



Universidad Autónoma del Estado de México

Facultad de Turismo y Gastronomía

Centro de Investigación y Estudios Turísticos

*“Valor de marca desde la perspectiva del consumidor  
en hoteles de negocios”*

Tesis

Que para obtener el grado de  
*Doctora en Estudios Turísticos*

Presenta

M. en A. Elizabeth López Carré

Dirigida por

Dra. en A. Patricia Mercado Salgado

Dra. en A. María Andrea Trujillo León

Dr. en H. Jorge Loza López

Toluca, Estado de México; mayo 2015





Universidad Autónoma del Estado de México  
Facultad de Turismo y Gastronomía  
Centro de Investigación y Estudios Turísticos

Tesis

Que para obtener el grado de  
Doctora en Estudios Turísticos

Presenta

M. en A. Elizabeth López Carré

# Valor de marca desde la perspectiva del consumidor en hoteles de negocios





**UAEM** | Universidad Autónoma  
del Estado de México



Toluca, México; a 15 de abril de 2015.

**DRA. ANA LETICIA TAMAYO SALCEDO**  
**COORDINADORA DEL PROGRAMA DE MAESTRÍA Y**  
**DOCTORADO EN ESTUDIOS TURÍSTICOS**  
**P R E S E N T E.**

Le informo que la Mtra. Elizabeth López Carré desarrolló el trabajo de tesis intitulado "Valor de Marca desde la perspectiva del consumidor en Hoteles de Negocios", el cual se encuentra concluido, por lo que otorgo mi VOTO APROBATORIO para que el documento continúe la revisión y la sustentante pueda obtener el grado de Doctora en Estudios Turísticos.

Sin otro particular, quedo a sus apreciables órdenes.

**PATRIA, CIENCIA Y TRABAJO**  
**"2015, Año del Bicentenario Luctuoso de José María Morelos y Pavón"**

  
**DRA. PATRICIA MERCADO SALGADO**  
**TUTORA ACADÉMICA**

  
15 abril 2015

[www.uaemex.mx](http://www.uaemex.mx)

Toluca, México; a 17 de abril de 2015.

**DRA. ANA LETICIA TAMAYO SALCEDO**  
**COORDINADORA DEL PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO**  
**EN ESTUDIOS TURÍSTICOS**  
**P R E S E N T E.**

Le informo que la Mtra. Elizabeth López Carré desarrolló el trabajo de tesis denominado "Valor de Marca desde la perspectiva del consumidor en Hoteles de Negocios", el cual se encuentra concluido, por lo que otorgo mi VOTO APROBATORIO para que el documento continúe la revisión y la sustentante pueda obtener el grado de Doctora en Estudios Turísticos.

Sin otro particular, quedo a sus apreciables órdenes.



**DRA. MARÍA ANDREA TRUJILLO LEÓN**  
**TUTORA ADJUNTA**



17 abril 2015



Toluca, Méx., 17 de abril de 2015

Asunto: revisión del proyecto de tesis doctoral

**Dra. Ana Leticia Tamayo Salcedo**  
**Coordinadora del Programa de Maestría y Doctorado**  
**en Estudios Turísticos**  
**Presente:**

Llevadas a cabo la revisión, las sugerencias y las correcciones del proyecto de tesis doctoral "*Valor de marca desde la perspectiva del consumidor en hoteles de negocios*" presentado por la Mtra. Elizabeth López Carré, me permito indicar que el documento ha sido concluido muy satisfactoriamente, según mi opinión académica, por lo que no existe objeción alguna de mi parte para que la interesada prosiga con el proceso y los trámites para alcanzar el grado académico de doctora.

Cabe mencionar que el documento demuestra perseverancia y una prospectiva digna de ser tomada en cuenta por las organizaciones hoteleras del país.

Atentamente

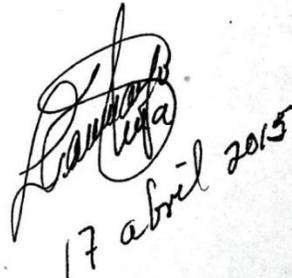
Patria, Ciencia y Trabajo

2015, Año del Bicentenario Luctuoso de José María Morelos y Pavón



Jorge Loza López

c.c. Mtra. Elizabeth López Carré



17 abril 2015





**UAEM** | Universidad Autónoma  
del Estado de México

Toluca, Estado de México. Abril 17 de 2015.

**DRA. ANA LETICIA TAMAYO SALCEDO.  
COORDINADORA DE LA MAESTRÍA Y  
DOCTORADO EN ESTUDIOS TURÍSTICOS.  
PRESENTE.**

Por este conducto le comunico que doy mi voto aprobatorio para que la **M. en  
A. Elizabeth López Carré**, quien ha elaborado el documento de tesis

**“VALOR DE MARCA DESDE LA PERSPECTIVA DEL CONSUMIDOR EN  
HOTELES DE NEGOCIOS”**

pueda continuar con el proceso para obtener el grado de Doctora en Estudios  
Turísticos.

Sin más por el momento, le envío un cordial saludo.

**ATENTAMENTE  
PATRIA, CIENCIA Y TRABAJO**

*“2015, Año del Bicentenario Luctuoso de José María Morelos y Pavón”*



*Felipe Carlos Viesca González*  
**DR. FELIPE CARLOS VIESCA GONZÁLEZ.**

**LECTOR DE TESIS**

**SD**  
Secretaría de Docencia

*L. Tamayo Salcedo*  
*17 abril 2015*

c. c. p. Minutario

Cerro de Coatepec s/n, Ciudad Universitaria. Toluca, México, C. P. 50100. Teléfonos 215 13 33 y 214 02 20

[www.uaemex.mx](http://www.uaemex.mx)

Toluca, México; a 20 de abril de 2015.

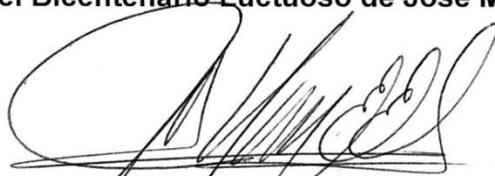
**DRA. ANA LETICIA TAMAYO SALCEDO**  
**COORDINADORA DEL PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO**  
**EN ESTUDIOS TURÍSTICOS**  
**P R E S E N T E.**

Le informo que en mi calidad de Lectora, otorgo mi VOTO APROBATORIO al trabajo de tesis denominado "Valor de marca desde la perspectiva del consumidor en hoteles de negocios", que presenta la Mtra. Elizabeth López Carré, ya que cumple con las observaciones planteadas previamente y se encuentra en condiciones para que la sustentante pueda obtener el grado de Doctora en Estudios Turísticos.

Sin otro particular, quedo a sus apreciables órdenes.

**PATRIA, CIENCIA Y TRABAJO**

**"2015, Año del Bicentenario Luctuoso de José María Morelos y Pavón"**



**DRA. ELVA ESTHER VARGAS MARTÍNEZ**  
**TUTORA ACADÉMICA**

*Elizabeth López Carré*  
20 abril 2015



A mi pequeño Mateo,  
mi máxima inspiración y modelo.

TE AMO



**Desde lo más profundo del corazón a mi familia:**

gracias por estar presente en cada uno  
de los momentos que han marcado mi vida.

**A mis queridos amigos** y a todas aquellas personas  
que han estado siempre de manera incondicional...

Gracias infinitas.



## **RESUMEN**

En el sector del turismo los estudios sobre el valor de las marcas tienen una significación estratégica para alcanzar la diferenciación y competitividad de las empresas. La presente investigación toma como punto de partida el papel que juegan las marcas como recursos intangibles que potencian ventajas competitivas en las empresas. A partir de ello, se traza como objetivo analizar el valor de marca, en los hoteles de negocios ubicados en la plaza Toluca-Metepec-Lerma, Estado de México, a partir de la percepción de los huéspedes respecto a los factores (calidad percibida, imagen y lealtad) que se asocian al constructo.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación siguió un diseño transeccional y descriptivo. Para alcanzar el primer objetivo, se utilizó el esquema de las cinco fuerzas de Michael Porter. Dicho análisis se acompañó del cálculo del índice Herfindahl- Hirschman (IHH) para medir el grado de concentración de la industria. Para lograr el segundo objetivo se elaboró y validó estadísticamente (en cuanto a confiabilidad y validez) un cuestionario estructurado, el que fue posteriormente aplicado a clientes de hoteles del segmento de negocios de la plaza Toluca-Metepec-Lerma, Estado de México, para caracterizar el comportamiento de las referidas dimensiones en los hoteles estudiados y su relación con las características del cliente.

Los resultados de la investigación permiten afirmar que existe un alto grado de rivalidad entre los competidores del sector hotelero estudiado, hecho que coincide con el valor del IHH que indica que se trata de una industria altamente concentrada, en donde los recursos intangibles como la marca, representan una clara ventaja para los participantes que la poseen. Por otra parte, el cuestionario elaborado es validado en constructo y contenido, y su fiabilidad resultó alta, por lo que se puede considerar adecuado para alcanzar los objetivos planteados. Con su aplicación a una muestra estadísticamente representativa se demuestra que los huéspedes de los hoteles estudiados poseen una percepción de las tres dimensiones (determinantes) relacionadas con el valor de las marcas. Finalmente se afirma que los resultados de las dimensiones dependen del perfil del cliente, en particular de su procedencia, motivo de viaje, y en menor medida de su nivel profesional.

Palabras clave: valor de marca, satisfacción, lealtad, calidad percibida, hoteles.

## **SUMMARY**

In the tourism sector studies on the brands equity are of strategic significance to achieve differentiation and competitiveness of enterprises. This research takes as its starting point the role of brands as intangible resources that enhance competitive advantages in business. From this, it is drawn to analyze brand equity in business hotel located in the Toluca- Metepec-Lerma, State of Mexico plaza, from the perception of guests regarding factors (perceived quality, image and loyalty) which are associated with the construct.

From a methodological approach, the investigation followed a transactional descriptive design. The schemes of Michael Porter's five forces are used to achieve the first objective. This analysis was accompanied by the Herfindahl-Hirschman index calculation (HHI) to measure the degree of concentration of the industry. To achieve the second objective was developed and statistically validated (in terms of reliability and validity) a structured questionnaire, which was subsequently applied to customers of the business segment of the Toluca-Metepec-Lerma, State of Mexico Plaza Hotels to characterize the behavior of the aforementioned dimensions in the hotels studied and their relation with the characteristics of the client.

The research results support the conclusion that there is a high degree of rivalry among competitors in the hotel industry studied, which coincides with the value of HHI that indicates that this is a highly concentrated industry, where intangible assets such as brand, they represent a clear advantage for participants possess. Moreover, the questionnaire developed is validated construct and content, and its reliability was high, so it can be considered appropriate to achieve the objectives. With its application to a statistically representative sample it shows that hotel guests have studied a perception of three dimensions (determinants) linked to the brands equity. Finally, it is stated that the results depend on the size of the customer profile, particularly its origin, purpose of travel, and to a lesser extent its professional level.

Key word: brand equity, satisfaction, loyalty, perceived quality, hotels.

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1. LOS ACTIVOS INTANGIBLES EN LAS EMPRESAS .....	7
1.1. Activos intangibles. Concepto y características .....	11
1.1.1. Clasificación de los activos intangibles .....	15
1.2. Capital intelectual: humano, estructural y relacional .....	18
1.2.1. Componentes del capital intelectual .....	20
1.3. Teoría de recursos y capacidades .....	24
1.4. Métodos de evaluación del capital intelectual .....	26
1.4.1. Métodos aplicados a los modelos de evaluación de los activos intangibles.....	27
1.4.2. Modelos de medición de los activos intangibles .....	28
1.4.2.1. Navegador Skandia .....	28
1.4.2.2. Balanced Business Scorecard (BSC) .....	31
1.4.2.3. Modelo Technology Broker .....	33
1.4.2.4. Modelo Intangible Assets Monitor .....	36
1.4.2.5. Modelo Intellectual Capital Navigator .....	38
1.4.2.6. Modelo Intelect .....	40
1.4.2.7. Modelo Intellectus .....	42
CAPÍTULO 2. MARCA, IMAGEN DE MARCA Y VALOR DE MARCA EN EL CONTEXTO DEL CAPITAL RELACIONAL .....	47
2.1. Concepto de marca .....	50
2.1.1. La marca: ¿activo o recurso intangible? .....	57
2.2. Imagen de marca .....	58
2.3. Valor de marca .....	60
2.4. Las marcas en el turismo .....	63

2.5. Modelos multidimensionales para medir valor de marca .....	66
2.5.1. Valoración financiera de las marcas .....	69
2.5.2. Valoración de las marcas desde la perspectiva del consumidor .....	71
2.5.3. Métodos y técnicas principales para la medición de marcas .....	78
2.5.3.1. Técnicas cualitativas .....	78
2.5.3.2. Técnicas cuantitativas .....	79
2.5.3.3. Otros métodos de medición del valor de marca .....	80
2.5.4. La medición del valor de las marcas en el turismo .....	81
CAPÍTULO 3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA .....	87
3.1. Antecedentes científicos .....	89
3.2. Objetivos específicos .....	97
3.3. Hipótesis y variables .....	98
3.4. Métodos .....	99
3.4.1. Tipo de investigación .....	99
3.4.2. Diseño de la investigación .....	100
3.4.3. Participantes (muestra) .....	100
CAPÍTULO 4. RESULTADOS .....	103
4.1. Análisis de la estructura de la industria hotelera: el caso de los hoteles de negocios en la ciudad de Toluca <i>(Artículo publicado en: Revista Gestión Turística (ISSN 0717-1811), Universidad Austral de Chile, No. 18, 2012)</i> .....	105
4.1.1. Introducción .....	107
4.1.2. Metodología de la investigación .....	115
4.1.3. Resultados .....	118

4.1.4. Conclusiones .....	130
4.1.5. Referencias bibliográficas .....	133
4.2. Validación de un cuestionario para determinar el valor de marca en los hoteles: análisis desde la perspectiva del huésped (Artículo aceptado en: <i>Revista Compendium, Universidad Centro occidental</i> "Lisandro Alvarado". <i>Barquisimeto. Estado Lara. Venezuela.</i> (ISSN: 1317-6099 ) .....	135
4.2.1. Introducción .....	138
4.2.2. Desarrollo .....	139
4.2.3. Materiales y métodos .....	143
4.2.4. Resultados .....	147
4.2.5. Conclusiones .....	150
4.2.6. Referencias bibliográficas .....	151
Anexos .....	157
4.3. Dimensiones del valor de marca, una percepción de los clientes en hoteles de negocios ubicados en un corredor industrial del centro de México. (Artículo enviado a la <i>Revista Brasileira de Gestao de Negocios,</i> <i>ISSN 1806-4892</i> ) .....	158
4.3.1. Introducción .....	162
4.3.2. Métodos .....	168
4.3.3. Resultados .....	172
4.3.4. Conclusiones .....	178
4.3.5. Referencias bibliográficas .....	179
Anexos .....	181
CONCLUSIONES FINALES .....	183
BIBLIOGRAFÍA .....	187

## TABLAS

Tabla 1. Características de los activos intangibles .....	14
Tabla 2. Definiciones de capital intelectual .....	19
Tabla 3. Balance de activos intangibles de Sveiby .....	36
Tabla 4. Indicadores propuestos en el modelo .....	37
Tabla 5. Intelect: elementos del capital intelectual .....	41
Tabla 6. Elementos relacionados con la estructura del modelo .....	44
Tabla 7. Resumen de los modelos analizados .....	45
Tabla 8. Conceptualización de marca .....	54
Tabla 9. Conceptos emitidos por diferentes autores respecto a los constructos imagen e identidad de marca .....	59
Tabla 10. Definiciones de valor de marca .....	61
Tabla 11. Métodos aplicados para la valoración financiera de las marcas .....	89
Tabla 12. Resumen de los métodos cualitativos para la evaluación de las marcas .....	79
Tabla 13. Resumen de los métodos cuantitativos de evaluación de las marcas .....	79
Tabla 14. Estudios empíricos sobre valor de marca desde la perspectiva del consumidor .....	90
Tabla 15. Variables relacionadas al valor de marca .....	99

## FIGURAS

Figura 1. Clasificación de los activos intangibles .....	17
Figura 2. Esquema de Valor de Mercado de Skandia .....	29
Figura 3. Modelo Navigator de Skandia de Edvinson .....	30
Figura 4. Modelo del BSC de Kaplan y Norton .....	32
Figura 5. Modelo de capital intelectual de Brooking .....	35
Figura 6. Navegador de Capital Intelectual de Stewart .....	39
Figura 7. Modelo Intellect .....	41
Figura 8. Organización del modelo Intellectus .....	43
Figura 9. Modelo de valor de marca de Aaker .....	74
Figura 10. Modelo de valor de marca de Keller .....	77



## INTRODUCCIÓN

A nivel internacional el turismo ha crecido en los últimos años a ritmos superiores a la economía global en su conjunto. Esta característica lo coloca en una situación de auge económico, e incluso para muchos países o regiones se convirtió en una de sus principales actividades económicas. Por ello, desde la segunda mitad del siglo pasado y en las primeras décadas del siglo XXI, al turismo se le considera como un fenómeno económico, social y ambiental destacable (Secretaría de Turismo, 2007). A la actividad turística se le reconoce por su potencial para promover un desarrollo equilibrado y sostenible (Tecnociencia, 2003; en Hernández, Domínguez y Castillo, 2008).

Según el Consejo Mundial para el Turismo y el Viaje (WTTC, por sus siglas en inglés) este sector emplea a nivel mundial a 200 millones de personas y transporta a cerca de 700 millones de viajeros internacionales anualmente y se prevé que estas cifras se dupliquen para el año 2020 (Hernández, Domínguez y Castillo, 2008:163). Añade la WTTC que para el año 2017 la participación del PIB turístico respecto al global será de 10.9% y cubrirá 8.3% del empleo global. Esta organización señala que la diversificación de las motivaciones de viaje, la variedad de destinos disponibles, así como de los entornos políticos y económicos, crearán las bases de una perspectiva favorable de crecimiento sostenido del turismo mundial. Cabe destacar que la actividad hotelera constituye uno de los elementos más importantes dentro de esta perspectiva de crecimiento del turismo (Norval, 2004).

De una simple actividad hospitalaria en siglos pasados, la hotelería pasó a convertirse en una actividad organizada que obedece a aspectos técnicos, económicos y comerciales. Como organización de carácter empresarial, los hoteles cumplen con una misión que determina su funcionalidad y contribución al proceso operativo del turismo. La función hotelera responde a una actividad económica y social y en sus tareas específicas se requieren responsabilidades, conocimientos y ejecución de operaciones, con el fin de alcanzar las diversas metas que su actividad y el entorno en que se desempeñan les condicionan.

Según Ramírez (2002) la actividad hotelera cumple diferentes funciones. Por una parte, la función social que responde a una realidad interna y del entorno en que se desenvuelve la organización, así como a las necesidades del visitante y del país. Estas se pueden subdividir de acuerdo con cuatro criterios importantes: fomentar el turismo, la cultura, facilitar el



reencuentro de políticos y propiciar reuniones de comercio y trabajo entre ejecutivos y hombres de negocio. Por otra parte, se encuentra la función económica que transformó a la hotelería en base a las condiciones de trabajo y las nuevas tecnologías.

Estas entidades de servicio de alojamiento destacan por la gestión de los activos intangibles, en un grado igual o mayor que las empresas industriales, requiriendo de la participación del productor del servicio y del consumidor en el momento de la prestación del servicio. De lo anterior se deduce que las relaciones interpersonales, la actitud y el comportamiento del personal sean determinantes para la prestación del servicio, lo que condicionará en gran medida el grado de satisfacción del cliente, su compromiso y lealtad.

Los recursos y capacidades de las empresas hoteleras constituyen parte integral del producto que ofertan, incidiendo en ello los componentes del capital intelectual tales como: las relaciones con los clientes, la creación y difusión del conocimiento o la utilización eficaz de las nuevas tecnologías (Díaz, Falcón y Balagué, 2003). Por tanto, identificar y determinar el valor de las empresas de servicios turísticos a través del reconocimiento de los consumidores en la evaluación de intangibles como las marcas, constituye un aspecto estratégico para acercarse al valor real de dichas organizaciones en el mercado, lo cual no puede ser expresado por los procedimientos contables tradicionales.

Las marcas han ido evolucionando hasta considerarse como una experiencia de vida para los consumidores. Varios autores como: Aaker (1992 y 1996), Keller (1993), Ogrizek (2002) y Hoeffler y Keller (2002) coinciden en mencionar la existencia de numerosos motivos por los cuales las empresas deben estudiar y medir el desempeño de sus propias marcas, entre ellos pueden mencionarse la reducción de los costos de marketing, el aumento de la fidelidad del consumidor, el incremento de los márgenes de lucro y mayores oportunidades de extender la marca hacia otras líneas de productos. Las marcas crean valor al aumentar el flujo de caja y se convierten en una barrera para evitar que los consumidores cambien de proveedor (Aaker, 1992, Rao, Agarwal y Dahlhoff, 2004).

El potencial financiero y funcional de las marcas debe contar con un adecuado seguimiento en el mercado. Para cumplimentar dicho propósito se han desarrollado diferentes estudios desde una perspectiva centrada en el consumidor. En ellos se han propuesto y validado numerosas técnicas, procedimientos y métodos que han demostrado que las marcas no deben



ser solamente concebidas desde la diferenciación de productos, pues también ofrecen a los consumidores experiencias que van más allá de las funciones básicas de los productos y servicios (Camacho, 2008).

Tauber (1988), Blackett (1989) y Lusch y Harvey (1994) coincidieron al plantear que el valor de la marca es equivalente o superior al de los activos tangibles de una empresa. Medir el valor de una marca e identificar los elementos esenciales de su gestión emergen como cuestiones fundamentales en el área de *marketing*. El estudio de las marcas, según el *Marketing Science Institute* (MSI), constituye una prioridad emergente como tema de investigación científica (Pappu, Quester y Cooksey, 2005; Ailawadi, Lehmann y Neslin, 2003).

De la Martinière, Damacena y Hernani (2008) plantearon que antes de desarrollar un estudio de las marcas se debe cuestionar la razón para su realización. Al respecto argumentaron que el MSI propone los siguientes presupuestos: guiar las estrategias de *marketing* y las decisiones tácticas en la empresa, acceder a la extensión de la marca, evaluar la efectividad de las decisiones de *marketing*; proporcionar conocimiento acerca de la “salud” de la marca en relación con las de los competidores y adicionar un valor financiero a la marca en balances y transacciones financieras.

Autores como Park y Srinivasan (1994) y Ortegón (2010), manifestaron las limitaciones en cuanto a un método único y satisfactorio de medición de una marca, y consideraron que ello se debe a la carencia de parámetros o sistemas de medición aplicables a cualquier marca, al ser la marca un concepto de difícil conceptualización.

Morgan (1999) y Ortegón (2010), fundamentaron que la mejor aproximación al estudio de las marcas es la orientada al consumidor. Otros autores han argumentado al respecto que “solo hay valor para el inversor, para el manufacturero y para el minorista, si hubiera valor para el consumidor” (Pappu, Quester y Cooksey, 2005: 26).

En la literatura sobre la medición de marca desde la perspectiva del consumidor destacan dos modelos fundamentales. El primero es el desarrollado por Aaker (1992, 1996), que explica la forma mediante la cual las marcas crean valor. El segundo es el modelo de Keller (1993, 1998), el cual se enfoca en el consumidor final. Con base en ellos se han desarrollado



numerosas investigaciones, pero ninguna de estas experiencias ha tenido como centro la hotelería mexicana.

En los últimos años, México se ha movido, con ascensos y descensos, en la franja de 20 millones de turistas internacionales al año y se han realizado más de 140 millones de viajes turísticos domésticos (SECTUR, 2007). Según Juárez, E. (2015) en 2014 el país recibió 19 millones 302 mil personas y la actividad aportó 11 mil 130 millones de dólares. Se señala que el país se mantendrá como uno de los líderes en recepción de viajeros, ya que será el segundo país más visitado de América. Para el año 2017, se estima un arribo anual de 48.9 millones de viajeros. El gran objetivo nacional para el sector, según (SECTUR, 2007:16), es: “Hacer de México un país líder en la actividad turística a través de la diversificación de sus mercados, productos y destinos, así como el fomento en la competitividad de las empresas del sector de forma que brinden un servicio de calidad internacional”.

Para profundizar en el estudio del valor de las marcas hoteleras y realizar una aplicación empírica en el ámbito nacional, en la presente investigación se han seleccionado las empresas hoteleras del segmento de negocios en el Estado de México. En 2007, la actividad hotelera del estado (más de 590 hoteles) representaba el 3.9% del total de los 14,963 establecimientos de hospedaje que existían en la República Mexicana. Al cierre del 2013 y según las estadísticas publicadas por el Sistema Nacional de la Información Estadística del sector turismo de México – DATATUR, estas cifras alcanzaban las 696 instalaciones y los 23, 670 cuartos de hoteles, manteniéndose un peso similar con relación al comportamiento nacional con relación al año 2007. Mientras que dentro del programa “En el Corazón de México”<sup>1</sup> alcanzaba el lugar dos a nivel nacional, elementos que demuestran la gran importancia de dichas empresas en la entidad estatal.

Entre los tres principales motivos de viaje de los visitantes estuvo el de negocios, esto se debió a la creciente actividad industrial que se desarrolló en las últimas décadas (SECTUR, 2007).

---

<sup>1</sup>El programa “En el Corazón de México” es un programa que integra voluntades de seis entidades de la República Mexicana: Tlaxcala, Hidalgo, Guerrero, Distrito Federal, Morelos y el Estado de México, con el apoyo del Gobierno Federal a través de la Secretaría de Turismo. Este programa se constituye como uno de los proyectos de desarrollo turístico regional que busca consolidar los destinos y productos que garanticen niveles de calidad y excelencia que satisfagan las motivaciones y expectativas de los turistas actuales.



Según los datos publicados en el sitio “Inteligencia de Mercados, Sector Turístico en México,” en la Ciudad de Toluca como destino turístico particular dentro del Estado de México se incrementó en el período 2007-2014 el número de visitantes en más de 200,000 (aproximadamente un 30%); comportamiento similar tuvo el crecimiento del número de habitaciones de hoteles disponibles en la ciudad (se incrementó de aproximadamente 2,400 a más de 3,600). Estas cifras justifican la necesidad de fomentar el desarrollo de investigaciones que se centren en este destino, sus características fundamentales, principales atractivos, así como en las fortalezas y debilidades que presenta. Dentro de estos aspectos, la evaluación del valor de las marcas de los hoteles puede contribuir a identificar en qué condiciones se encuentra el destino para impulsar su competitividad, sobre la base de programas de *marketing* enfocados en sectores de mercado estratégicos y el desarrollo de iniciativas integrales para fomentar la evolución favorable de la actividad en un futuro cercano.

A partir del análisis anterior se adopta como problema científico, el hecho de que en México la investigación en el área de los intangibles en turismo, en particular el valor de las marcas se encuentra aún en estado incipiente. Ello revela una brecha que permite a los investigadores retomar, profundizar y aportar conocimientos a través del desarrollo de la investigación formal en esta temática, en especial para el sector turístico.

Para abordar el problema planteado se ha definido como objetivo general de la investigación: Analizar el valor de marca, en los hoteles de negocios ubicados en la plaza Toluca-Metepec-Lerma, Estado de México, a partir de la percepción de los huéspedes respecto a los factores (calidad percibida, imagen y lealtad) que se asocian al constructo.

Para conducir la investigación se buscó dar respuestas a las siguientes preguntas:

¿Cómo se ha medido el valor de la marca desde la perspectiva del cliente en empresas hoteleras?

¿Cuáles son los factores que inciden en el valor de marca de las empresas hoteleras de negocios?

¿Qué relación existe entre la lealtad a la marca, calidad percibida y la imagen de marca factores del valor de marca de las empresas hoteleras?



¿Cuáles son las características del perfil del cliente (variables de agrupación) que contribuyen, con mayor fuerza a la percepción acerca de las dimensiones del valor de marca de los hoteles estudiados?

En el presente trabajo y tomando como referencia la propuesta de Aaker (1996) para determinar el valor de marca, se abordó el segmento hotelero de negocios de la plaza Toluca-Metepec-Lerma. Primeramente, se realizó un análisis teórico de los activos intangibles en las organizaciones empresariales y su medición, para posteriormente particularizar en lo referente a las marcas, sus dimensiones, los métodos generales para la evaluación de su valor, así como las particularidades de su abordaje desde la perspectiva del consumidor. Se hizo énfasis en las experiencias empíricas desarrolladas en el sector del turismo.

Con posterioridad se realizó un análisis mercadológico de la plaza turística de estudio, desde la perspectiva de las cinco fuerzas de Porter, para posteriormente proponer, validar y aplicar un cuestionario, propuesto para ser utilizado en hoteles del segmento turístico de negocios, que permitió valorar el comportamiento de las dimensiones del valor de las marcas turísticas en los hoteles seleccionados para el estudio.

La tesis está estructurada en dos capítulos que concentran los debates teóricos, un tercero dedicado a exponer los principios de la metodología de la investigación en que se sustenta el estudio y un cuarto capítulo enfocado en los resultados de la investigación, los cuales se muestran mediante tres artículos científicos publicados o en proceso de publicación por la autora y su comité tutorial. Finalmente se recogen las conclusiones y recomendaciones fundamentales de la investigación.





# CAPÍTULO 1.

Los activos intangibles  
en las empresas



## CAPÍTULO 1. LOS ACTIVOS INTANGIBLES EN LAS EMPRESAS.

La evaluación y los beneficios de los activos intangibles se consideran aspectos novedosos dentro de las ciencias empresariales. Entre los intangibles se pueden mencionar el conjunto de conocimientos, competencias del personal, relaciones con los clientes, formas de propiedad intelectual y las marcas comerciales.

A pesar de que estos activos siempre han estado presentes en las organizaciones, en la práctica cuando se trata de evaluarlas lo más empleados son los activos tangibles; es decir, aquellos relacionados con inmuebles, terrenos, maquinaria, equipos, capital financiero, entre otros cuyo valor se recoge en los registros contables de la organización.

Palomo (2003) señala que el interés sobre el tema aumenta en la medida en que la economía se desarrolla sobre la base de las tecnologías de la información y crece el número de empresas basadas en el conocimiento. La importancia de los activos intangibles se refleja en el incremento del porcentaje de lo que representa el valor de mercado de las empresas, con respecto al valor en libros. Datos publicados por la empresa *Asset Equity Company* reflejan que en el año 1985 el valor en libros representaba como promedio el 50% del valor del mercado de las empresas, y que 15 años después, representa menos del 20% del valor de mercado; es decir, que el 80% restante es atribuido a los activos intangibles (*Assets Equity Company*, 2002).

En el año 2002, la revista “Expansión”<sup>2</sup> publicó el artículo titulado: “Las marcas más valiosas en México” en el cual, a partir de la evaluación de las marcas realizada por la empresa inglesa *Interbrand*, se menciona que el valor en libros se estima en un tercio de su valor de mercado y que el resto reside en intangibles difíciles de medir, pero muy importantes en la toma de decisiones de inversionistas y administradores. En una entrevista realizada a *David Clifton*, director de la referida entidad, se apunta que sólo el valor de la marca puede llegar a representar entre el 80 – 90% del valor total de una empresa. Estas a su vez incrementan sus

---

<sup>2</sup>Expansión es una Revista Mexicana líder en periodismo de negocios que cuenta las historias de éxito y fracaso de las empresas y empresarios más importantes. Tiene la mejor información sobre inteligencia de mercado a través de sus rankings e informes. Audiencia general en hombres y mujeres de empresa que buscan información estratégica de negocios para tomar mejores decisiones en sus diferentes ámbitos.



esfuerzos y recursos para estar en las fronteras del conocimiento y captar una mayor proporción de su mercado (Palomo, 2003; Torres, 2012).

Esta nueva concepción ha situado a los activos intangibles como una de las fuentes generadoras de valor y creadoras de ventajas competitivas sostenibles de las organizaciones. A pesar de que los activos intangibles carecen de cuerpo físico, son el sello distintivo de las empresas en las economías modernas (Lev *et al.*, 2009).

El estudio de los intangibles, ha sido abordado desde varios puntos de vista, ya sea como activos intangibles, activos de conocimiento o capital intelectual de las organizaciones. En la literatura contable un activo intangible se relaciona con un activo de conocimiento, mientras que, en la literatura económica, o en la que aborda la dirección estratégica de las empresas, se le señala como el conjunto de características no físicas que generan beneficios económicos futuros (Hollander, 2005).

En la economía del conocimiento los intangibles se han convertido en la principal fuente de generación de riqueza y bienestar. En este contexto, la capacidad que posee una organización para conocer, medir y gestionar sus recursos intangibles pasa a ser un elemento clave en la creación de ventajas competitivas<sup>3</sup> sostenibles (Porter, 1985). Sin embargo, en muchas empresas, sobre todo en las pequeñas y medianas estos recursos siguen “ocultos”, desconocidos y no se gestionan explícita ni eficazmente.

Marr (2007) argumenta que la medición de los activos intangibles contribuye a la toma de decisiones estratégicas en las empresas, especialmente las relacionadas con los procesos de mejoramiento continuo y aprendizaje organizacional. Lo anterior cobra especial significado ante la incapacidad de la contabilidad tradicional para proporcionar información suficiente con relación a la medición y/o evaluación de los recursos intangibles. Al respecto King (2003) afirma que las normas de contabilidad no reflejan la importancia de los activos intangibles en las cuentas de una empresa y que a menudo estos derechos son subestimados, mal administrados o explotados de manera insuficiente.

---

<sup>3</sup> Para Porter (1985) el concepto de ventaja competitiva surge básicamente del valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes y debe exceder al costo incurrido por la empresa para crear tal valor (Valenzuela y Torres, 2008:67).



Del análisis realizado se puede comprender la necesidad de desarrollar nuevos instrumentos, confiables y robustos que permitan tener certeza de la magnitud del valor real de estos activos dentro de una organización empresarial, si se pretende estimar la cotización de la misma dentro del mercado donde se desenvuelve.

Enfrentar esta necesidad, conduce a revelar información de forma voluntaria acerca de los activos intangibles mediante la publicación de una memoria anual de las empresas (Chander y Mehra, 2010; Kang y Gray, 2011). La memoria anual compila aspectos relevantes de la empresa que no son habitualmente incluidos en los estados financieros, porque las normas contables no lo permiten. Con ello será posible reducir la irregularidad en la información que surge cuando una de las partes de un negocio posee más información que la otra (Herrera, 2013).

