Chernatony y Cottam, 2006). Siguiendo los planteamientos del marketing interno, el objetivo de este proceso es conseguir que los empleados no limiten su vínculo con la marca a una mera relación de trabajo que les permite obtener ingresos económicos, sino que desarrollen lazos simbólicos con la marca de modo que se conviertan en “embajadores” de la misma. Por otro lado, también se pretende que los flujos de comunicación interna acerca de la marca se desarrollen tanto de arriba hacia abajo, desde los gerentes y directores, como de abajo hacia arriba, desde los empleados, con el objetivo de que las actividades de desarrollo y fortalecimiento de marca se puedan llevar a cabo de la forma más eficiente posible (Webster y Keller, 2004). A partir de estos razonamientos, entendemos que el SEGM debe también incorporar en relación a la implicación de los empleados el seguimiento de la imagen interna de la marca, de forma que se pueda garantizar el perfecto

alineamiento entre la percepción interna que existe acerca de la misma y los objetivos estratégicos de la organización.

Consecuentemente, la implicación de los empleados permite a las empresas desarrollar en la práctica un SEGM desde una triple perspectiva:

- En primer lugar, desde el punto de vista de su contribución a operativizar la cultura de orientación a la marca.
- En segundo lugar, desde la perspectiva de su contribución a las actividades de construcción de la marca, por lo que deben conocer perfectamente los objetivos y características de la marca y las líneas de actuación previstas por la empresa, así como compartir información al respecto.
- Finalmente, dada su contribución al servicio que existe asociado a cualquier compra y a partir del cual se crea imagen de marca. Es decir, en cualquier sector de actividad, y no sólo en las empresas de servicios (Egan, 2004), los empleados participan activamente en la construcción de la marca a través de cualquier contacto o encuentro con los clientes (Dall'Olmo *et al.*, 2000; Tuominen, 2007; Mertz *et al.*, 2009).

Gestión estratégica de la marca

La última dimensión que constituye el SEGM, implícita en su definición, se refiere a la propia gestión estratégica de la marca. Para que la marca constituya una fuente de ventajas competitivas para la empresa es necesario llevar a cabo una gestión estratégica de la misma a partir de una serie de elementos fundamentales: (1) el desarrollo de una estrategia de marketing coherente con la imagen de marca deseada, (2) la planificación de la gestión de la marca con un horizonte temporal de medio y largo plazo, (3) la asignación de los recursos económicos y humanos necesarios para la gestión de la marca, y (4) la evaluación de la evolución de su imagen y valor en el mercado.

Así, los modelos propuestos en la literatura para documentar las acciones de construcción de marca (entre otros, Katsanis, 1999; de Chernatony, 2001; Keller 2003) proponen el diseño de acciones en ámbitos tan variados tales como el producto, los elementos de la identidad de marca, el envase, el eslogan, el desarrollo de campanas de comunicación integradas tanto en los medios tradicionales como en los medios online, o las extensiones de marca. Por todo ello es necesario que la gestión estratégica de la marca cuente con el ajuste de partida de la estrategia de marketing global seguida por la empresa.

Aaker y Joachimstaler (2000) plantean un modelo que permite sintetizar las inversiones de marca en cuatro principales áreas: crear y reforzar la identidad de marca; estructurar la cartera de marcas, desarrollar acciones de marketing coordinadas y organizar la infraestructura y el proceso de gestión de la marca. En consecuencia, es necesario asignar recursos humanos y monetarios que permitan desarrollar la marca. En el contexto de empresas industriales, y mediante el estudio de casos, Bewerland *et al.* (2007) analizan la capacidad de las empresas para ejecutar programas de acción que favorezcan el liderazgo de sus marcas. Sus resultados apuntan que las empresas que muestran esta capacidad realizan programas de acciones bien planificados y coordinados, y disponen de mecanismos de retroalimentación para evaluar los resultados asociados a la marca. De este modo, entendemos que la retroalimentación es un elemento fundamental para guiar la gestión estratégica de la marca.

H1: El SEGM es un concepto que se puede estructurar en tres principales dimensiones: (1) la orientación a la marca, (2) la implicación de empleados y (3) la gestión estratégica de la marca.

3. Consecuencias del SEGM en la competitividad

La relación positiva entre el SEGM y los resultados es fácilmente predecible a partir de la observación de las empresas con resultados sobresalientes en sus marcas (Lee *et al.*, 2008), o incluso si tomamos en consideración el interés que ha suscitado la gestión de la marca entre expertos, no sólo del ámbito del marketing sino también de la gestión empresarial en general (Drucker, 2002). Por añadidura, expertos en cultura organizativa como Schein (1985) sugieren que la cultura contribuye a alcanzar los objetivos organizativos, lo que refuerza el vínculo entre SEGM y resultados.

En definitiva, podemos concluir que las empresas con un buen SEGM, que incluya la existencia de una cultura de marca adecuada, un sistema de gestión global a largo plazo, apoyado en un presupuesto y equipos humanos adecuados, y donde se forma adecuadamente a los empleados para el desempeño de estas tareas y lograr su adhesión a la marca, deberían obtener mejores resultados que las empresas que no procedan de este modo (Lee *et al.*, 2008).

En este trabajo los indicadores de resultados incluyen medidas relacionadas con los clientes y medidas que indican resultados empresariales en términos financieros (beneficios) y de mercado (ventas y cuota de mercado). Dado que el SEGM puede estar relacionado con los resultados de la empresa en general, establecemos que afecta positivamente tanto a los resultados directamente relacionados con la satisfacción y lealtad de los clientes como a indicadores globales de rendimiento de tipo financiero (beneficios) y de mercado (ventas y cuota de mercado). También se propone que los resultados de los clientes influyen en los resultados globales, en línea con trabajos precedentes (Homburg y Pflesser, 2000; Matear *et al.*, 2002). Este esquema permite alcanzar una comprensión más detallada de los efectos directos e indirectos del SEGM en el capital de la marca.

H2. El SEGM afecta positivamente a los resultados de clientes de las empresas.

H3. Los resultados de clientes afectan positivamente a los resultados empresariales.

H4. El SEGM afecta positivamente a los resultados empresariales.

4. Antecedentes del SGEM y sus efectos en la competitividad

4.1. Cultura innovadora, SEGM y resultados

Para que las empresas innoven de forma sostenida la literatura reconoce que es necesario que exista una cultura empresarial innovadora (Griffin, 1997; Hult *et al.*, 2004; Menor y Roth, 2007). La cultura empresarial innovadora, también designada como *predisposición a innovar*, refleja si la organización es favorable al desarrollo y/o adopción de innovaciones o, si por el contrario, se resiste a este proceso (Hurley y Hult, 1998). La predisposición a innovar fomenta la exploración de nuevas oportunidades (Menguc y Auh, 2006), es esencial para desarrollar esfuerzos innovadores capaces de exceder las expectativas de los clientes y para el logro de ventajas competitivas (Hult *et al.*, 2004).

Los estudios previos sobre la predisposición a innovar han analizado en detalle tanto sus posibles antecedentes (Rhee *et al.*, 2010) como los efectos positivos que ejerce en los resultados empresariales, de empresas industriales y de servicios (Akgun *et al.*, 2007; Calantone *et al.*, 2002; Hult *et al.*, 2004; Keskin, 2006; Lin *et al.*, 2008; Theoharakis y Hooley, 2008). Sin embargo, la forma en la que la cultura innovadora actúa para favorecer la obtención de mejores resultados empresariales es más bien desconocida. Así, por ejemplo, el estudio de Santos y Álvarez (2007) confirma que la cultura innovadora refuerza la innovación técnica y administrativa que llevan a cabo las empresas, pero no contempla medidas de resultados. En este estudio se plantea que la cultura innovadora constituye un antecedente del SEGM y que éste constituye una de las vías por las que traslada sus efectos a los resultados empresariales. Existen varios argumentos que soportan esta hipótesis.