### **1.1. Activos intangibles. Concepto y características**

Según la Norma Internacional de Contabilidad No. 38 en su edición revisada del 2004, un activo es un recurso:

- a) controlado por la entidad como resultado de sucesos pasados; y
- b) del que la entidad espera obtener, en el futuro, beneficios económicos.

Como se mencionó con anterioridad, los activos de una empresa se clasifican en tangibles e intangibles. Tradicionalmente los tangibles (activo físico y financiero) constituían los máspreciados de las empresas; sin embargo, desde finales del siglo XX se consideran a los intangibles como elementos claves para lograr competir en entornos empresariales signados por la alta dinámica de los mercados.

Al respecto Gu y Lev (2001) argumentan que las empresas pueden clasificar los factores que afectan sus resultados económicos en tres categorías: activos físicos, activos financieros e intangibles, donde cada uno contribuye a los beneficios en cierta proporción y que sumados dan el total del beneficio de la empresa.

En las últimas décadas se ha definido a los activos intangibles desde diferentes perspectivas, económica, jurídico, contable o desde la teoría del conocimiento. A continuación, se realiza un análisis de algunas de ellas que a criterio de la autora son consideradas como relevantes.



Desde el punto de vista económico, se considera a los activos intangibles como factores no físicos que contribuyen o son empleados en la producción o provisión de servicios o que se espera generen futuros beneficios productivos a los individuos o empresas que controlan su uso (Blair *et al.*, 2000).

Desde el punto de vista jurídico, los activos intangibles son definidos como aquellos que tienen implícitos derechos con relación a las personas en general (como patentes o marcas), o bien conllevan a expectativas de beneficios económicos que no suponen ningún derecho legal. Desde una perspectiva económica, son señalados como fuentes no físicas de probables beneficios económicos futuros para la empresa donde han sido adquiridos o desarrollados internamente con un costo identificable y con una vida limitada, que tienen un valor de mercado separado del de la empresa y que son poseídos o controlados por esta (Dhar, 2009).

Adentrándose en el concepto contable de activos intangibles, las normas internacionales lo equiparan como un activo identificable no monetario y sin apariencia física (Álvarez, 2010).

García *et al.* (2004) enumeran los atributos que deben cumplir los activos inmateriales o intangibles para ser considerados como tales:

- a) Carencia de sustancia física
- b) Ser identificable
- c) Control
- d) Contribución a ingresos futuros

Señalaron que existe una diferencia de criterios valorativos entre activos adquiridos y generados internamente, sin que predomine un criterio definido y homogéneo al respecto. La primera conclusión a la que llegaron en su análisis es la dificultad inherente de valorar estos activos, ya que conllevaba una dosis de subjetividad importante. Asociaron este efecto a la marcha de las empresas y, por tanto, a la economía en general.

La segunda conclusión los llevó a considerar que determinados intangibles (como listas de clientes, marcas, relaciones con clientes, capital humano, capital estructural, etc.), no satisfacen la definición de activos y, por consiguiente, deben registrarse como gasto cuando se incurre en ellos, no figurando en el activo del balance. En ello concuerdan con la Norma Internacional de Contabilidad No. 38.



Por último, señalaron que en la medida en que el modelo contable actual no permite reflejar apropiadamente en los estados financieros el valor de los intangibles, los gerentes de las empresas deben proporcionar a los propietarios del capital, información adicional a la requerida por las normas contables, para permitirles conocer la verdadera situación patrimonial de la firma y estimar adecuadamente su valor.

Es esta misma dirección, Armani (2003) planteó que los activos intangibles son flujos abstractos de probables beneficios económicos futuros para una empresa, que han sido adquiridos por intercambio o desarrollados internamente con costos identificables, que tienen una vida finita, una evaluación de mercado aparte de la empresa y son controlados por esta organización y su propiedad.

Otra definición la brindaron Nevado y López (2006) quienes consideraron los intangibles como aquel elemento que tiene una naturaleza inmaterial (normalmente sin sustancia o esencia física) y poseen capacidad para generar beneficios económicos futuros que pueden ser controlados por la empresa.

Campero (2006) resaltó que estos activos fueron el resultado de la incorporación de la información y el conocimiento a los procesos operativos internos de la empresa, así como del despliegue de la red de relaciones con el exterior y de las capacidades organizativas y de innovación.

Otra definición la propuso el *Intangible Research Center de la Leonard N. Stern School of Business* al señalar dos definiciones sobre los activos intangibles. Una donde los definió como: “fuentes no físicas de probables beneficios económicos futuros para la empresa”, o alternativamente como “todos los elementos de la empresa que existen además de los activos financieros y tangibles” (Dhar, 2009:10).

Por su parte, Fernández (2010: 86) planteó que: “son intangibles aquellos recursos que consisten básicamente en conocimiento o información, no tienen una entidad material y no son por tanto susceptibles de tocarse o percibirse de un modo preciso”. Estos autores refieren que la importancia estratégica de los activos intangible radica en las siguientes razones:

- a) Son un importante factor de heterogeneidad entre las empresas.
- b) No se deprecian por el uso.



- c) Son poco transparentes y sus costos de imitación pueden ser elevados.
- d) No se encuentran en el mercado.
- e) Su proceso de acumulación genera ventajas.
- f) Generan importantes externalidades y sinergias.

Finalmente se consideraron los preceptos de García y Londoño (2010) por considerarse los más abarcadores y oportunos para el desarrollo de la presente investigación. Estos autores señalaron: que los activos intangibles son todos aquellos derechos, comportamientos, formas de dirección y estrategia empresarial que fortalecen la imagen corporativa de las organizaciones, propician la generación de ingresos e involucran procesos de calidad, eficiencia y eficacia, protección al medio e inversión en capital humano, entre otros que no poseen cualidades físicas como un bien corpóreo, pero que contribuyen a la valoración de la empresa y al desarrollo de ventajas competitivas, en la formación de precios de mercado.

Se puede concluir que los activos intangibles se basan en conocimiento e información, cuya principal condición es la dificultad para percibirlos y cuantificarlos, así como su capacidad para contribuir a la generación de ventajas competitivas y de beneficios económicos futuros para una organización (García, 2002).

En la Tabla 1 se describen las características más relevantes de los intangibles que potencian su forma de manifestarse.

Tabla 1. Características de los activos intangibles

Característica	Descripción
Identificabilidad	Un activo satisface el criterio de identificabilidad cuando: (a) es separado o escindido de la entidad y vendido, cedido, dado en operación, arrendado o intercambiado, ya sea, individualmente o junto con el contrato, activo o pasivo con los que guarde relación. (b) surge de derechos contractuales o de otros derechos legales, con independencia de que esos derechos sean transferibles o separables de la entidad o de otros derechos u obligaciones.
Control	La capacidad que la entidad tiene para controlar los beneficios económicos futuros de un activo intangible tiene su justificación, normalmente, en derechos de tipo legal que son exigibles ante los tribunales. En ausencia de tales derechos de tipo legal, será más difícil demostrar que existe control.
Reconocimiento y valoración	El reconocimiento de una partida como activo intangible exige, para la entidad, demostrar que el elemento en cuestión cumple la definición de activo intangible y los criterios para su reconocimiento. La entidad determinará los beneficios económicos futuros que sea atribuible a la utilización del activo, a partir de la evidencia disponible en el momento



Característica	Descripción
	del reconocimiento inicial, otorgando un peso mayor a la evidencia procedente de fuentes externas.
Dificultad de percepción, cuantificación y valoración	Los intangibles de una empresa son difíciles de percibir sensorialmente, no pueden tocarse, escucharse o apreciarse visualmente. Son difíciles de cuantificar y valorar contablemente, pues en ocasiones, sólo se cuenta con la información exacta de los costos incurridos para su desarrollo, pero en la práctica el valor de los mismos es muy superior al costo asumido.
Reflejan relaciones de interés jurídico	Como sucede con las marcas y otros intangibles dentro de una empresa, pueden expresar atributos que son objeto de protección jurídica.
No se deprecian con el uso	El hecho de someterlos a usos sucesivos permite, en la mayoría de los casos, que su valor aumente. Ello se debe al valor añadido que aporta la repetición y la experimentación.
Dificultades para su adquisición en el mercado	Esta característica de los activos intangibles es evidente para aquellos que se basan en conocimiento tácito <sup>4</sup> , es decir, que presenta dificultad y complejidad para ser transmitido o comunicado interpersonalmente.
Determinados activos intangibles pueden ser aplicados simultáneamente sin que su valor se vea erosionado	Esta propiedad de ciertos activos intangibles fundamenta determinadas opciones estratégicas de crecimiento diversificado, en la medida que dichos recursos pueden ser utilizados como herramientas competitivas en los nuevos mercados.
Necesitan que transcurra un periodo de tiempo sustancial para su acumulación	La lealtad de los consumidores, los conocimientos y destrezas de un personal específico en las actividades de una empresa, como la organización de su actividad productiva o su credibilidad en las relaciones mercantiles laborales y financieras, requieren un tiempo sustancial para su formación y éste no puede comprimirse sin incurrir en costos elevados.
Grado de especificidad o especialización	En las actividades originales en las que son aplicados provocan un desarrollo institucional de la empresa diferente del que se impondría si los activos fueran de uso general.
Capacidad para generar beneficios futuros	La expresión de los beneficios que aportan los intangibles a la empresa, sólo se aprecia en el futuro, por ello las inversiones acometidas para su desarrollo sólo se pueden apreciar a mediano y largo plazo. No obstante la capacidad de una empresa para su desarrollo es considerada como una ventaja estratégica y competitiva.

Fuente: Elaboración propia a partir de (García, 2002; NIC 38, 2004).

Estas características traen consigo que los activos intangibles se construyan y acumulen a lo largo del tiempo y que para ello resulte vital la experiencia de la empresa. Su valoración resulta un reto, especialmente cuando se quiere conocer con certeza el valor total de la organización.

### 1.1.1. Clasificación de los activos intangibles

<sup>4</sup>Conocimiento tácito: es el conocimiento que no es de fácil expresión y definición, por lo cual no se encuentra codificado. Dentro de esta categoría, se hallan las experiencias de trabajo, emocionales, vivenciales, el *know-how*, las habilidades, las creencias, entre otros (Arias, 2007: 72).



Una vez definidos los activos intangibles y determinadas sus características principales, es importante destacar que existen diferentes tipos de activos intangibles reconocidos por la bibliografía especializada.

Los intangibles pueden ser clasificados desde diferentes criterios. La norma IASC No. 38 (2004) recogió ejemplos de recursos inmateriales, tales como el conocimiento, las licencias, las concesiones, la propiedad intelectual, los programas informáticos, las listas de clientes, las cuotas de mercado, los derechos comerciales, etc. Señalaron que otros intangibles como las marcas comerciales, no constituyen activos y los agruparon bajo la categoría de otros recursos intangibles.

Nevado y López (2002) propusieron una clasificación de los activos intangibles en función de si son identificables (separables) y controlables, o no. A su vez, sugirieron dividirlos entre aquellos que son generados internamente por la empresa y aquellos que han sido adquiridos. Esta clasificación permite agrupar los activos intangibles en visibles y ocultos. Los intangibles visibles son aquellos regulados por la normativa vigente en cada lugar, mientras que los ocultos no tienen regulación contable (siendo normalmente no identificables ni controlables). Los activos intangibles identificables y controlables son aquellos para los cuales los beneficios económicos futuros pueden ser claramente distinguidos y el acceso de terceros a esa capacidad está restringido. Por otra parte, los activos intangibles no identificables y no controlables son aquellos a partir de los cuales se obtienen beneficios económicos futuros, pero éstos no pueden ser claramente separables; es decir, no se pueden vender, alquilar, intercambiar o distribuir. Estos intangibles se pueden generar por adquisición o internamente (Figura 1).

Sveiby (1997:12) clasificó los activos intangibles en tres categorías, dando origen a un balance de activos intangibles:

- a. Competencias de las personas. Incluye las competencias de la organización como son: planificar, producir, procesar o presentar productos o soluciones.
- b. Estructura Interna. Es el conocimiento estructurado de la organización como las patentes, procesos, modelos, sistemas de información, cultura organizativa, así como las personas que se encargan de mantener dicha estructura.



- c. Estructura Externa. Comprende las relaciones con clientes y proveedores, las marcas comerciales y la imagen de la empresa.



Fuente: Nevado y López (2002)

Figura 1. Clasificación de los activos intangibles

Webbe (2000) señala que resulta extremadamente difícil definir con detalle los activos intangibles, pero que se puede tratar de agruparlos en cuatro categorías y reserva una solamente para las marcas, reiterando la postura de Sveiby (1997). Estas categorías son:

- Activos asociados con la innovación de productos, como aquellos que son el resultado de las inversiones en investigación y desarrollos realizados por la entidad.
- Activos asociados con una marca, lo cual le permite a la entidad vender sus productos y/o servicios a un precio mayor que sus competidores.
- Los activos estructurales, no las innovaciones ostentosas y llamativas o nuevas invenciones, sino formas diferentes, mejores y más inteligentes de hacer negocios, que separan a la empresa de sus competidores.
- Monopolios y entidades que gozan de una franquicia que tienen costos hundidos sustanciales que la competencia tiene que igualar, o que tienen barreras de entrada al mercado que pueden ser usadas en su provecho.



Estos autores guardan “distancia” de las normas contables y consideraron las marcas como activos intangibles. A este criterio se adhiere la autora en el marco de la presente investigación, aunque evidencian una contradicción con respecto a las normas contables que consideran los activos intangibles como “otros recursos intangibles”.

## **1.2. Capital intelectual: humano, estructural y relacional**

Más allá de las primeras citas sobre el término, el auge del abordaje de los intangibles y del capital intelectual puede situarse a finales de los años ochenta y mediados de los noventa del siglo pasado. Con la aparición de la economía del conocimiento y el inicio de la denominada era de la información, cobró relevancia el encontrar explicaciones para las grandes diferencias existentes entre el valor de mercado y el valor contable de ciertas empresas cotizadas (García-Parra *et al.*, 2006).

Así, para Brooking (1997) el término capital intelectual hacía referencia a la combinación de activos inmateriales que permitían el funcionamiento de la empresa. Al año siguiente, Steward (1998) lo definió como el material intelectual o conjunto de conocimientos, información, propiedad intelectual y experiencias que pueden utilizarse para crear valor en una empresa.

Edvinsson (2003:76) definió el capital intelectual metafóricamente como: “las raíces de un árbol”, señalando que para que el árbol crezca no solo importarán sus “frutos” (resultados), sino también será necesario que las raíces estén sanas.

Años después Sánchez, Melián y Hormiga (2007: 102) con el afán de integrar las definiciones anteriores de capital intelectual, concluyeron en definirlo como:

La combinación de activos inmateriales o intangibles, incluyéndose el conocimiento del personal, la capacidad para aprender y adaptarse, las relaciones con los clientes y los proveedores, las marcas, los nombres de los productos, los procesos internos y la capacidad de I+D, etc., de una organización, que, aunque no están reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor futuro y sobre los cuales se podrá sustentar una ventaja competitiva sostenida.

Por su parte, Viedma (2007) definió el capital intelectual como el conocimiento y otros intangibles que crean o producen valor en el presente, y aquellos conocimientos y otros intangibles que pueden crearlo o producirlo en el futuro.



Bueno *et al.* (2008) postularon una definición que consideraba al capital intelectual como la acumulación de conocimiento que crea valor o riqueza cognitiva poseída por una organización, compuesta por un conjunto de activos de naturaleza intangible o recursos y capacidades basados en conocimientos, que cuando se ponen en acción, en combinación con el capital físico o tangible, son capaces de producir bienes y servicios y de generar ventajas competitivas o competencias esenciales para la organización.

Si bien no existe una definición única para el concepto de capital intelectual, se utiliza esta expresión en general, para designar el conjunto de activos y recursos intangibles de la organización que tienen la capacidad de generar valor en el presente o en el futuro. En la Tabla 2 se resumen diferentes definiciones sobre este concepto que permiten percibir su evolución, principalmente en los últimos cincuenta años.

Tabla 2. Definiciones de capital intelectual.

Autores	Definición
List (1841)	El resultado de la acumulación de los descubrimientos, invenciones, mejoras, perfeccionamientos y esfuerzos de todas las generaciones que nos han precedido (capital intelectual de la raza humana).
Kendrick (1961)	El resultado de las inversiones en el descubrimiento y difusión del conocimiento productivo.
Bontis (1996)	La relación de causalidad entre el capital humano, relacional y organizativo.
Brooking (1996)	La combinación de activos intangibles que permiten a la empresa funcionar.
Bradley (1997)	La habilidad de transformar el conocimiento y los activos intangibles en recursos creadores de riquezas para las empresas y los países.
Evinson y Malone (1997)	La posesión de conocimientos, experiencias aplicadas y tecnologías organizativas, relaciones con los clientes, y destrezas profesionales que proporcionan una ventaja competitiva en el mercado.
Stewart (1997)	Conocimiento, información, propiedad intelectual y experiencia que pueden ser utilizados para crear una nueva riqueza.
Sveiby (1997)	La combinación de activos intangibles que generan crecimiento, renovación, eficiencia y estabilidad en la organización.
Lev (2001)	Representa la perspectiva estratégica de la “cuenta- razón” de los intangibles de la organización.
Bueno (2002)	Representa la perspectiva estratégica de la “cuenta- razón” de los intangibles de la organización.
Molbjerg-Jorgensen (2006)	Desde una perspectiva filosófica, entendido como conocimiento sobre el conocimiento, creación de conocimiento y apalancamiento del mismo en valor social o económico.
Krisntald y Bontis (2007)	Relacionados con el tema y que sirven de columna vertebral al presente documento. Dichos modelos toman elementos generales, industriales y educativos, hechos que permiten establecer de manera tangencial.
Monagas (2010)	Refleja activos intangibles, tales como: la capacidad de una empresa para aprender y adaptarse a las nuevas tendencias de la economía de los mercados y de la administración, con énfasis en la gestión del conocimiento como el acto más significativo de creación de valor.

Fuente: Elaboración propia a partir de Bueno *et al.* (2008); Urrea y González (2010).



A partir de lo anterior, se concluye que el capital intelectual es un conjunto de activos intangibles que no tienen presencia en los balances pero que gestionados eficientemente permiten lograr ventajas competitivas y, por tanto, pueden generar valor a las organizaciones. A continuación, se profundiza en los componentes de dicho capital, haciendo hincapié en el papel de las marcas comerciales en este contexto.

### **1.2.1. Componentes del capital intelectual**

Como ya se expresó, el capital intelectual representa la combinación de los recursos humanos, organizativos y relacionales de una empresa. De este modo, el capital intelectual se puede descomponer en:

- a) *Capital humano*. Se define como aquellas actitudes, aptitudes y capacidades que están en línea con los retos y valores de la organización. En esta línea de pensamiento el Premio Nobel Becker (1964) consideraba el capital humano como un factor económico primario, en su estudio sobre el conocimiento, refiriéndose a éste como habilidades y destrezas que las personas van adquiriendo a lo largo de su vida, bien sea por medio de estudios formales, o por conocimientos informales que son los que adquieren por medio de la experiencia. Es aquí precisamente donde Becker (1964) pone énfasis y señala que muchos trabajadores elevan su productividad aprendiendo en el puesto de trabajo nuevas técnicas o perfeccionando las antiguas (Bueno, 2008).

Roos (1997, en García-Parra, 2004) mencionó que el capital humano se refería al conocimiento, explícito o tácito, útil para la empresa, que poseían las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo.

Por su parte Bontis (1999) define al capital humano como el conjunto de recursos intangibles que están incrustados en los miembros de la organización. Señala que estos recursos pueden ser de tres tipos principales: las competencias (incluidas las competencias y el *know-how*), la actitud (motivación, cualidades de liderazgo de la alta dirección) y la agilidad intelectual (la innovación y el espíritu empresarial, la capacidad de adaptarse y creación de sinergias, etc.)



Es decir, el capital humano se define como el conocimiento (tácito o explícito<sup>5</sup>, individual o social) que poseen las personas y grupos, así como su capacidad para generarlo. Está integrado por lo que las personas y grupos saben, y por la capacidad de aprender y de compartir dichos conocimientos para beneficiar a la organización (Miles y Quintillán, 2005).

El capital humano es la base para la generación de los otros tipos de capital intelectual, y se caracteriza porque la empresa no lo posee sino las personas que trabajan en ella, son quienes lo “alquilan” de forma “voluntaria”. Por tanto, el capital humano está constituido por el conjunto de conocimientos, saberes, experiencias, aptitudes, actitudes y destrezas adquiridas por las personas en los procesos de trabajo en que participan.

- b) *Capital estructural*. Compuesto a su vez por dos subconjuntos como son el capital organizativo y el capital tecnológico, división legitimada por sus diferentes implicaciones para la gestión. El primero asociado al ámbito estructural de los diseños, procesos y cultura, y el segundo vinculado con el esfuerzo en investigación-desarrollo (I+D), el uso de la dotación tecnológica y los resultados de la investigación – desarrollo (I+D) (Bueno *et al.*, 2008:55).

Este capital está formado por todos los activos intangibles capaces de generar valor, que residen en la propia organización. Se puede afirmar que es el conocimiento clave sistematizado, empaquetado, difundido y accesible, y conformado por los procesos, la tecnología, la cultura, las rutinas y la capacidad de aprender. En resumen, es todo aquello que permite formar y mantener el capital humano (Miles y Quintillán, 2005).

Es decir, el capital estructural está compuesto por el conjunto de políticas, estrategias, tecnologías, procedimientos, estándares, métodos y metodologías que se han incorporado a las estructuras organizacionales y que se mantiene en ella, independientemente de la permanencia de las personas que la integran.

---

<sup>5</sup>*Conocimiento explícito*: es el conocimiento que está codificado y que es transmisible mediante algún sistema de lenguaje formal. Dentro de esta categoría se encuentran los documentos, reportes, mensajes, presentaciones, diseños, especificaciones, simulaciones, entre otros (Arias, 2007: 72).



- c) *Capital relacional*. Componente del capital intelectual que se refiere al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. La calidad y sostenibilidad de los clientes de una empresa y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, son cuestiones claves para su éxito, como también lo es el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno (García-Parra, 2004).

El capital relacional es la “inteligencia competitiva y social” que se desarrolla gracias a las relaciones con los agentes externos: clientes, proveedores, competidores, alianzas estratégicas, administración pública, otros agentes sociales y ciudadanía en general (Bueno, 2007:112).

Se define además, como el valor de los conocimientos que se incorporan a las personas y a la organización derivados de las relaciones -más o menos permanentes- que mantienen con los agentes del mercado y con la sociedad en general (Seguí-Mas, 2010).

Cabe destacar que el interés de la presente investigación se centra en este último componente: relacional. El capital relacional se interpreta sobre la base de que las empresas no son sistemas aislados; sino que, por el contrario, se relacionan con el exterior. Así, las relaciones que aportan valor a la empresa son las que deben ser consideradas capital relacional (Sánchez *et al.*, 2007). Visto desde otra perspectiva, este capital es la percepción de valor que tienen los clientes cuando hacen negocios con sus proveedores de bienes o servicios (Petrash, 1996). De este modo la aproximación a esta dimensión se haría únicamente desde el punto de vista del cliente, siendo consecuencia del valor de la empresa que éstos pueden percibir.

El concepto de capital relacional encuentra su sentido exactamente en la interacción entre los diversos actores que rodean a la empresa y representa el valor que posee para la organización el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior (Bueno, 1998; Sveiby; 2000; Cegarra *et al.*, 2004; Briones *et al.*, 2007).

Caredda, D’egidio y Gasperini (2010) coinciden en mencionar que son tres los factores determinantes del capital relacional:

- a) En primer lugar, están las relaciones contractuales, las más estudiadas de todas, porque definen los intercambios de productos y servicios con clientes y proveedores. Sin embargo, existe una tercera categoría de grupo de interés: los inversores, quienes



también están ligados por lazos económicos a la empresa. Sin embargo, en la práctica estas relaciones no son sólo económicas. Desde el punto de vista del capital relacional lo que interesa comprender son las raíces de estas relaciones contractuales, los elementos de confianza, satisfacción y lealtad entre los diversos actores. Estos elementos intangibles son de gran importancia, ya que su ausencia tendrá inevitablemente un impacto sobre los resultados financieros.

- b) El segundo elemento del capital relacional son las sinergias. En esta área se presentan la mayor parte de los intangibles entre la empresa y su entorno, gracias a la máxima utilización del llamado efecto de red. Este elemento se refiere a la creación del valor que a menudo no está vinculada por nexos formales entre las empresas. Las *sinergias* representan una de las más importantes modalidades de la creación de valor, por ejemplo, en el sector tecnológico.
- c) El tercer elemento está constituido por los valores compartidos. En los últimos años se ha prestado una atención creciente a los intereses que los grupos involucrados (*stakeholders*) tienen en una empresa. La comunidad del lugar donde se sitúa la empresa, los consumidores en sentido amplio, las asociaciones medioambientales, son sólo algunos ejemplos de estos nuevos *stakeholders*. Debido a esto crece la necesidad de la empresa de respetar los intereses de un amplio espectro de grupos que hasta el presente han sido tomados en cuenta de forma limitada. Con estos actores la empresa comparte una lista de valores, entre los que se encuentran la imagen y la reputación. En este sentido es importante mencionar que el valor de la marca (activo intangible) es asignado a las empresas por el público, los consumidores, los clientes y todos los *stakeholders*. Sveiby (2000) denomina a este componente como estructura externa e incluye en ella las relaciones con clientes y proveedores, las marcas y la imagen de la empresa.

Es resumen, el capital relacional está integrado por el conjunto de conocimientos que adquieren las organizaciones a través de las relaciones con sus clientes, proveedores, con las autoridades y organismos de regulación y control y con la sociedad. En estas relaciones con diferentes actores sociales se pueden incluir las marcas, que en la práctica constituyen un



elemento de vínculo y encuentro entre proveedor y cliente en el mercado. Constituyen un elemento que aporta valor a la organización, al regular sus relaciones comerciales.

### **1.3. Teoría de recursos y capacidades**

Esta teoría surge en el seno de la dirección estratégica bajo la premisa fundamental de la existencia de heterogeneidad entre las empresas en lo que a dotación de recursos y capacidades se refiere. Ello explica las diferencias de resultados entre ellas (López y Sabater, 2009).

La estrategia es vista como un instrumento unificador para las acciones y decisiones de una persona individual o de una organización y desempeña un importante rol en la consecución del éxito o la excelencia (García *et al.*, 2004). La dirección estratégica de la empresa surge con el propósito de analizar la diversidad de resultados entre empresas (Levinthal, 1995).

A finales de los años 1970 se produjo un cambio en la orientación y la diversidad entre sectores, y pasa a ocupar el lugar central en lo que a nivel de análisis se refiere; cambio que se ve impulsado por la aparición en 1980 de la obra de Porter: *Estrategia Competitiva*. Este autor, influido por los postulados de la economía industrial, propone una metodología para analizar los sectores industriales que tiene una gran aceptación por lo que durante casi una década el interés se centró en ellos.

En los años 90 del siglo pasado, teniendo en cuenta las dificultades de este modelo para explicar los orígenes de la ventaja competitiva, y ante la aparición de trabajos que demuestran cómo las diferencias de resultados entre sectores son menos significativas que las diferencias en el seno del mismo sector (Rumelt, 1991; Hansen y Wernerfelt, 1989), los investigadores se vuelven a centrar en los aspectos internos de la empresa como factores explicativos de los resultados de la misma. Surgió así, una nueva corriente de investigación en el seno de la dirección estratégica de la empresa que bajo la rúbrica de teoría de los recursos (Resource-Based View), se ocupó de estudiar estos aspectos (López y Sabater, 2009).

En dicha teoría se plantea que la principal fuente de ventaja competitiva se deriva del potencial de los recursos y capacidades internas de las empresas. Luego, si los recursos y capacidades son la clave para competir con éxito en el mercado, entonces lo relevante no es dónde se compite, sino cómo se compite.



La denominada “Teoría de los Recursos y Capacidades” hace hincapié en que, en tiempos turbulentos y de grandes cambios, tanto en la tecnología como en las necesidades de los clientes y de la industria, las ventajas competitivas sostenibles se deben fundamentalmente a los recursos y capacidades. Considera que cada organización se constituye por un amplio y diferente conjunto de recursos y capacidades, tanto físicos como intangibles (Campero, 2006).

Los recursos comprenden el aspecto estático e incluyen el *stock* de factores productivos que la empresa posee o controla. Así, se pueden distinguir diferentes tipos -financieros, físicos, humanos, organizativos y tecnológicos (Grant, 1992)- entre los que cabe destacar los recursos basados en la información -los intangibles- pues poseen un alto potencial para sustentar ventajas competitivas (Itami, 1987 en López y Sabater, 2009).

Sin embargo, autores como Barney (1991) no distinguen entre recursos y capacidades. Otros como Wernefelt (1984) definen los recursos como el conjunto de activos tangibles e intangibles, incluyendo a las marcas. Grant (2004) separa recursos de capacidades, y clasifica los recursos en tangibles, intangibles y humanos, y resalta además que los intangibles aportan mucho más que los tangibles al valor total de la empresa. Estos enunciados se apartan de la teoría económica clásica, enfoque que guía a Fernández y Suarez (1996) a entender por recurso cualquier factor de producción siempre que la empresa lo pueda controlar, aunque no sea de su propiedad. También López (1998) ofrece una clasificación donde distingue entre activos y habilidades, incluyendo nuevamente en el primer grupo a las marcas comerciales.

Una aproximación más reciente, que toma como referencia los postulados anteriores, la aporta Piñeiro (2009) al considerar que los recursos son los activos tangibles e intangibles a disposición de la empresa, aunque no sean de su propiedad, pero que son controlados por esta y conducen a la generación de capacidades.

Las capacidades tienen carácter de flujo, es decir, representan el aspecto dinámico, siendo las que definen la forma en que la empresa emplea sus recursos (Amit y Schoemaker, 1993 en López y Sabater, 2009).

Según Fernández y Suarez (1996) una capacidad es un conjunto de recursos para realizar una tarea. Las capacidades se consideran un flujo y por tanto tienen un carácter dinámico a diferencia de los recursos que son estáticos. Sin embargo, entre ambos existe una estrecha relación dado que las capacidades descansan en los recursos y a su vez contribuyen a



acumular los stocks de estos. Esta relación es compleja, pues en la práctica no siempre las mejores capacidades están respaldadas por una dotación superior de recursos (Piñeiro, 2009). Fernández y Suarez (1996) señalan que la gestión colectiva de un conjunto de recursos descansa en complejos patrones de coordinación, lo que conecta a la capacidad con la rutina organizativa. Mientras Grant (2004) plantea que las rutinas se desarrollan por la práctica y el perfeccionamiento de las capacidades, por lo que se transfiere el conocimiento tácito, incorporado a las rutinas, al conocimiento explícito en forma de directrices y procedimientos operativos.

Es preciso recordar que los recursos intangibles y las capacidades suelen estar basados en la información y el conocimiento, por lo que no tienen límites definidos en su capacidad de utilización (Navas y Guerras, 1998).

Partiendo de esta teoría, se hace evidente que el valor de la empresa está más relacionado con los aspectos intangibles que con los tangibles, sobre los cuales, tradicionalmente, se hacía su valoración. En este conjunto se ubican invariablemente las marcas comerciales y las relaciones con los clientes.

#### **1.4. Métodos de evaluación del capital intelectual**

Desde la década de los noventa del siglo XX se ha producido un auge vertiginoso en el desarrollo de los métodos para evaluar el capital intelectual en las empresas. Los mismos provienen fundamentalmente de países como Estados Unidos, el Reino Unido, Finlandia y Suecia, aunque es justo reconocer los numerosos artículos publicados en el continente americano, en países como Brasil, Colombia, Cuba y México.

En el presente capítulo, y a partir del análisis de los métodos generales en lo que se han basado los estudios para intentar la medición de los activos intangibles, se profundizará en sus características. Sería imposible abordarlos todos, solamente serán tratados aquellos que cuentan con un mayor reconocimiento a nivel internacional y que son estudiados por la literatura especializada que aborda el tema.

Respecto a cada modelo, se realiza una descripción general, haciendo énfasis en las características principales y los criterios empleados para definir y agrupar indicadores



relacionados con el capital intelectual. Se analizan las fortalezas y debilidades de cada uno y la forma en que se aborda la perspectiva del cliente, en especial la marca y la imagen de marca, como componentes del capital relacional de las empresas. Se recogen también experiencias empíricas de aplicación de los modelos que aparecen en la literatura especializada.

#### **1.4.1. Métodos aplicados a los modelos de evaluación de los activos intangibles**

Los métodos para la evaluación de los activos intangibles identificables y de la propiedad intelectual de una empresa se pueden dividir en tres grandes categorías: primero los basados en el mercado, segundo los que se enfocan en el costo y tercero los que se apoyan en cálculos aproximados de beneficios económicos pasados y futuros (King, 2003).

Los métodos basados en el costo, se enfocan en el costo asumido por la empresa para crearlos y desarrollarlos, o el de sustituir un activo determinado por otros. Toman como punto de partida el principio de la relación entre el costo y el valor. Se pueden aplicar para valorar el activo intangible cuando está en un nivel inicial de desarrollo y por lo tanto su mercado no es muy claro, el nivel de incertidumbre es alto y el conocimiento de los negocios futuros es muy limitado. En general es de fácil utilización, pero no considera los beneficios económicos relacionados con la propiedad y explotación de los activos intangibles; tampoco tiene en cuenta el valor cambiante del dinero en el tiempo, el costo del mantenimiento, los beneficios económicos relacionados con la apropiación y explotación del activo, así como la variación en el futuro del nivel de efectividad de la inversión realizada (King, 2003; Chiesa *et al.*, 2005; González, 2011).

Los métodos basados en el mercado se apoyan en la comparación del precio por el cual los activos similares han sido intercambiados entre compradores y vendedores. Dentro de ellos se encuentran los de valor de mercado o comercial, los orientados a estándares industriales, y los ordenamientos o *ranking*. Se apoyan en el principio económico de la competencia y el equilibrio, en un mercado de libre oferta y demanda, donde dichos factores orientan el precio de todos los bienes y servicios a un punto de equilibrio. Debido a la sencillez del método, este es ampliamente usado (Chiese *et al.*, 2005; Vilorio, Nevado y López, 2008; González, 2011).

Este método puede encontrar dificultades prácticas a partir de las limitaciones para acceder a datos acerca de las transacciones con activos intangibles que sean comparables. Ello está



condicionado no sólo por la falta de compatibilidad entre las transacciones, sino por el hecho de que la propiedad intelectual generalmente no “nace” para su venta y la información sobre transacciones relacionada es de acceso restringido, incluso dentro de las empresas.

Finalmente, el método basado en los ingresos toma como punto de partida que el valor de un activo puede ser expresado como el valor futuro de los flujos de caja. Existen diversas medidas del ingreso económico que podrían dar origen a diversos métodos para valorar activos intangibles basados en la tecnología. Entre estas medidas se pueden considerar los ingresos brutos y netos, los operacionales, tanto antes de impuestos como los netos después del impuesto, flujos de caja, etc.

Para Chiese *et al.*, (2005), este último método es el que permite valorar la tecnología con exactitud, ya que considera variables operacionales como: mercado, tamaño, precio, estructura de costo y riesgo. Las mismas son importantes según el tipo de tecnología. Su dificultad principal se asocia a que los datos necesarios a veces resultan difíciles de conseguir.

#### **1.4.2. Modelos de medición de los activos intangibles**

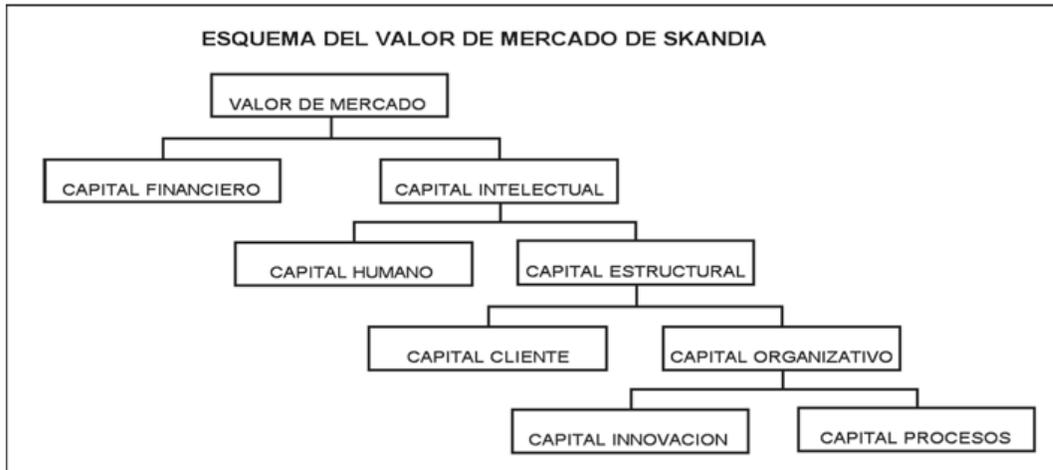
En el tema sobre activos intangibles, un apartado importante es el referido a su medición. Desde los modelos emblemáticos como el Navegador de Skandia (Edvinsson, 1997) han proliferado gran cantidad de trabajos sobre la medición de dichos activos, la mayoría son de corte teórico. Los modelos establecen diferentes clasificaciones de los elementos que lo integran. A continuación, se presentan de forma crítica algunos de los más reconocidos internacionalmente.

##### **1.4.2.1. Navegador Skandia**

El modelo fue desarrollado por Lief Edvinson (1997) y propone que la diferencia entre los valores de la empresa en registros contables y los del mercado, se debe a un conjunto de los denominados activos intangibles, que no quedan reflejados en la contabilidad tradicional, pero que el mercado reconoce como futuros flujos de caja. Para poder gestionar estos valores es necesario hacerlos visibles (Hollander, 2005). El enfoque de Skandia parte de que el valor de mercado de la empresa está integrado por el capital financiero y el intelectual (Figura 2).



Figura 2. Esquema de Valor de Mercado de Skandia



Fuente: Edvinsson y Malone (1997).

Los elementos del capital intelectual son (Hollander, 2005):

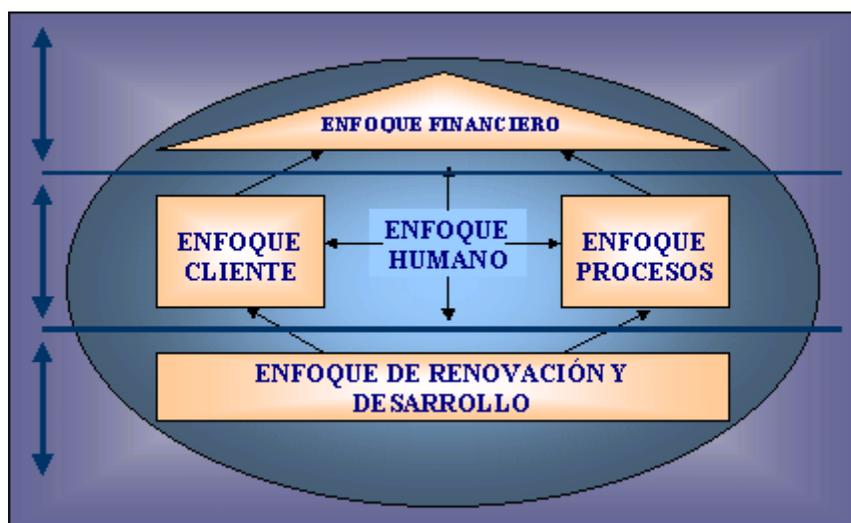
- a) Capital humano. Incluye conocimientos, habilidades y actitud de las personas que componen la organización. Algunos de los indicadores utilizados son: número de empleados, número de gerentes, gasto de capacitación de empleados, nivel de escolaridad de los empleados, entre otros.
- b) Capital estructural. Conocimientos explicitados por la organización e integrado por tres elementos:
  - i. Clientes. Activos relacionados con los clientes (fidelización, capacidad de conformar equipos mixtos). Algunos indicadores utilizados: número de clientes activos o contratos vigentes con clientes.
  - ii. Procesos. Forma en que la empresa añade valor a través de las diferentes actividades que desarrolla. Implica la forma de organizar la producción o los servicios que distinguen a una organización.
  - iii. Capacidad de innovación. Posibilidad de mantener el éxito de la empresa a largo plazo, a través del desarrollo de nuevos productos o servicios. Se pueden utilizar los siguientes indicadores: inversión en investigación y desarrollo, gastos de investigación o gastos de administración.



- c) Capital financiero. Considera este modelo que se representa por la información que entrega el estado de situación patrimonial y, por lo tanto, es un capital de tipo histórico.

El valor de mercado de una entidad está dado por el capital financiero que representa el pasado y el capital intelectual que lo hace en presente y futuro. Por tanto, estas dos dimensiones quedan incorporadas en el modelo Skandia, como se ilustra en la Figura 3.

Figura 3. Modelo Navigator de Skandia de Edvinson



Fuente: Edvinsson y Malone (1997).

En este modelo se vinculan al capital intelectual, el capital humano, estructural y del consumidor. Son clasificados en 5 grupos, con 90 mediciones: financieras (20), humanas (13), clientes (22), procesos (16) y renovación/desarrollo (19) (Palomo, 2003).

Se han reportado diferentes aplicaciones exitosas de este modelo. Un ejemplo práctico es su aplicación a instituciones de investigación (Mejía y Pérez, 2013). Estos autores reportan un listado de 22 indicadores. En el enfoque de clientes, si bien se miden aspectos relacionados con el valor del cliente, su satisfacción y lealtad, solamente uno de los referidos indicadores se asocia a la valoración que sobre la empresa tienen sus clientes, pero no se hace referencia directa a las marcas que comercializan las instituciones a evaluar, ni la imagen que proyectan en el cliente.



Otra propuesta de indicadores basada en este modelo la presenta Arbonies (2006). Dedicar un segmento al mercado, pero no incorpora ningún indicador donde se valore el prestigio o imagen que proyecta la marca en los clientes de la organización. Otras aplicaciones del modelo donde tampoco se incluye la valoración de las marcas aparece en la aplicación empírica en México, en el sector de las tecnologías de la información (Saavedra y González, 2011). En el sector del turismo y particularmente en la hotelería, Monagas y Docasal (2013), en su ampliación desarrollada en este sector en Cuba, nuevamente incorporan diferentes indicadores desde el enfoque de cliente pero reiteran la ausencia de indicadores asociados al valor de las marcas.

#### **1.4.2.2. Balanced Scorecard (BSC)**

El *Balanced Scorecard* monitorea los elementos principales de la estrategia de una empresa, desde la mejora continua y las alianzas, hasta el trabajo en equipo y la escala global. Ello permite que las empresas alcancen la excelencia (Kaplan y Norton, 2005). Este modelo va más allá de un proceso de evaluación, al involucrarse en la gestión organizacional, y puede ser aplicado sin importar el sector en que se desempeñe la empresa. Los elementos que emplea son comunes para todas las organizaciones que pretenden tener buenos resultados financieros y que quieran mejorar en su operación con el respaldo de una gestión adecuada al interior de la organización (Del Pilar, 2014).

Representa un modelo de dirección estratégica relacionado con la gestión del capital intelectual. El modelo posibilita la adaptación continua de la estrategia de la empresa a los cambios detectados en los entornos tecnológico, competitivo y de mercado. La herramienta reduce el exceso de información (limitando las áreas de medición) y vincula las acciones a corto plazo con la estrategia a largo plazo (Figura 4).



Figura 4. Modelo del BSC de Kaplan y Norton



Fuente: Kaplan y Norton (1997).

Se apoya en el uso de indicadores claves de desempeño, alineando metas alcanzables y cuantificables; además permite cubrir todos los frentes en los que tiene injerencia. El conjunto de indicadores integrados en el BSC relaciona la estrategia de la empresa desde cuatro perspectivas: la financiera, la de clientes, la de procesos internos, y la de aprendizaje y crecimiento. Los indicadores utilizados son tanto de carácter financiero como operacional (satisfacción de los clientes, procesos internos, actividades de innovación, entre otros), siendo su objeto el establecer relaciones causa-efecto que reflejen las variaciones de los resultados financieros. En este caso, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento integra mayoritariamente el capital humano de la organización (Seguí, 2007; Del Pilar, 2014; Milis y Mercken, 2004).

Kaplan y Norton asumen al capital relacional y lo denominan perspectiva cliente. En ella analizan cómo se crea valor para el cliente, cómo se satisface su demanda y por qué éste paga por ello. Lo que pretenden es identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que se obtendrán con los segmentos de clientes y de mercados seleccionados. Por lo tanto, dicho modelo está diseñado para orientar a la dirección o ejecutivos del negocio hacia la identificación de los factores que contribuyen al éxito de la estrategia del negocio (Palomo, 2003).



Se reconocen diversas metodologías para el diseño e implementación práctica del modelo en décadas pasadas, entre ellas: Kaplan y Norton (1992), Nogueira (2002), Papalexandris *et al.* (2005), Vega *et al.* (2005), González *et al.* (2007), Armada *et al.* (2008) y Soler (2009). En ninguna de estas propuestas se tuvo en cuenta la marca comercial y su valor para el cliente.

Otros trabajos recientes mantienen esta misma tendencia. Dos Santos (2013) publica una propuesta basada en el modelo para las pequeñas y medianas empresas. La perspectiva del cliente se presenta como la más extensa en relación con los objetivos y las iniciativas de las acciones propuestas. Sin embargo, se centra en la satisfacción, lealtad y participación en los mercados, pero no profundiza en la repercusión de la marca y su imagen en los clientes. Similar carencia se aprecia en la propuesta de Aguirre (2004) desarrollada para el sector de la industria automotriz en Colombia. Tampoco el trabajo de Nogueira, López, Medina y Hernández (2014), quienes en una aplicación del modelo a empresas del sector de la construcción, abordan la dimensión del cliente aplicando el modelo de evaluación de la calidad en el servicio SERVQUAL<sup>6</sup> y continúan sin valorar la repercusión de la marca en el cliente.

La aplicación del modelo en el sector del turismo trae una excepción en los estudios consultados. Balagué *et al.* (2012) publican un sistema de indicadores para la gestión sostenible de un destino turístico y su aplicación a la Costa Brava en España e incluyen, en la dimensión industria turística, indicadores asociados con la imagen de marca del destino turístico. Sin embargo, otras investigaciones como las de Wilhelmina (2014) en su propuesta aplicada al sector hotelero, en la perspectiva del cliente, incluye indicadores relacionados con satisfacción, selección, adquisición y rentabilidad, pero no considera indicadores asociados a la marca y su imagen en el mercado. Esta tendencia se repite en la publicación de Cunha *et al.* (2012) en su propuesta de aplicación del modelo para el sector hotelero en Brasil.

---

<sup>6</sup> El Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio fue elaborado por Zeithaml, Parasuraman y Berry (1985) cuyo propósito es mejorar la calidad de servicio ofrecida por una organización. Utiliza un cuestionario tipo que evalúa la calidad de servicio a lo largo de cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. Está constituido por una escala de respuesta múltiple diseñada para comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio. Permite evaluar, pero también es un instrumento de mejora y de comparación con otras organizaciones.



### 1.4.2.3. Modelo Technology Broker

Annie Brooking, fundadora y directora de la empresa de consultoría inglesa *The Technology Broker*, líder en servicios de desarrollo de capital intelectual, propuso un modelo de medición de activos intangibles bajo el nombre de *Technology Broker* (Funes, 2001). El modelo es propuesto desde la perspectiva práctica de la gestión empresarial y la experiencia acumulada por su autora.

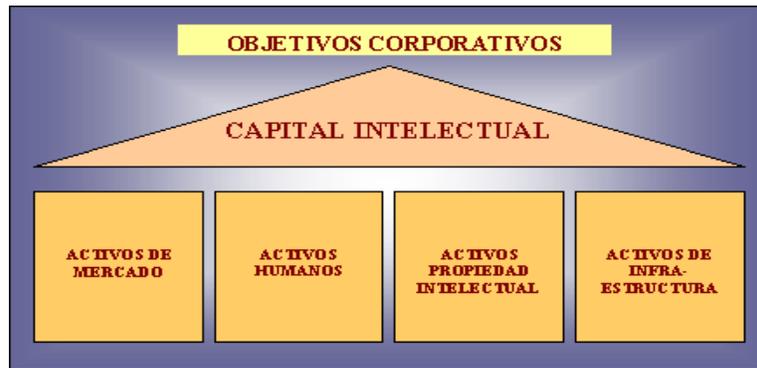
Brooking considera como punto de partida que las medidas de capital intelectual son útiles porque permiten conocer la capacidad de la organización para alcanzar sus metas, planear la investigación y el desarrollo, proveer información básica para programas de reingeniería, asignar los recursos en educación organizacional y programas de formación, calcular el valor de la empresa y ampliar la memoria de la organización (Funes, 2001).

Este modelo clasifica los componentes del capital intelectual en cuatro categorías (Figura 5).

- a) *Activos de mercado* proporcionan una ventaja competitiva en el mercado. Incluyen marcas, clientes, imagen, cartera de pedidos, distribución y capacidad de colaboración.
- b) *Activos humanos* enfatizan en la importancia que tienen las personas en las organizaciones por su capacidad de aprender y utilizar el conocimiento. Brooking afirma que el trabajador del tercer milenio será un trabajador del conocimiento, al que se le exigirá participación en el proyecto de la empresa y una capacidad para aprender continuamente. Considera como indicadores: educación, conocimientos específicos del trabajo, formación profesional y habilidades.
- c) *Activos de propiedad intelectual*, valor adicional que supone para la empresa la exclusividad de la explotación de un activo intangible. Se refieren a patentes, derechos de autoría, derechos de diseño y secretos comerciales.
- d) *Activos de infraestructura* toman en cuenta la filosofía del negocio, la cultura organizativa, los sistemas de información y bases de datos existentes en la empresa.



Figura 5. Modelo de capital intelectual de Brooking



Fuente: Brooking (1997).

El modelo establece los pasos para efectuar la gestión del capital intelectual en las empresas los cuales, según Pérez (2005), son:

- a) Identificación del capital intelectual.
- b) Desarrollo de una política de capital intelectual.
- c) Auditoría de capital intelectual.
- d) Documentación y archivo en la base del conocimiento del capital intelectual.
- e) Crecimiento y renovación del capital intelectual.
- f) Divulgación.

En esta propuesta los activos de mercado son los que otros modelos definen como capital relacional, en cuyos elementos se ubica a la marca. En esta propuesta no se analizan de forma independiente, sino como un componente del capital intelectual.

Al igual que en el modelo Skandia, este modelo supone que la suma de los activos intangibles permite estimar el valor de una empresa. Sus características diferenciadoras se encuentran en el tratamiento particular que realiza sobre la propiedad intelectual y en la importancia de la existencia de auditorías de la información. Su autora señala que éste elemento adquiere connotación especial para evitar caer en propaganda engañosa, a partir de datos no fiables y arbitrarios reportados por las empresas (Moreno, 2012).

En una experiencia desarrollada en el sector textil en Colombia, por Murillo (en Díez y Zuñiga, 2011) se pusieron en evidencia nuevamente las carencias en la aplicación de los modelos anteriores, en relación al tratamiento del valor de marca. Lo anterior cobra un mayor



interés por tratarse de un sector donde estos aspectos son muy significativos a partir de la fuerte identificación que tiene el consumidor de productos textiles con respecto a las marcas que consume.

#### 1.4.2.4. Modelo Intangible Assets Monitor

Este modelo es creado por la firma de consultoría Finlandesa Celemi. Fue desarrollado por Karl Erik Sveiby en 1986 y respalda su confección en la importancia de los activos intangibles; al igual que con los modelos anteriores, se puso de relieve por la gran diferencia que existía entre el valor de las acciones de la empresa en el mercado y su valor en los registros contables. Esta diferencia es el resultado de las expectativas que se crean en los flujos de caja a futuro, debido a la existencia de los activos intangibles (Hollander, 2003).

Se debe resaltar que este modelo se orienta en dos direcciones principales, uno hacia el exterior y otro al interior de la empresa. Dependerá del tipo de usuario final del modelo que la información se oriente hacia los clientes, accionistas, proveedores (usuarios externos); o a los directivos (usuarios internos) (Galván, 2006; Mariz *et al.*, 2012).

Sveiby (1996) clasifica los activos intangibles en tres categorías, dando origen a un balance de ellos (Tabla 3).

Tabla 3. Balance de activos intangibles de Sveiby.

	<b>Activos tangibles</b>	<b>Activos intangibles</b>
Balance visible	Disponibles	Pasivos corto plazo
	Realizables	Pasivos a largo plazo
	Activos Fijos	Patrimonio
Balance invisible	Estructura interna	Capital invisible
	Estructura externa	
	Competencias del personal	Compromiso
	<b>Activos intangibles</b>	<b>Financiación invisible</b>

Fuente: Sveiby (1997).

En el modelo presentado existe un balance invisible que es réplica, en cuanto a estructura, del estado de situación patrimonial de una empresa y está compuesto por los siguientes criterios (Galván, 2006 y Sarur, 2013):

- a) Competencias de las personas. Incluye las competencias de la organización como son planificar, producir, procesar o presentar productos o soluciones.



- b) Estructura interna. Es el conocimiento estructurado de la organización como las patentes, procesos, modelos, sistemas de información, cultura organizativa, así como las personas que se encargan de mantener dicha estructura.
- c) Estructura externa. Comprende las relaciones con clientes y proveedores, las marcas comerciales y la imagen de la empresa.

Según Sveiby (1997), las personas son el único agente verdadero en las organizaciones, y quienes crean la estructura interna (organización) y la estructura externa (imagen). El autor propone tres tipos de indicadores dentro de cada uno de los tres bloques (Tabla 4):

- a) Indicadores de crecimiento e innovación: recogen el potencial futuro de la empresa.
- b) Indicadores de eficiencia: informan hasta qué punto los intangibles son productivos (activos).
- c) Indicadores de estabilidad: indican el grado de permanencia de estos activos en la empresa.

Tabla 4. Indicadores propuestos en el modelo

	<b>Competencia</b>	<b>Estructura interna</b>	<b>Estructura externa</b>
Indicadores de crecimiento e innovación	Experiencia Nivel de educación Costo de formación Rotación Clientes que fomentan la competencia	Inversiones en nuevos métodos y sistemas Inversiones en los sistemas de información Contribución de los clientes a la estructura interna	Rentabilidad por cliente Crecimiento orgánico
Indicadores de eficiencia	Proporción de profesionales Valor añadido por profesional	Proporción del personal de apoyo Ventas del personal de apoyo Medidas de valores y actitud	Índice de satisfacción de los clientes Índice éxito/fracaso Ventas por cliente
Indicadores de estabilidad	Edad promedio Antigüedad Posición remunerativa relativa Rotación de profesionales	Edad de la organización Rotación del personal de apoyo El Ratio Rookie	Proporción de grandes clientes Ratio de clientes fieles Estructura de antigüedad Frecuencia de repetición

Fuente: Elaborado a partir de Sveiby (1997).

Los indicadores propuestos por Sveiby son básicamente no monetarios y su interpretación es válida para valorar una empresa desde una perspectiva no financiera. El método posee una perspectiva contable mucho más amplia, ya que se basa en tecnología de punta para



materializar la visión trazada para la organización (Díaz, 2003). Es posible aplicarlo a todo tipo de empresas, ya que todas poseen las tres estructuras del modelo (Competencias, Estructura Interna y Estructura Externa) y es importante adaptarlo a la realidad de la empresa definiendo primeramente la intención de su aplicación y el vínculo que se evidencia entre los índices.

Hollander (2003: 53) critica a este modelo sustentado en que: “trata de objetivar elementos que por su naturaleza son subjetivos; luego, como todo modelo, es una representación de la realidad y cumple con la virtud de llevar a comunes denominadores los intangibles, a través de los indicadores del monitor de intangibles (ver cuadro anterior), facilitando su comprensión y comparabilidad”. Desde una perspectiva crítica, Arango (2010), resume las fortalezas y debilidades del modelo:

- a) Fortaleza: nueva forma de medir los intangibles, al enfocar los indicadores en la explicación de determinadas variables.
- b) Debilidad: la rigidez establecida en las variables seleccionadas. No valora de manera cuantitativa, ya que no considera la perspectiva financiera.

A ello se puede adicionar, desde la perspectiva del objeto de la presente investigación, que a diferencia de los modelos anteriores en esta propuesta se abordan directamente las marcas y su valor en el mercado como parte de los que su autor denominó la dimensión externa.

#### **1.4.2.5. Modelo Intellectual Capital Navigator**

De los instrumentos diseñados para medir capital intelectual, es el de Stewart - Navegador de Capital Intelectual- quien mejor representa la relación de los flujos de conocimientos y las finanzas de una empresa (Figura 6). En este modelo se expresa de manera evidente al valor de marca como intangible (Arango *et al.*, 2010).

Stewart (1998) creó el navegador de capital intelectual, como se muestra en la Figura 6, con tres dimensiones: capital humano, capital estructural y el capital de los clientes.



Figura 6. Navegador de Capital Intelectual de Stewart.



Fuente: Stewart (1998).

Este autor considera que el capital intelectual está compuesto por el conocimiento de la organización, y representa los activos intangibles que poseen valor sin tener dimensiones físicas, están localizados en las personas (empleados, clientes, proveedores); o se obtienen a partir de los procesos, sistemas y la cultura organizativa. El autor sugiere tres indicadores para cada dimensión, pero también aclara que el número de indicadores es, a discreción de la organización, y que dependen de la información que necesite la organización (Medeiros *et al.*, 2012).

La presente propuesta forma parte de los denominados métodos de mediciones globales, que son aquellos que, a decir de su propio creador, pretenden determinar una medición del valor global de los bienes intangibles con independencia de la definición de capital intelectual que haga cada empresa.

Nevado y López (2002) señalan las fortalezas y debilidades de la propuesta:

- a) Fortalezas: modelo sencillo y rápido como primera aproximación al valor de intangibles.
- b) Debilidades: heterogeneidad de los criterios empleados, factores exógenos y los problemas de los ajustes a valores contables.



En esta propuesta nuevamente, al igual que en el modelo de Sveiby (1997), se aborda el valor de las marcas, sólo que en este caso su autor la incluyen en lo que refiere como medidas del capital del cliente.

#### **1.4.2.6. Modelo Intellect**

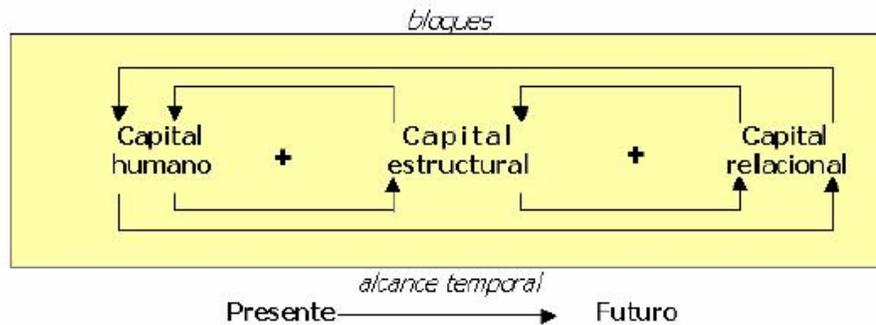
En 1999, el Instituto Universitario Euroforum Escorial y la empresa consultora KPMG establecieron un modelo que integra tres bloques: el capital humano (conocimiento de personas y grupos que resulta útil para el conjunto de la organización), el capital estructural (conocimientos que son propiedad de la organización e independientes de las personas) y el capital relacional (conjunto de relaciones externas de la organización que generan valor para ella) (Nevado y López, 2002).

En 1999, el Dr. Eduardo Bueno y otros colaboradores del Instituto Universitario Euroforum Escorial, señalaron que este modelo no intenta inventariar todos los intangibles que posee la organización, sino que los selecciona sobre la base de su capacidad de aportar valor. Agregan que responde a un proceso de identificación, selección, estructuración y medición de activos hasta ahora no evaluados de las empresas (o por lo menos, no de forma estructurada). Al definir sus objetivos plantean que el modelo se encamina a ofrecer a los gestores información relevante para la toma de decisiones y facilitar información a terceros sobre el valor de la empresa (perspectiva externa).

Años después, Arango *et al.* (2010), puntualizan que la propuesta no sólo ofrece una metodología para la medición del capital intelectual, sino que también se preocupa de los procesos que en el tiempo generan capital, desde la perspectiva del presente y del futuro de la organización. Esto lo diferencia del modelo del propuesto por *Skandia*, en el que también se consideran los tres bloques (Figura 7).



Figura 7. Modelo Intellect.



Fuente: I.U.E. Escorial (1998) en Seguí (2007).

El modelo *Intellect* se estructura por bloques, elementos e indicadores. Los bloques del capital intelectual son los grandes agregados mencionados (capital humano, estructural y relacional). Por su parte, los elementos están constituidos por los recursos y activos intangibles que integran cada componente del capital intelectual (Tabla 5) y, por último, los indicadores evalúan cada uno de los elementos establecidos.

Tabla 5. Intellect: elementos del capital intelectual.

	<b>Capital humano</b>	<b>Capital estructural</b>	<b>Capital relacional</b>
Presente	Satisfacción del personal Tipología del personal Competencia de las personas Liderazgo Estabilidad: riesgos de pérdida	Cultura organizacional Filosofía del negocio Procesos de reflexión estratégica Estructura de la organización Propiedad intelectual Tecnología de proceso Tecnología de productos Procesos de apoyo Procesos de captación de conocimiento Mecanismos de transmisión y comunicación Tecnología de la información	Base de clientes relevantes Lealtad de clientes Intensidad de la relación con clientes Satisfacción de clientes Procesos de apoyo y servicios al cliente Cercanía al mercado Notoriedad de marcas Reputación/nombre de empresa Alianza estratégica Interrelación con proveedores Interrelación con otros agentes
Futuro	Mejora de las competencias Capacidad de innovación de las personas y equipos	Procesos de innovación	Capacidad de mejora Recreación de la base de clientes

Fuente: I.U.E. Escorial (1998) en Seguí (2007).

El modelo posee otras fortalezas y debilidades (Nevado y López, 2002; Bueno *et al.*, 1999; Rodríguez, 2009):



- a) **Fortaleza:** El grado de consenso que alcanza. La inclusión del capital social y de su efecto multiplicador. Explicación detallada de los elementos intangibles. Modelo abierto y flexible que asume, no sólo la medición de resultados sino también de los procesos que lo generan, que posee una visión sistémica, amplia aplicabilidad y combina unidades de medida diversas. No sólo pretende identificar y medir los activos intangibles de una empresa, sino que entra a considerar también su nivel de riesgo o estabilidad. De esta forma, el modelo en conjunto ofrece una idea del "valor neto" de los activos intangibles de la empresa.
- b) **Debilidad:** falta de cuantificación del valor de los capitales.

Con base en este modelo se destaca que dentro del bloque denominado capital relacional, se ubicaron como elementos la lealtad y satisfacción de clientes, así como notoriedad de marca. Los dos primeros constituyeron dimensiones de la variable fidelidad dentro del concepto de valor de marca y la notoriedad de marca es otra dimensión. Sin embargo, en la experiencia empírica desarrollada por Bueno (1999) en tres empresas españolas: (Finanzia Grupo BBV, IDOM y Telefónica Sistemas Avanzados TSAI). Se puede constatar la ausencia de indicadores asociados con la marca y la imagen de marca de tales organizaciones.

#### **1.4.2.7. Modelo Intellectus**

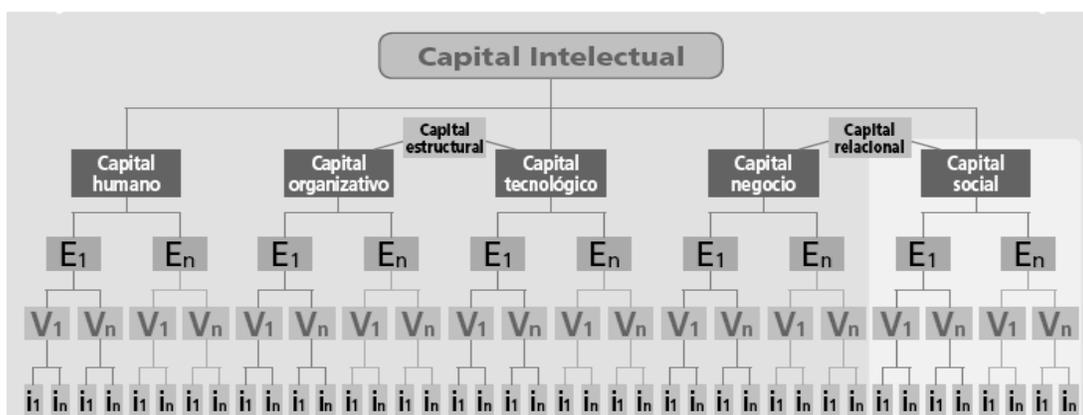
El Modelo Intellectus se desarrolló con la participación y consenso de diferentes agentes públicos y privados dentro del seno del Foro del Conocimiento e Innovación "Intellectus", considerado como plataforma de transferencia y reflexión del Instituto Universitario de Investigación IADE de la Universidad Autónoma de Madrid.

Fruto del contraste del modelo Intellect y de la revisión de otros modelos existentes, así como del trabajo del profesor Bueno y su equipo en la Universidad Autónoma de Madrid a principios de 2003, surgió el modelo Intellectus. Este modelo muestra los activos intangibles que posee una empresa desde una perspectiva arborescente, la cual pretende evidenciar las múltiples interrelaciones. El modelo se organiza en componentes (activos intangibles agrupados en función de su naturaleza), elementos (grupos homogéneos de activos intangibles), variables (intangibles integrantes de un elemento del capital intelectual) e indicadores (para la valoración de los activos intangibles) (Figura 8).



Rodríguez (2000) afirma que el Modelo Intellectus presenta tres aportaciones importantes. La primera son los cinco componentes o capitales (humano, organizativo, tecnológico, de negocio y social) con que se vinculan el capital intelectual, superando los tres capitales generalmente utilizados. La segunda aportación es la construcción del modelo tomando como base un conjunto de principios que facilitan su entendimiento, como elementos de gestión efectiva de las actividades intangibles que se integran en los distintos elementos y variables. Por último, la tercera aportación se refiere a la lógica interna del modelo que explica las relaciones que define un sistema altamente conexo, facilitando el desarrollo efectivo de la estrategia de medición, difusión y gestión de los intangibles de la organización.

Figura 8. Organización del modelo Intellectus.



Fuente: Bueno (2008).

E: elemento intangible del componente.

V: variable intangible a medir en el elemento.

I: indicador de medida de la variable.

En la tabla 6 se recogen los indicadores propuestos en el marco del modelo.



Tabla 6. Elementos relacionados con la estructura del modelo.

<b>Componentes</b>				
<b>Capital humano</b>	<b>Capital organizativo</b>	<b>Capital tecnológico</b>	<b>Capital de negocio</b>	<b>Capital social</b>
Elementos				
Valores y aptitudes Actitudes Capacidades	Cultura Estructura Aprendizaje organizativo Procesos	Esfuerzos en I+D+I Dotación tecnológica Propiedad intelectual e industrial	Relaciones con clientes Relaciones con proveedores Relaciones con aliados Relaciones con competidores Relaciones con medios de comunicación e imagen corporativa Relaciones con la instituciones de promoción y mejora de la calidad	Relaciones con accionistas, instituciones e inversores Relaciones con administración pública Relaciones con la defensa del medio ambiente Relaciones corporativas Otras relaciones con la sociedad
Variables				
Indicadores				

Fuente: Bueno, E.-CIC. (2003).

Este modelo facilita, entre otros, los siguientes aspectos (Bueno, 2008):

- a) Identificar, a través de una reflexión estructurada, los activos intangibles claves de la organización.
- b) Establecer indicadores numéricos de medición que posibiliten un seguimiento periódico de la evolución de tales activos.
- c) Definir directrices para gestionar estratégicamente el conjunto de intangibles organizativos.
- d) Complementar la información obtenida en la memoria anual (balance, cuenta de resultados e informe de gestión) con datos sobre los activos intangibles e indicadores no financieros.