Uno de los rasgos definitorios de la predisposición a innovar es que favorece la orientación externa como medio para crear innovaciones competitivas, puesto que no descarta el mercado como fuente de innovación. De hecho, aunque la innovación proceda de esfuerzos internos de desarrollo y trate de actuar sobre el mercado o de responder a éste anticipadamente, la cultura innovadora asume que la innovación no se puede desarrollar sin comprender adecuadamente el comportamiento del mercado y su posible respuesta (O'Cass y Ngo, 2007). A partir de esta orientación externa, las empresas con una clara vocación innovadora pueden reconocer la importancia de la marca no sólo para el éxito de la comercialización de las innovaciones, dado que diferencia la oferta y previene la erosión de la cuota de mercado ante las imitaciones, sino también desde la perspectiva de que la marca reconocida constituye un instrumento con el que conseguir una mayor adaptación del nuevo servicio a las exigencias de los clientes, ya que conlleva credibilidad y seguridad asociadas a la compra (Aaker, 2007). Adicionalmente, en el contexto de servicios en el que se desarrolla esta investigación, la marca corporativa se corresponde en muchos casos con la marca de la oferta comercializada, por lo que una

buena gestión de la marca y su uso en las innovaciones permite reforzar la reputación de la organización como empresa innovadora, la aceptación de los nuevos servicios y la posición competitiva de las empresas de servicios en el mercado (Aaker, 2007; Corkindale y Belder, 2009). En consecuencia, resulta lógico que la mayor cultura innovadora promueva un cuidado adecuado de la gestión estratégica de la marca.

H5: La predisposición a innovar de las empresas influye positivamente sobre el SEGM.

Por otro lado, y tal y como señalan los estudios mencionados, la predisposición a innovar ejerce un efecto positivo en los resultados de las empresas puesto que al favorecer su capacidad de innovación les permite adaptarse con mayor facilidad a la constante evolución de las necesidades y preferencias de los clientes propias de los mercados desarrollados.

H6: La predisposición a innovar de las empresas influye positivamente sobre sus resultados empresariales.

4.2. Orientación al mercado, SEGM y resultados

La orientación al mercado representa una filosofía de gestión (Narver y Slater, 1990) acompañada de su correspondiente aplicación operativa (Kohli y Jaworski, 1990) mediante la que las organizaciones tratan de responder a la rápida evolución de su entorno en un contexto de sociedad de conocimiento y cada vez más competitivo. Todo ello exige que las empresas cifren su objetivo primordial de actuación en crear valor añadido a sus clientes, de modo sostenido, y que para ello lleven a cabo una cuidadosa monitorización del mercado para responder velozmente a la evolución de sus necesidades.

Lee *et al.* (2008) confirman que la orientación al mercado es un antecedente del SEGM tanto en mercados industriales como de consumo. La lógica de esta relación subyace, como en el caso anterior, en la propia orientación externa que conlleva la orientación al mercado. En su intento de ofrecer mayor valor a sus clientes, las empresas orientadas al mercado pueden apreciar en mayor medida los distintos beneficios asociados a las marcas y cómo estas forman parte intrínsecamente de las necesidades de los clientes (Reid *et al.*, 2005). Entre los beneficios y funciones de las marcas podemos señalar que identifican y diferencian la oferta, facilitan la interpretación de la información y la elección del consumidor, le ahorran tiempo y costes, reducen el riesgo percibido, aumentan la lealtad y la percepción de valor añadido y permiten la auto-expresión del individuo, entre otros (Buil, 2008; Keller, 2003; Kapferer, 2004). Por añadidura, la dirección estratégica de la marca no deja de ser una parte esencial de la estrategia de marketing, siendo las empresas orientadas al mercado las más comprometidas con este concepto (Ruekert, 2002).

H7: La orientación al mercado de las empresas influye positivamente sobre el SEGM.

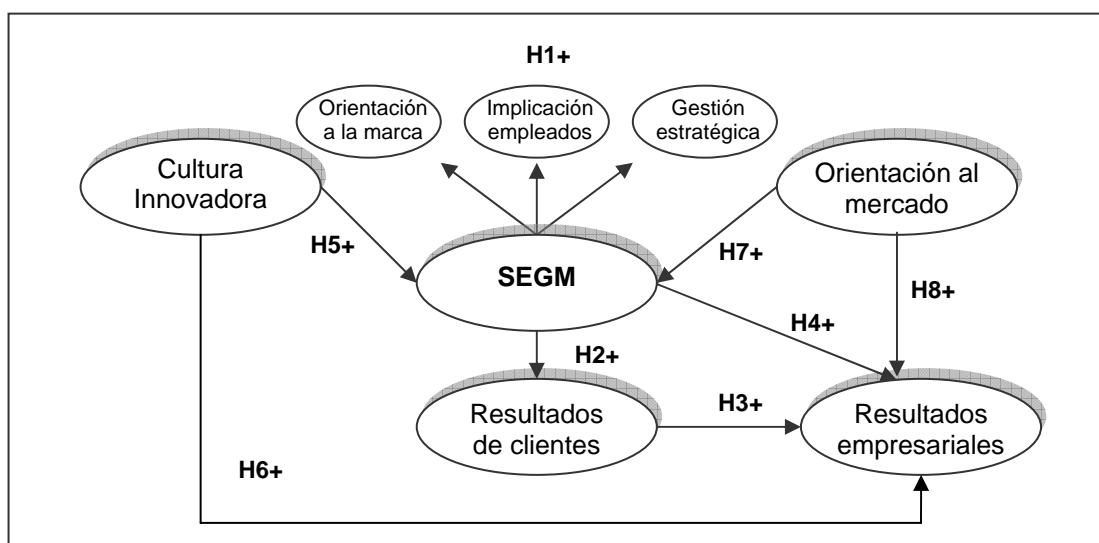
La literatura defiende y contrasta que la orientación al mercado permite obtener mejores resultados en las empresas que la practican debido a su interés en proporcionar mayor valor con su oferta (Narver y Slater, 1990). Así, las empresas orientadas al mercado se gestionan de forma coordinada para conseguir un cuidado del seguimiento de las necesidades de sus clientes, las cuales se tratan de atender de forma rápida proporcionando mayores ventajas que otras ofertas (Kohli y Jaworski, 1990; Narver and Slater, 1990). La relación entre orientación al mercado y resultados ha sido analizada en múltiples estudios de los que se desprende, en líneas generales, una relación positiva entre ambas variables (Bigné *et al.*, 2000).

H8: La orientación al mercado de las empresas influye positivamente sobre sus resultados empresariales.

De forma resumida en la Figura 2 se representan las hipótesis planteadas en este trabajo. Dado que la comprensión acerca de las dimensiones del SEGM, de sus antecedentes y de sus implicaciones en los resultados es todavía limitada planteamos un modelo en el que el SEGM, integrado por las dimensiones de orientación a la marca, implicación de los empleados y gestión estratégica, se ve reforzado en aquellas organizaciones con una fuerte cultura de innovación y que están orientadas al mercado. El SEGM ejerce un efecto directo en los resultados de clientes y globales de la empresa, y

éstos últimos también se ven afectados de modo directo por la predisposición a innovar y la orientación al mercado.

FIGURA 2
Modelo conceptual



5. Metodología

5.1. Ámbito de estudio y características de la muestra analizada

Esta investigación se lleva a cabo en el ámbito de los servicios profesionales entre empresas intensivos en conocimiento. Este tipo de servicios se caracterizan por estar basados en los conocimientos y experiencia del proveedor, por su alto grado de adaptación a las necesidades del cliente y por la importancia de la credibilidad del prestador, debido a la complejidad del servicio y al riesgo percibido por el cliente (Løwendahl, 2005). En este sentido, creemos que la gestión de la marca para este tipo de empresas resulta esencial para mantener su competitividad a largo plazo. El interés de analizar el sector objeto de estudio se ve justificado también porque en los países de la UE este tipo de servicios constituye uno de los sectores que aporta mayor crecimiento al PIB en términos de empleo y contribución (European Monitoring Centre of Change -EMCC-, 2005). Así mismo, las empresas de servicios profesionales intensivos en conocimiento se sitúan entre las más innovadoras en el sector servicios y ejercen una influencia determinante en la capacidad de innovación de sus empresas clientes (Camacho y Rodríguez, 2005), por lo que trasladan un efecto dinamizador y de crecimiento en el conjunto de la economía (Miles, 2005).