Finalmente, se destaca que, en este modelo, al igual que en todos los anteriormente descritos para medir capital intelectual, se contempla como componente al capital relacional – con distintas denominaciones- y como un activo importante a las marcas. Sin embargo, a la hora de definir indicadores y desarrollar aplicaciones empíricas de los modelos, no emplean indicadores asociados con el valor de estas.

A continuación, y a modo de conclusión se resume el análisis realizado de los diferentes modelos, de evaluación del capital intelectual, donde se recogen algunas de las características



principales de los mismos y se hace particular énfasis en la posición adoptada frente a la marca y la imagen de marca.

Tabla 7. Resumen de los modelos analizados

Semejanzas	Diferencias	Posición frente a la marca
<p>Emergencia y desarrollo a finales de los años 90 del pasado siglo XX.</p> <p>Interés marcado en los activos intangibles basados en el conocimiento</p> <p>Vinculación estrecha con la planificación estratégica.</p> <p>Finalidad doble: Interna o de gestión y externa o de información.</p> <p>Utilización de indicadores como criterio de medición y gestión de los activos organizativos intangibles.</p> <p>Ausencia generalizada de procedimientos de auditoría y de criterios de referencia para los indicadores.</p> <p>Heterogeneidad en las unidades de medidas.</p> <p>Falta de asignación de valor financiero al capital intelectual.</p>	<p>Ausencia de un lenguaje común.</p> <p>Perspectiva financiera en el cuadro de mando integral de Kaplan y Norton, mientras otros no la incluyen, como el Intellec y el propuesto por Sveiby.</p> <p>Enfoque estático/dinámico.</p> <p>Algunos modelos hacen referencia a las interacciones entre los componentes del capital intelectual y otros no.</p> <p>Enfoque presente/ futuro.</p> <p>Considerado por algunos modelos como el Skandia y el Intellect.</p> <p>Propuesta de agrupación de los indicadores por ejemplo niveles, por ejemplo, en el Asset Monitor (Sveiby, 1997) quien divide los indicadores en tres grupos.</p>	<p>La consideran como parte del capital relacional, aunque Edvinsson y Malone (1997) la incorporan como parte del capital estructural.</p> <p>Por lo general no se identifican indicadores asociados a las marcas y su valor, a excepción del modelo Intellect.</p> <p>En las experiencias empíricas consultadas, únicamente se encuentra una aplicación donde se evalúa la marca.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Bueno *et al.* (2003) y Bueno *et al.* (2008).











## CAPÍTULO 2.

Marca, imagen de marca  
y valor de marca en el contexto  
del capital relacional



## **CAPÍTULO 2. MARCA, IMAGEN DE MARCA Y VALOR DE MARCA EN EL CONTEXTO DEL CAPITAL RELACIONAL**

Definir el concepto de marca resulta una tarea compleja ante las diferentes interpretaciones que ha tenido, según sea la perspectiva desde la que se analiza: económica, comercial, legal, publicitaria o desde otra rama (Valls, 1992).

Velilla (2010) argumenta que son frecuentes los debates acerca de la importancia y naturaleza de las marcas, que ello ha dependido de su abordaje desde diferentes áreas del conocimiento entre ellas el *marketing*, la gestión de marcas o la comunicación.

La marca tiene un papel importante para los dos campos de acción que interactúan a diario en los mercados: los que ofrecen los productos o servicios con marca y los consumidores o clientes que compran o adquieren los mismos. Para los primeros, vender productos y/o servicios con marca les representan múltiples beneficios económicos, y para los segundos, estos signos distintivos les ayudan a identificar un producto por su calidad, y por sus características específicas y particulares.

Siguiendo los postulados de Keller (1998) la marca se configura en el tiempo como una filosofía de comunicación en cuanto al cumplimiento de las necesidades y expectativas del cliente, y como un elemento a considerar para dar respuesta a las expectativas del cliente. Implica una combinación de activos tangibles que se expresan como intangibles, crean un valor financiero y generan un producto diferenciador. A decir de Rusell (2005) su intención es identificar o distinguir un producto de aquellos que oferta la competencia.

La necesidad de conocer el valor de una marca como activo empresarial es un problema planteado desde la década de los años 80 del siglo pasado, sin que en la actualidad se haya alcanzado una solución satisfactoria para todos los agentes implicados. Desde el nacimiento de la polémica algunas empresas comenzaron a incluir en sus balances el valor de las marcas, que, si bien no cuestionaba su carácter de activo empresarial y su necesidad de valorarlo para representar una imagen real del valor de la empresa, tampoco se había logrado un acuerdo en cuanto al método de valoración más adecuado para lograr estimar su verdadera cuantía y su aplicación a los sistemas contables de las empresas (Villarejo, 2002).



En la siguiente sección se aborda lo relacionado al constructo marca, iniciando con su conceptualización y haciendo particular énfasis en la variable denominada valor de marca, así como sus determinantes desde la perspectiva del consumidor.

## **2.1. Concepto de marca**

La palabra marca en el idioma inglés (*brand*) se ha utilizado desde hace más de 150 años (Stern, 2006). Desde esa época hasta la actualidad su significado ha evolucionado y han surgido nuevas formas de conceptualizarla y abordarla. Desde la Revolución Francesa en 1789, la marca dejó de ser una cosa, un signo, para convertirse en un fenómeno socioeconómico, político, cultural, legal, formal y semiótico (Costa, 2004).

Las marcas consisten en representaciones verbales y visuales asociadas a organizaciones y sus servicios; otros ven a la marca no sólo como una mera representación o como un elemento pasivo del *marketing*, sino como un activo que forma parte de la relación con el consumidor (Saavedra, 2004).

En la actualidad las marcas constituyen un tema central en la vida de los consumidores y son el activo más importante de cualquier organización, bien sea una corporación orientada a productos, servicios, o que esté ubicada en el sector no lucrativo o gubernamental (Saavedra, 2004). Incluso para los inversionistas, la marca representa el indicador más confiable y estable para medir la salud de un negocio. De hecho, a través de ella las organizaciones pueden desarrollar una ventaja competitiva sostenible (Aaker, 1996).

Toda organización empresarial posee una cultura corporativa que está determinada por unos principios básicos, los cuales recogen sus creencias, valores y pautas de conducta. Esta cultura corporativa va a determinar su marca (Capriotti, 2004; Rico, 2013).

Desde el punto de vista comunicacional, la marca es el activo más importante de una empresa. Su adecuado manejo gerencial se expresa en una mayor credibilidad de los productos y servicios, y en una mayor fidelidad entre clientes y usuarios (Moreno, 2008).

Como se trató en el capítulo anterior, los modelos de capital relacional contemplan a la marca como un activo intangible importante, ya que esta constituye la base para posicionarse y diferenciarse en un mercado cada vez más competitivo y globalizado.



Bajo esta perspectiva, la experta en mercadeo Gemma Segura, afirma que la marca como activo intangible tiene una amplia capacidad para ser capitalizada y utilizada como base para el desarrollo de ventajas competitivas importantes en la diferenciación. A través de la marca se percibe un conjunto de atributos como la calidad, el precio, el servicio, entre otros. La marca sirve para diferenciar el producto de la competencia y tiene como objetivo crear fidelidad por parte de los consumidores (Salgado, 2007).

Kapferer (1992), enumera diferentes facetas representativas de las marcas, entre ellas su significado físico tangible (signos, colores, formas distintivas, etc.) como reflejo de las características y propiedades de un producto o servicio, como relación, personalidad, cultura y mentalización.

Aaker (2002), considerado uno de los autores que más ha influido en la disciplina del *marketing* en los últimos quince años, aclara dos términos que en ocasiones se suelen usar indistintamente cuando se estudia a la marca: *imagen de marca* e *identidad de marca*. Mientras que la primera se refiere a cómo la marca es percibida, la segunda es aspiracional – cómo se desea que sea percibida-, en otras palabras, la razón de ser de la marca. En este sentido Baños y Rodríguez (2012) consideran cuatro perspectivas de identidad de la marca:

- a) *Marca como producto*: las asociaciones relacionadas al producto, constituirán una parte importante de la identidad de la marca ya que están directamente vinculadas a las alternativas de decisión de la marca y a la experiencia de uso. Con respecto a esta primera perspectiva, es necesario definir los siguientes aspectos:

Amplitud del producto: asociaciones con la clase de productos; esto significa que una marca dominante será la única recordada. Un aspecto clave de identidad se manifiesta cuando se expande la amplitud del producto.

Relación producto-atributo: los atributos directamente relacionados a la compra o uso del producto pueden suministrar beneficios funcionales y en ocasiones beneficios emocionales al cliente. Esta relación puede crear una proposición de valor al ofrecer algo extra (como características o servicios) u ofreciendo algo mejor. Por ejemplo, la cadena de hoteles *Marriott* con su rápido –*check out*-.



- Calidad-Valor: numerosas marcas utilizan la calidad como su elemento de identidad central. El valor está estrechamente vinculado a la calidad y enriquece el concepto incorporando la dimensión de precio.
  - Asociaciones con ocasiones de uso: algunas marcas logran apropiarse con éxito de un uso o aplicación particular, forzando a los competidores a trabajar sobre esta realidad.
  - Asociaciones con usuarios: otra alternativa es posicionar a la marca según el tipo de usuario. Una posición fuerte según los usuarios puede implicar una proposición de valor y de personalidad de la marca.
  - Vínculo al país o región: otra opción estratégica para obtener credibilidad, es asociar la marca con el país o región, esto implica que la marca suministrará alta calidad debido a que el país o región poseen la tradición y herencia de hacer las mejores cosas en la clase de producto.
- b) *Marca como organización*: esta perspectiva se centra en los atributos de la organización más que en aquellos del producto o servicio. Estos atributos organizativos como innovación, búsqueda de calidad y preocupación por el entorno son creados por los recursos humanos, cultura, valores y planes de la compañía; por lo tanto, dichos atributos son más duraderos y resistentes a las acciones de la competencia. Los atributos organizativos pueden contribuir al valor. Empresas con enfoque al cliente, preocupación por el entorno, compromiso tecnológico u orientación local, pueden generar en sus clientes beneficios emocionales y de autoexpresión basados en admiración, respeto o simplemente agrado.
- c) *Marca como persona*: sugiere que la identidad de la marca es más rica e interesante que la basada en atributos del producto. Como una persona, la marca puede percibirse como superior, competente, impresionante, confiable, divertida, activa, humorística, sencilla, formal, joven o intelectual. La personalidad de la marca<sup>7</sup> puede otorgarle poder de diversas maneras. En primer lugar, puede

---

<sup>7</sup> La *personalidad de marca* se puede definir como un conjunto de características humanas asociadas con una marca determinada. Incluye características tales como el sexo, edad y clase socioeconómica, así como aspectos clásicos de la personalidad humana como la cordialidad, la implicación y el sentimentalismo (Aaker, 2002: 151).



contribuir a crear un beneficio de auto-expresión tal que se convierta en un vehículo para que el cliente exprese su propia personalidad. En segundo lugar, al igual que las personalidades humanas afectan a las relaciones entre las personas, la personalidad de la marca puede constituir la base de las relaciones entre el cliente y la marca. En tercer lugar, puede contribuir a comunicar el atributo del producto e impulsar el beneficio funcional.

- d) *Marca como símbolo*: un símbolo fuerte puede suministrar cohesión y estructura a la identidad y lograr mayor facilidad a la obtención de reconocimiento y recordación. Su presencia constituirá un ingrediente clave para el desarrollo de la marca. Todo lo que represente a la marca puede constituirse en símbolo.

En algunos casos, la identidad de la marca es tan persuasiva y universal que funciona en todos los mercados. Por ejemplo, *Courtyard Marriott* descansa en la identidad central<sup>8</sup> del nombre *Marriott* para las asociaciones de consistencia, confiabilidad y amabilidad. Para los viajeros de negocios la marca *Courtyard* incorpora elementos de identidad y se apoya en el eslogan “Diseñado por viajeros de negocios para viajeros de negocios”. Para el viajero de placer, *Courtyard* ofrece un conjunto de asociaciones alrededor del tema de valor. Para ambos segmentos el nombre *Courtyard* define un conjunto de atributos de hotelería para contribuir en el cumplimiento de las expectativas del cliente (Aaker, 2002).

Para Colmenares (2007) las marcas son un elemento universal de los tiempos modernos. Existen porque ofrecen valor a los consumidores, al asegurar calidad, simplificar un proceso de elección y especialmente al constituirse en medios para que los individuos consigan gran cantidad de metas en su vida privada y pública, desde necesidades fisiológicas hasta la realización personal.

En el entorno competitivo actual es preciso atender también a los clientes en sus necesidades de auto-expresión, seguridad, información, búsqueda de sensaciones, evasión o curiosidad. El consumidor se implica con determinadas marcas porque encuentra en ella lo que busca. Hoy las marcas proporcionan una experiencia, un mundo, valores, algo más que un simple producto (Rial, 2000).

---

<sup>8</sup>La *identidad central* representa la esencia de la marca; contiene asociaciones que deberían permanecer constantes a medida que la marca se traslade a nuevos mercados y productos (Aaker, 2002:89).



Al definir la marca, Serrano y Serrano (2011), citaron a la *American Marketing Association* que en 1960 señaló que son los elementos distintivos de un producto o servicio, tales como: nombre, término, símbolo, diseño o una combinación de ellos. En la Tabla 8 se muestran una serie de conceptos de marca que han sido propuestos por diferentes autores durante los últimos veintidós años.

Tabla 8. Conceptualización de marca

<b>Autor/año</b>	<b>Concepto de marca</b>
Feldwick (1991)	Desde una perspectiva jurídica se puede interpretar como el mecanismo de identificación y protección de aquellos aspectos susceptibles de ser protegidos legalmente respecto a un producto o servicio y que señalan su origen y autenticidad.
Kotler (1991)	Un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o combinación de ellos que tiene por objeto identificar los productos y servicios de un vendedor o grupo de vendedores y para diferenciarlos de los de la competencia.
Makenna (1991)	Todo en las relaciones de intercambio.
Kapferer (1992)	Diferentes facetas representativas de las marcas, entre ellas su significado físico tangible (signos, colores, formas distintivas, etc.) como reflejo de las características y propiedades de un producto o servicio, como relación, como personalidad, cultura y mentalización.
Costa (1993)	Herramienta activa del marketing y de la comunicación, pero al mismo tiempo una herramienta estratégica, independiente del producto mismo, pero más efectiva.
Pettis (1995)	Imagen sensorial, emotiva y cultural. Considera la marca como una representación de la calidad de un producto que posibilita una decisión de compra y en ventaja competitiva.
Aaker (1996)	Activo estratégico y la principal fuente de ventaja competitiva.
Romano (1997)	Representa todos los activos tangibles e intangibles de una organización que son percibidos por el cliente.
Morgan (1999)	Es la identidad visual de un grupo de productos o servicios relacionados entre sí y ofrecidos por una misma empresa. La marca está vinculada al mercado y no a la actividad económica de la compañía. Una marca se compone de logotipos, colores, nombres y puede, o no, contener elementos derivados de la compañía principal.
De Chernatony (2001)	Como creación de quienes la ofertan o como una realidad configurada en la mente de los consumidores.
Krishnan (2001)	La marca se convierte en una herramienta importante para el vendedor ya que el consumidor la utiliza como referencia para inferir ciertos atributos del producto, como la calidad.
Alloza (2005)	Instrumento de diferenciación y ventaja competitiva.
López y Benlloch (2005)	Elemento estratégico para la diferenciación.
Aaker y Joachimsthaler (2006)	Es todo aquello que los consumidores reconocen como tal. Es el nombre, término, símbolo o diseño, o una combinación de estos, asignados a un producto o a un servicio; es quien debe darlo a conocer, identificar y diferenciar de la competencia; debe garantizar su calidad y asegurar su mejora constante.
Kapferer (2004)	Marca es un nombre con poder para influir en los compradores.
Keller (2008)	Instrumento que genera cierta cantidad de conciencia, reputación y prominencia en el mercado.
De Chernatony, (2009)	Constructo multidimensional caracterizado por un posicionamiento a medio camino entre los valores funcionales y emocionales de una organización y las necesidades psicosociales de los consumidores
Baños y Rodríguez (2012)	No es un mero nombre o aspecto visual que distingue a un producto, sino una herramienta para transmitir significados y valores a los públicos. Llamadas a convertirse en algo más que un signo de diferenciación, deben erigirse en un discurso que transmita múltiples significados, no sólo en torno a un producto, sino también en torno a las personas que lo



Autor/año	Concepto de marca
	utilizan o desean utilizarlo, convirtiéndose así en promesa de placer, tanto físico como social y cultural.

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores referidos.

Un análisis de la tabla anterior permite interpretar cómo ha evolucionado el constructo marca. Las primeras definiciones de inicio de los 90 del siglo pasado la ubican en su carácter sensorial y representativo de los atributos propios del producto, servicio o de la empresa que lo desarrolla y que los diferencia en el mercado del suministrado por la competencia. Posteriormente deja de ser una expresión del proveedor para también acoger al cliente. En la primera década del presente siglo se ubica a las marcas en el centro de la gestión comercial de las empresas y se le señalan como instrumento estratégico potenciador de la competitividad y la diferenciación. Mientras que en el último lustro los autores refuerzan su significado psicosocial y cultural, más allá de la perspectiva del consumidor, para ubicarla con un carácter simbólico y prospectivo del futuro en el seno de la sociedad contemporánea.

Una clasificación de las marcas, en tres categorías, es aportada por Beristain (2009: 127):

- a) Las marcas de cadena. Su denominación coincide con el de la enseña. Frecuentemente se trata de productos de calidad elaborados por fabricantes de marcas líderes que cuentan con tecnología de vanguardia.
- b) Las marcas propias. cuentan con un nombre específico para un producto o línea de productos, desvinculándose por tanto de la enseña. Se emplean en aquellos casos en los que el producto tiene una naturaleza singular por la función social que desempeña, desea adaptarse a necesidades específicas de determinados segmentos o se desea ofrecer distintos niveles de calidad.
- c) Las marcas exclusivas. Son productos desarrollados por el fabricante y cedidos para la comercialización en algún comercio, a los que se les asigna una marca exclusiva para cada uno de los comercios en cuestión.

Autores como Aaker (1992), Keller (1993), Ogrizek (2002), Hoeffler y Keller (2002) y de Martinière (2008), afirman que hay diversas ventajas para que las empresas posean marcas fuertes, entre ellas: a) reducción de los costos de marketing, b) aumento de la fidelidad del consumidor, c) márgenes de lucro elevado, y d) oportunidades de extender la marca hacia otras líneas de productos



La marca como instrumento de atracción racional y emocional entre una empresa y sus públicos metas, garantiza la identidad propia y la diferenciación de un producto en el mercado. El *marketing* se encargará entonces de la innovación comercial, o sea trazar la ruta para que esta diferenciación sea efectiva en los clientes (Fernández, 2011).

Las marcas fuertes atraen la atención de los consumidores, favorecen y facilitan su decisión de compra y aseguran relaciones de fidelización a largo plazo. En última instancia, la elección de la marca en la decisión de compra implica ventas y, por lo tanto, generación de flujos de caja. Este análisis refleja el impacto directo de la marca en la creación de valor para las empresas y sus accionistas, y por estos motivos las marcas se han constituido en los activos más valorados en las empresas, que en ocasiones superan y con creces, el valor total de los activos materiales de la organización (Fernández, 2011)

Las marcas han evolucionado de ser considerada como un instrumento de *marketing* a elemento intangible pero crítico de lo que representa una compañía; es un signo, un estímulo, o diseño para designar los bienes y servicios asociados a una organización y diferenciarlo de la competencia. Ayudan a construir una relación satisfactoria con el consumidor a largo plazo y tienen aparejado a su objetivo comercial, la misión de acompañar al cliente durante toda su vida haciéndola más agradable, más cómoda y más interesante (Scott, 2002; Muñiz, 2006; Olmedo, 2010; Medina, 2014).

Se puede afirmar entonces que en un mercado globalizado donde los productos son cada día más parecidos en el uso de las marcas como parte de las estrategias de *marketing*, lo más importante resulta encontrar los atributos que puedan establecer diferencias entre un producto o servicio y otro, trasmitírsele sensorialmente al consumidor mediante una imagen resumida de tales atributos que difícilmente olvide, que permanezca en su subconsciente (enfoque de comunicación), se asocien directamente a las experiencias positivas derivadas del uso de dichos productos y potencien su fidelidad a la empresa que le provee. De esta forma la marca deviene como un activo de la organización y como elemento estratégico de diferenciación.

A pesar de que el acercamiento a la marca dentro de las empresas se realiza desde diferentes perspectivas, dentro de las estrategias de *marketing* es la promoción la que mayor impacto tiene sobre la marca. Sin embargo, existen otras que no son consideradas en tales estrategias



como son el producto, el lugar plaza y el precio. Por ello, Velilla (2009)<sup>9</sup> afirma que comúnmente se confunde el *marketing* con las ventas, publicidad y propaganda, obviando otras funciones esenciales que debe asumir, antes y después de la salida al mercado de un producto o servicio, entre ellas se pueden señalar el diseño, la fidelización y la comunicación continua con el cliente. Con esta integralidad el *marketing* tendría una mayor influencia sobre la marca y podría potenciar con mayor fuerza la repercusión de estas en el mercado, mediante estrategias de promoción que profundicen en la diferenciación de las propiedades de un producto respecto a sus similares, su valor de uso y su repercusión incluso estética en el cliente que la relaciona con una experiencia sólida y perdurable.

### **2.1.1. La marca: ¿activo o recurso intangible?**

Una contradicción dentro del análisis realizado del constructo activos intangibles, se refiere a la consideración o no de las marcas como activos. Las normas contables las consideran como otros recursos intangibles pero que no constituyen un activo, pues no cumplen los requisitos al efecto.

Una explicación al respecto la aporta Álvarez (2010) al señalar que se confunden con frecuencia los términos y es fácil encontrar en la literatura la acepción de recurso intangible por activo intangible. Reconoce la autora que, desde el punto de vista de la contabilidad, la diferencia entre recursos y activos es clara porque un activo es el reconocimiento contable de un recurso identificable, controlable por la empresa y con beneficios económicos futuros, y las marcas en particular no cumplen con ello. Esto implica que existen recursos intangibles que no cumplen las características de activos, por lo que el término activo se puede considerar como más restrictivo que recurso.

En cambio, desde el punto de vista económico en 1992, Rechar Hall, introductor del concepto de activo intangible dentro del ámbito de la gestión, definió recurso intangible como activos o habilidades, donde incluyó los derechos de propiedad intelectual de las patentes, las marcas, el *copyright*, los diseños registrados, así como los contratos, secretos comerciales y bases de datos. Al respecto, Mantilla (2004) indicó que el capital intelectual puede ser dividido en recursos intangibles o actividades intangibles, en función de si poseen

---

<sup>9</sup> Javier Vellia es socio director de una Consultora de branding y comunicación estratégica en Barcelona España.



carácter estático o dinámico respectivamente y opinó además que los recursos intangibles son iguales que los activos intangibles. Grant (2004) en su clasificación de recursos y capacidades consideró a la marca dentro de los recursos intangibles de origen tecnológico. Por lo tanto, y a los efectos de la presente investigación se considera la marca como un activo intangible de las empresas.

## **2.2. Imagen de marca**

La imagen de marca, según el criterio de Costa (2004), es principalmente un asunto de psicología más que de diseño. Al abordar la imagen de marca se penetra en el imaginario social, la psicología cotidiana, el mundo personal de las aspiraciones, las emociones y los valores. El autor afirma que nadie pone en duda el rol principal de la comunicación visual en la construcción de las marcas, pues sin signos gráficos no hay marcas. La imagen de marca no es un producto exclusivo de diseño gráfico, ni siquiera de las diferentes disciplinas de diseño coordinadas. Este contexto, que es consecuencia del mercado y de sus presiones económicas, es caldo de cultivo para la fetichización. La marca es uno de esos fetiches.

El autor plantea que existe un mundo representado por las cosas que vemos y tocamos directamente, y en paralelo un universo inmaterial de imágenes y de símbolos. Las marcas están simultáneamente ligadas a cosas reales y simbólicas. Las relaciones directas con las cosas y las imágenes se convierten en sensaciones, experiencias y emociones. La memoria sintetiza todo eso en imágenes mentales.

La imagen de marca se forja y se enriquece psicológicamente con el paso del signo al símbolo. El signo, como expresión general de lo funcional, tanto en los productos/servicios como en sus marcas. El símbolo, como expresión profunda de lo más emocional (Costa, 2004).

Otros autores como Capriotti (2009), Oliveira y Capriotti (2013), al abordar el tema señalan que la imagen de marca es el significado que asocian los públicos con una determinada marca o nombre de un producto o servicio. La marca es un «nombre comercial» con el cual una empresa comercializa, personaliza y ampara sus productos o servicios, y dependiendo de la política de producto que tenga la empresa, la imagen de marca podrá identificarse en mayor o menor grado con la imagen de la empresa.



Las marcas evolucionan y se adaptan a los cambios empresariales, pero la imagen es la que se convierte en un "valor" empresarial que cada vez cobra mayor importancia, ya que se origina en una situación de alto impacto. Las percepciones de los públicos objetivos, que se erigen en la marca, se materializan a partir de una construcción mental (Orozco y Roca, 2011).

Años antes Kapferer (1992) afirmaba que la imagen de marca no se construye en el interior de la empresa, se materializa en la mente de los diversos *stakeholders* con los que la empresa tiene contacto, visto desde esa perspectiva se habla de un concepto de recepción. Ostberg (2007:45) señaló que: "la imagen es el resultado de un proceso de acumulación, evaluación y asociación que se desarrolla en la mente de los individuos". En este caso la imagen será una percepción subjetiva y el resultado de una gran cantidad de inputs que recibe el sujeto durante su "experiencia" personal con la marca (Orozco y Roca, 2011).

La imagen de marca será el pilar sobre el que se soporta la imagen general que tienen los *stakeholders* sobre la empresa, ya que comenzarán a generar asociaciones con la marca que se acumulan en su memoria (Keller, 2008). El problema es que la memoria puede ser variable y las percepciones de la imagen de marca pueden cambiar, según se desarrollen acciones de publicidad y comunicación. A continuación, se analizan diferentes conceptos que han emitido los autores que han trabajado el tema (Tabla 9).

Tabla 9. Conceptos emitidos por diferentes autores respecto a los constructos imagen e identidad de marca.

<b>Autor</b>	<b>Término</b>	<b>Concepto</b>
Kapferer (1992)	Imagen e identidad	La identidad es un concepto de emisión; se trata de especificar el sentido, el proyecto, la concepción que de sí misma tiene la marca. La imagen es un resultado, una interpretación. En el plano de gestión de la empresa, la identidad precede a la imagen como debe ser representada en la mentalidad del público, hará falta saber qué es lo que se desea presentar. Para ser recibido es necesario saber emitir.
Aaker (2001)	Identidad	La identidad de marca constituye el corazón del modelo de liderazgo de la marca debido a que es el vehículo que guía e inspira el plan de construcción de la marca.
Costa (2004)	Imagen	La imagen de marca es la fuerza que incita nuestras preferencias y decisiones hacia la marca y lo que ella representa para nosotros; lo que sentimos en forma de una convicción, e incluso una emoción, ligada a la marca y todo lo que está asociado a ella; lo que queda en la memoria cuándo todo ha sido dicho, hecho y consumido.
Keller (2008)	Imagen	La imagen de marca consiste en las percepciones que los consumidores tienen de ella o que se reflejan en las asociaciones con la marca que estos conservan en su memoria.

Fuente: Elaboración propia basada en los autores referidos en la tabla.



Como puede observarse en la tabla, la identidad y la marca están estrechamente relacionadas, sólo que la empresa puede incidir de forma más directa en la identidad, pues la imagen es patrimonio perceptivo del cliente. Tiene una expresión sensorial y prevalece en la memoria a largo plazo. Una empresa que desea obtener una determinada imagen en sus clientes con relación a sus productos y servicios, necesitará construir una identidad y proyectar los signos que activen en sus clientes la imagen que desea afianzar. Pero para ello debe primero conocerlos y estudiarlos de manera consciente y profunda. Con este objetivo la publicidad deviene en instrumento estratégico para que la empresa logre construir una imagen.

### **2.3. Valor de marca**

El valor de marca es un añadido que se le incorpora a los productos y servicios. Este se refleja en cómo piensan, sienten y actúan los consumidores respecto a la marca, o en los precios, la participación en el mercado y la rentabilidad que genera la marca para la empresa. El valor de marca es un activo intangible muy importante para las empresas por su valor psicológico y contribución financiera (Kotler *et al.*, 2006).

Moreno (2008) señala que algunos autores insisten en la conveniencia de cuantificar un fenómeno que, a primera vista, luce como incomprensible e intangible. El concepto de valor de marca es entendido como el conjunto de activos y pasivos vinculados con una marca y que aportan o disminuyen valor a un producto o servicio. En este sentido, debe centrarse la atención en aspectos tales como: conocimiento de la marca, fidelidad, calidad percibida, capacidad para extender líneas y categorías de productos y servicios, cantidad de patentes y nexos con los canales de distribución.

De acuerdo con Keller (1993), el valor de marca (*Brand equity*) puede ser definido en términos de efectos exclusivos atribuidos a la marca; o sea, una determinada marca específica es responsable por el resultado del desempeño del producto, obteniendo otro resultado en caso de que fuese atribuido a otra marca. Por lo tanto, el valor de marca aumenta las preferencias, las intenciones de compra y la voluntad del consumidor para pagar ciertos precios. El estudio del valor de marca tiene dos principales motivaciones. La primera está relacionada con la necesidad de evaluación de los activos de la empresa en una perspectiva contable y la segunda con el interés de aumentar la productividad de marketing.



Tomando como referencia el estudio realizado por De la Martinière (2008), cuyo propósito fue examinar la literatura más relevante sobre valor de marca con el fin de realizar un análisis sobre diferentes conceptos, dimensiones y perspectivas de medición del constructo, se encontró que hay autores que al estudiar el valor de marca, utilizaron determinadas dimensiones como: la actitud del consumidor; otros lo analizaron bajo la óptica de las asociaciones hechas por el consumidor, los atributos de la marca, preferencia de consumo, confiabilidad y personalidad atribuida por el consumidor a la marca, entre otras.

El análisis de diferentes investigaciones sobre valor de marca permite afirmar que muchos de los estudios realizados se basaron en los modelos clásicos de Aaker (1992 y 1996) y Keller (1993), tanto para confirmar sus hipótesis como para desarrollar nuevas propuestas, mostrando que los estudios sobre valor de marca son de gran importancia, tanto para el consumidor como para las organizaciones y que aún se necesita mucho por hacer para fortalecer el constructo.

A pesar de la extensa literatura sobre valor de marca, se observa una divergencia acerca de su concepto, de las dimensiones que definen el constructo, las perspectivas bajo las cuales debería ser estudiado y las formas de medición (Ailawadi, 2003).

Aun cuando la discusión sobre este concepto continúa, existe un acuerdo entre los investigadores sobre su definición. El valor de marca se define como los efectos de comercialización o los resultados que se obtienen de un producto con su marca en comparación con los que se generarían si el mismo producto no tuviera el nombre de marca (Aaker, 1991; Dubin, 1998; Keller, 2003; Leuthesser, 1988 en Ailawadi, 2003; De la Martiniere *et al.*, 2008). En la tabla 10, se presentan una serie de definiciones sobre valor de marca a partir de distintos autores.

Tabla 10. Definiciones de valor de marca

<b>Autor/año</b>	<b>Definición</b>
Farquhar (1989)	Valor de marca es el aumento en la fuerza de la actitud del consumidor en relación a un producto que lleva un nombre de marca específico. Es el valor añadido dotado por la marca al producto.
Aaker (1991 y 1992)	El valor de marca está incluido en el nombre y símbolo de la marca, pudiendo ser sustraído o adicionado al valor suministrado a un producto o servicio, resultando así la entrega de valor, tanto para clientes como para la firma. Sus principales bases son la fidelidad a la marca, conciencia de marca, calidad percibida, asociaciones de marca y otros activos propiedad de la marca.



Keller (1993)	Valor de marca es el efecto diferencial del conocimiento de marca en las respuestas del consumidor al marketing de una marca. Sus dimensiones son la conciencia de marca y las asociaciones de marca.
Wansink y Ray (1993)	Valor de marca sería el impacto que determinadas actividades de marketing tienen sobre una marca, comparada con el impacto de ellas sobre una marca alternativa.
Kamakura y Russell (1993)	La consideran como una utilidad incremental.
Park y Arinivasan (1994)	La diferencia entre la preferencia de marca en general y la preferencia multiatributos basada en el nivel de atributos medidos objetivamente.
Agarwal y Rao (1996)	La calidad general y la intención de la opción.
Yoo <i>et al.</i> (2001)	Utilidad incremental o valor añadido a un producto por su marca.
Feldwick (2002)	Ante las siguientes interrogantes: ¿Puede una marca de ser un activo que puede ser gestionado, propiedad y aislado dentro de una empresa, es la promulgación de toda la empresa, o se trata de una construcción en la mente de todos los interesados? Este autor sorprendentemente rechaza el concepto de valor de marca.
Kotler y Keller (2012)	Valor añadido que se asigna a un producto o servicio a partir de la marca que ostentan.
Aaker (2013)	Conjunto de activos y pasivos de marca relacionados a un nombre y símbolo de marca, que añaden o restan al valor que brinda un producto o servicio.

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores.

Aaker (1996) menciona que sin duda es el valor de la marca el que logra que un producto o una empresa sean preferidos a otro, por lo que resulta crítico asegurar que la marca esté bien posicionada, rigurosamente valorada y persuasivamente comunicada.

Desde la perspectiva del consumidor, la conceptualización del valor de marca propuesta por Aaker (1991; 1996), Cobb-Walgreen *et al.* (1995) y Yoo y Donthu (2001) se han acercado al valor de marca considerando las percepciones del consumidor (notoriedad, asociaciones y calidad percibida) y a través del comportamiento del consumidor hacia la marca (lealtad y disponibilidad a pagar un precio premium).

Tomando en cuenta la clasificación de Sveiby (1997), la marca y la imagen de marca son activos intangibles ubicados en la estructura externa de la organización y las incorpora al capital relacional en su modelo denominado monitor de activos intangibles.

Se percibe que, a pesar de que la literatura es amplia, resulta complejo determinar el valor de marca, cuando se asocia a un fenómeno sensorial que se transforma en un estereotipo mental y que deviene en tránsito del signo al significado, de lo concreto a lo abstracto. En la presente investigación se ubica a la marca como un activo intangible de capital relacional y que genera un valor simultáneo para las organizaciones y los clientes, que puede ser caracterizado e



interpretado a través de diferentes dimensiones estructuradas en diferentes modelos de análisis donde los propuestos por Aaker y Keller resultan los más aceptados por la comunidad científica internacional.

#### **2.4. Las marcas en el turismo**

La industria turística<sup>10</sup> constituye un campo en el que las organizaciones que producen el agregado turístico cooperan, compiten entre sí y se ven constreñidas por una cultura organizacional específica, con una vertiente formal y normativa, y otra informal y más difusa representada por los valores morales o marcos cognitivos (Rodríguez *et al.*, 2012). El sector tiene cinco componentes fundamentales que interactúan de forma dinámica conformando un sistema integrado por:

- a) Sector alojamiento.
- b) Sector de transporte.
- c) Sector de organizadores y distribuidores de viajes.
- d) Sector de organizaciones de destinos turísticos.
- e) Sector de atracciones.
- f) Sector restaurantero

El impacto económico del turismo es reconocido en todo el mundo como pieza clave para el desarrollo de los territorios. Los gestores responsables del turismo en una zona deben invertir considerables recursos para atraer visitantes (Folgado, 2014). Ello tiene la complejidad de que el consumo de servicios turísticos tiene una problemática relacionada con su carácter intangible. Esta característica sugiere que la creación de marcas y su imagen es un factor excepcionalmente crítico en este sector.

Para Blain *et al.* (2005), la marca turística es el conjunto de actividades de *marketing* encaminadas a apoyar la creación de una denominación, símbolo u otro medio gráfico que identifica y diferencia un destino o servicio; que transmite de forma continua la expectativa de una experiencia asociada únicamente a ese lugar; que sirven para consolidar y reforzar la conexión emocional entre el visitante y el destino, y que reduce costes y riesgos para el

---

<sup>10</sup> Aunque es común utilizar el término de industria turística, no se puede obviar que el turismo pertenece al sector de los servicios, denominado también sector terciario.



consumidor. La imagen turística emerge como el resultado de la interpretación emocional y razonada por parte del turista de la marca (Baloglu y Brinberg, 1997; Baloglu y McCleary, 1999).

Un novedoso concepto de marca turística fue el propuesto por Hankinson (2004) con base en cuatro categorías: la marca como propiedad protegida y legalmente registrada, como entidad condicionada por la percepción del cliente, como potenciadora del valor y la diferencia con los competidores, y como expresión de relaciones a largo plazo con el cliente.

Se puede afirmar que las funciones de las marcas turísticas se asocian a la creación de un nombre, símbolo, logotipo, o símbolo gráfico que identifica a un destino; transmite expectativas de una experiencia de viaje único, consolida y la relación visitante-destino y a reduce los costos de búsqueda del consumidor. En resumen, crea una imagen de destino que influye positivamente en la elección del turista (Blain *et al.*, 2005).

Las marcas turísticas responden a la necesidad de hacer visible e identificable el mencionado servicio, a partir de resaltar las cualidades y atributos de los recursos y capacidades con que habitualmente laboran las empresas turísticas. La marca turística tiene el fin de rentabilizar un concepto de imagen y de producto diferenciado en respuesta a los valores y deseos de un segmento de mercado determinado. Por ello, se les considera como el estandarte fundamental de un producto turístico (Memelsdorf, 1998; Obiol, 2002).

Se reconocen diferentes funciones de las marcas turísticas, entre ellas las de posicionar al mercado y comunicar los recursos principales del destino que coinciden con los recursos del territorio. De ello se puede comprender la vinculación entre espacio geográfico, turismo y *marketing* (Mundet, 1996).

En los albores de un destino turístico la función de la marca es sencilla, sólo debe comunicar percepciones en torno a recursos de alta calidad estética, y la competencia con otras marcas es baja. En destinos maduros es más difícil diferenciar una marca, los recursos comienzan a degradarse, la competencia es alta y las posibilidades de diferenciación se hacen bajas; la demanda se micro-segmenta y la marca de un servicio impacta en un público más reducido. A ello hay que sumarle lo planteado por Cisneros (1990), cuándo afirmaba que en los destinos turísticos proliferan numerosas micro-marcas que contribuyen a diluir la influencia del producto más genuino. Ello ha creado la necesidad de adoptar con frecuencia marcas que



sirvan de sombrilla, que distingan a un territorio en su conjunto y catalicen las fuerzas individuales en función de una inercia colectiva, la marca del destino. Sin embargo, se debe considerar la compatibilidad entre las propuestas de valor de una marca que tiene por objeto transmitir “sentido de lugar” y que puede abarcar varios sectores, no sólo el turismo, y las submarcas amparadas bajo ella (Osorio y Segura, 2013).

De lo anterior se comprende que un desafío clave para las empresas turísticas es aportar valor a su marca; la gran mayoría de los turistas escoge sus destinos por la marca e imagen que perciben de ellos. Como respuesta, los empresarios del sector ponen en práctica una promoción encaminada a la creación de una imagen de marca. Este esfuerzo busca diferenciar sus identidades, y así, subrayar el carácter único del destino donde operan (Folgado *et al.*, 2011).

El concepto de marca en el sector se encuentra en un proceso complejo de adaptación para el consumidor. Al tratarse de un servicio intangible, el turista no tiene capacidad de probar un destino hasta que no lo disfruta (Eby *et al.*, 1999). La elección de compra se basa en ocasiones en experiencias indirectas en recomendaciones de otros, y en el impacto que la publicidad logre alcanzar. Ello se maximiza en la era de las comunicaciones, el Internet, y las redes sociales.

En este contexto se puede conceptualizar el valor de la marca turística y en particular la hotelera, considerando los criterios de Prasad y Dev (2000: 24), quienes la definieron como: “las actitudes y percepciones formadas, favorables y desfavorables, que influyen al consumidor a la hora de reservar el hotel. Bailey y Ball (2006: 34) la interpretaron como: “el valor que los consumidores y los propietarios del hotel asocian con la marca del hotel y el impacto de estas asociaciones en su comportamiento.”

La autora desde un punto de vista personal, considera oportuno como complemento de las definiciones abordadas, agregar que el valor de la marca ciertamente impacta en el consumidor y condiciona su comportamiento futuro, pero que en la medida que dicho impacto es positivo se traducirá en lealtad, en virtud de ella el cliente recomendará favorablemente y las ventas del hotel se incrementarán. Por tanto, el valor de la marca impacta en el empleado y éste a su vez lo hace sobre el hotel. De esta forma, el valor de marca tendrá una perspectiva presente y otra futura.



La configuración de la oferta de alojamiento es fundamental en la gobernanza de los sistemas de producción turística, en la medida en que la marca incide de forma decisiva en el nivel de competencia y en la creación de barreras de entrada para los productores de otros componentes del agregado turístico (Rodríguez y Santana, 2014). Por ello, los directivos del sector deben conceder una prioridad estratégica a la consolidación de las marcas comerciales de los hoteles y de una imagen de marca que los diferencie de la competencia y que represente en los clientes una experiencia que desean repetir y recomendar a sus allegados.

Kavaratzi (2005) identifica cinco tendencias en el estudio de las marcas turísticas:

- a) Lugar de origen. Implica cualidades, imágenes y estereotipos de los habitantes de ese destino.
- b) País. Estudio de los efectos de la marca-país como impulso al desarrollo del turismo y en la atracción de inversiones extranjeras.
- c) Cultura/entretenimiento. Efectos de la marca cultural y de ocio sobre el entorno físico, económico y social de los lugares en estudio.
- d) Destino. Investiga el papel de la marca en la comercialización de los destinos turísticos.
- e) *Citybranding*. Examina las posibilidades de utilizar la marca para integrar, orientar y abordar la gestión de la marca en una ciudad.

En todas las categorías mencionadas sobresale la ausencia de investigaciones encaminadas a las marcas específicas asociadas a los servicios turísticos, ya sea restauración, transporte o alojamiento. Aunque queda claro que las marcas de servicios están en ocasiones condicionadas por las marcas de territorio, no puede obviarse que dentro de un destino las empresas deben diferenciarse, aunque ello constituya un reto ante los diseños globalizados de productos turísticos altamente homogeneizados. Por lo tanto, las investigaciones acerca del papel de la marca en los servicios turísticos resultan un enfoque emergente dentro de los estudios de *marketing*.

## **2.5. Modelos multidimensionales para medir valor de marca**

La alta competitividad existente en los mercados, en los que resulta necesario ocupar posiciones predominantes, ha generado numerosas fusiones y adquisiciones donde lo que



está en juego son las marcas. El importe alcanzado en esas transacciones es un indicador del valor financiero alcanzado por las marcas, a pesar de ser un componente intangible y en muchos casos son parte fundamental del capital de las empresas (García y Londoño, 2010).

Ha existido una amplia discusión entre los distintos métodos de valoración de activos intangibles, donde resalta la ausencia de indicadores que abordaren este aspecto. A continuación, se analizan aquellos modelos específicos que han abordado la valoración de las marcas. En la última década la medición real del valor de las marcas ha alcanzado auge. Los intentos abordados crean una discordia en cuanto a cuál deba ser el método más fiable y por tanto elegido en la determinación del valor. A pesar de dicho desacuerdo en cuanto al método a emplear, la posible agrupación de los diferentes métodos encuentra su explicación en las motivaciones básicas (financiera y estratégica) que justifican el estudio del valor de la marca (Keller, 1993).

La valoración financiera de las marcas ha surgido por la necesidad de que los balances de las empresas recojan, junto con otros activos de la organización, el valor de las marcas. El reto ha estado enfocado en lograr objetividad en esta valoración para que pueda ser reflejada en los balances contables. Sin embargo, la incertidumbre en cuánto a los métodos seguidos para valorar las marcas dificulta la posibilidad de comparación entre diferentes empresas que usan disímiles métodos en sus balances. Un último inconveniente se debe a la no inclusión de la marca en los estados financieros, lo que va en contra de la esencia propia de éstos. Algunos autores han sugerido incorporarlo como anexo al balance, pero ello ha sido criticado pues conllevaría a una doble contabilidad, una objetiva y controlada, y otra más real pero subjetiva (donde se incluiría el valor de las marcas) (García y Londoño, 2010).

La marca se va creando en la empresa como una acumulación del saber hacer y de saber comunicar. Su existencia se debe al lugar donde fue producida, a las personas que la concibieron, a los métodos de promoción, a los sistemas de distribución y los consumidores, por lo que resulta muy difícil separarlas de los otros activos inmateriales de la empresa a la hora de valorarlas.



Independientemente de este debate sobre los balances y la inclusión del valor de las marcas, muchas empresas han optado por incluirla atendiendo a los siguientes beneficios (De la Martinieri *et al.*, 2008; García y Londoño, 2010; Ortegón, 2010):

- a) Contribución a la definición de la misión corporativa.
- b) Mejora en la visión del valor real de la empresa.
- c) Contribuye a calcular el posible precio de una adquisición.
- d) Mejor valoración por parte del vendedor de una marca.
- e) Posibilidad de separar las marcas como entidades independientes de los demás activos de la empresa.
- f) Presentación más real de los balances corporativos.
- g) Guía las estrategias de marketing y las decisiones tácticas.
- h) Permite evaluar la efectividad del marketing.
- i) Conocer la salud de la marca.
- j) Adicionar un valor financiero a la marca.

Estos mismos autores y Loken (1993) opinaron que un modelo que pretenda estudiar las marcas debe:

- a) Estar enraizado con la teoría.
- b) Abarcar todas las facetas del valor de la marca.
- c) Capturar el potencial futuro de la marca.
- d) Ser objetivo y fiable.
- e) Basado en datos actualizados.
- f) Aportar un valor único que permita ser rastreado.
- g) Ser creíble para la alta dirección.
- h) Ser robusto, confiable y estable.
- i) Estar validado empíricamente.

La medición y análisis del constructo puede ser desarrollado bajo dos perspectivas: el valor de marca como activo intangible, concebido con un enfoque financiero, y la mercadológica o perspectiva del cliente. La valoración financiera es la estimación más precisa del valor de marca, tanto para cuestiones contables como para adquisiciones, fusiones y ventas (Keller, 1993; Holbrook, 1992; Farquhar e Ijiri, 1993; Simon y Sullivan, 1993; Kerin y Sethuraman,



1998; Aaker y Jacobson, 2001; González y Hernández, 2011). La de comportamiento o mercadológica representa el valor de una marca para el consumidor (Farquhar, 1989; Aaker, 1992, 1996; Keller, 1993; Park y Srinivasan, 1994; Keller y Lehmann, 2003; Tolba y Hassan, 2006).

### 2.5.1. Valoración financiera de las marcas

En la Tabla 11 se presentan algunos de los métodos empleados para la valoración financiera de las marcas a partir de García (2000), quien refirió de forma detallada sus inconvenientes y principales aportes.

Tabla 11. Métodos aplicados para la valoración financiera de las marcas

Método	Cálculo del valor de la marca	Inconvenientes	Preferencias de aplicación	Autor y año
Costo histórico	Suma de todas las inversiones realizadas en la marca durante un período de tiempo determinado.	Define los costes para marcas antiguas. Sólo considera la cantidad, no la calidad.	Empresas establecidas en el mercado con un amplio historial.	Kapferer (1992). Arnold (1992)
Costo actual o de reposición	Cantidad de dinero y tiempo necesario para obtener una marca equivalente.	Calcula costes de sustitución.No informa sobre el valor del uso de la marca en productos actuales.	Sólo es aplicable en el momento del lanzamiento de una nueva marca.	Murphy (1989). Aaker (1994)
Valor de mercado	Mediante la identificación de los valores de las marcas similares en el mercado.	Necesidad de un mercado apropiado.  Variación de parámetros según comprador.  Conocer términos de las transacciones.	Recomendado para marcas reconocidas, teniendo en cuenta las transacciones recientes.	Mahajan, Rao y Srivastava (1990, 1994)
Potenciales beneficios futuros	El valor actual de los beneficios futuros atribuibles a los activos intangibles en los que se basa la marca.	Calcular los flujos de caja correspondientes únicamente a la marca.  Cálculo de la tasa de descuento.	Puede ser apropiado si lo que se persigue es la generación de flujo de caja.	Aaker (1994)
Precio de las acciones	Utiliza el precio de las acciones.  Valor financiero de mercado menos valor de	Requiere conocer el precio del mercado.	Sólo se aplica a empresas que cotizan en bolsa y que generan información pública.	Aaker (1994)  Simón y Sullivan (1993)



Método	Cálculo del valor de la marca	Inconvenientes	Preferencias de aplicación	Autor y año
	activos tangibles es igual al valor de intangibles.			
Precios primados	Calcula el premio extra de un producto con marca respecto a uno sin marca.	Los precios de venta están relacionados con factores tácticos de corto plazo.  Poco representativo en rentabilidad.  No aplicable a mercados con regulaciones de precios.	Aporta resultados relevantes si se aplica sobre datos obtenidos por un método de simulación, sin embargo, no es recomendable cuando los datos provienen de fuentes estadísticas de acceso público.	Blackton (1990)  Aaker (1994)  Swait <i>et al.</i> (1993)
Preferencias de los clientes	El valor marginal de las ventas adicionales o de la participación en el mercado de la marca, según impacto del nombre sobre el cliente.	Enfoque estático.  Cálculos de las consecuencias negativas derivadas de la pérdida de la marca.		McQueen (1990)  Asker (1994)
Datos Scanner	Cálculo de la utilidad implícita de la marca para el consumidor en un comportamiento real de compra.	Dificultades para el cálculo del componente intangible de la marca.	Permite realizar análisis para desarrollar medidas alternativas de comportamiento de una marca.	Kamakura y Rusell (1993)
Contabilidad de momentos	Actualización de los flujos de caja futuros de la marca, estimados en base a un componente inercial de las ventas actuales y otros de aceleración derivados de la introducción de nuevos productos y la utilización de instrumentos de marketing.	Dificultad en la especificación de los impulsos y excluye los impulsos futuros.	Sólo adecuado para empresas con una perspectiva a largo plazo.  Requieren de la concentración de los mercados y una gran competencia.	Farquar e Ijiri (1993)
Análisis conjunto	Considera que la utilidad de un producto para el consumidor está formada por tres componentes y que el nivel de extensibilidad del nombre de marca está limitado por la medida en que interactúa con los	Se pueden incluir pocos atributos en cada una de las categorías tratadas.  No aporta información sobre la transferencia de las utilidades de la marca a nuevas categorías	Permite clarificar acerca de las posibilidades de una marca para extenderse y la medida en que puede hacerlo.	Rangaswamy <i>et al.</i> (1993)



Método	Cálculo del valor de la marca	Inconvenientes	Preferencias de aplicación	Autor y año
	atributos psíquicos del producto.	de producto, ni sobre la extensión del nombre a situaciones nuevas.		
Metodología de opciones reales compuestas	El valor de la marca se puede ver como el valor de una opción compuesta, que se estima como el diferencial entre el VPN expandido de la empresa y el VPN pasivo, donde este último no es más que el valor presente de los flujos de caja de una empresa que ofrece productos o servicios genéricos sin marca.	Principal escollo es la correcta valoración de la opción real que depende en gran medida de la información utilizada, y en especial de la estimación del factor de expansión.	No se especifica.	Baldi y Trigeorgis (2009)  González <i>et al.</i> (2012)
Lógica difusa	Utiliza las premisas subjetivas como instrumento para calcular el valor de las marcas que es muy subjetivo por su componente.	Un problema con solución matemática, obtiene peores resultados usando lógica difusa.	En situaciones en la que la no puede darse un valor exacto para los parámetros del problema, su información no es cuantificable e incompleta o no puede obtenerse.	Camargo, <i>et al.</i> (2013)

Fuente: Elaboración propia a partir a partir de García (2000).

Como se observa en la tabla anterior, no existen criterios universales para cuantificar las marcas desde el punto de vista financiero. La utilización de un método u otros depende de las características de las empresas, de la disponibilidad de fuentes de información y del objetivo de la valoración.

Camargo *et al.* (2013) afirmaron que no se había avanzado mucho en la formulación de un modelo lo suficientemente robusto para la valoración financiera de los activos intangibles. Se dispone de una gran cantidad de métodos que han sido desarrollados con la intención de cuantificarlos, pero la mayoría sólo permiten su gestión, más no su valoración financiera.

### 2.5.2. Valoración de las marcas desde la perspectiva del consumidor

Morgan (1999) relata que la mejor aproximación al estudio de las marcas debe ser bajo una orientación dirigida al consumidor. Otros autores como Pappu, Quester y Cooney (2005:26)



coinciden con lo anterior y agregan “que sólo hay valor para el sector manufacturero y para el minorista, si lo hay para el consumidor”.

Los enfoques centrados en el consumidor estudian el valor de marca desde la perspectiva individual u organizacional. La premisa de estos modelos es que el valor de una marca reside en lo que los consumidores ven, leen, oyen, aprenden, piensan y sienten con respecto a la marca a lo largo del tiempo. En otras palabras, el valor de una marca reside en la mente de los clientes reales o potenciales y en sus experiencias directas e indirectas con ella (Kotler y Keller, 2006). Es posible afirmar que la marca es patrimonio de la empresa como parte de sus activos intangibles, pero su valor e imagen se materializan en la relación con el cliente y adquieren una configuración real a través de las percepciones de estos. Las marcas no son buenas o menos buenas, lo que las califica y les brinda valor es su vínculo con el cliente.

El valor de marca basado en los consumidores se define como el efecto diferenciador que surte la marca en la respuesta de los consumidores ante el *marketing*. Una marca tiene un valor positivo, basado en los consumidores, si éstos la identifican y reaccionan favorablemente ante un producto y ante su comercialización. El valor de marca será negativo cuando los consumidores no reaccionan tan favorablemente ante las actividades de *marketing* de una marca en las mismas circunstancias (Kotler y Keller, 2006).

El valor de marca basado en el consumidor es definido como la diferencia en la elección del consumidor entre el producto con su marca, en relación con un producto sin marca, pero con características similares del anterior (Yoo y Donthu, 2001; Buil *et al.*, 2013).

En la literatura sobre valor de marca desde la perspectiva del consumidor, dos modelos se destacan por su reconocimiento en la literatura especializada. Sus autores son Aaker y Keller, y ambos hacen referencia a Farquhar como base para sus modelos (PROQUEST, 2004 en Saavedra, 2004; Oliveria *et al.*, 2013).

En el modelo desarrollado por Aaker (1992) se explica la forma mediante la cual las marcas crean valor. Establece cinco categorías de factores determinantes del valor de una marca: fidelidad (lealtad) a la marca, reconocimiento de la marca, calidad percibida, asociaciones de la marca y otros activos en propiedad de la marca (Aaker, 2002; Ortegón, 2010). Dichos

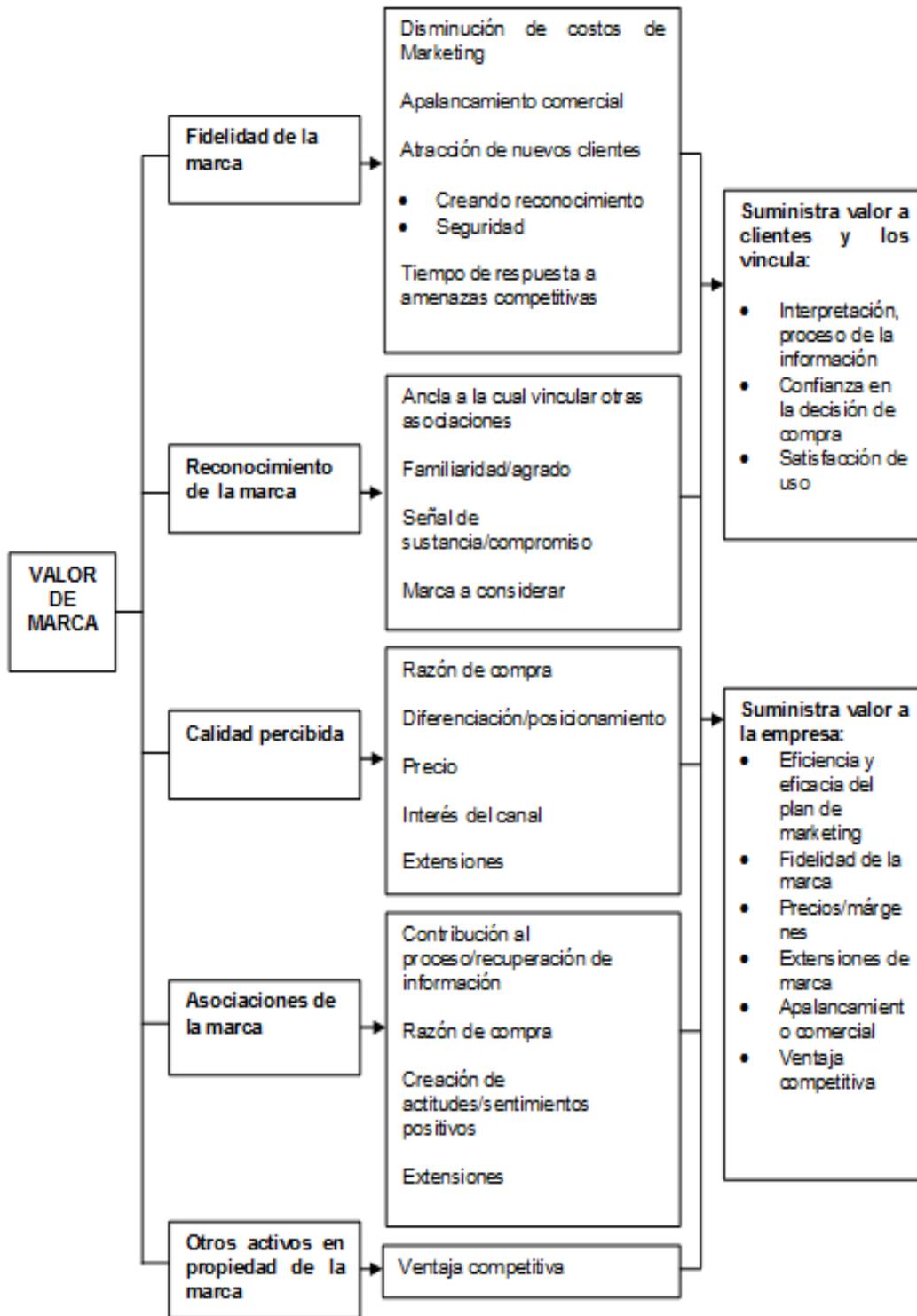


factores generan valor para la empresa y para el consumidor. En este sentido, el valor de marca toma carácter de concepto multidimensional (Figura 9).

Aaker (1992) fue el primero en incorporar el concepto de *lealtad* a su modelo de valor de marca. Él afirmó que este activo generaba valor al reducir directamente los costos de adquisición y comercialización, ya que retener clientes actuales era menos costoso que adquirir nuevos consumidores. A mayor fidelidad de marca, menor vulnerabilidad de los clientes a los estímulos de mercadeo de la competencia, ya que tienen poca o ninguna motivación a evaluar nuevas alternativas. Además, los clientes leales se convierten en portavoces de la marca.



Figura 9. Modelo de valor de marca de Aaker



Fuente: Aaker (2002:25).



Por otra parte, Yoo y Donthu (2001) con base a Oliver (1997) determinan que la lealtad de marca se refería a la tendencia a ser fieles a una marca, que se demostraba por la intención para comprar la marca como una elección primaria.

Una marca con una base de clientes fieles tiene valor considerable ya que disfruta de barreras de entrada para obtener precios primados, de tiempo de respuesta a las innovaciones de los competidores y de resistencia al deterioro de los precios de la competencia. La fidelidad posee la suficiente relevancia como para que se le considere el criterio fundamental y como la variable básica para evaluar el resto del conjunto de mediciones (Aaker, 2002).

El reconocimiento de la marca es la posibilidad de que un comprador pueda reconocer o recordar que una marca es parte de una determinada categoría de producto (Aaker, 1991). Por lo tanto, el reconocimiento de marca consiste tanto en el reconocimiento como en la recordación (Keller, 1993; Yoo y Donthu, 2001).

El reconocimiento refleja la presencia de la marca en la mente del cliente. Puede resultar conductor para algunas categorías y usualmente adopta un rol clave en el valor de la marca. Su medición puede aumentar el reconocimiento y deviene en mecanismo para expandir el mercado de la marca. Además, resulta significativo por su potencial impacto sobre percepciones y actitudes (Aaker, 2002). El reconocimiento se refleja en la mente del cliente en lo relacionado con la recordación y las peculiaridades de la marca.

La calidad percibida en los productos o servicios contribuye a generar un mayor nivel de recordación y percepción en los consumidores (Boone y Kurtz, 2004). A este concepto, Aaker (1992) añade que la calidad percibida genera una percepción de superioridad (o inferioridad) al producto o servicio con respecto a un sustituto. Esto genera valor a todos los actores involucrados en su comercialización: el cliente encuentra una razón para comprar el producto, el canal de distribución se siente atraído a comercializarlo y la firma encuentra una base para generar extensiones de línea y colocar un precio más elevado.

La calidad percibida es el juicio del consumidor sobre la excelencia o superioridad de un producto (Zeithaml, 1988). Por lo tanto, se basa en las evaluaciones subjetivas de la calidad del producto que hacen los consumidores o usuarios (es decir, no los directivos o expertos).



En su modelo, Aaker (1992), incorpora por primera vez el concepto de asociaciones en el esquema de valor de marca, manteniendo una clara diferenciación entre este concepto y el de lealtad. Las define como una serie de emociones, imágenes o sonidos, vinculados al recuerdo de la marca, que ayudan a los clientes a recuperar información archivada en su mente para tomar decisiones, y le proveen de una razón para adquirir el producto, generándole sentimientos positivos.

Una característica fundamental de las *asociaciones* es que poseen un nivel de fuerza o intensidad. El vínculo entre la marca y la asociación será más sólido si se basa en experiencias directas, en exposiciones a esfuerzos de comunicación o cuando se está apoyado por una secuencia de otros vínculos (Aaker, 1992).

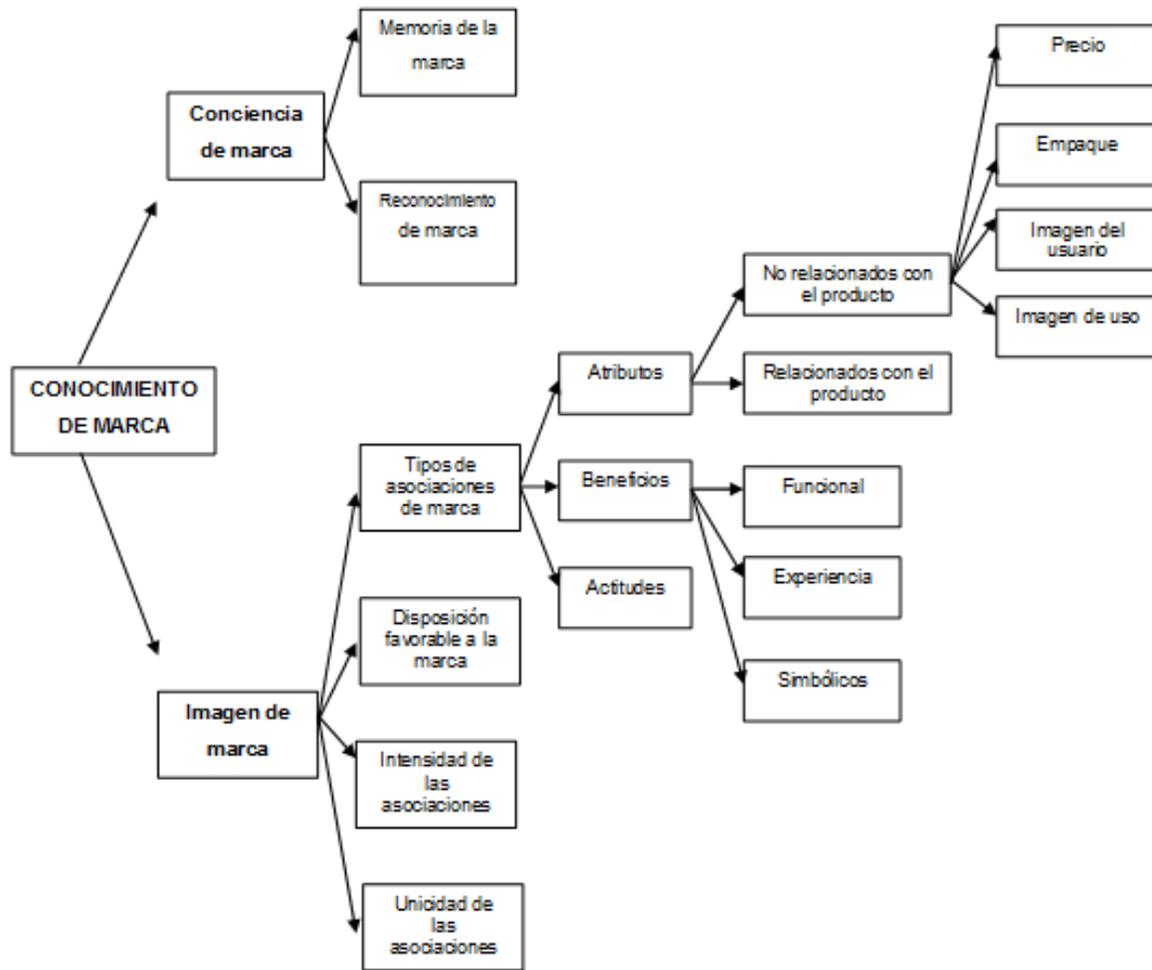
La medición de las asociaciones se estructura usando tres perspectivas sobre la marca: la marca como producto (valor), la marca como persona (personalidad de la marca) y la marca como organización (medidas organizativas) (Aaker, 2002).

Los otros activos en propiedad de la marca del modelo de Aaker están constituidos por aquellos elementos tangibles asociados a la marca, al producto en sí mismo o a la organización que puedan afectar positiva o negativamente la creación de valor. Entre estos activos se encuentran las patentes, la propiedad intelectual y la experticia organizacional (Saavedra, 2004).

Por su parte, Keller (1993) en su modelo (Figura 10) retomó los postulados de Farquhar (1989) y Aaker (1992) y lo relacionado al comportamiento del consumidor para introducir un nuevo concepto: valor de marca basado en el consumidor (*customer based brand equity*), que es el efecto diferencial del conocimiento de marca por parte del consumidor como resultado de sus esfuerzos de comercialización (Saavedra, 2004; Ortegón, 2010).



Figura 10. Modelo de valor de marca de Keller



Fuente: Keller (1993).

El modelo anterior se enfoca en el consumidor final y define el valor de marca en términos de los efectos de *marketing* atribuidos únicamente a la marca; es decir, se estudian los resultados concernientes a la marca, y lo que no ocurriría en caso de que ésta no estuviese presente (Keller, 1993). La figura 10 presenta la variable conocimiento de marca con sus dos dimensiones: conciencia e imagen de marca.

La conciencia de marca es definida por Keller (1993) como la capacidad de los consumidores para identificarla bajo diversas condiciones. Está constituida por el reconocimiento (capacidad de identificar los elementos gráficos de la marca en presencia física del producto)



y la memoria de la marca (capacidad de identificar los mismos elementos sin la presencia física del producto o la marca).

La imagen de marca fue definida como las percepciones que sobre la marca fueron reflejadas a través de las distintas asociaciones de marca. Este apartado se desarrolló en dos grandes áreas: por un lado, se operacionalizaron los tipos de asociación posibles: atributos, beneficios y actitudes y por el otro, se explicaron las tres características de las mismas: disposición favorable, intensidad y unicidad de la asociación (Keller, 1993).

Finalmente, a pesar de que Aaker y Keller hayan conceptualizado el valor de marca de forma diferente uno del otro, ambos autores lo consideraron bajo la perspectiva del consumidor, basada en asociaciones de la marca en la memoria del consumidor (Pappu *et al.*, 2005 en De la Martinière, 2008).