Para la realización del estudio empírico se recurrió a la base de datos SABI (actualización enero 2009) con la finalidad de concretar la población objeto de análisis. En la Tabla 1 se detallan los códigos NACE considerados para identificar los sectores de empresas de servicios profesionales intensivos en conocimiento (EMCC, 2005). Dentro de cada uno de estos sectores se seleccionaron empresas con más de diez trabajadores, de forma que la población inicialmente identificada ascendió a 1.587 empresas. En primer lugar, se contactó telefónicamente a cada una de las empresas seleccionadas con el objetivo de comprobar sus datos de contacto, su disponibilidad para participar en estudios académicos, la forma preferida para que les fuese remitida la encuesta utilizada para la recogida de información y la exactitud de los datos referidos al informante clave. Este procedimiento nos permitió delimitar de modo más específico la población objeto de estudio dado que se pudo comprobar que varias de las empresas habían cesado en su actividad, como consecuencia de la crisis actual y, en otras, el número de empleados se había reducido por debajo del umbral establecido. De este modo, finalmente se enviaron por correo postal, correo electrónico o vía fax 1.236 encuestas. El trabajo de campo se llevó a cabo entre mayo y septiembre de 2009. Se consideró oportuno que el informante clave fuese el máximo responsable de la gestión para garantizar la validez del contenido del estudio, puesto que se le presupone un conocimiento adecuado de todas las estrategias empresariales (Santos *et al.*, 2005; Thorpe y Morgan, 2007).

TABLA 1¹
Códigos NACE de los servicios profesionales intensivos en conocimiento

NACE código 72: Servicios Informáticos <i>72.1 Consultoría de hardware</i> <i>72.2 Consultoría y provisión de software</i> <i>72.3 Procesamiento de datos</i> <i>72.4 Actividades relacionadas con bases de datos</i> <i>72.5 Mantenimiento y reparación de equipos</i> <i>72.6 Otras actividades</i>	NACE código 74: Otras actividades de negocios <i>74.3 Pruebas y análisis técnicos</i> <i>74.4 Publicidad</i> <i>74.5 Tareas de selección y formación de personal</i> <i>74.8 Miscelánea de actividades de negocios</i> <i>74.11 Actividades de tipo jurídico</i> <i>74.12 Consultoría contable, auditora y fiscal</i> <i>74.13 Investigación de mercados y sondeos de opinión pública</i> <i>74.14 Actividades de gestión para holding de empresas</i> <i>74.20 Actividades de ingeniería y arquitectura y consultoría relacionada</i> <i>74.81 Actividades fotográficas</i> <i>74.84 Otras actividades</i>
NACE código 73: Investigación y desarrollo <i>73.1 Investigación y desarrollo en ingeniería y ciencias naturales</i> <i>73.2 Investigación y desarrollo en ciencias sociales y humanidades</i>	

NOTA: Se indican en cursiva los ámbitos de actividad tratados en la investigación

La muestra finalmente obtenida consta de 151 empresas (tasa de respuesta del 12,21%) de las cuales, un 21,85% pertenece al sector de servicios informáticos (código 72), un 21,19% son empresas dedicadas a la consultoría de gestión, legal y contable (códigos 74.11, 74.12 y 74.14), un 28,49% son empresas que realizan consultoría de ingeniería, arquitectura y medioambiente (código 74.20), un 9,27% realizan consultoría de investigación de mercados, publicidad y selección y formación de personal (códigos 74.13, 74.4 y 74.5) y un 19,21% son empresas repartidas en otras actividades de negocios (código 74.8). La ausencia en la muestra de empresas correspondientes al sector investigación y desarrollo (código 73) es debida al reducido peso de este sector en la economía española en general (González-López, 2008).

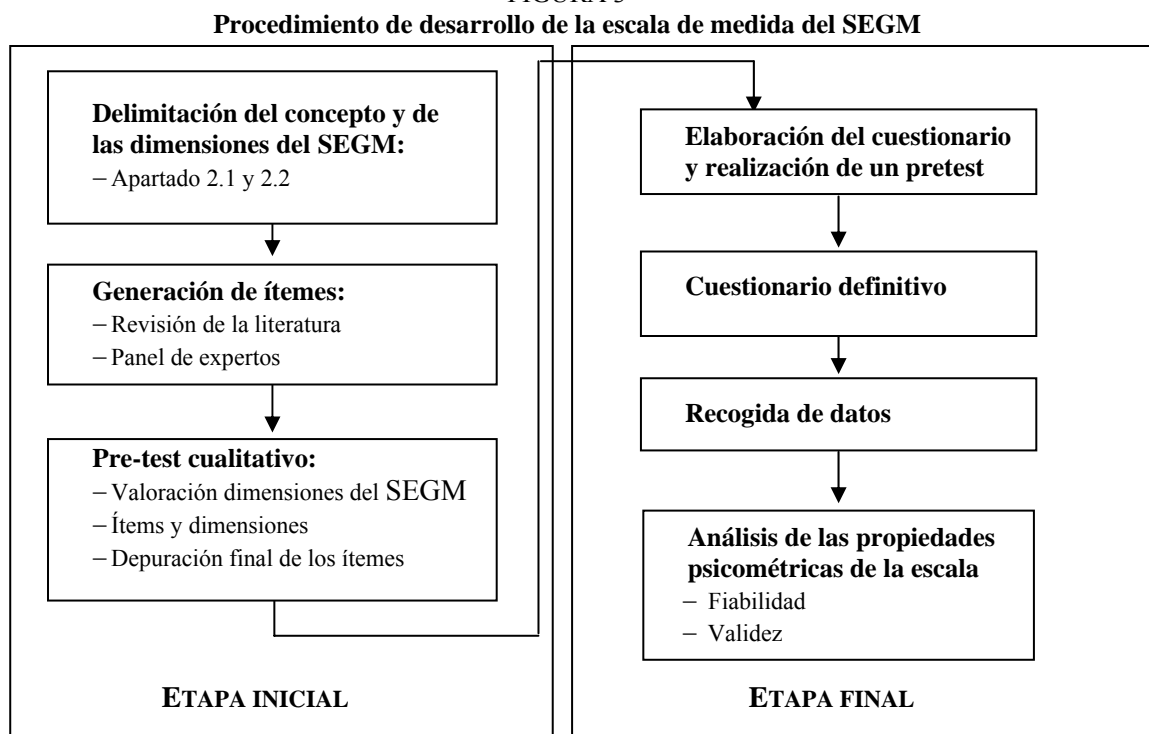
5.2. Procedimiento de desarrollo de la escala de SEGM

Atendiendo a las recomendaciones habituales (Churchill, 1979; Deng y Dart, 1994; Menor y Roth, 2007), la escala de medida del SEGM se desarrolló siguiendo dos principales etapas (ver Figura 3). Inicialmente, se generó una relación de 22 ítems a partir de la revisión de la literatura y entrevistas en profundidad mantenidas con un panel de nueve expertos, académicos y profesionales, en el ámbito de la comercialización de servicios y, particularmente, en lo que se refiere a la gestión de la marca. Tras depurar duplicaciones, se obtuvo un conjunto de 20 ítems que se asignaron, siguiendo el criterio de los investigadores, en las distintas dimensiones del SEGM propuestas en este estudio. El instrumento de medida así elaborado se sometió a un pre-test mediante entrevistas personales con 14 empresas. Esta evaluación permitió valorar: (1) la adecuación del concepto SEGM, y de sus diferentes dimensiones, a la realidad sectorial a analizar, (2) la correspondencia de los ítems considerados con las dimensiones del SEGM propuestas, y (3) la redacción de los ítems, eliminando aquellos que fueron considerados confusos y/o redundantes, lo que redujo la lista finalmente a 17 ítems.

Tras esta etapa inicial, se procedió a diseñar un cuestionario para la recogida de información el cual fue distribuido entre una muestra de 25 empresas representativas de los diferentes sectores de servicios profesionales intensivos en conocimiento. Los resultados del pretest fueron muy satisfactorios y simplemente aconsejaron modificar la redacción de algunos atributos. Los ítems finalmente utilizados para medir las dimensiones del SEGM se recogen en el Anexo. Una vez recogida la información de la muestra, se procedió a contrastar la fiabilidad y validez de la escala de medida a través de la metodología del análisis factorial confirmatorio. Los resultados de este análisis se exponen en el apartado siguiente.

¹ Del listado se han eliminado algunos subsectores al no poder ser considerados estrictamente servicios profesionales intensivos en conocimiento, tal y como especifica la información de la EMCC: 74.6 (Actividades de investigación y seguridad); 74.7 (Limpieza industrial); 74.82 (Actividades de envasado); 74.83 (Actividades de secretariado y traducción).

FIGURA 3



5.3. Medición de otras variables del modelo

Las escalas utilizadas para medir el resto de constructos del modelo de análisis, y cuya justificación se realiza seguidamente, pueden consultarse en el anexo.

La *predisposición a innovar* se mide con escala sugerida por Hurley y Hult (1998), cuyas propiedades psicométricas son contrastadas por estos autores. En esta escala se hace referencia a aspectos como la aceptación por parte de la empresa de las propuestas de innovación, la búsqueda activa de ideas innovadoras, o la integración del desarrollo de innovaciones dentro de la cultura empresarial, entre otros.

La *orientación al mercado* se analiza siguiendo la propuesta de Olsen y Sallis (2006) en la que se defiende que dicha orientación puede existir en las empresas de forma reactiva y proactiva. En el primer caso, la empresa se centra en obtener información sobre las necesidades actuales de sus clientes, en un esfuerzo por lograr la mayor adaptación posible a sus expectativas explotando las habilidades actuales disponibles. El enfoque proactivo, por el contrario, adopta una orientación a largo plazo, trata de anticipar tendencias de la industria y necesidades latentes de los clientes, y se apoya en el desarrollo de innovaciones discontinuas. Por tanto implica llevar a cabo un análisis más amplio del mercado y del entorno, explorar nuevos grupos de clientes potenciales, valorar el desarrollo de una oferta comercial totalmente nueva y cambiar la forma de actuar de la empresa. Olsen y Sallis (2006) siguiendo las recomendaciones de Song y Parry (1997) y Sandvik (1998) proponen una escala de 6 ítems para medir la orientación al mercado reactiva y proactiva

En cuanto a las *escalas de resultados*, siguiendo los trabajos de Avlonitis y Gounaris (1999), Theoharakis y Hooley (2003) y se consideró conveniente pedirles a los encuestados que valoraran en qué grado les parecía que su empresa había conseguido alcanzar esos resultados en los últimos tres años también en comparación con sus principales competidores.

- La escala de “*resultados de clientes*” contempló aspectos como la adaptación de la empresa a sus deseos y necesidades (Lings, 2004), el valor añadido proporcionado (Grönroos, 1997; Vorhies y Morgan, 2005), su nivel de satisfacción (Hooley *et al.*, 2005; Gounaris, 2005; Rafiq y Ahmed, 2000), lealtad y permanencia en la empresa (Lings, 2004; Zahay y Griffin, 2004), y el

grado de comunicación alcanzado, la reducción en el número de quejas y reclamaciones, y la mejora en la imagen de la empresa ante los clientes (Lings, 2004).

- Por último, la escala de resultados empresariales incluyó medidas relacionadas con el mercado, como las ventas y cuota de mercado, y de carácter financiero, como los beneficios alcanzados por la empresa. Se trata de indicadores que aparecen habitualmente en la literatura para valorar el desempeño último de la organización (Tippins y Sohi, 2003; Theoharakis y Hooley, 2003; Darroch, 2005; Vorhies y Morgan, 2005; Weerawardena *et al.*, 2006).

6. Resultados

El análisis de los resultados se realiza en dos fases. En primer lugar, de acuerdo a las sugerencias metodológicas de Churchill (1979) y Anderson y Gerbing (1988), se evalúan las propiedades psicométricas (fiabilidad, validez convergente y discriminante²) de las escalas de medida empleadas. Seguidamente, se procede a contrastar las hipótesis reflejadas en el modelo conceptual mediante un sistema de ecuaciones estructurales. Para ello se recurre al paquete estadístico EQS en su versión 6.1 para Windows, y se emplea el método de estimación de máxima verosimilitud robusto.

6.1. Validación de los conceptos de segundo orden: *SEGM* y orientación al mercado

En primer lugar, se procedió a examinar la fiabilidad y validez de las escalas de medida *SEGM* y orientación al mercado. Ambas escalas de medida representan conceptos de segundo orden, por cuanto que son conceptos multidimensionales que abarcan y se estructuran en subdimensiones o componentes más específicos (o de primer orden).

En cuanto a la escala *SEGM*, los respectivos análisis factoriales confirmatorios realizados aconsejaron la eliminación de los tres ítemes señalados en cursiva en el Anexo. El análisis factorial confirmatorio que correlaciona las tres subdimensiones que constituyen el *SEGM* (la orientación a la marca, la implicación de los empleados y la gestión estratégica) ofreció un ajuste aceptable (BBNNFI= 0.934; CFI=0.972; GFI= 0.839; RMSEA=0.069). Y los resultados obtenidos muestran la validez convergente de las diferentes subdimensiones, ya que los parámetros lambda estandarizados que relacionan cada variable observada con la latente oscilan entre 0.792 y 0.932 y resultan significativos en todos los casos para un nivel de confianza del 95%. Así mismo, se comprueba que existe la validez discriminante entre las subdimensiones, pues se observa que la correlación al cuadrado entre cualquier par de factores es inferior al respectivo AVE de cada uno (Fornell y Larcker, 1981). A continuación, se llevó a cabo un análisis factorial confirmatorio de segundo orden, con la finalidad de comprobar si dichas subdimensiones convergen en un único factor latente. Los resultados obtenidos corroboran el planteamiento teórico: los valores gamma estandarizados se sitúan entre 0.869 y 0.908, siendo significativos en todos los casos para un nivel de confianza del 95%, y los índices de ajuste del modelo alcanzan valores satisfactorios (BBNNFI= 0.966; CFI=0.972; GFI= 0.839; RMSEA=0.068). Así pues, se corrobora la primera de las hipótesis formuladas (H1), ya que el *SEGM* es un concepto que se puede estructurar en tres principales dimensiones: (1) la orientación a la marca, (2) la implicación de empleados y (3) la gestión estratégica de la marca.

Por lo que se refiere a la escala orientación al mercado, el análisis factorial confirmatorio que correlaciona las dos subdimensiones subyacentes (orientación reactiva y orientación preactiva) ofreció resultados satisfactorios y permitió determinar la existencia de validez convergente, fiabilidad y validez discriminante entre los componentes de la escala. Posteriormente, a través de un análisis factorial confirmatorio de segundo orden, se corroboró la existencia de un concepto subyacente a las dos subdimensiones definidas: los índices de bondad del ajuste resultan adecuados (BBNNFI= 0.824; CFI=0.906; GFI= 0.900; RMSEA=0.170) y los parámetros gamma estandarizados ascienden a 0.957 y 0.823.

² El procedimiento seguido en la obtención de las variables seleccionadas para cada escala de medida (revisión de la literatura y opiniones de expertos) entendemos que garantiza la validez de contenido.

6.2. Estimación del modelo causal

Como paso previo al contraste del modelo causal, es preciso constatar la adecuación del modelo de medida. Los resultados reflejados en la Tabla 2 permiten comprobar la validez convergente de cada uno de los constructos, pues las cargas factoriales estandarizadas son significativas para un nivel de confianza del 95% y superiores a 0.5. Así mismo, se evidencia la fiabilidad de las escalas, tomando en consideración el índice de fiabilidad compuesto y el AVE, que exceden los niveles recomendados (Bagozzi y Yi, 1988). La validez discriminante queda corroborada dado que la correlación al cuadrado entre cualquier par de conceptos es menor que el respectivo AVE de cada uno (Fornell y Larcker, 1981). Así mismo, se debe mencionar que se ha optado por emplear las medias de las variables observadas que conforman las dimensiones de los conceptos SEGM y orientación al mercado, ya que a la hora de incluir dichos constructos en el modelo se debe cumplir el requisito exigido para el ratio parámetros a estimar-número de casos observados disponibles en la base de datos