De los dos modelos, el de Aaker fue el que presentó mayor profundidad al exponer las fuentes que generan el valor de marca, ya que cada activo (lealtad, reconocimiento, calidad percibida y asociaciones) crea valor para el cliente y la organización de distintas maneras y cada uno de ellos es en sí mismo una fuente generadora de valor de marca; aunado a ello, constituye un modelo con un desglose mayor de dimensiones para medir el valor de marca y goza de mayor reconocimiento en la literatura y en los estudios empíricos realizados, motivo por el cual será el modelo a seguir en la presente investigación.

### **2.5.3. Métodos y técnicas principales para la medición de marcas**

Las investigaciones comerciales tienen dificultades para poder aislar las percepciones de los clientes y evaluarlas con mayor detalle mediante métodos cualitativos y cuantitativos. A continuación, se abordan las principales técnicas que a criterio de Ortega (2010) intentan aproximarse a la medición de las marcas.

#### **2.5.3.1. Técnicas cualitativas**

La investigación cualitativa se basa en métodos no estructurados que permiten una gran libertad a los investigadores. Es útil como primer paso para explorar las percepciones del consumidor respecto a la marca (Bonilla y Rodríguez, 2005). Estudia las percepciones de los consumidores, lo que sería muy difícil de realizar por otras vías. A continuación, se recogen



algunas de las técnicas de investigación cualitativa que pueden aplicarse en la medición de las marcas (Tabla 12).

Tabla 12. Resumen de los métodos cualitativos para la evaluación de las marcas

<b>Denominación</b>	<b>Características</b>	<b>Autores</b>
Libre asociación	Orientado a indagar lo que los usuarios recuerdan cuando piensan en una marca.	Shanker (1996).
Técnica proyectiva	Descubrimiento del significado de una marca para el consumidor. Se usa cuando el consumidor está renuente a mostrarse o es incapaz de revelar sus sentimientos verdaderos.	Durgee y Stuart (1987).
Investigación por metáforas de Zaltman	Técnica que busca producir construcciones interconectadas que influyen en el pensamiento y la conducta. Es una abstracción creada por el investigador para captar ideas, conceptos o temas comunes expresados por los clientes.	Zaltman y Higié (1995). Zaltman (2003). Melillo (2006).
Métodos experienciales	Registrar información del consumidor en base a sus experiencias con un producto o con la marca.	Ereaut e Imms (2002). Chang (2005). Keller, (2008).

Fuente: Elaborado a partir de Ortegón (2010).

### 2.5.3.2. Técnicas cuantitativas

Las técnicas cuantitativas se basan en preguntas y respuestas, clasificadas en escalas que permiten representaciones numéricas concluyentes para obtener un conocimiento exacto y confiable de las marcas, han tenido una vasta aplicación. A continuación, se muestran algunos de los métodos empleados en estudios cuantitativos (Tabla 13).

Tabla 13. Resumen de los métodos cuantitativos de evaluación de las marcas

<b>Denominación</b>	<b>Características</b>	<b>Autores</b>
Mediciones de recordación	Su objetivo es definir. Situaciones en que viene a la memoria una marca. Recuperar elementos de la marca cuándo se sugiere una pista. Distorsiones en el recuerdo de una marca. Produce una idea de cómo está organizado el conocimiento de la marca en la memoria.	Hawkins, Best y Coney, (2005).
Formación de la imagen de marca	Refleja las asociaciones del consumidor respecto a las marcas. Pueden ser inferiores (percepciones sobre los atributos específicos de una marca) y superiores relacionadas con juicios, sentimientos y relaciones generales.	Dawling (1986).
Mapas conceptuales de las marcas	Reproducen las redes de asociaciones de marcas generadas en los consumidores.	Roedder, Loken, Kim y Basu (sf).
Personalidad de la marca	Es un tipo específico de imagen de marca donde los consumidores atribuyen a las marcas rasgos humanos. Se evalúa mediante una lista de atributos o adjetivos.	Hawkins, Best y Coney (2005). Aaker y Jennifer (1997 y 1999).



Denominación	Características	Autores
Pruebas de favorabilidad y asociaciones de marca	Se fundamenta en técnicas de regresión multivariada, escalamiento multidimensional y mapas de percepción.	Keller (2008).
Intensiones de compra	Mediciones de las aptitudes y consideraciones hacia la marca, así como la intención o potencialidad para comprar una marca o cambiar a otra. Se basa en cuatro dimensiones: a) Lealtad de comportamiento, b) el apego a la actitud, c) sentido de comunidad y d) participación activa.	Armstrong y Kumar (2000). Keller (2008).
Posibilidades de sustitución de la marca	Se basa en que mientras mayor sea la tasa de repetición de un cliente, mayor será la importancia que da a la marca y mayor la utilidad de <i>marketing</i> .	Foxal y James (2001).
Relación con la marca	Considera la personalidad de la marca, no sólo como un atributo interpersonal, sino como la función de la relación expresada por la marca en su sociedad con el consumidor.	Fournier y Yao (1997). Fournier (1998).

Fuente: Elaborado a partir de Ortegón (2010).

### 2.5.3.3. Otros métodos de medición del valor de marca

Constituyen métodos de valoración multidimensional y son categorizados como métodos comparativos y holísticos. En el primer grupo se encontraron aquellos que utilizaron experimentos que examinaron las actitudes y comportamientos de los consumidores hacia una marca para estimar directamente los beneficios de tener un alto nivel de conciencia de marca. Existen dos tipos de métodos comparativos, los basados en la marca, donde un grupo de clientes responde a un elemento de *marketing* relacionado a un producto, mientras el otro es expuesto a una campaña similar pero enfocada en un producto de la competencia.

Por otra parte, se encuentran los métodos basados en el *marketing* donde se mide cómo responden los competidores ante cambios en la campaña de *marketing* de una marca o de la competencia. El grupo de los métodos holísticos, incluyó aquellos que intentaron asignar un valor general a la marca en términos financieros o de utilidad abstracta para calcular los beneficios específicos del valor de marca. Se dividieron en métodos de evaluación y el residual. Estos demostraron que toda investigación debe concebir al valor de la marca como un resultado multidimensional del *marketing*.

Diferentes modelos han sido desarrollados a partir de los métodos explicados, entre ellos las propuestas de Kamakura y Russell (1993); Swait, Erdem, Louviere y Dubelaar (1997); Srinivasan, Park Chang y Dae (2005); Dillon, Madden, Kirmani y Mukherjee (2001), así como la propuesta de Ailawadi, Lehmann y Neslin (2003). Sin embargo, Keller (2008) afirma



que la propuesta que mayor éxito ha tenido en la industria en cuanto a la medición del valor de marca es la denominada *Brand Valuator* de *Young and Rubican*, aunque otros modelos como el *Brand Dynamics* desarrollado por Michael Brown, así como el *Equity Engine* desarrollado por el *Research* Internacional, se muestran como atractivos en la actualidad. Estas propuestas están en perfecta sintonía con los modelos expuestos por Keller (1998) y Aaker (1996), ya que los conceptos de relación y afinidad con las marcas, son congruentes con otros como conciencia, recordación, asociaciones, imaginaria, resonancia y desempeño de las marcas, en los cuales se basan estos nuevos modelos específicos.

De la complejidad de modelos generales, métodos y técnicas de investigación que intentan medir el valor de las marcas, se deriva que ninguno es absolutamente válido para todos los propósitos. Salinas (2007) afirma que algunos son más apropiados que otros para mediciones, otros para aplicaciones de *marketing* y un tercer grupo que se encuentra centrado en el consumidor. En general el panorama de medición de las marcas y su valor en el mercado se concentra en una variada y creciente sofisticación en técnicas académicas y modelos desarrollados por empresas que son ofrecidos en el mercado. Son válidos todos los enfoques: económico-financieros, la perspectiva del consumidor o aquel que integra ambas perspectivas. En la presente investigación se adopta el segundo de tales enfoques, o sea el de la perspectiva del consumidor. Ello responde a que los modelos más reconocidos, los de Aaker y Keller, han abordado el concepto desde dicha perspectiva, pues estos autores han demostrado que en el valor de marca basado en el consumidor es este último es quien aportará el valor (Kayaman y Arasli, 2007; Šerić y Gil, 2011).

#### **2.5.4. La medición del valor de las marcas en el turismo**

La imagen de un destino turístico se ha definido como la percepción global que un individuo o grupos de individuos poseen sobre un destino (Fakeye y Crompton, 1991; Coshall, 2000; Rial *et. al.*, 2008). En ella adquieren protagonismo las marcas asociadas al destino, las empresas que brindan sus servicios y las percepciones que las mismas generan sobre los clientes. La imagen se configura como una combinación de la percepción sobre los atributos del destino y los sentimientos hacia las marcas (Rial *et al.*, 2008).



En el turismo el término marca ha adquirido una doble configuración. Por una parte, existen las marcas comerciales que identifican a los hoteles y demás organizaciones que brindan servicio al turista; por otra parte, se encuentran las marcas de destino o marcas país, como también se les conoce, las cuales tienen una connotación especial y combinan atributos naturales y culturales con aquellos propios de los servicios turísticos. La presente investigación se centra en las marcas comerciales de las empresas de servicios turísticos, en particular las hoteleras.

Resulta incuestionable que la actividad turística se apoya en numerosos elementos tangibles, pero también en intangibles, que en conjunto configuran una oferta global y condicionan los resultados del sector. Dentro de los intangibles más significativos se reconoce a la imagen de las marcas como elemento distinguido dentro del *marketing* turístico, por su contribución al proceso de viajar y a la elección de un destino (Moutinho, 1987; Rial *et al.*, 2008).

La literatura especializada en *marketing* plantea que la marca se ha convertido en un poderoso instrumento de diferenciación para los productos y las empresas turísticas, siendo una poderosa estrategia competitiva de *marketing* (Keller y Lehmann, 2003; Kotler, Bowen y Makens, 2006; Boo, Busser y Bologlu, 2009; Callariza *et al.*, 2012). La aplicación del concepto de marca de bienes al sector de los servicios, donde se incluye la gestión de los hoteles, ha sido reconocida en la literatura especializada (O'Neill y Carlback, 2011; Bharwani y Butt, 2012; Callariza *et al.*, 2012).

El *branding* (que podría interpretarse como gestión de marca) en la hotelería, no se configura como una simple representación, es la integración de diferentes componentes del servicio que hacen distinguirse a un hotel. El mismo está integrado por el concepto de servicio, la segmentación de la demanda, la comunicación e imagen que se proyecta, el *delivery* (entrega del servicio) y en general la filosofía y cultura de la organización (Memelsdorff, 1998).

A la hora de evaluar el valor de marca en el turismo existen inconvenientes tanto para el uso de técnicas cualitativas como cuantitativas. Las primeras proporcionan mucha información, aunque siempre es el investigador quien toma las decisiones al integrar los resultados. En el segundo caso, referido a las técnicas cuantitativas, los resultados dependen de los atributos



que se seleccionen para configurar la imagen. Por ello, resulta recomendable buscar alternativas para integrar adecuadamente la información obtenida por ambas vías.

Los estudios sobre el valor de marca en el sector hotelero se han enfocado mayoritariamente en las cuatro dimensiones propuestas por Aaker (1991; 1996). Sin embargo, algunos de ellos han demostrado que el reconocimiento de la marca (notoriedad) no representa una dimensión significativa, por lo que se han centrado en: a) imagen de marca, b) calidad percibida y c) lealtad hacia la marca (Kim y Kim, 2005; Bailey y Ball, 2006; Kayaman y Arasli, 2007).

Otros estudios han puesto en evidencia que el país de origen del individuo y su cultura ejercen influencia significativa en el comportamiento del consumidor, sus motivaciones, actitudes y percepciones (García y Gil, 2005).

Rial *et al.*, (2008) propusieron una metodología en la que combinan técnicas cuantitativas y cualitativas basadas en tres dimensiones. La primera denominada atributo-holística, donde se evalúa la marca, tanto por los atributos que la distingúan como por la impresión global; en segundo lugar la dimensión funcional-psicológica, la cual combinó los elementos tangibles y los abstractos relacionados con la imagen; y en tercer lugar la denominada dimensión función-única, basada en la diferenciación entre los rasgos comunes y específicos del destino.

Callariza *et al.*, (2012) analizan mediante la información recogida por *TripAdvisor*, las opiniones de los visitantes de los hoteles de dos de los destinos turísticos más importantes del mundo: París y Hong Kong. Para ello consideraron una muestra amplia de opiniones sobre el valor de marca y sus dimensiones. El estudio arrojó que los hoteles de la ciudad de París son recomendados en mayor medida que los hoteles de Hong Kong, lo que indica un mayor grado de satisfacción de los primeros respecto a los segundos, debido a la relación recomendación- lealtad, puede considerarse que tienen más posibilidades de ser de nuevo visitados por dichos clientes en un futuro. Concluyen el estudio planteando que los hoteles no deben vivir al margen de los cambios en la comercialización, la influencia de los medios de comunicación y el acceso creciente a la información por parte del turista. Junto con una adecuada gestión de sus instalaciones y de un buen servicio, deben de disponer de personas que interactúen en estos nuevos espacios de gestión de conocimiento.



Este estudio extiende a cinco las dimensiones reconocidas respecto al valor de las marcas, al considerar: la imagen de marca, la notoriedad de la marca, relación calidad- precio, la calidad percibida y la lealtad a la marca. La presencia de una dimensión asociada al valor financiero de la marca le concede a esta investigación un enfoque mixto entre el económico- financiero y el de la perspectiva del consumidor.

Otro trabajo que utiliza una metodología similar a la anterior, lo desarrolló Funes (2014), quien nuevamente se apoyaba en la información disponible en la *web* para medir el valor de marca de los hoteles de la ciudad de Jaén. Para ello, aplicó un modelo multidimensional que consideraba notoriedad, valor percibido, lealtad de marca y calidad percibida. Los datos se obtuvieron en la web a partir de *TripAdvisor*, con las valoraciones de 450 usuarios con experiencia de alojamiento en los ocho hoteles de dicho lugar. El estudio demostró que existen diferencias en las valoraciones de marca, en función del año, mes, forma de viaje y país de origen de los visitantes. No se apreciaron diferencias en las valoraciones de las marcas de los hoteles de la ciudad según el motivo de viaje, ni tampoco en las valoraciones individuales de sus dimensiones.

En otra investigación reciente, Šerić y Gil (2011) se propusieron profundizar en la naturaleza del valor de marca en los hoteles de alta categoría de Croacia. Se basaron en tres dimensiones del valor de marca que se mostraron significativas en el sector hotelero: imagen, calidad percibida y lealtad. La investigación empírica se centró en 120 huéspedes de hoteles ubicados en la provincia de Dalmacia, con la finalidad de investigar la percepción de todas estas dimensiones desde la perspectiva del consumidor y observar si existen diferencias significativas en la percepción de los huéspedes procedentes de Croacia y de los huéspedes procedentes de otros países. El instrumento de recogida de información elegido fue un cuestionario estructurado. Se incluyeron preguntas cerradas, medidas a través de una escala Likert de cinco puntos. Del análisis descriptivo se constató el grado medio-elevado de la percepción de la imagen de marca, el grado elevado de la calidad percibida y el grado medio de la lealtad hacia la marca.

Como puede apreciarse, el abordaje de los estudios de valor de marca en la hotelería se ha realizado desde una perspectiva multidimensional, que ha integrado diferentes criterios,



aunque en la práctica existe consenso respecto a la consideración de: a) imagen de marca; b) calidad percibida y c) lealtad hacia la marca.

A pesar del gran interés por el tema de valor de marca entre los académicos y prácticos, el volumen de investigación empírica sobre su impacto y la medición en el sector hotelero es bastante limitada (Kim y Kim, 2005; Kayaman y Arasli, 2007; Šerić y Gil, 2011). La situación no parece haber cambiado, pues el análisis de los principales repositorios internacionales de publicaciones científicas ha dado muestra de ello, principalmente en Latinoamérica, donde no se han encontrado investigaciones al respecto.

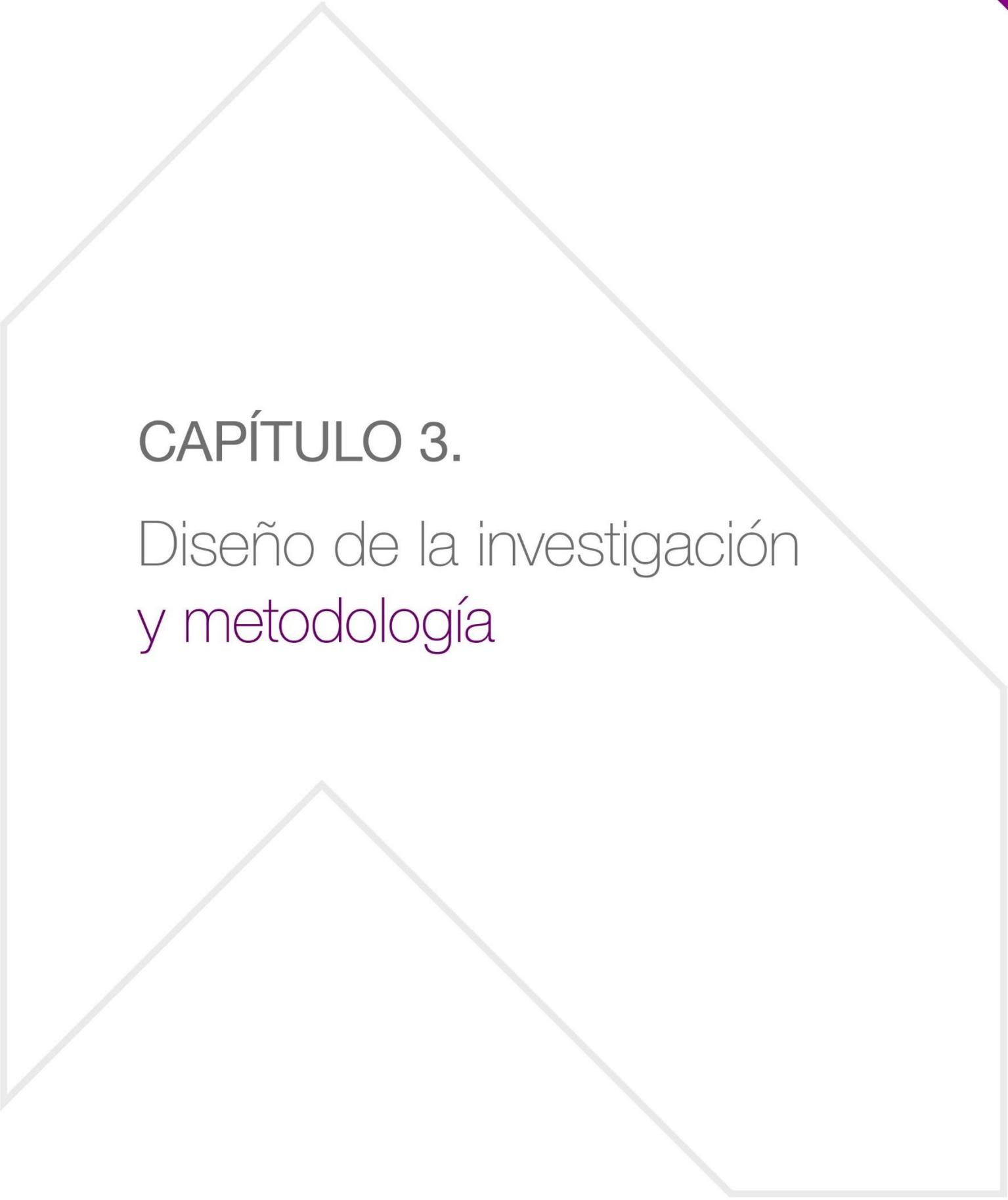
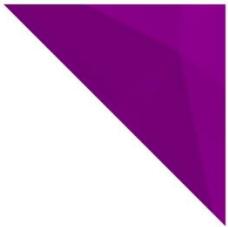
Por otra parte, se ha puesto en evidencia que la información recogida a través de cuestionarios o captada directamente en la red, puede resultar un instrumento válido para realizar una caracterización rápida de las dimensiones o determinantes que permiten estimar el valor que le asignan los clientes a la marca de un hotel.

Los resultados alcanzados desde el punto de vista empírico no resultan amplios en número ni conclusivos en cuanto a identificar los perfiles de clientes que mayor incidencia tienen en el comportamiento de cada una de las dimensiones estudiadas. La situación parece responder a características particulares de cada organización. No obstante, las investigaciones desarrolladas permiten recomendar que los profesionales de *marketing* deben participar en el mundo del consumidor (Mulhern, 2009), pues este a menudo redefine los símbolos corporativos y de esta forma participa en la determinación del valor de marca (Kliatchko, 2009).

Existe un camino abierto al desarrollo de nuevas investigaciones que permitan estandarizar instrumentos y validar cuestionarios que conduzcan a una mediciones confiables, robustas y reproducibles, que combinen métodos cuantitativos y cualitativos para lograr la evaluación del valor de la marca en los hoteles.







## CAPÍTULO 3.

Diseño de la investigación  
y metodología



## **CAPÍTULO 3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA**

Esta investigación se construyó en tres etapas:

- a. Primera Etapa. Construcción del marco teórico-conceptual y contextual.
- b. Segunda Etapa. Aproximación empírica.
- c. Tercera Etapa. Análisis e interpretación de los resultados.

En la primera etapa de la investigación (Capítulos 1 y 2) se abordó la descripción del tema y los antecedentes (estudios previos que abordan la temática). El presente capítulo representa la segunda etapa de la investigación, que contiene el problema, objetivos de la investigación (general y específica), preguntas, hipótesis y variables. Se describe lo relacionado al método de trabajo que integra el tipo y diseño de la investigación. Los detalles referidos a los métodos específicos empleados en la caracterización del objeto de estudio, la construcción y validación del instrumento para la obtención de la información, así como los análisis estadísticos y los resultados se incluyen en cada uno de los artículos publicados en relación a la investigación y que aparecen en el Capítulo 4.

### **3.1. Antecedentes científicos**

Se tomó como referencia el estudio realizado por De la Martinière (2008), cuyo propósito fue examinar la literatura más relevante sobre valor de marca con el fin de realizar un análisis sobre diferentes conceptos, dimensiones y perspectivas de medición del constructo. Se encontró que hay autores que, al estudiar el valor de marca, utilizaron como dimensiones la actitud del consumidor, investigada tanto sobre la marca como sobre la extensión de la marca; otros analizaron las asociaciones hechas por el consumidor sobre determinada marca, por atributos de la marca, preferencia de consumo, confiabilidad y personalidad atribuida a la marca, entre otras. Sin embargo, para tener un panorama amplio sobre la diversidad de dimensiones, métodos y técnicas de análisis sobre el valor de marca, se muestra en la tabla 14.



Tabla 14. Estudios empíricos sobre valor de marca desde la perspectiva del consumidor.

<b>Autores</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Método</b>	<b>Técnica</b>	<b>Principales resultados</b>
Wansink y Ray (1993)	Actitudes sobre la extensión de la marca y actitudes sobre la marca.	Experimento con una muestra de 219.	Análisis de Varianza ANOVA.	Cuando una extensión de marca tiene influencia positiva en la actitud sobre la extensión, es casi seguro que habrá un impacto positivo en la actitud sobre la marca, cambiando también la percepción de la versatilidad de la marca. Cuanto más versátil, mayor será el valor de la marca para el consumidor. Las propagandas pueden promover efectivamente la versatilidad de la marca, aumentando la actitud sobre la extensión.
Park y Srinivasan (1994)	Preferencia general de la marca y preferencia de la marca en relación con los atributos del producto, el precio ( <i>premium</i> ), asociaciones y participación de mercado.	Encuesta (cuestionario por medio de entrevistas por teléfono o por correo). Muestra: 200 clientes/10 profesionales.	Análisis de clúster.	El componente basado en no atributos del valor de marca tiene un papel más dominante en determinar el valor de marca; el impacto del valor de marca en su participación de mercado y el margen de lucro es sustancial.
Mello <i>et al.</i> (1999)	Imágenes de marca y autoimagen.	Exploratoria (entrevista en profundidad) y Encuesta (cuestionario por correo). Muestra: 162 firmas.	Prueba t.	Preferencia por marcas más similares en relación con su concepto. Hay diferencias entre la imagen de la marca y la autoimagen de la marca. La congruencia entre ambas no varía en el campo del producto.
Chaudhuri (1999)	Actitudes en relación con la marca, lealtad a la marca, uso, participación de mercado y precios de las marcas.	Experimento (con cuestionario en una tienda). Muestra: 199 (estudio I) y 108 (estudio II) clientes.	Análisis factorial exploratorio.	Estudio I. Ambas actitudes sobre la marca y los hábitos influncian directamente la participación de mercado e indirectamente la lealtad a la marca. Actitudes fuertes, compras repetitivas de la marca y el recuerdo tienen una capacidad alta de predecir la participación de mercado. La lealtad a la marca es negativa en relación con la participación del mercado. Las actitudes y la compra habitual no son suficientes para predecir el precio de la marca y el valor de



<b>Autores</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Método</b>	<b>Técnica</b>	<b>Principales resultados</b>
				la lealtad a la marca. Estudio II: Actitudes fuertes sobre la marca están asociadas con marcas de bajo precio y fuertemente asociadas con alta lealtad a la marca y esta, con marcas de precios altos.
Na <i>et al.</i> (1999)	Conciencia de marca (recordación y reconocimiento de marca), imagen de marca, lealtad, satisfacción y extensión de marca.	Exploratoria (entrevistas en profundidad y grupo focal) y encuesta (cuestionario). Muestra: 810 individuos.	Análisis factorial y regresión.	Atributos intrínsecos y extrínsecos están interrelacionados en la mente del consumidor y son usados en la evaluación del producto. Cuando las diferencias funcionales entre las marcas son pocas, los atributos se volverán importantes.
Yoo <i>et al.</i> (2000)	<i>Marketing mix</i> , calidad percibida, lealtad a la marca, conciencia/asociaciones de marca, precio y gastos percibidos en propaganda.	Encuesta a 569 estudiantes universitarios.	Análisis factorial exploratorio y confirmatorio, ecuaciones estructurales.	Calidad percibida, lealtad a la marca y conciencia están positivamente relacionados con el valor de la marca.
Osselaer y Alba (2000)	Atributos, aprendizaje del consumidor, calidad.	Experimento Muestra: estudio 1: 40, estudio 2: 111 y estudio 3: 82 a estudiantes universitarios.	Análisis de Regresión logística.	Atributos de la marca pueden bloquear el aprendizaje de los atributos determinantes de calidad. Se encontró poco soporte a la noción de que los consumidores se involucren con experiencias anteriores.
Yoo y Donthu (2000)	Lealtad a la marca, conciencia de marca, calidad percibida, asociaciones de marca y actitud sobre la marca, intención de compra, experiencia y involucramiento con la categoría de producto y experiencia de compra de la marca.	Encuesta (cuestionario) con 1,530 estudiantes universitarios.	Análisis factorial exploratorio y confirmatorio.	La nueva escala del valor de marca es confiable, válida, y generalizable para diferentes culturas y categorías de productos.
Faircloth <i>et al.</i> (2001)	Actitud, imagen y valor de la marca.	Exploratoria (grupo focal, entrevistas en	Ecuaciones estructurales.	Se comprobó que diversas asociaciones de marca (atributos) pueden resultar en



<b>Autores</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Método</b>	<b>Técnica</b>	<b>Principales resultados</b>
		profundidad) y experimento (con cuestionario). Muestra: 105 estudiantes universitarios.		imágenes de la marca positivas, aumentando las intenciones de compra y el deseo de pagar precios altos (indicadores de valor de marca). En este estudio, la imagen de la marca influyó directamente en el valor de la marca. La creación de actitudes positivas sobre la marca tuvo apenas efecto indirecto en el aumento del valor de marca, pues él es intrínseco con la imagen de la marca.
Mackay (2001)	Conciencia, actitud, preferencia sobre la marca e intención de compra.	Exploratoria (panel con especialistas) y Encuesta (por medio de entrevistas por teléfono y por correo). Muestra: 383 clientes.	Análisis de Correlación, regresión y factorial.	De forma general, hubo concordancia con los resultados encontrados por Agarwal y Rao (1996). La elección es un indicador de valor de marca.
Dillon <i>et al.</i> (2001)	Características, atributos y beneficios de la marca; impresiones generales de la marca e intención de compra.	Exploratoria y encuesta Muestra: estudio 1: 117 estudiantes universitarios y 158 dueños de automóviles; estudio 3: 500 entrevistados.	Análisis de varianza y correlación.	La influencia de las características de los atributos, de los beneficios de la marca, de las impresiones generales de la marca y de la intención en la clasificación de la marca depende de la experiencia y del posicionamiento de la marca.
Jourdan (2002)	Preferencias, elecciones, atributos de la marca y participación de mercado.	Experimento (con cuestionario). Muestra: 180 individuos.	Correlación y análisis discriminante.	La confiabilidad y la validez de las medidas de valor de marca fueron mayores en relación con aquellas propuestas por Park y Srinivasan (1994). Además de eso, el constructo de valor de marca está fuertemente relacionado con otros indicadores de marca, como la participación numérica y el peso total.
Washburn y Plank (2002)	Valor de marca: calidad percibida, lealtad a la marca, conciencia de marca, asociación de la marca. Valor general de la marca: actitud	Experimento (con cuestionario). Muestra: 272 estudiantes universitarios.	Ecuaciones estructurales.	Los resultados brindan soporte parcial al modelo de Yoo y Donthu (1997). Se concluye, por tanto, que la escala de Yoo y Donthu no es psicométrica para probar la teoría.



<b>Autores</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Método</b>	<b>Técnica</b>	<b>Principales resultados</b>
	sobre la marca e intención de compra.			
Moore <i>et al.</i> (2002)	Influencia de inter-generaciones.	Exploratoria (entrevistas en profundidad) y encuesta (cuestionarios presenciales y por correo) Muestra: 102 madres y 102 hijas, 25 estudiantes universitarias del sexo femenino.	Análisis del Análisis de contenido.	Los efectos de las influencias inter-generaciones son selectivos por categoría y marca.
Myers (2003)	Percepciones de atributo y asociaciones de marca.	Encuesta (cuestionario). Muestra: 43 estudiante universitarios.	Análisis conjunto.	Hay una fuerte relación entre el valor de marca y cada una de las medidas de preferencia. La marca con mayor participación de mercado tuvo el mayor valor de marca. La marca con mayor valor de marca en su categoría tuvo la mayor preferencia.
Baldauf <i>et al.</i> (2003)	Conciencia de marca, lealtad a la marca, calidad percibida, intención de compra, valor percibido por el cliente, performance de la marca en el mercado, lucratividad de la marca.	Encuesta (cuestionario por correo). Muestra: 154 empresarios.	Análisis de regresión múltiple.	La calidad percibida, la lealtad a la marca y la asociación de la marca fueron consideradas medidas del valor de la marca. Además, fueron predecesoras significativas de medidas de <i>performance</i> (lucro de marca, volumen de venta de la marca y valor percibido por los clientes). La lealtad es un importante predecesor de <i>performance</i> .
Ailawadi <i>et al.</i> (2003)	Participación de mercado, precio, promoción, propaganda, ventas, margen del minorista, volumen de ventas.	Exploratoria (datos secundarios).	Análisis de Regresión.	Fue propuesto, discutido y validado que la facturación es una medida de medición del valor de marca. Ella está conceptualmente arraigada en la definición fundamental del valor de marca y teóricamente arraigada como si fuera el resultado de equilibrio en un mercado competitivo. Estable como el tiempo, refleja tendencias, se correlaciona razonablemente con otras medidas de producto en el mercado, y es más completa.