TABLA 2
Evaluación del modelo de medida

Dimensión Variables	Parámetros Lambda Estandarizados	Valores t	Fiabilidad Compuesta	Análisis Varianza Extraída (AVE)	Correlaciones
SGEM (F1)			0.797	0.567	
Orientación hacia la marca	0.866	14.266			
Implicación de empleados	0.885	15.347			
Gestión estratégica de marca	0.858	13.730			
Orientación al mercado (F2)			0.679	0.511	
Orientación reactiva	0.932	10.868			F1-F2-0.535
Orientación proactiva	0.815	8.917			F1-F3-0.454
PREDIS. A INNOVAR (F3)			0.888	0.618	
PROINN1	0.786	8.614			F1-F4-0.336
PROINN2	0.887	11.546			F1-F5-0.312
PROINN3	0.597	7.287			F2-F3-0.649
PROINN4	0.758	6.793			F2-F4-0.694
PROINN5	0.869	12.510			F2-F5-0.392
RESULT. CLIENTES (F4)			0.919	0.620	
RESCL1	0.886	12.214			F3-F4-0.491
RESCL2	0.827	10.265			F3-F5-0.401
RESCL3	0.801	11.609			F4-F5-0.595
RESCL4	0.774	10.568			
RESCL5	0.730	11.738			
RESCL6	0.712	9.236			
RESCL7	0.769	10.572			
RESULT. EMPRESAR. (F5)			0.816	0.597	
RE1					
RE2	0.947	14.004			
RE3	0.863	10.907			
	0.864	11.915			
χ^2 S-B (160) = 197.4494 (p=0.02352) BBNNFI= 0.970 CFI= 0.975 GFI= 0.864 RMSEA= 0.041					

Tras determinar que el modelo de medida resulta adecuado, se procedió a estimar el modelo causal, cuyos resultados se muestran en la Tabla 3. Tal y como puede observarse en dicha tabla, los índices de bondad del ajuste resultan adecuados y dos de las hipótesis no han podido ser corroboradas. Concretamente, se observa como el SEGM tiene una influencia directa y positiva sobre los resultados de clientes (H2) e indirecta sobre los resultados empresariales a través de los mencionados resultados de clientes (H3). Así mismo, se comprueba que la cultura innovadora de la empresa (H5) y la orientación al mercado de la misma (H7) son dos claros determinantes de la existencia de un adecuado SEGM. La cultura innovadora de la empresa tiene también una influencia directa y positiva sobre los resultados empresariales (H6). Sin embargo, no se ha podido comprobar que la orientación al mercado y el SEGM influyan directamente sobre los resultados empresariales (H4 y H8).

TABLA 3
Resultados obtenidos del contraste del modelo

HIPÓTESIS FORMULADA	PARÁMETROS (VALORES t)	CONTRASTE
H2. SEGM-Rtdos de clientes (+)	0.356 (3.312)	C**
H3. Rtdos de clientes-Rtdos empresariales (+)	0.535 (6.930)	C**
H4. SEGM-Rtdos empresariales (+)	0.110 (0.926)	NC
H5. Cultura innovadora-SEGM (+)	0.273 (3.279)	C**
H6. Cultura innovadora-Rtdos empresariales (+)	0.139 (1.687)	C*
H7. Orientación al mercado-SEGM (+)	0.458 (4.485)	C**
H8. Orientación al mercado-Rtdos empresariales (+)	-0.081 (-0.799)	NC

$$\chi^2 \text{ S-B (163) = 278.6790 (p=0.00000) BBNFI= 0.910 CFI= 0.922 GFI= 0.818 RMSEA= 0.071}$$

C**=Corroborada para un nivel de confianza del 95%; C*=Corroborada para un nivel de confianza del 90%; NC= No corroborada

7. Conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación

La literatura sobre marca proporciona una amplia variedad de planteamientos conceptuales y de términos como consecuencia de los diversos enfoques que se han utilizado para gestionar la marca durante las últimas décadas (Low y Fullerton, 1994; de Chernatony y Dall’Olmo Riley, 1998; Louro y Cunha, 2001; Mertz et al. 2009). En este contexto, el esquema propuesto de la “cadena de la gestión de la marca” contribuye a integrar las perspectivas de análisis más tradicionales con los nuevos planteamientos de la *lógica dominante de los servicios*, de acuerdo con los cuales el capital de marca se apoya en el desarrollo de relaciones sociales valiosas con todos los agentes del mercado (Ballantyne y Aitken, 2007), pero también exige, como paso previo a nivel interno, contar con una capacidad adecuada de gestión de la marca (Madhavarman y Hunt, 2008, p. 78). El SEGM sostiene la necesidad de desarrollar una infraestructura que, asumiendo la importancia estratégica de la marca (cultura), cohesione dentro de la organización la percepción de lo que ésta representa (implicación de empleados) y garantice una asignación de recursos eficiente en su gestión a largo plazo (gestión estratégica). En este sentido, el SEGM, al combinar cultura, sistemas de gestión y procesos de trabajo constituye precisamente una capacidad organizativa como la señalada por Madhavarman y Hunt (2008), la cual, al estar además basada en el conocimiento y permitir combinar y usar eficientemente otros recursos, encaja en la definición de “*recurso operante*” que ofrecen estos autores, los más valiosos desde la perspectiva de la *lógica dominante de los servicios*.

Así, una vez que las empresas adoptan el SEGM, entendemos que están mejor posicionadas para desarrollar todas las actividades de construcción de la marca y conseguir desarrollar eficientemente el capital de marca. Así mismo, planteando la necesidad del SEGM, sus antecedentes y consecuencias, seguimos las recomendaciones de investigación futura de Madhavarman y Hunt (2008) quienes destacan la necesidad de (1) medir la capacidad de las empresas de gestionar la marca, (2) identificar sus antecedentes y (3) analizar los resultados de dicha gestión.

Los resultados de la investigación confirman que el SEGM hace referencia a las dimensiones propuestas: orientación a la marca³, implicación de los empleados y gestión estratégica. Esta evidencia es consistente con el trabajo de Lee *et al.* (2008). Sin embargo, a diferencia de estos autores, en nuestro trabajo la dimensión de la gestión estratégica no incluye los ítemes referentes al seguimiento y evaluación de la imagen de marca. Esto puede deberse bien porque las empresas no dispongan de procedimientos de control adecuados o bien porque no consideren útil la aplicación de dichos

³ La literatura ha concebido la orientación a la marca con un enfoque amplio que se aproxima a esta definición del SEGM (Wong y Merrilees, 2005). Sin embargo, en la práctica la medición de dicha orientación se ha circunscrito sólo a la evaluación de si la marca tiene importancia en la estrategia empresarial (Wong y Merrilees, 2008), lo que en nuestro estudio se corresponde con la primera de las dimensiones del SEGM.

procedimientos. Ambas situaciones se corresponden con barreras o dificultades para la gestión de la marca, como las identificadas por Khan y Ede (2009) y Wong y Merrilees (2008), dado que los procedimientos de evaluación ayudan a las empresas a justificar sus inversiones y a introducir los cambios necesarios en sus planes de acción.

Respecto a los factores que facilitan la existencia de un SEGM, se analiza el efecto de la predisposición a innovar y la orientación al mercado de las empresas analizadas. La conclusión que se extrae es que ambos factores influyen positivamente en el desarrollo de un SEGM, obteniéndose un valor más elevado para la orientación al mercado que para la predisposición a innovar. En todo caso ambos efectos resultan significativos, lo cual refuerza la importancia de que las empresas se orienten al mercado y adopten una cultura innovadora. La comercialización frecuente de nuevos servicios puede favorecer el interés por desarrollar una marca fuerte que facilite su aceptación en el mercado, por cuanto que aporta credibilidad, seguridad y diferenciación. Por su parte, la orientación al mercado implica centrarse en la creación de valor añadido a los clientes, de ahí que las empresas reconozcan los beneficios simbólicos, de tipo relacional y emocional, que la marca puede aportar a los consumidores.

Otro aspecto que se comprueba es que los resultados empresariales a nivel global (en términos financieros y de mercado) se encuentran condicionados directamente por los resultados alcanzados con los clientes y por la cultura innovadora. Sin embargo, ni la orientación al mercado ni el SEGM influyen directamente sobre los resultados empresariales. En este estudio ambas medidas de resultados hacen referencia a los resultados alcanzados por las empresas encuestadas en los tres últimos años en comparación con sus principales competidores, con lo que se corrobora los argumentos de Lee *et al.* (2008) acerca de que los resultados de clientes ejercen un importante papel mediador en la relación entre el SEGM y los resultados empresariales. Esto indica que los esfuerzos que realizan las empresas para gestionar sus marcas no se traducen de manera inmediata en resultados financieros y de mercado, sino que se generan a partir de los efectos que tiene el SEGM sobre los resultados comerciales de la empresa, en términos de satisfacción, lealtad y comportamiento favorable de los clientes. No obstante, estos resultados indican que el SEGM puede ser interpretado como una capacidad organizativa compleja que permite sustentar adecuadamente la construcción de la marca y el desarrollo del valor de marca. Por otro lado, las investigaciones previas que analizan los efectos de la cultura innovadora y la orientación al mercado sobre los resultados empresariales, lo hacen fundamentalmente entre empresas productoras, por lo que este estudio también contribuyen a una mejor comprensión del logro de ventajas competitivas en el contexto de los servicios.

Dado que la mayoría de las investigaciones sobre marca se han desarrollado en los mercados de consumo y han adoptado una perspectiva de análisis centrada en el producto, otra contribución de este trabajo es aportar datos empíricos sobre la dirección de la marca desde la perspectiva empresarial, y particularmente de las empresas de servicios industriales. El sector analizado es el de las empresas de servicios profesionales intensivos en conocimiento, el cual posee gran importancia en el progreso económico y en la competitividad de los países desarrollados. Hoy en día, estas empresas son una fuente relevante de transmisión de innovación y contribuyen en actividades estratégicas para el crecimiento de otros muchos sectores de la economía. Por otra parte, las propiedades de confianza del servicio que prestan, junto con el elevado valor que suele suponer para sus clientes, convierten la gestión de la marca en un aspecto de crucial importancia para la competitividad de estas empresas.

7.1. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Finalmente, el trabajo presenta una serie de limitaciones que es necesario tener en cuenta. Se trata, en primer lugar, de una investigación de corte transversal. Esto hace difícil conocer con certeza si existe posibilidad de que las relaciones causales identificadas puedan variar o incluso perder su significado con el paso del tiempo. Un estudio longitudinal superaría esta limitación y fortalecería más aún los resultados obtenidos. En segundo lugar, los constructos se miden a partir de las percepciones subjetivas de un único informante, con lo que es posible que se dé un problema de sesgo debido al procedimiento empleado. Finalmente, la escala del SEGM se ha desarrollado y validado en un contexto concreto: empresas de servicios profesionales intensivos en conocimiento. Es necesario estudiar su validez y composición en otros sectores. Por añadidura, en la subdimensión de gestión estratégica de la marca no sobreviven los ítemes relacionados con el seguimiento de la imagen de

marca, lo cual constituye una desviación sobre el planteamiento conceptual desarrollado. Es necesario desarrollar más estudios sobre este aspecto para tratar de establecer las causas de este resultado.

Referencias bibliográficas

- Aaker, D.A. (1991), *Managing Brand Equity*, The Free Press, New York.
- Aaker, D.A. (1996), *Building Strong Brands*, The Free Press, New York.
- Aaker, D.A. (2007), "Innovation: brand it or loose it", *California Management Review*, Vol. 50, No. 1, pp. 8-24.
- Aaker, D.A. y Joachimsthaler, E. (2000), *Brand Leadership*, The Free Press, New York.
- Akgun, A.E.; Keskin, H.; Byrne, J.C. y Aren, S. (2007), "Emotional and learning capability and their impact on product innovativeness and firm performance", *Technovation*, Vol. 27, pp. 501-513.
- Anderson, J.C. y Gerbing, D.W. (1988), "Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach", *Psychological Bulletin*, Vol. 103, No. 3, pp. 411-423.
- Avlonitis, G.J. y Gounaris, S.P. (1999), "Marketing orientation and its determinants: an empirical analysis", *European Journal of Marketing*, Vol. 33, No. 11/12, pp. 1003-1037.
- Bagozzi, R.P. y Yi, Y. (1988), "On the evaluation of structural equation models", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 16, No.1, 74-94.
- Baldauf, A.; Cravens, K.S. y Binder, G. (2003), "Performance consequences of brand equity management: Evidence from organizations in the value chain", *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 12, No. 4, pp. 220-236.
- Ballantyne, D. y Aitken, R. (2007), "Branding in B2B markets: insights from the service-dominant logic of marketing", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 22, No. 6, pp. 363-371.
- Berry, L. (2000), "Cultivating service brand equity", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 1, pp. 128-37.
- Bettis, R.A. y Prahalad, C.K. (1995), "The dominant logic: retrospective and extension", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No. 1 (January), pp. 5-14.
- Beverland, M.; Napoli, J. y Lindgreen, A. (2007), "Industrial global brand leadership: A capabilities view", *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, No. 8, pp.1082-1093.
- Bigné, J.E.; Küster, I.; Andreu L. y Blesa A. (2008), "Orientación al mercado, resultados e indicadores básicos de competitividad. Interrelación en las agencias de viajes", *Revista Española de Investigación de Marketing*, Vol. 12, Nº 1, pp. 97-102.
- Blumenthal, D. (2002), "Beyond 'form versus content': Simmelian theory as a framework for adaptive brand strategy", *Journal of Brand Management*, Vol. 10, No.1, pp. 9-18.
- Bridson, K. y Evans, J. (2004), "The secret to a fashion advantage is brand orientation", *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 32, No. 8, pp. 403-411.
- Brodie, R.J. y de Chernatony, L. (2009), "Towards new conceptualizations of branding: theories of the middle range", *Marketing Theory*, Vol. 9, No. 1, pp. 95-100.
- Buil, I. (2008), *El valor de la marca como elemento de la estrategia de marketing: un estudio aplicado a los mercados inglés y español*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Zaragoza.
- Burmann, C.; Esplín, S. y Riley, N. (2009), "Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis", *Brand Management*, Vol. 16, No. 4, pp. 264-284.
- Calantone, R.J.; Cavusgil, S.T. y Zhao, Y. (2002), "Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance", *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, No. 6, pp. 515-524.
- Camacho, J.A. y Rodriguez, M. (2005), "How Innovative are Services? An Empirical Analysis for Spain", *The Service Industries Journal*, Vol. 25, No. 2, pp. 253-271.
- Churchill, G. (1979), "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, pp. 64-73.
- Corkindale, M. y Belder, D. (2009), "Corporate brand reputation and the adoption of innovations", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 18, No. 4, pp. 242-250.
- Dall'Olmo Riley F. y de Chernatony L. (2000), "The service brand as a relationship builder", *British Journal Management*, Vol. 11, pp. 137-50.

- Darroch, J. (2005), "Knowledge management, innovation and firm performance", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, No. 3, pp. 101-115.
- Davis R.; Buchanan-Oliver M.; y Brodie R. (2000), "Retail service branding in electronic-commerce environments", *Journal of Service Research*, Vol. 3, No. 2, pp. 178-86.
- Davis, D. F.; Golicic, S.L. y Marquardt, A.J. (2008), "Branding a B2B service: Does a brand differentiate a logistics service provider?", *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, No. 2, pp. 218-227.
- De Chernatony, L. (2001), "A model for strategically building brands", *The Journal of Brand Management*, Vol. 9, Number 1, pp. 32-44.
- De Chernatony, L. y Cottam, S. (2006), "Internal brand factors driving successful financial services brand", *European Journal of Marketing*, Vol. 40, No. 5/6, pp. 611-633.
- De Chernatony, L. y Dall'Olmo Riley, F. (1998), "Defining a "Brand": Beyond the literature with experts' interpretations", *Journal of Marketing Management*, Vol. 14, pp. 417-443.
- De Chernatony, L. y McDonald, M. (2003), *Creating powerful brands in consumer, service and industrial markets*, Butterworth-Heinemann.
- De Chernatony, L. y Segal-Horn, S. (2001), "Building on services' characteristics to develop successful service brands", *Journal of Marketing Management*, Vol. 17, pp 645-669.
- De Chernatony, L. y Segal-Horn, S. (2003), "The criteria for successful service brands", *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 7/8, pp. 1095-1118.
- Deng, S. y Dart, J. (1994), "Measuring market orientation: a multi-factor, multi-item approach", *Journal of Marketing Management*, Vol. 10, pp. 725-742.
- Drucker, P.F. (2002), "The discipline of innovation", *Harvard Business Review*, Vol. 80, No. 8, pp. 95-103
- Egan, J. (2004), *Relationship marketing: Exploring relational strategies in marketing*, Prentice Hall, London.
- EMCC-European Monitoring Centre of Change- (2005), "The knowledge-intensive business services sector - what future?", available at: http://www.eurofound.europa.eu/emcc/sector_futures.htm (accessed January, 2010).
- Feldwick, P. (1996), "What is brand equity anyway, and how do you measure it?", *Journal of the Market Research Society*, Vol. 38, pp. 85-105.
- Fornell, C. y Larcker, D.F. (1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement errors", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, pp. 39-50.
- González-López, M. (2008), "Políticas de innovación y servicios a empresas intensivas en conocimiento", *Revista Iberoamericana de Ciencia Tecnología y Sociedad*, Vol. 10, No. 4, pp. 9-18.
- Gounaris, S.P. (2005), "Business-to-business relationship architecture and networks among Australia, NZ, and Asian firms", *Journal of Business Research*, Vol. 58, No. 2, pp. 126-140.
- Grace, D. y O'Cass, A. (2005), "Service branding: consumer verdicts on service brands", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 12, No. 2, pp. 125-39.
- Griffin, A. (1997), "PDMA research on new product development practices: updating trends and benchmarking best practices", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 14, No. 6, pp. 429-458.
- Grönroos, C. (1997), "Value-driven relational marketing: From products to resources and competencies", *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, No. 5, pp. 407-419.
- Homburg, C. y Pflesser, C. (2000), "A multiple-layer of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes", *Journal of Marketing Research*, Vol. 37, No. 4, pp. 449-462.
- Hooley, G.J.; Greenley, G.E.; Cadogan, J.W. y Fahy, J. (2005), "The performance impact of marketing resources", *Journal of Business Research*, Vol. 58, No. 1, pp. 18-27.
- Hult, G.T.M.; Hurley, R.F. y Knight, G.A. (2004), "Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance", *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, No. 5, pp. 429-438.
- Hurley, R.F. y Hult, G.T.M. (1998), "Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination", *Journal of Marketing*, Vol. 62, julio, pp. 42-54.
- Kapferer, J. (2004), *The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term*, Kogan Page, London.