<b>Autores</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Método</b>	<b>Técnica</b>	<b>Principales resultados</b>
Kim <i>et al.</i> (2003)	Conciencia de marca, imagen de marca, calidad percibida, lealtad a la marca, <i>performance</i> de firma.	Encuesta (cuestionario). Muestra: 513 clientes.	Análisis factorial.	El valor de marca puede ser expresado numéricamente bajo una perspectiva financiera y también bajo la percepción de actitud del cliente. Se comprobó que las cuatro dimensiones del valor de marca tuvieron un efecto positivo en el desempeño financiero.
Leao y Souza Neto (2003)	Personalidad de marca (LOV).	Exploratoria (grupo de foco) y encuesta (cuestionario). Muestra: 296 estudiantes universitarios.	Análisis factorial.	Uno de los principales descubrimientos que este estudio proporcionó, fue la identificación de que un mismo valor es el más importante para las marcas de cada sector. Esto sugiere que existe, además de un valor de marca, una percepción de congruencia con relación a los valores de un mismo sector.
Wasburn <i>et al.</i> (2004)	Calidad percibida, lealtad a la marca, asociaciones sobre la marca, valor general de la marca, calidad general percibida.	Experimento (con cuestionario). Muestra: 134 estudiantes.	Análisis de varianza ANOVA.	Una marca altamente valorizada aliada a otra también altamente valorizada resulta en evaluaciones más positivas sobre la sociedad de marcas que de ellas por separado. El hecho de aliarse hace que el consumidor perciba más positivamente la evaluación de las marcas, sugiriendo menor riesgo y mayor credibilidad al consumidor. Además de percibir más positivamente cada marca de la alianza, también el consumidor evalúa positivamente la alianza.
Taylor <i>et al.</i> (2004)	Valor, confiabilidad de la marca, satisfacción, resistencia al cambio de marca, afinidad a la marca, lealtad a la marca y valor de la marca.	Encuesta (cuestionario por correo). Muestra 457 empresarios.	Análisis de Ecuaciones estructurales.	El valor de marca y la confianza son consistentemente los antecedentes más importantes, tanto para el comportamiento como para las actitudes de lealtad del cliente.
Netemeyer <i>a et al.</i> (2004)	Calidad percibida, valor percibido sobre el costo, exclusividad, la voluntad de pagar un precio <i>premium</i> por la marca,	Exploratoria (grupo focal) y experimento (con cuestionario). Muestra: Estudio 1: 138-154; Estudio 2: 186; Estudio	Análisis factorial confirmatorio, ANOVA, MANOVA.	Calidad percibida, el valor percibido es la exclusividad de la marca; ambos son potenciales antecedentes directos de la voluntad de pagar un precio <i>premium</i> por una marca, y esa voluntad es un potencial antecedente para el



<b>Autores</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Método</b>	<b>Técnica</b>	<b>Principales resultados</b>
	conciencia de la marca, asociaciones de marca, intención de compra y comportamiento de compra.	3:101; Estudio 4: 202 adultos.		comportamiento de compra de la marca.
Kim and Kim (2005)	Conciencia de marca, imagen de marca, lealtad a la marca y calidad percibida.	Encuesta (cuestionario) Muestra: 950	Análisis de regresión y análisis factorial	La conciencia de marca tiene el mayor efecto directo sobre los ingresos, mientras que la lealtad tiene el menor efecto.
Pappu <i>et al.</i> (2005)	Conciencia de marca, asociaciones de marca, calidad percibida, lealtad a la marca.	Encuesta (cuestionario). Muestra: 539 clientes.	Análisis de Ecuaciones estructurales.	El modelo con las cuatro dimensiones fue soportado. Se encontró que la conciencia de la marca y las asociaciones de la marca son dos dimensiones distintas del valor de marca.
Grimm (2005)	Percepciones de atributo, respuestas afectivas y congruencia de personalidad.	Exploratoria (grupo de foco) y experimento (con cuestionario). Muestra: 948 estudiantes universitarios.	Análisis factorial, regresión, congruencia.	Hubo viabilidad del concepto de tres componentes de la actitud. Cada componente de la actitud sobre la marca contribuyó de forma única y significativa para explicar la preferencia de la marca en los productos. Sin embargo, al contrario de las expectativas, los atributos tiene el mayor impacto en la preferencia que el motivo de compra.
Ricks Jr. (2005)	Asociaciones corporativas, Evaluaciones de marca, Intención de compra.	Experimento (con cuestionario) Muestra: Estudio I: 293; Estudio 2: 159 adultos.	Análisis de MANOVA.	En una condición corporativa proactiva, hay un efecto general positivo en las percepciones del consumidor sobre las asociaciones corporativas. Sin embargo, esos efectos no se transfieren para las evaluaciones de marca o intención de patrocinio.
Muñiz y Marchetti (2005)	Personalidad de la marca.	Exploratoria (entrevistas en profundidad) y encuesta (cuestionario vía Internet). Muestra: 1,302 consumidores.	Análisis de contenido y factorial exploratorio.	Se confirmó la importancia de la personalidad de la marca o dimensión intangible de las marcas para la diferenciación de las mismas dentro de un ambiente altamente competitivo. Se percibe claramente la utilidad de la escala como instrumento de abordaje cuantitativo para la medición del constructo.
Kayaman and Arasli (2007)	Conciencia de marca,	Encuesta (cuestionario)	Análisis factorial y análisis de correlación.	Los resultados del estudio soportan el modelo de tres dimensiones de valor de marca



<b>Autores</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Método</b>	<b>Técnica</b>	<b>Principales resultados</b>
	Lealtad a la marca, Calidad percibida, Imagen de marca.	Muestra: 345 clientes de 11 países diferentes.		basada en el cliente en la industria hotelera (lealtad a la marca, calidad percibida e imagen de marca). La dimensión de la conciencia de marca no se encontró significativa en el modelo de prueba para los hoteles. El presente estudio contribuye a la comprensión de la medición de valor de marca basada en el cliente mediante el examen de la dimensionalidad del constructo.
Kim and Kim (2008)	Lealtad a la marca, Calidad percibida, Conciencia de marca.	Encuesta (cuestionario) Muestra de 264 viajeros.	Análisis del Modelo de ecuaciones estructurales.	Todas las dimensiones de valor de marca (lealtad a la marca, calidad percibida, y la conciencia de marca) afectan positivamente el valor percibido. Las dimensiones de lealtad a la marca y la conciencia de marca aumentan la intención de visita de los huéspedes. En general, este estudio pone de relieve la importancia del valor percibido en la mente de los consumidores.
Vera (2008)	Sobreprecio, Satisfacción, Lealtad, Calidad percibida, Liderazgo-innovación, Valor de uso y Personalidad.	Encuesta (cuestionario) Muestra de 611 consumidores.	Análisis factorial y análisis de conglomerados o clúster.	Se confirmó que las marcas no sólo pueden variar en un valor alto o bajo, sino que con un instrumento para medir componentes de valor de marca se pueden detectar variaciones entre marcas. Se introduce así el concepto de perfil de valor de marca, que es la combinación única de intensidades que cada marca logra en un segmento particular de consumidores. Se propone un instrumento basado en un modelo que implica siete variables, el cual podría llegar a considerarse una forma estandarizada de medir valor de marca basado en el consumidor (VMC7).
Lee, <i>et al</i> (2009)	Personalidad de marca.	Encuesta (cuestionario) Muestra: 475 comensales.	Análisis de Modelo de ecuaciones estructurales.	Este estudio confirma las cinco dimensiones de personalidad de la marca en la industria restaurantera. Además, los resultados del estudio sugieren que las emociones de los clientes juegan el papel dominante en la explicación de



<b>Autores</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Método</b>	<b>Técnica</b>	<b>Principales resultados</b>
				la satisfacción y la lealtad a la marca.
Šerić y Gil (2011)	Imagen de marca, Calidad percibida, Lealtad hacia la marca.	Cuestionario. Muestra: 120 huéspedes de 13 hoteles de alta categoría en Croacia.	Prueba <i>U de Mann-Whitney</i> .	Las tres dimensiones del valor de marca: imagen de marca, calidad percibida y lealtad hacia la marca, se mostraron significativas en el sector hotelero.
Funes- (2014)	Lealtad de marca, Notoriedad de marca, Calidad percibida, Imagen de marca.	Comentarios publicados en el sitio <i>TripAdvisor</i> : 450 usuarios que se hospedaron en la ciudad de Jaen.	Análisis del Modelo multidimensional ponderado.	En las dimensiones del valor de marca, la calidad percibida es el aspecto mejor valorado, presentan un valor muy bajo en su dimensión notoriedad. No se aprecian diferencias en las valoraciones de las marcas según el motivo de viaje o el país de origen, ni tampoco en las valoraciones individuales de sus dimensiones.

Fuente: Elaborado por la autora a partir de De la Martinière (2008: 27-34) y los autores referidos.

Otras contribuciones consideradas y que deben ser mencionadas son la definición de diferenciación de marca basada en Kimpakorn y Tocquer (2010), la de preferencia de marca analizada por Moschis (1984), Ratchford y Vaughn (1989), así como la personalidad, identidad, familiaridad de la marca según Aaker (2002). En todos los casos constituyen asociaciones que permiten reconocer la marca y que contribuyen a la imagen.

A pesar de ser diversas las dimensiones utilizadas, queda claro que los autores buscaban medir el valor de marca y basaron sus investigaciones en los modelos clásicos de Aaker (1991 y 1996) y Keller (1993), tanto para confirmar sus hipótesis como para desarrollar nuevas propuestas; sin embargo, la evidencia empírica demuestra que pocos trabajos han sido aplicados al ámbito del turismo, y no se refleja consenso en cuanto a la definición misma del constructo ni en la forma de medirlo. Ello muestra que el estudio del valor de marca es de gran importancia tanto para el consumidor como para la organización, pero aún falta mucho por hacer para fortalecer el constructo, sobre todo en la investigación turística.

### 3.2. Objetivos específicos

A partir del objetivo general planteado en la introducción se desarrollarán los siguientes objetivos específicos:



- a) Realizar una revisión teórico conceptual sobre los constructos activos intangibles y valor de marca, desde el enfoque del capital relacional a partir de la teoría de recursos y capacidades.
- b) Analizar los modelos y las dimensiones que permiten medir el valor de marca desde la perspectiva del consumidor en hoteles.
- c) Caracterizar la estructura de la industria hotelera –a partir de las cinco fuerzas de Porter- para el caso de los hoteles de negocios en la plaza turística Toluca-Metepec-Lerma, con el propósito de conocer sus atractivos y nivel de competitividad.
- d) Validar una escala de medición de las dimensiones relacionadas con el valor de la marca desde la perspectiva del consumidor para hoteles de negocios.
- e) Describir la percepción de los clientes en relación a las dimensiones lealtad a la marca, la calidad percibida y la imagen de marca que incidensobre el valor de marca de una empresa hotelera.

### **3.3. Hipótesis y variables**

A partir de la revisión de la literatura Aaker (1991y 1996), Keller (1993), Aaker y Álvarez del Blanco, (1995), Yoo y Donthu (2001), Kim y Kim (2005), Kayaman (2007), Vera (2008) así como de resultados de otras investigaciones y con base en el modelo de valor de marca de Aaker (1991), para la presente investigación se consideran las dimensiones (variables independientes) lealtad a la marca, calidad percibida e imagen de marca como antecedentes de la percepción del valor de marca y mientras que las variables observables estarán representadas por los ítems que se recojan en el cuestionario a aplicar como parte del estudio empírico.

Retomando a Aaker (2002), quien plantea el modelo más completo sobre la determinación de la variable dependiente valor de marca, en la tabla 15 se presenta la lista de dimensiones con su respectiva definición conceptual:



Tabla 15. Variables relacionadas al valor de marca

<b>Dimensiones</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>
<b>Lealtad a la marca</b>	Delgado (2010) señala que la definición más aceptada es la de Jacoby y Kynner (1973) quienes consideran la lealtad como un comportamiento de compra, no aleatorio, expresado a lo largo del tiempo por una unidad de decisión con respecto a una o más marcas alternativas, siendo función de procesos psicológicos (evaluación y toma de decisiones)	Ítems en la escala (parte II): 13, 14, 15, 16, 17 y 18
<b>Calidad percibida</b>	Es el juicio del consumidor sobre la excelencia o superioridad de un servicio (Zeithaml <i>et al.</i> , 2003). La calidad percibida significa que a lo largo del tiempo, las experiencias vividas con la marca sirven para que el consumidor reconozca tanto el grado de diferenciación como su superioridad (Yoo <i>et al.</i> , 2000).	Ítems en la escala (parte II): 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29 y 30
<b>Imagen de marca</b>	Según Keller (1993), Keller & Lehmann (2003) la imagen de marca se refiere a las percepciones acerca de una marca que son reflejadas por las asociaciones que realiza en su mente el consumidor en relación a la marca. Jiménez (2004: 110), “las asociaciones de marca son algo vinculado al recuerdo de marca, percepciones que pueden o no reflejar la realidad objetiva”. Representa el significado que tiene la marca para el individuo.	Ítems en la escala (parte II): 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores referidos.

Con relación a la respuesta relacionada con el perfil de los clientes (grupos) que mayor incidencia tienen en la percepción del valor de las marcas, se realizó un análisis comparativo utilizando métodos no paramétricos (considérese el carácter ordinal de la escala aplicada), donde se compararon los resultados obtenidos en la percepción del valor de marca y sus tres dimensiones (variables dependientes) con respecto a las variables dependientes que caracterizan el perfil, al respecto denominadas como variables de agrupación.

### 3.4. Métodos

#### 3.4.1. Tipo de investigación

Adopta un carácter, transeccional, descriptivo y correlacional para evaluar los factores asociados al valor de marca; o sea, se tomó la información en un momento dado intentando interpretar el fenómeno en estudio tal y como se presenta en la realidad, sin la intervención ni manipulación de variables por parte de los investigadores.



### **3.4.2. Diseño de la investigación**

Para la valoración de la marca, la investigación responde a un diseño no experimental. Los trabajos se desarrollaron en la plaza Toluca-Metepec-Lerma, Estado de México. Se analizaron y discutieron respecto a las características principales que tiene el desarrollo del sector hotelero y la valoración de los clientes en relación a los factores asociados al valor de marca en las empresas de alojamiento (calidad percibida, imagen y lealtad), así como la influencia de las características sociodemográficas de la muestra en estudio en los resultados obtenidos. Adicionalmente se valoró y argumentó acerca de las relaciones entre los factores considerados.

El contenido inicial de la investigación se incluye en un artículo publicado en la Revista Gestión Turística de la Universidad Austral de Chile (Artículo 1), y forma parte integra del capítulo 4.

Los detalles de la elaboración y validación del cuestionario aplicado, así como de su procesamiento estadístico son abordados en dos artículos. El primero de ellos enviado a la revista Compendium, de la Universidad de Barquisimeto, Venezuela y recogido en el presente documento como Artículo 2, mientras que los argumentos relacionados con el procesamiento estadístico fueron abordados en el Artículo 3 (Revista Brasileira de Gestão de Negócios) y que igualmente se integra al presente documento.

### **3.4.3. Participantes (muestra)**

Tanto al analizar la estructura de la industria hotelera (a partir de las cinco fuerzas de Porter), como al evaluar la imagen de marca, la investigación se centró en las empresas hoteleras de negocios de la plaza Toluca-Metepec-Lerma, en el Estado de México. En el segundo caso se tomó una muestra estadísticamente representativa de los consumidores del servicio de hospedaje para conocer la percepción de los determinantes del valor de marca que tienen dichas empresas en sus clientes.

La elección de los hoteles del segmento de negocio toma en consideración que la mayor ocupación de los hoteles de la plaza Toluca-Metepec-Lerma es por personas que acuden a la ciudad por asuntos de negocios y en su mayoría son clientes frecuentes. El porcentaje restante



corresponde al segmento familiar que se hospeda ocasionalmente, lo que demuestra que el segmento de negocios es significativo en términos de venta e ingresos, por ello se decidió centrar la investigación en las empresas hoteleras de este tipo.

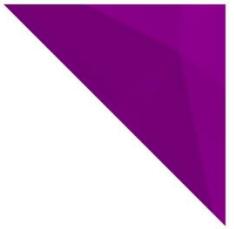
Se utilizó un muestreo por etapas, primeramente se realizó una distribución de la muestra proporcional al tamaño de los hoteles y posteriormente se seleccionaron en cada hotel los clientes que participarían en el estudio. Este tipo de muestreo dependió del acceso que se tuvo a las empresas hoteleras y a los huéspedes que reconocieran la marca del hotel, que se hubieran hospedado durante el último año y que mostraran disposición a colaborar en responder el instrumento. Los detalles correspondientes a la determinación del tamaño de muestra y su distribución por hoteles se recogieron en el Artículo 3.











# CAPÍTULO 4.

## Resultados



## 4.1. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA HOTELERA: EL CASO DE LOS HOTELES DE NEGOCIOS EN LA CIUDAD DE TOLUCA

(Artículo publicado e. Publicado en: Revista Gestión Turística (ISSN 0717-1811), Universidad Austral de Chile, No. 18, 2012)

UAEM  v2.2 beta

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Scientific Information System

Home > Journal Gestión Turística Español

**Gestión Turística**  
2012, (18)

(18) 

 View table of content in PDF

-  **DIFUSIÓN DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA DE TURISMO EN CHILE Y ARGENTINA**  
(Patricia Picazo Peral) (Sergio Moreno Gil)  
Abstract [Español Inglés] Full text PDF [Español] Share   
-  **CARACTERIZACIÓN DEL PERFIL TURISTICO EN UN DESTINO EMERGENTE, CASO DE ESTUDIO DE CIUDAD DEL CARMEN, CAMPECHE, MÉXICO**  
(Lucio Alberto Pac Fernández) (Guadalupe Calderón Gómez)  
Abstract [Español Inglés] Full text PDF [Español] Share   
-  **NUEVOS DESTINOS TURÍSTICOS EMERGENTES. CASO: ALTO VALLE PROVINCIA DE RÍO NEGRO - PATAGONIA ARGENTINA**  
(Ana Maria Boschi) (María Gabriela Torre)  
Abstract [Español Inglés] Full text PDF [Español] Share   
-  **VALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO A TRAVÉS DEL TURISMO MINERO. CASO DE ESTUDIO: PARQUE MINERO DE RIOTINTO, HUELVA, ESPAÑA.**  
(Aquilino Delgado Domínguez) (Emilio M. Romero Macías) (María de la Cinta Regalado Ortega)  
Abstract [Español Inglés] Full text PDF [Español] Share   
-  **TURISMO INDUSTRIAL EN LA FRONTERA NORTE. UNA EXPECTATIVA DE DESARROLLO PARA CIUDAD JUÁREZ, CHIHUAHUA, MÉXICO**  
(Tomás Cuevas Contreras) (Francisco Bribiescas Silva) (Isabel Zizaldrá Hernández)  
Abstract [Español Inglés] Full text PDF [Español] Share   
-  **ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA HOTELERA. CASO: HOTELES DE NEGOCIOS EN LA CIUDAD DE TOLUCA**  
(Elizabeth López Carré) (Rosa Marsha Castro Saldaña) (Patricia Mercado Salgado) (Andrea Trujillo León)  
Abstract [Español Inglés] Full text PDF [Español] Share   

  Universidad Autónoma del Estado de México  
Sistema de Información Científica Redalyc ©  
Versión 2.2 | 2014  
redalyc@redalyc.org



## **4.1. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA HOTELERA: EL CASO DE LOS HOTELES DE NEGOCIOS EN LA CIUDAD DE TOLUCA**

### **Autoras:**

**Elizabeth López Carré**

Maestra en Administración

Universidad Autónoma del Estado de México

**Rosa Martha Castro Saldaña**

Maestra en Economía

Escuela Bancaria y Comercial, Campus Toluca, Estado de México

**Patricia Mercado Salgado**

Doctora en Administración

Universidad Autónoma del Estado de México

**Andrea Trujillo León**

Doctora en Administración

Tecnológico de Monterrey, Campus Santa Fe, México

### **Resumen**

Este artículo tiene como finalidad analizar la estructura de la industria hotelera de la ciudad de Toluca México, usando para ello el esquema de las cinco fuerzas de Michael Porter, que permite conocer el grado de competitividad del sector. Además, dicho análisis se acompañó del cálculo del índice Herfindahl-Hirschman (IHH) que permitió medir el grado de concentración de la industria. En la presente investigación, se hizo énfasis en el papel que juegan los recursos intangibles, en particular la marca, como ventaja competitiva para los participantes de la industria. De los resultados obtenidos, resalta que el grado de rivalidad entre competidores para este sector es muy alto, hecho que coincide con el valor del IHH que indica que se trata de una industria altamente concentrada, en donde recursos intangibles como la marca, representan una clara ventaja para los participantes que la poseen.



**Palabras clave:** estructura de la industria, hoteles de negocios, recursos intangibles (marca), ventaja competitiva, índice Herfindahl-Hirschman.

## **ANALYSIS OF THE STRUCTURE OF THE HOTEL INDUSTRY: THE CASE OF BUSINESS HOTELS IN THE CITY OF TOLUCA**

### **Abstract**

This article aims to analyze the structure of the hotel industry in the city of Toluca Mexico, using the scheme of Michael Porter's five forces, which identifies the degree of competitiveness. Furthermore, this analysis was accompanied by the calculation of the Herfindahl-Hirschman Index (HHI) that measured the degree of industry concentration. In this research, the emphasis was on the role of intangible resources, in particular the brand as a competitive advantage for industry participants. From the results, it highlights that the degree of rivalry among competitors in this sector is very high, which coincides with the value of HHI indicates that this is a highly concentrated industry, where intangible resources such as brand, represent a clear advantage for participants who possess it.

**Keywords:** industry structure, business hotels, intangible resources (brand), competitive advantage, Herfindahl-Hirschman index.

### **4.1.1. Introducción**

#### **El papel del turismo en la economía mexicana**

En el actual contexto internacional, el turismo ha experimentado grandes cambios y ha adquirido una enorme importancia. Por el lado de la oferta turística, cada día más países – sobre todo economías emergentes- se han insertado a los mercados internacionales como potenciales competidores y por el lado de la demanda, los patrones de consumo han experimentado grandes transformaciones. A ello hay que añadir, que cada día se reconocen más las bondades económicas del turismo, como generador de divisas y de empleos, por su efecto multiplicador sobre la economía y por coadyuvar en el desarrollo regional. Muestra de lo anterior, es que el turismo internacional generó en 2008 ingresos a nivel mundial por 942 mil millones de dólares, su máximo histórico (OMT, 2009).

En este sentido, México desde hace varias décadas ha reconocido al turismo como una pieza clave y estratégica en el desarrollo económico del país. Así, la mayor integración mundial,



aunada a la riqueza cultural y natural de México, lo colocan en una situación de enorme potencial en el ámbito turístico internacional.

Prueba de ello, es que, de acuerdo a datos de la OMT, México ocupaba en 2009 el décimo lugar como destino a nivel mundial por el número de llegadas de turistas (21.5 millones de turistas internacionales) y el lugar décimo noveno como destino por sus ingresos turísticos (11.3 miles de millones de dólares). Además, desde hace varios años México ha sido el destino más visitado por el turismo internacional en América Latina, a nivel de turismo masivo, posee el mayor número de nombramientos y declaraciones patrimoniales por la UNESCO en Latinoamérica, y es además el principal destino de negocios en la región (OMT, 2009).

De esta forma, México participa aproximadamente con un 3.7% del mercado mundial turístico, por encima de todo el continente africano que participa con el 3.4% (OMT, 2009) y ocupa el lugar 43 dentro de la clasificación mundial de competitividad turística (World Economic Forum, 2011).

Los ingresos de divisas por concepto del gasto de visitantes internacionales a México en el 2008, ascendieron a 13. 2 miles de millones de dólares, por lo que el turismo se ubica como la tercera fuente receptora de divisas, después de las exportaciones petroleras y las remesas familiares (SECTUR, 2011). De esta forma, los ingresos generados por el turismo internacional representan el 4.5% de las exportaciones totales de bienes para ese año, son 40% mayores que las exportaciones de bienes agropecuarios y 36% más altos que las exportaciones de alimentos, bebidas y tabaco del país [estimaciones propias con base en (INEGI, 2010)]. Estos datos demuestran la relevancia del turismo para el sector externo mexicano.

Respecto a la procedencia de los turistas internacionales que recibe México, aproximadamente el 60.7 % proviene de Estados Unidos, el 16.9 % de Canadá y el resto (22.4%) provienen de España, Reino Unido, Francia, Italia, Alemania, Venezuela, Argentina, Brasil, entre los más importantes (SECTUR, 2008).

En cuanto a su aporte a la economía mexicana, el turismo generó en el 2009, el 8.9% del PIB total nacional (valores constantes), en contraste con el sector primario que aportó solamente el 2.6% al PIB total; además, el turismo creó 2.4 millones de empleos formales (INEGI, 2009). Por su parte, el movimiento turístico realizado por los propios ciudadanos mexicanos ascendió en ese año a 150. 3 millones de personas, pese a que ese periodo el sector se vio



seriamente afectado por la crisis económica mundial y la epidemia por el virus AH1N1, porque para 2010 esta variable llegó a 161 millones de turistas domésticos (SECTUR, 2011).

Debido a la importancia del turismo en la actualidad, se hace necesario investigar su evolución e impacto, por lo que en el presente estudio se llevó a cabo el análisis de la estructura de la industria hotelera – a partir de las cinco fuerzas de Porter- para el caso de los hoteles de negocios en la ciudad de Toluca, con el propósito de conocer el grado de atractividad de esta actividad y por ende, su competitividad. En especial, se dio un mayor énfasis al papel que juegan los recursos intangibles como ventajas competitivas en el posicionamiento estratégico dentro de esta industria.

### ***Marco teórico-conceptual***

Dado que en esta investigación se llevó a cabo un análisis de la industria hotelera, se comenzará definiendo las categorías básicas usadas y el marco teórico que sirvió de punto de partida. De esta manera, se entiende por “industria” al grupo de firmas que ofrecen productos o servicios que son sustitutos cercanos unos de los otros, por lo que los límites de la industria los determina el usuario o consumidor (Hax, y otros, 1996). Por tanto, por industria, se concibe al grupo de empresas que ofrecen productos (bienes y servicios) que son sustitutos próximos entre sí.

En cuanto a lo que se refiere al turismo de negocios, éste se define de acuerdo a la SECTUR como el conjunto de corrientes turísticas cuyo motivo de viaje está vinculado con la realización de actividades laborales y profesionales llevadas a cabo en reuniones de negocio, congresos y convenciones con diferentes propósitos y magnitudes. Cabe aclarar, que a este tipo de turismo también se le denomina turismo o industria de reuniones, de incentivos, congresos, exposiciones y ferias; para fines prácticos, en esta investigación se denominará “turismo de negocios” que comprende el turismo individual y grupal (Ramírez, 2006).

Dada la preponderancia dentro de la industria hotelera, de las llamadas cadenas hoteleras, es pertinente definir las como el conjunto de empresas agrupadas (hoteles), en forma de concentración horizontal, es decir de firmas dedicadas a la misma actividad, pero con distintas fórmulas de propiedad y de gestión (Ramírez, 1992); cuya finalidad es obtener una mayor rentabilidad y mayor poder de mercado, a través de la manipulación de elementos tangibles e intangibles que lo configuran para crear una determinada percepción en la mente



del consumidor. En esta investigación, se hizo énfasis en los recursos intangibles, que son aquellos que consisten básicamente en conocimiento o información, no tienen una entidad material y no son por tanto susceptibles de tocarse o percibirse de un modo preciso (Vázquez, y otros, 1998), tales como conocimiento y competencias, motivaciones, elementos culturales, marcas y otros del estilo.

El análisis de una industria o sector está a cargo de una rama de la economía llamada organización industrial o economía industrial, que se ocupa del análisis del “poder de mercado”, es decir, la capacidad de ciertas unidades económicas de influir sobre los precios. En ese sentido, ésta dedica buena parte de su contenido a explicar cómo las distintas estructuras de mercado permiten un mayor o menor ejercicio del poder de mercado por parte de las empresas que actúan en ellos, y cómo esto se relaciona con la existencia de un mayor o menor nivel de competencia (Coloma, 2006). El estudio de las estructuras de mercado bajo esta óptica, clasifica a los mercados en: mercados en los que existe una empresa dominante, mercados en los que existe algún tipo de competencia y mercados en los que existe colusión.

El punto de partida de la organización industrial es el conocido “*Paradigma Estructura-Conducta-Desempeño*” (ECD), que visualiza los elementos de la estructura industrial, como por ejemplo el tamaño de las empresas, la concentración de productores y compradores y la tecnología (particularmente las economías de escala), como los determinantes de las conductas empresariales, las que a su vez determinan el desempeño de la industria y de las empresas que la componen (Tarziján, y otros, 2006).

Es importante mencionar, que dada la relevancia que adquirió la organización industrial, ésta se convirtió en un campo de “expertos”, lo que desafortunadamente la alejó de las necesidades del sector empresarial y por ende del mundo real. Ello obedece a la elevada proporción de teoría en relación con la evidencia de campo, en la que los modelos teóricos a menudo caen en generalizaciones y carecen de implicaciones prácticas. De esta forma, debido a la necesidad de que la organización industrial lograra satisfacer las necesidades del sector empresarial, los estudios empíricos –bajo el paradigma ECD-comenzaron a implementar mejoras en las técnicas cuantitativas y en la disponibilidad de información. Así, surgieron cambios en la orientación de los trabajos empíricos de la organización industrial, denominados como la “*Nueva Organización Industrial Empírica*” (NOEI) (Coloma, 2006)



Muestra de ello es la contribución de Michael Porter, en donde convergen los trabajos en torno al paradigma clásico ECD y la NOEI y quien es en la actualidad, uno de los principales exponentes del estudio de los factores determinantes del éxito competitivo de las empresas y de la estrategia empresarial. Durante sus estudios de doctorado en Economía en la Universidad de Harvard, Porter se percató que había una oportunidad para introducir el planteamiento de la organización industrial en el estudio de la estrategia y viceversa (Argyres, y otros, 2003). De esta forma, logró reconciliar y fusionar de forma muy pragmática dos corrientes de pensamiento: la organización industrial y la gestión de empresas, logrando una contribución fundamental al estudio de la estrategia al introducir formalmente conceptos de la teoría económica en el análisis de las ventajas competitivas y el atractivo de una industria para las empresas (Tarziján, y otros, 2006).

Recordemos, que la organización industrial estaba utilizando en ese momento el paradigma ECD, de acuerdo al cual, la estructura del mercado –concentración del mercado, condiciones de entrada y grado de diferenciación del producto- determina la conducta de las empresas – precio, investigación, inversiones, publicidad, marca, etc.- y ésta a su vez determina el desempeño de las mismas , el cual se refleja en variables como la relación entre el precio y el costo marginal, gama de productos, tasa de innovación, beneficios y capacidad de distribución entre otras. Así, el desempeño de la empresa es fundamentalmente una función del entorno industrial en el cual ésta compite (Tarziján, y otros, 2006). Bajo este paradigma, el análisis de las empresas debe ser fundamentalmente externo, y la unidad básica de análisis es la industria o los grupos de empresas que compiten, más que la empresa individual o la economía agregada de todas las empresas.

Porter, retomó los fundamentos del paradigma ECD, para analizar determinadas industrias y es a principios de los ochenta, cuando Porter publica su prestigioso libro “Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia” (Porter, 1982), en el cual desarrolla un esquema -el conocido modelo de las cinco fuerzas- que permite realizar un análisis integral sobre la estructura de las industrias y con ello determinar cuáles son los factores que a nivel industria, determinan la competitividad de las empresas y por ende su éxito o fracaso, proponiendo las llamadas estrategias genéricas que las empresas podrían utilizar para competir. El esquema desarrollado por Porter se centra en las variables externas a la empresa, a las que se ha considerado los verdaderos factores explicativos de los



rendimientos empresariales. Bajo esta óptica, las condiciones de los mercados en los que se desenvuelve la actividad de cada empresa delimitan sus posibilidades de comportamiento y determinan finalmente sus resultados.

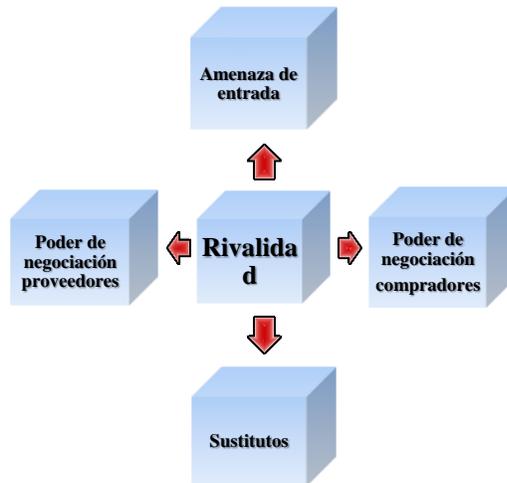
La propuesta de Porter, aunque acorde con los postulados del paradigma ECD, va más allá y afirma que las empresas al desarrollar y poner en práctica sus estrategias competitivas pueden llegar a modificar la estructura del mercado. Tal propuesta se encuentra dentro del contexto de la Nueva Organización Industrial (NOIE), la cual concibe al mercado como una estructura dinámica, a diferencia del tradicional paradigma ECD. Porter se convirtió en uno de los exponentes más importantes de la perspectiva de la organización industrial empírica. Utilizando el análisis estructural, generó un esquema que puede ser usado para comprender la estructura de la industria, el cual provee de una herramienta analítica útil para evaluar el atractivo de una industria y facilita el análisis de los competidores.

El llamado modelo de las Cinco Fuerzas, en realidad es un esquema, como lo definió el propio Porter; lo concibió como un esquema y no un modelo, porque un esquema trata de captar la riqueza total de un fenómeno con el número más limitado posible de dimensiones. Esto significa que si uno presenta las cinco fuerzas a quien las pondrá en práctica, deben responder al contexto de su industria (Argyres, y otros, 2003).

Por tanto, dicho esquema es un modo sistemático de analizar las industrias de manera genérica y de saber en qué lugar de éstas se posicionan las empresas. Las cinco fuerzas permiten analizar una industria de manera integrada. Por ello, analiza las características estructurales básicas del sector, enraizadas en sus aspectos económicos y tecnológicos. De acuerdo a Porter, las fuerzas que determinan la rentabilidad de un sector son:



Figura 1. Esquema de las cinco fuerzas



Fuente: (Porter, 1982)

**Primera fuerza: Poder de negociación de los consumidores.** Hace referencia a su capacidad de ejercer presión sobre los precios y sobre el nivel de servicio existentes en el mercado; los determinantes de dicho poder son el tamaño y la concentración de los consumidores, su nivel de información y el perfil del producto. Si el consumidor es de gran tamaño o sólo hay uno, su poder de negociación será elevado. Por el contrario, mientras más pequeño es el comprador, menor es su poder de negociación. Por otro lado, si los consumidores están concentrados, su poder de negociación se incrementa. En el otro extremo tenemos el caso de los compradores abundantes y dispersos. Con relación al nivel de información del consumidor, agentes más informados están en capacidad de enfrentar ofertas de empresas competidoras y exigir mejores precios o niveles de servicio. En mercados donde la información es difícil de conseguir, el poder de negociación radicará en la empresa que vende el bien o servicio; por el contrario, en mercados donde la información es de fácil acceso, el poder de negociación radicará en el consumidor. El perfil del producto también incide en el poder de negociación del consumidor; si éste ofrece poco espacio para la diferenciación, o tiende a ser indiferenciado, el consumidor es más sensible al precio, factor que eleva su poder de negociación. Finalmente, si el consumidor puede realizar el producto por sí mismo, representa una seria amenaza contra su suministrador. Industrias que presentan consumidores con alto poder de negociación, suelen obtener bajas tasas de rentabilidad (Porter, 1982).



**Segunda fuerza: Amenaza de entrada de nuevos competidores.** Se refiere a la facilidad con que nuevas empresas pueden ingresar al sector; en esencia, depende del tamaño de las barreras de entrada y de las reacciones esperadas de los competidores presentes en el sector: si las barreras de entrada son altas, y se espera una fuerte represalia de los competidores actuales, la amenaza de entrada es pequeña. En general, mientras mayor es la amenaza de entrada, menor es la rentabilidad en el sector. Básicamente existen seis tipos de barreras de entrada: economías de escala, identidad de marca, requisitos de capital, acceso a los canales de distribución, desventajas de costos independientes de escala (disponer patentes, acceso favorable a materias primas, localización favorable, subsidios del gobierno, o experiencia acumulada) y regulaciones gubernamentales (Porter, 1982).

**Tercera fuerza: Poder de negociación de los proveedores.** El poder de negociación de los proveedores hace referencia a su capacidad de ejercer presión sobre los precios que cobran y sobre el nivel de servicio que ofrecen en el mercado. La forma de valorar el poder de negociación de los proveedores es similar al esquema de la primera fuerza; por ejemplo, suministradores concentrados que venden a compradores fragmentados, disfrutan de un alto poder de negociación. Si bien el análisis del poder de negociación se centra sobre las empresas, en el caso de los proveedores debe prestarse atención al papel que juega la mano de obra: si es escasa, altamente cualificada o fuertemente sindicalizada, puede negociar de manera efectiva e influir en los beneficios del sector. Si, en cambio, es abundante, poco especializada y desorganizada, estará dispuesta a percibir menores salarios y prestaciones laborales. Industrias que presentan proveedores con alto poder de negociación, suelen obtener bajas tasas de rentabilidad (Porter, 1982).