- Kaplan, R. S. y Norton, D.P. (1992), "The balanced scorecard – measures that drive performance", *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 1, pp. 71-79.
- Katsanis, L.P. (1999), "Some effects of changes in brand management systems: issues and implications", *International Marketing Review*, Vol. 16, No. 6, pp. 518-532.
- Keller, K.L. (1993), "Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity", *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 1, pp. 1-17.
- Keller, K.L. (1998), *Strategic brand management. Building, measuring and managing brand equity*, Prentice Hall, New Jersey.
- Keller, K.L. y Lehman, D. R. (2003), "The brand value chain: Optimising strategic and financial brand performance", *Marketing Management*, May-June, pp. 26-31.
- Keskin, H. (2006), Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 9, No. 4, pp. 396-417.
- Khan, H. y Ede, D. (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*, Vol. 16, No. 2, pp. 335-354.
- Kim, H. y Kim, W. (2005), "The relationship between brand equity and firms' performance in luxury hotels and chain restaurants", *Tourism Management*, Vol. 26, No. 4, pp. 549-560.
- Kim, H.B.; Woo, G.H. y Jeong, A.A. (2003), "The effect of consumer-based brand equity on firms' financial performance", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 20, No. 4, pp. 335-351.
- Kim, Y-K. y Lee, K-Y. (2007): "A study on brand management system of Korean companies", *Korea Journalism Review*, summer, pp. 61-87.
- Kohli, A. K. y Jaworsky, B.J. (1990), "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications", *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 2, pp. 1-18.
- Kuhn, K.L.; Alpert, F. y Pope, N.K. Ll. (2008), "An application of Keller's brand equity model in a B2B context", *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 11, No. 1, pp. 40-58.
- Lee, J.; Park, S.Y.; Baek, I. y Lee, C. (2008), "The impact of the brand management system on brand performance in B2B and B2C environments", *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, pp. 848-855.
- Lin, C-H.; Pen, C-H. y Kao, D.T. (2008), "The innovativeness effect of market orientation and learning orientation on business performance", *International Journal of Manpower*, Vol. 29, No. 8, pp. 752-772.
- Lings, I.N. (2004): "Internal market orientation: constructs and consequences", *Journal of Business Research*, Vol. 57, No. 4, pp. 405-413.
- Louro, M.J. y Cunha, P.V. (2001), "Brand Management Paradigms", *Journal of Marketing Management*, Vol. 17, No. 7-8, August, pp. 849-875.
- Low, G.S. y Fullerton, R.A. (1994), "Brands, brand management and the brand manager system: a critical historical evaluation", *Journal of Marketing Research*, Vol. 14, May, pp. 173-190.
- Low, J. y Blois, K. (2002), "The evolution of generic brands in industrial markets: The challenges to owners of brand equity", *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, No. 5, pp. 385-392.
- Løwendahl, B. (2005), *Strategic Management of Professional Service Firms* (3ª Edición), Copenhagen Business School Press, Copenhagen.
- Madden, T.J.; Fehle F. y Fournier, S. (2006), "Brands Matter: An Empirical Demonstration of the Creation of Shareholder Value Through Branding", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34, No. 2, pp. 224-235.
- Madhavaram, S. y Hunt S.D. (2008), "The Service-Dominant Logic and a Hierarchy of Operant Resources: Developing Masterful Operant Resources and Implications for Marketing Strategy", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, pp. 67-82.
- Mahnert, K.E. y Torres, A.M. (2007), "The brand inside: the factors of failure and success in internal branding", *Irish Marketing Review*, Vol. 19, No. ½, pp. 54-63.
- Matear, S.; Osborne, P.; Garrett, T. y Gray B.J. (2002), "How does market orientation contribute to service firm performance?: An examination of alternative mechanisms", *European Journal of Marketing*, Vol. 36, No. 9/10, pp. 1058-1075.

- Menguc, B. y Auh, S. (2006), "Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34, No. 1, pp. 63-73.
- Menor, L.J. y Roth, A.V. (2007), "New service development competence in retail banking: Construct development and measurement validation", *Journal of Operations Management*, Vol. 25, No. 4, pp. 825-846.
- Merz, M.; He, Y. y Vargo, S.L. (2009), "The evolving brand logic: a service-dominant logic perspective", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 37, No. 3, pp. 328-44.
- Michell, P.; King, J. y Reast, J. (2001), "Brand values related to industrial products", *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, No. 5, pp. 415-425.
- Miles, I. (2005), "Knowledge intensive business services: Prospects and policies", *Foresight*, Vol. 7, No. 6, pp. 39-63.
- Mudambi, S. (2002), "Branding importance in Business-To-Business markets: Three buyer clusters", *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, No. 6, pp. 525-533.
- Narver, J.C. y Slater, S.F. (1990), "The effect of market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 4, pp. 20-35.
- O'Cass, A. y Ngo, L.V. (2007), "Market orientation versus innovative culture: two routes to superior brand performance", *European Journal of Marketing*, Vol. 41, No. 7/8, pp. 868-887.
- Oliveira-Castro J. M.; Foxall, G. R; James, V.; Pohl, R.; Dias, M. B. y Chang, S. W. (2008), "Consumer-based brand equity and brand performance", *The Service Industries Journal*, Vol. 28, pp. 445-461.
- Olsen, N.V. y Sallis, J. (2006), "Market scanning for new service development", *European Journal of Marketing*, Vol. 40, No. 5/6, pp. 466-484.
- Prahalad, C.K. y Ramaswamy, V. (2000), "Co-opting customer competence", *Harvard Business Review*, Vol. 78, No. 1, pp. 79-87.
- Priporas, C.V. y Poimenidis, I. (2008), "Services managers' awareness of crisis management: attitudes and preparation", *Innovative Marketing*, Vol. 4, No. 3, pp. 37-45.
- Punjaisri, K.; Wilson, A. y Evanschitzky, H. (2009), "Internal branding to influence employees' brand promise delivery: a case study in Thailand", *Journal of Service Management*, Vol. 20, No. 5, pp. 561-579.
- Rafiq, M. y Ahmed, P.K., (2000), "Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension", *Journal of Services Marketing*, Vol. 14 No. 6, pp. 449-462.
- Reid, M.; Luxton, S. y Mavondo, F. (2005), "The relationship between integrated marketing communication, market orientation, and brand orientation", *Journal of Advertising*, Vol. 4, No. 4, pp. 11-23.
- Rhee, J.; Park, T. y Lee, D. H. (2010), "Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation", *Technovation*, Vol. 30, No. 1, pp. 65-75.
- Ruerket, R.W. (1992), "Developing a market orientation: An organizational strategy perspective", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 9, pp. 225-45.
- Sandvik, K. (1998), "The effects of market orientation", unpublished Doctoral dissertation, Norwegian School of Economics and Business Administration, Bergen.
- Santos, M.L.; Sanzo, M.J.; Alvarez, L.I. y Vazquez, R. (2005), "Organizational learning and market orientation: Interface and effects on performance", *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, No. 3, pp. 187-202.
- Santos-Vijande, M.L. y Álvarez-González, L.I. (2007), "Innovativeness and organizational innovation in total quality oriented firms: The moderating role of market turbulence", *Technovation*, Vol. 27, No. 9, pp. 514-532.
- Schein, E. (1985), *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco, California.
- Scheys, A. y Baert, H. (2007), "The process of internal branding in service organisations: a three-step model and its facilitating and prohibiting factors" *Hogeschool – Universiteit Brussel Research Paper 2007/20*.
- Simoes, C. y Dibb, S. (2001), "Rethinking the brand concept: New brand orientation", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 6, No. 4, pp. 217-224

- Song, X.M. y Parry, M.E. (1997), "A cross-national comparative study of new product development processes: Japan and the United States", *Journal of Marketing*, Vol. 61, No. 4, pp. 1-18.
- Srivastava, R.K. y Shocker, A.D.A (1991), "Brand equity: A perspective on its meaning and measurement", *Marketing Science Institute*, Report N° 91-124 (octubre), Cambridge, Massachussets, pp. 91-124.
- Sutcliffe, K.M. y Huber, G.P. (1998), "Firm and industry determinants of executive perceptions of the environment", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 793-807
- Theoharakis, V. y Hooley, G. (2008), Customer orientation and innovativeness: Differing roles in New and Old Europe", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 25, No. 1, pp. 69-79.
- Thorpe, E.R. y Morgan, R.E. (2007), "In pursuit of the ideal approach to successful marketing strategy implementation", *European Journal of Marketing*, Vol. 41, No. 5/6, pp. 659-677.
- Tippins, M.J. y Sohi, R.S. (2003), "IT Competency and Firm Performance: Is Organizational Learning a Missing Link?", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 8, pp. 745-761.
- Urde, M. (1994), "Brand orientation-a strategy for survival", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 11, No. 3, pp. 18-32.
- Urde, M. (1999), "Brand orientation: a mindset for building brands into strategic resources", *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, No.1-3, pp. 117-133.
- Vargo, S. y Lusch, R. (2004), "Evolving to a new dominant logic for marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1, pp. 1-17.
- Vorhies, D.W. y Morgan, N.A. (2005), "Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage", *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 1, pp. 80-94.
- Webster, F.E. y Keller, K.L. (2004), "A roadmap for branding in industrial markets", *The Journal of Brand Management*, Vol. 11, No. 5, pp. 388-402.
- Weerawardena, J.; O'Cass, A. y Julian, C. (2006), "Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance", *Journal of Business Research*, Vol. 59, No. 1, pp. 37-45.
- Wong, H.Y. y Merrilees, B. (2005), "A brand orientation typology for SMEs: a case research approach", *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 14, No. 3, pp. 155-62.
- Wong, H.Y. y Merrilees, B. (2007), "Closing the marketing strategy to performance gap: the role of brand orientation", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 15, No. 5, pp. 387-402.
- Wong, H.Y. y Merrilees, B. (2008), "The performance benefits of being brand-orientated", *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 17, No. 6, pp. 372-383.
- Yeung, M. y Ramasamy, B. (2008), "Brand value and firm performance nexus: Further empirical evidence", *Journal of Brand Management*, Vol. 15, No. 5, pp. 322-335.
- Yoo, B. y Donthu, N. (2001), "Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale", *Journal of Business Research*, Vol. 52, No. 1, pp. 1-14.
- Yoo, B. y Donthu, N. (2002), "Testing cross-cultural invariance of the brand equity creation process", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 11, No. 6, pp. 380-398.
- Zahay, D. y Griffin, A. (2004), "Customer learning processes, strategy selection, and performance in Business-to-Business service firms", *Decision Sciences*, Vol. 35, No. 2, pp. 169-203.

ANEXO

SISTEMA ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE LA MARCA (SEGM)

Orientación a la marca

OMARCA1= La construcción de una marca fuerte es uno de los objetivos establecidos por la dirección de la empresa

OMARCA2= La gestión activa y eficaz de la marca es esencial para el logro de ventajas competitivas

OMARCA3= Las decisiones de marca son un elemento muy importante de nuestra estrategia empresarial

OMARCA4= La marca comercial de la empresa es uno de los activos más valiosos de nuestra empresa

Implicación de los empleados

IMPLEMP1= Los empleados acuden a sesiones de trabajo sobre los objetivos y las características de la marca

IMPLEMP2= Los empleados reciben información habitual sobre la marca y las acciones desarrolladas para gestionarla

IMPLEMP3= Los empleados comprenden adecuadamente los objetivos y las líneas de actuación en materia de marca que desarrolla nuestra empresa

IMPLEMP4= *Los empleados están suficientemente motivados para desarrollar acciones a favor de la marca*

IMPLEMP5= Nuestra empresa analiza la imagen que tienen de la marca los públicos internos (empleados, dirección...)

IMPLEMP6= Las distintas áreas o departamentos de la empresa comparten información sobre la marca

Gestión estratégica de la marca

GESTEST1= Nuestra empresa realiza inversiones significativas para gestionar su marca

GESTEST2= Nuestra empresa invierte más recursos que nuestros competidores en la gestión de la marca

GESTEST3= Para la gestión de la marca nuestra empresa cuenta con un equipo multidisciplinar y bien coordinado

GESTEST4= Nuestra empresa planifica las acciones de marketing examinando la repercusión de dichas acciones sobre la imagen de la marca

GESTEST5= En nuestra empresa, la marca es gestionada con un horizonte o visión a medio y largo plazo

GESTEST6= *Nuestra empresa analiza la imagen que tienen de la marca los públicos externos (clientes, proveedores, intermediarios...)*

GESTEST7= *Nuestra empresa cuenta con procedimientos (modelos o métodos) para estimar el valor de la marca*

PREDISPOSICIÓN A INNOVAR

PROINN1= En la empresa se aceptan de buena gana las propuestas de innovación

PROINN2= La dirección busca activamente ideas innovadoras

PROINN3= No se percibe la innovación como algo demasiado arriesgado que hay que evitar

PROINN4= Aunque finalmente no tengan éxito en el mercado, no se penaliza a quienes promueven y desarrollan ideas de nuevos servicios

PROINN5= El desarrollo de innovaciones es una parte fundamental de la cultura de nuestra empresa

PROINN6= Es necesaria porque también lo hace la competencia

ORIENTACIÓN AL MERCADO

Orientación reactiva

OMR1= Tratamos de identificar qué tipo de servicios quieren nuestros clientes

OMR2= Tratamos de identificar las tendencias que existen en el mercado en cuanto a las características de los servicios en cada momento

OMR3= Es habitual que esta empresa evalúe a sus competidores y los servicios que prestan, tanto a los actuales como a los potenciales

Orientación proactiva

OMP1= Si nos comparamos con nuestros competidores, en esta empresa tenemos mucha más información sobre las tendencias actuales del sector

OMP2= Si nos comparamos con nuestros competidores más importantes, estamos mucho más involucrados con descubrir nuevos segmentos de clientes para el proceso de desarrollo de nuestros servicios

OMP3= Cuando desarrollamos nuevos servicios tratamos de no concentrar nuestra atención sólo en los clientes y competidores que ya tenemos sino también en los potenciales

RESULTADOS CLIENTES

RCL1= Mayor grado de satisfacción de nuestros clientes

RCL2= Mayor grado de lealtad de nuestros clientes, clientes que repiten y son regularmente fieles

RCL3= Mayor valor añadido proporcionado a nuestros clientes

RCL4= Mayor grado de comunicación con nuestros clientes

RCL5= Reducción del número de quejas y reclamaciones de nuestros clientes

RCL6= Mejora de la imagen de la empresa ante nuestros clientes

RCL7= Mayor retención de los mejores clientes del mercado

RESULTADOS EMPRESARIALES

RE1= Crecimiento de las ventas

RE2= Crecimiento de la cuota de mercado

RE3= Crecimiento de los beneficios

Nota: Los ítems en cursiva fueron eliminados.