**Cuarta fuerza: La amenaza de productos sustitutos.** La presión ejercida por productos sustitutos se refiere al número de productos capaces de satisfacer la necesidad cubierta por el producto del sector en estudio; en general, suelen realizarse comparaciones en términos de precios y desempeño, puesto que mientras más cercano es el valor de este índice, más cercana es la posibilidad de sustitución entre los productos. La importancia de analizar este factor radica en que los sustitutos establecen un techo en el precio que se puede cobrar por satisfacer cierta necesidad del consumidor. En general, mientras mayor es el número de posibles sustitutos, menores son los precios, y menor es la rentabilidad en el sector. La existencia de sustitutos depende, básicamente, de la capacidad de las empresas para satisfacer necesidades



del consumidor de nuevas maneras, donde suelen jugar un papel muy importante la tecnología y el desarrollo económico (Porter, 1982).

**Quinta fuerza: Grado de rivalidad.** El grado de rivalidad entre las empresas existentes en un sector se refiere a la intensidad con que dichas empresas compiten para mantener su posición en el mercado; recibe adjetivos como “moderada”, “alta” o “baja”. Si uno o más competidores sienten que su posición peligra, o creen que pueden mejorarla, acudirán a tácticas como la competencia de precios, las batallas de publicidad, las introducciones de nuevos productos y/o la oferta creciente de servicio al cliente. En general, a mayor rivalidad en un sector, menor rentabilidad (Porter, 1982). Para valorar el grado de rivalidad en una industria es preciso analizar los factores que la afectan, tales como el número, perfil y tamaño de los competidores existentes, la capacidad instalada, la tasa de crecimiento del sector, el espacio para la diferenciación del producto, los costos de cambio que enfrenta el consumidor y las barreras de salida, entre otros.

En general, mientras mayor es el número de competidores en un sector, más intensa es la rivalidad, puesto que más empresas pugnan por apropiarse de una parte de un mercado de tamaño determinado.

#### **4.1.2. Metodología de la investigación**

El diseño de esta investigación consistió en un análisis descriptivo de la industria a través del esquema de las cinco fuerzas de Porter. Para ello, en primer lugar, se definió el sector en el que se da la competencia y se establecieron los límites entre las unidades de negocio, usando las fronteras de la industria: el rango de productos o servicios y el alcance geográfico (ver figura 2). En este caso, el tipo de hoteles analizados son los llamados “*business class*” que atienden al turismo de negocios y el alcance geográfico, fue la zona Toluca -Metepéc-Lerma, perteneciente al estado de México y cuyas principales actividades se relacionan con los negocios, debido a la vocación industrial, comercial y de servicios de la zona y a la reactivación del aeropuerto internacional de la ciudad de Toluca.

En segundo término, se identificaron a los agentes económicos participantes en ella, tales como compradores, proveedores, competidores, sustitutos y los posibles entrantes (ver figura 2). El siguiente paso, fue evaluar los impulsores subyacentes de cada fuerza competitiva a



fin de determinar cuáles fuerzas son fuertes y cuáles son débiles (figura 2), usando para ello un instrumento diseñado por Ehmke *et al.* de la Universidad de Purdue que consiste en un grupo de preguntas para cada fuerza, que se contestan después de haber recopilado información sobre cada aspecto. Las posibles respuestas a estas preguntas son: "Sí" indica un entorno favorable a la competencia para la industria. "No" indica una situación negativa. Las fuentes de información para este estudio, fueron fundamentalmente estadísticas oficiales del sector, tales como las emitidas por la Secretaría de Turismo de México, por la Organización Mundial del Turismo, el Instituto Nacional de Geografía e Informática, así como otras investigaciones nacionales e internacionales.

El instrumento usado se adaptó para poder cuantificar cada fuerza y para establecer las posibles tendencias. Para ello, por cada fuerza se divide el número de respuestas positivas entre el número total de preguntas y se multiplica por 10, para obtener una escala de 0 a 10. De acuerdo al resultado podremos saber si la fuerza es desfavorable, moderada o favorable para la industria, usando las siguientes escalas:

Tabla 1. Escala para medir las fuerzas competitivas de una industria

<b>ESCALA:</b>	<b>RESULTADO:</b>
De 0 a 3.3	Desfavorable
De 3.4 a 6.6	Moderada
De 6.7 a 10	Favorable

Fuente: Elaboración propia

Una vez obtenida la escala, se procedió a identificar -de acuerdo a la información recopilada- la tendencia de cada aspecto, para saber si ésta se mantiene, aumenta o disminuye. De esta forma se obtuvo la evaluación de cada fuerza, las posibles tendencias y la evaluación integral de la industria.

Tras determinar la estructura general de la industria, se probó la coherencia del análisis (ver figura 2), contrastándolo con la situación actual del sector. Para esto, se observó si lo encontrado con el análisis anterior corresponde a los beneficios promedio de los participantes, si las fuerzas subyacentes encontradas concuerdan con la realidad y si los pronósticos para el sector concuerdan con los hallazgos del análisis de la industria.



Pese a que la estructura de un sector es relativamente estable y las diferencias en rentabilidad de los sectores son notablemente persistentes en el largo plazo, la estructura del sector está constantemente sujeta a pequeños ajustes y, en ocasiones, puede cambiar de forma abrupta. Por eso fue necesario detectar los cambios que lo afectan o potencialmente lo pueden impactar (tendencias en el sector), tanto positiva como negativamente (ver figura 2).

Además, se identificaron aquellos factores de la estructura de la industria que podrían verse impactados –positiva o negativamente- por las fuerzas competitivas, tales como la competencia o los potenciales participantes. Estas alteraciones en la estructura del sector pueden fortalecer el potencial de utilidades de un sector o reducirlo (ver figura2). De esta manera se obtuvo un análisis integral de la industria hotelera de la ciudad de Toluca, en particular para el turismo de negocios, a partir de las características estructurales básicas del sector.

Finalmente, se calculó el grado de concentración de la industria a través del Índice Herfindahl-Hirschman (IHH), que es la suma de la participación porcentual al cuadrado de las empresas más grandes que operan en el mercado, es decir, es la suma de las "cuotas de mercado" al cuadrado de las  $n$  empresas que lo componen. La forma de calcularlo es:

$$H = \sum_{i=1}^n s_i^2$$

A partir de la siguiente escala, se determina el grado de concentración del mercado:

Tabla 2. Escala para determinar el grado de concentración de una industria

Valor del IHH	Grado de concentración
Inferior a 1,000	Bajo
Entre 1,000 y 1,800	Moderado
Más de 1,800	Alto

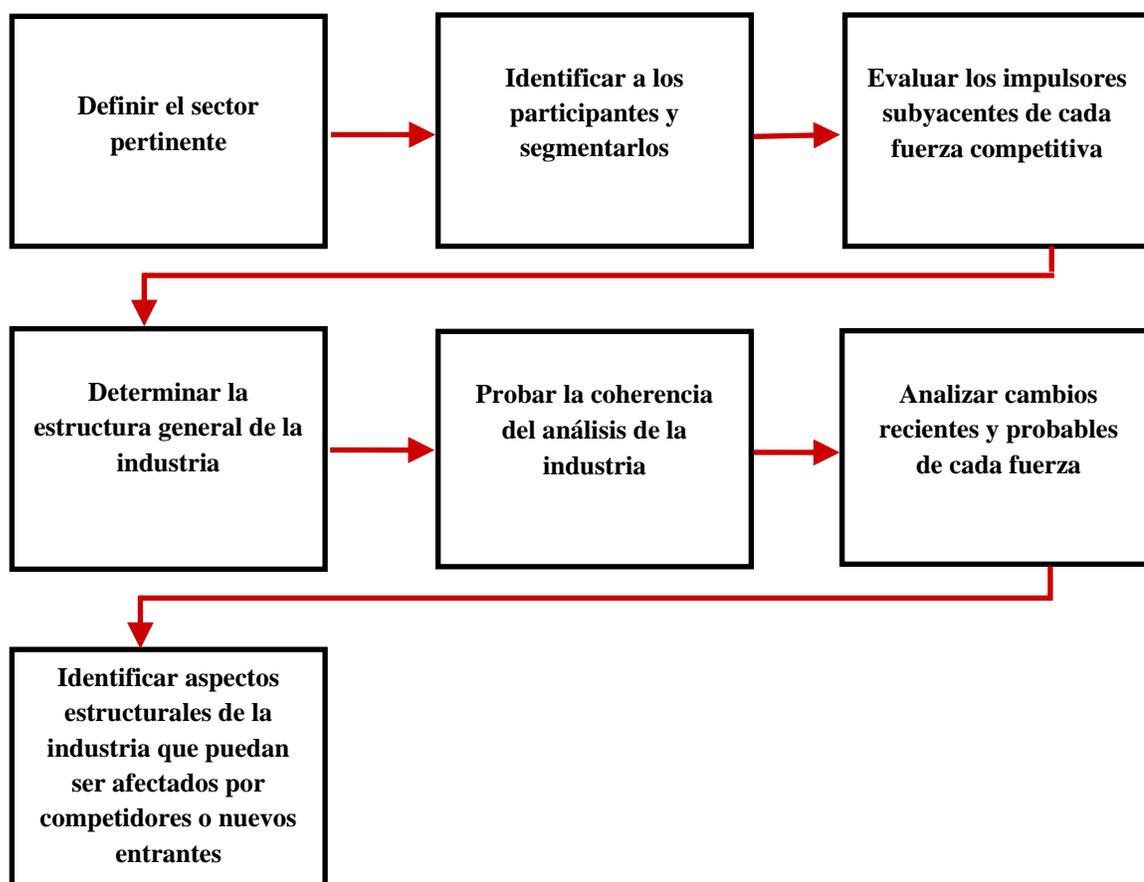
Fuente: Elaborada a partir de Pereyra y Triunfo (1999)

Por tanto, si el grado de concentración es bajo, la estructura de la industria es competitiva; si el grado es moderado, la estructura de la industria es moderadamente competitiva, y si es alto,



se trata de una industria altamente concentrada. El mayor valor que puede tomar el índice es 10.000, si existe una sola empresa con el 100% de las operaciones y el menor puede ser inferior a 100, en el caso en el que existan más de 100 empresas con menos del 1% de participación cada una (Pereyra, y otros, 1999).

Figura 2: Pasos básicos para el análisis de una industria



Fuente: Elaboración propia con base en (Porter, 2010)

### 4.1.3. Resultados

#### Primera fuerza: Poder del comprador

En el año 2010 llegaron al estado de México más 12.26 millones de visitantes, de los cuales la ciudad de Toluca captó 647,000 visitantes (5.3%), de los que 440,714 fueron nacionales (83%) y 91,508 fueron extranjeros (17%) (INEGI, 2011). Sin embargo, la cercanía de la ciudad de Toluca con la capital del país, es de menos de una hora y a partir del año 2000 se



comenzó a impulsar el crecimiento de su aeropuerto, que se encuentra a una distancia de 60 kilómetros de la ciudad de México y a 5 kilómetros de la ciudad de Toluca. Muestra de ello, es que se convirtió en la terminal aérea con mayor crecimiento de la zona centro de país durante 2006, al incrementar en 857.21 por ciento el número de pasajeros movilizados en sus instalaciones, con un millón 627 mil 499 usuarios en comparación con los 170 mil 25 en 2005. En la actualidad tiene una capacidad para ocho millones de pasajeros. Además, desde el 2008 se inició la construcción de la segunda etapa de las obras de modernización y ampliación del aeropuerto. Este proyecto permitirá en los próximos años, igualar la capacidad técnica y operativa del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México y atender a 45% del mercado de la zona metropolitana, es decir, a unos 25 millones de pasajeros al año (Solis, 2012). Lo anterior significa que en los próximos años aumentará la llegada de visitantes a la zona Toluca-Metepec-Lerma y por ende, aumentará la demanda de hospedaje.

Por otro lado, es innegable, que la vocación de la zona Toluca-Metepec-Lerma es fundamentalmente industrial, comercial y de servicios, ya que por ejemplo, se sitúan en la zona plantas productivas de empresas como Coca Cola, Nestlé Chrysler, Pfizer, por mencionar algunas, cuenta con innumerables bancos, universidades, centros comerciales, de forma tal, que el motivo de visita a la zona es fundamentalmente de negocios.

Respecto al perfil del turismo de negocios en la zona de Toluca, se utilizaron datos sobre hombres de negocios mexicanos, dado que son la mayoría de los usuarios de los hoteles de esta zona (83%) y datos sobre los turistas de negocios internacionales. Para el primer caso, se sabe que los principales rasgos de los empresarios mexicanos de micro y pequeñas empresas -que representan el 99.5% (INEGI, 2009) del total de unidades económicas- son: el 51% tiene de 40 a 60 años de edad; cerca del 80% nacieron en áreas urbanas y el 56% cursó estudios universitarios o se graduó (NAFINSA, 2004).

Por el lado del perfil del turista de negocios internacionales, sus principales características son: el 56% está entre los 30 y 49 años de edad; el 48% son profesionistas y 33% son ejecutivos; en promedio, percibían alrededor de 67,000 USD anuales y el 40% obtenían ingresos mayores a 70,000 USD. Además, reportaron que preferían -dado el grado de satisfacción- los hoteles “todo incluido” (SECTUR, 2005).



De los factores que más le agradan a los turistas de negocios internacionales en destinos de ciudad, en orden de importancia son: gente, hospitalidad, cultura y comida. En contraparte, lo que más les disgustan son: inseguridad, contaminación, tráfico y falta de limpieza (SECTUR, 2005).

De acuerdo a SECTUR, el gasto per cápita del participante en turismo de negocios en México (tanto locales, domésticos e internacionales) era en 2010 de 785 dólares. El turista en México, en promedio gastaba en 2010 un aproximado de 5,151 pesos (407.67 dólares), por lo que esta cifra es superior en un 92%. De este gasto, el 18% está destinado al hospedaje, el 15% a alimentos y bebidas, 9% a transportación aérea y 8% en transportación terrestre, entre otros. Por último, en promedio, los turistas de negocios tuvieron una estadía de 2.06 noches por persona (CESTUR, 2011).

Con base en lo anterior, se puede inferir que el número de compradores para esta industria es suficientemente amplio, por lo que su poder es limitado y se prevé que continúe creciendo el número de clientes. Además el gasto en hospedaje representa una porción pequeña del gasto total de las empresas y hombres de negocio independientes (18% del gasto de turismo de negocios) y éste se realiza de forma ocasional. En cuanto a la información con la que cuentan los compradores, respecto de las firmas que participan en esta industria, se encontró que aún es limitada, ya que casi siempre son los hoteles de “marca” o cadenas hoteleras las que tienen posibilidad de anunciarse en internet o de aparecer en guías turísticas del sitio, mientras que los hoteles independientes quedan fuera de estos medios. Indudablemente, cada vez habrá mayor información para los compradores, dado el vertiginoso avance de las tecnologías de la información, lo que dará mayor poder al comprador. Otra característica de esta industria, es que los compradores no pueden “proveerse” a sí mismos del servicio (integrarse hacia atrás), aunque algunos a veces lo sustituyen con “reuniones virtuales”, tendencia que continuará en ascenso.

Los retos que enfrenta esta industria, en cuanto al poder del comprador, es que su servicio no es “único” y se espera que en el futuro cada vez sean más diferenciados los servicios que ofrecen las firmas, lo que provocará que sea más fácil para el comprador optar por otras empresas que prestan el mismo servicio. Todo lo anterior indica, que el poder del consumidor



es moderado y por tanto, no representa una amenaza para las firmas participantes en esta industria (Ver Tabla 3)

Tabla 3. Evaluación del poder de los compradores

No.	ELEMENTOS	SI (+)	NO (-)	TENDENCIA	OBSERVACIONES
1	¿Tiene suficientes consumidores de tal forma que si pierde uno, esto no es crítico para su éxito?			<b>Aumenta</b>	Continuará aumentando la demanda, debido al fortalecimiento del aeropuerto de Toluca
2	¿Su producto representa un pequeño gasto para sus clientes?			<b>Se mantiene</b>	Con las nuevas tecnologías de la comunicación, aumentarán las reuniones virtuales.
3	¿Están los clientes desinformados acerca de sus productos y el mercado?			<b>Disminuye</b>	Los consumidores cada vez estarán más informados, adquiriendo más poder.
4	¿Es su producto único?			<b>Disminuye</b>	Cada vez habrá más productos diferenciados.
5	¿Sería difícil para los compradores integrarse hacia atrás en la cadena de suministro, adquirir a un competidor y proporcionar los productos que ofrecen, y competir directamente con usted?			<b>Se mantiene</b>	Se mantendrá el mismo comportamiento.
6	¿Es difícil para sus clientes cambiar su producto a los productos de sus competidores?			<b>Aumenta</b>	Cada vez habrá más competidores a quien acudir.

Fuente: Adaptado de (Ehmke, y otros, 2010)

**Resultado:**  $4/6 \times 10 = 6.6$  Poder de negociación de los compradores **moderado**.

### *Segunda fuerza: Amenaza de entrada de nuevos competidores*

La amenaza de entrada de nuevos competidores depende de las barreras de entrada a la industria. Para este caso particular, las mayores ventajas las experimentan los hoteles de cadena, quienes por su estructura organizativa pueden obtener mayor rentabilidad y tienen mayor poder, control y prestigio en el mercado nacional e internacional. En este sentido, las cadenas hoteleras experimentan economías de escala, dado que son capaces de abatir costos de producción y elevar su productividad, a diferencia de los hoteles independientes. En cuanto a valor de marca, que está integrado por la calidad percibida, lealtad, conciencia e imagen de



marca, se convierte para esta industria en una de las principales barreras de entrada, ya que los hoteles independientes no cuentan con este activo intangible, a diferencia de las cadenas, cuyo posicionamiento en el mercado se basa en este recurso. Para el caso en estudio, algunas de las marcas presentes son Holiday Inn, Marriot, Fiesta Inn y Hoteles City entre las más representativas y posicionadas en la mente del consumidor. De hecho, el valor de la marca se convierte en una desventaja de costos independientes de escala -y por ende en una barrera a la entrada- que difícilmente pueden enfrentar los nuevos competidores, ya que generalmente se asocia a la experiencia acumulada. Sin embargo, existe la tendencia a que la lealtad del cliente a una marca disminuya, debido a la aparición de otras opciones en el mercado.

Tabla 4. Evaluación de amenaza de nuevos entrantes

No.	ELEMENTOS	SI (+)	NO (-)	TENDENCIA	OBSERVACIONES
1	¿Cuenta con marca registrada?			<b>Aumenta</b>	Muchos hoteles independientes se integrarán para formar cadenas y llegarán nuevas cadenas de carácter internacional.
2	¿Sus clientes son leales a su marca?			<b>Disminuye</b>	La lealtad del cliente disminuirá, por la aparición de nuevas marcas.
3	¿Hay altos costos iniciales para su negocio?				
4	¿Son los activos necesarios para operar su negocio, únicos?				
5	¿Existe un procedimiento o proceso crítico o fundamental para su negocio?			<b>Se mantiene</b>	Se mantienen sin cambio.
6	¿Un nuevo competidor tendría dificultades para adquirir u obtener los insumos necesarios?				
7	¿Un nuevo competidor tendría alguna dificultad para obtener clientes?			<b>Aumenta</b>	Dado que se prevén más competidores, será más difícil obtener clientes.
8	¿Sería difícil para un nuevo entrante tener recursos suficientes para competir de manera eficiente?			<b>Aumenta</b>	Será más difícil acceder a recursos para entrar a la industria, porque cada vez se incluirán más servicios en los hoteles.

Fuente: Adaptado de (Ehmke, y otros, 2010)



**Resultado:  $4/8 \times 10 = 5$  La amenaza de nuevos entrantes es moderada.**

Otra de las barreras de entrada a esta industria, son los elevados requisitos de capital. Por ejemplo, la inversión en una franquicia de los Hoteles City es de 4. 687 millones de dólares y la inversión aproximada por cuarto para el Hotel Quinta Inn es de 65 mil dólares (Rodríguez, 2012). Respecto al acceso a los canales de distribución, las cadenas hoteleras reconocidas por su “marca”, tienen más facilidades para hacer la venta directamente con el cliente –vía convenios o contratos con las empresas- y con las agencias de viajes, lo que se convierte en una barrera para el acceso de nuevos participantes, sobre todo hoteles independientes. Aunado a lo anterior, la mayoría de los hoteles de cadena cuentan con una localización envidiable, lo que representa otra barrera a la entrada.

En este caso en particular, las regulaciones gubernamentales son las que enfrentan normalmente otras industrias y no constituyen una barrera. Otros factores que no representan barreras a la entrada a esta industria, son que los activos que se usan este negocio no son únicos, tampoco existen procesos o procedimientos críticos para realizarlo, y los nuevos competidores no enfrentan dificultades para conseguir los insumos necesarios ni para obtener nuevos clientes. De esta manera, se puede inferir que la amenaza de nuevos entrantes a la industria hotelera es moderada (Ver Tabla 4).

### **Tercera Fuerza:Poder de negociación de los proveedores**

Para esta industria, los proveedores ejercen baja o nula presión sobre los precios que cobran y sobre el nivel de servicio que ofrecen, debido a que son numerosos, lo que ofrecen es fácil de conseguir con otros proveedores y las compras que hace la industria, no representan una gran parte de las ventas de dichos proveedores. Además, es difícil para los proveedores de esta industria entrar en el negocio, y convertirse en competidores directos.

En relación a la información acerca de los proveedores, productos y mercado para esta industria, las firmas participantes cuentan con suficiente información, debido a que existen Cámaras de Prestadores de Servicios Turísticos y Asociaciones de Hoteleros en donde una de sus principales funciones, es compartir información e incluso llevar a cabo estudios del sector. Adicionalmente, existen estadísticas del sector generadas por las instancias gubernamentales federales y estatales, para facilitar la toma de decisiones.



Por el lado del capital humano que requiere esta industria, en la zona de estudio existen muchas escuelas y universidades –públicas y privadas- que forman personal vinculado al sector, por lo que es fácil conseguir personal tanto no calificado como calificado, dado que éste es abundante y por ende, a precios accesibles.

Por tanto, podemos afirmar que el poder de negociación de los proveedores de la industria hotelera de la zona Toluca, Metepec, Lerma es favorable, es decir los proveedores de esta industria tienen bajo poder de negociación (Ver Tabla 5).

Tabla 5. Evaluación del poder de negociación de proveedores

No.	ELEMENTOS	SI (+)	NO (-)	TENDENCIA	OBSERVACIONES
1	¿Hay un gran número de potenciales proveedores?			<b>Aumenta</b>	Continuará bajo su poder de negociación, porque continuarán llegando nuevos proveedores.
2	¿Son los productos que usted necesita comprar para su negocio, comunes?			<b>Se mantiene</b>	
3	¿Las compras de materias primas e insumos que realiza, le representan a sus proveedores una gran parte de las ventas de sus negocios?			<b>Se mantiene</b>	Debido a que la mayoría de compras de la industria son comunes, los proveedores tienen muchos consumidores.
4	¿Sería difícil para sus proveedores entrar en su negocio, vender directamente a sus clientes y convertirse en su competidor directo?			<b>Se mantiene</b>	
5	¿Se puede cambiar fácilmente a productos sustitutos de otros proveedores?			<b>Aumenta</b>	Aumentará el número de proveedores nacionales e internacionales.
6	¿Está usted bien informado acerca de sus proveedores, productos y mercado?			<b>Aumenta</b>	Los empresarios tendrán mayor información sobre su sector.

Fuente: Adaptado de (Ehmke, y otros, 2010)

**Resultado:  $5/6 \times 10 = 8.3$  Poder de negociación de los proveedores favorable.**



#### **Cuarta Fuerza: La amenaza de productos sustitutos.**

Para 2010, en la zona Toluca, Metepec, Lerma habían 72 establecimientos de hospedaje, de los cuales el 34.7% (25 establecimientos) eran de tres a cinco estrellas - que es donde se ubican los hoteles “business class”- y 18 de éstos pertenecen a alguna cadena hotelera, es decir el 25% de los establecimientos de hospedaje son hoteles de marca. Por su parte, los establecimientos sin categoría representan el 58.3% (42 establecimientos) y en ellos se incluyen distintos tipos de establecimientos que van desde los de clase económica, hasta apartamentos, casas de huéspedes, condominios, cuartos amueblados, posadas, suites y villas, por lo que algunos de ellos podrían ser sustitutos de los hoteles “business class”. Los hoteles de dos y una estrella representan sólo el 6.9% y no son sustitutos cercanos para las cadenas hoteleras (INEGI, 2011), ver Tabla 6.

Tabla 6. Establecimientos de hospedaje por municipio, de acuerdo a la categoría turística del establecimiento (2010)

<b>Municipio</b>	<b>Total</b>	<b>Cinco estrellas</b>	<b>Cuatro estrellas</b>	<b>Tres estrellas</b>	<b>Dos Estrellas</b>	<b>Una estrella</b>	<b>Sin categoría</b>
Lerma	3	0	1	1	0	0	1
Metepec	15	4	0	1	0	0	10
Toluca	54	2	13	3	0	5	31
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>6</b>	<b>14</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>42</b>

Fuente: INEGI, Anuario Estadístico, 2011.

A partir de la información previa, se puede inferir que los hoteles de marca existentes en la zona de estudio enfrentan a siete hoteles independientes de tres a cinco estrellas como sustitutos cercanos y enfrentan a un número importante de sustitutos lejanos, sin que ello le signifique una amenaza. Sin embargo, los hoteles que componen el grupo “business class” (25%) en la zona de estudio, son sustitutos cercanos, con servicios, prestaciones y precios similares. Lo anterior, propicia que los clientes puedan cambiar a otro producto fácilmente y que la fidelidad del mismo ya no esté asegurada. De esta manera, se encontró que la amenaza de productos sustitutos para esta industria es moderada (Ver Tabla 7).



Tabla 7. Amenaza de productos sustitutos

No.	ELEMENTOS	SI (+)	NO (-)	TENDENCIA	OBSERVACIONES
1	¿Su producto se compara favorablemente con posibles sustitutos?			<b>Aumenta</b>	Las cadenas hoteleras contarán con más recursos tangibles e intangibles (ventaja competitiva), pero los hoteles independientes continuarán integrándose horizontalmente.
2	¿Es costoso para sus clientes cambiar a otro producto?			<b>Se mantiene</b>	
3	¿Son los clientes fieles a los productos existentes?			<b>Disminuye</b>	La fidelidad del cliente ya no está asegurada.

Fuente: Adaptado de (Ehmke, y otros, 2010)

Resultado:  $2/3 \times 10 = 6.6$  Amenaza de sustitutos moderada.

#### **Quinta Fuerza: Grado de rivalidad entre competidores**

La tasa de crecimiento promedio anual que ha experimentado el número de establecimientos de hospedaje en el estado de México, en el periodo de 2004 al 2009, fue de 11.8% (en 2004 habían en la entidad 347 establecimientos de hospedaje y para 2009 eran ya 606 unidades) y la tasa de 2009 a 2010 fue de 8.4% (el número de establecimientos llegó a 657). Esto indica que la industria ha experimentado un alto ritmo de incremento, de hecho es una industria en crecimiento (cálculos propios con base en INEGI, 2011).

Como se mencionó anteriormente, la zona Toluca-Metepec-Lerma en 2010 contaba con 72 establecimientos de hospedaje, los cuales representan 4,364 cuartos (INEGI, 2011). Las cadenas hoteleras presentes en la zona, son siete grupos: Hoteles City, Grupo Posadas, Intercontinental Hotels Group, Marriot International, Bests Werstern International, Operadora Casa Grande y un grupo local independiente. Dichas cadenas hoteleras, cuentan con 2,220 cuartos, es decir el 50.9% del total. Dentro de las cadenas hoteleras, tres de ellas aglutinan el 59.6% de los cuartos: Intercontinental Hotels Group con el 30.2%; Hoteles CITY con el 15.2% y Grupo Posadas con el 14.2%. Ello indica, que Intercontinental Hotels Group es el líder de la industria hotelera de la zona de estudio, porque casi concentra la tercera parte de la oferta de habitaciones (ver Tabla 8).



Tabla 8: Cadenas Hoteleras en la zona Toluca-Metepec-Lerma (2012)

Ámbito	Cadena Hotelera (Grupo hotelero)	Marca	Hoteles	Habitaciones	Categoría (Estrellas)
Nacional	Hoteles CITY	City Express	City Express Toluca	141	4
		City Suites	City Suites Toluca	91	4
		City Junior	City Junior Toluca	106	3
Internacional	Grupo Posadas	Fiesta Inn	Fiesta Inn Toluca Centro	46	4
			Fiesta Inn Toluca Tolloccan	144	4
		One Hotels	One Toluca Aeropuerto	126	3
Internacional	IHG	Holiday Inn	Holiday Inn Express Toluca	127	4
		Intercontinental Hotels Group	Holiday Inn Toluca	150	5
			Holiday Inn Express and Suites	180	4
			Holiday Inn Express Metepec	100	4
			Crowne Plaza	Crowne Plaza Lancaster Toluca	113
Internacional	Marriot International	Courtyard	Courtyard by Marriott Toluca Aeropuerto	153	4
Internacional	Best Western International	Best Western	Best Western Gran Marques	24	4
			Best Western Toluca	148	4
Nacional	Operadora Grande	Casa	Microtel Inn y Suites Toluca	129	4
Local	Independiente	Quinta Del Rey	Quinta del Rey Toluca	66	5
			Quinta del Rey Express	124	4
		Del Rey Inn	Del Rey Inn Toluca	252	5
<b>TOTAL</b>				<b>2,220</b>	

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al análisis de los hoteles de la zona por categoría, se encontró que el 58.3% de los establecimientos de hospedaje no cuentan con categoría, mientras que los de cuatro estrellas representan el 19.4%. Sin embargo, los hoteles “business class” que se ubican en las categorías de tres a cinco estrellas, representan 34.6% de los establecimientos. En cuanto al análisis por número de cuartos, los hoteles de tres a cinco estrellas concentran el 60.6% del total de cuartos de la zona, mientras que los establecimientos sin categoría representan el 34.3% del total. Esto indica que aunque los establecimientos sin categoría son mayoría, por número de cuartos sólo aportan una tercera parte de la industria, ya que los hoteles de tres a



cinco estrellas tienen en promedio alrededor de 103 habitaciones, mientras que los establecimientos sin categoría tienen en promedio 36 habitaciones (cálculos propios con base en INEGI, 2011). Por tanto, aunque predominan los hoteles pequeños, los que concentran la mayor parte del mercado son los grandes o de marca.

Como se ha mencionado anteriormente, las cadenas hoteleras tienen ventajas competitivas sobre los hoteles independientes, en cuanto al manejo de recursos tangibles e intangibles, entre los que se pueden mencionar la marca, localización, tecnologías de la comunicación y experiencia acumulada en el manejo del turismo de negocios.

En cuanto a los costos de cambio que enfrenta el consumidor, éstos no existen y dado que hay cada vez más competidores, se vuelve más fácil para el consumidor cambiarse a la competencia. Respecto a las barreras de salida, se encontró que éstas son altas, debido a que la inversión en este tipo de negocios es muy considerable. De lo anterior se concluye que el grado de rivalidad en esta industria es desfavorable, ya que existen grupos que concentran la mayor parte del mercado, en detrimento de la participación de los hoteles independientes (ver Tabla 8).

Con el fin de medir el grado de concentración de esta industria, se calculó el índice Herfindahl-Hirschman (IHH). Para este caso, se contó con información de 7 hoteles de marca, que representan a cinco de las cadenas de la zona de estudio (ver Tablas 8 y 9).

Tabla 9: Participación porcentual de hoteles de marca

<b>HOTEL</b>	<b>PARTIC. %</b>
<b>Holiday Inn Toluca</b>	16.1
<b>Courtyard Marriot</b>	13.0
<b>Fiesta Inn</b>	16.0
<b>One Toluca</b>	4.2
<b>City Express</b>	14.2
<b>Microtel</b>	11.1
<b>Express Aeropuerto</b>	25.4
<b>TOTAL</b>	100

Fuente: Elaboración con base en datos de la industria hotelera.

A partir de estos datos, se aplicó la fórmula para calcular el índice Herfindahl-Hirschman, el cual ascendió a:

$$IHH = 2,486.74 > 1,800$$

Lo cual significa que esta industria está altamente concentrada.



Tabla 10: Evaluación de rivalidad de competidores

No.	ELEMENTOS	SI (+)	NO (-)	TENDENCIA	OBSERVACIONES
1	¿Hay un pequeño número de competidores?			<b>Aumenta</b>	Continuará aumentando el número de competidores.
2	¿Hay un claro líder en su mercado?			<b>Aumenta</b>	Se prevé que otras cadenas hoteleras capten mayor porcentaje del mercado.
3	¿Está su mercado en crecimiento?			<b>Aumenta</b>	En los próximos años aumentará debido a una mayor actividad económica en la zona y a la expansión del aeropuerto.
4	¿Tiene bajos costos fijos?			<b>Se mantiene</b>	Los costos fijos serán altos.
5	¿Están sus competidores persiguiendo un bajo crecimiento como estrategia?			<b>Aumenta</b>	Esto obedece a que se trata de una industria en crecimiento.
6	¿Es su producto único?			<b>Disminuye</b>	La competencia tenderá a diferenciar su producto.
7	¿Es fácil para los competidores abandonar sus productos (barreras de salida)?			<b>Aumenta</b>	La inversión en un hotel es muy alta, lo que representa una barrera de salida.
8	¿Es difícil para los clientes cambiar entre su producto y el de sus competidores?			<b>Aumenta</b>	Cada vez será más fácil cambiar a los servicios de los competidores.

Fuente: Adaptado de (Ehmke, y otros, 2010)

**Resultado:  $2/8 \times 10 = 2.5$  La rivalidad entre competidores es desfavorable.**

### Evaluación integral de la industria

El siguiente Tabla muestra los resultados finales de los valores alcanzados por cada fuerza, lo que permitirá determinar la estructura de la industria hotelera:

Tabla 11. Evaluación de la Industria Hotelera

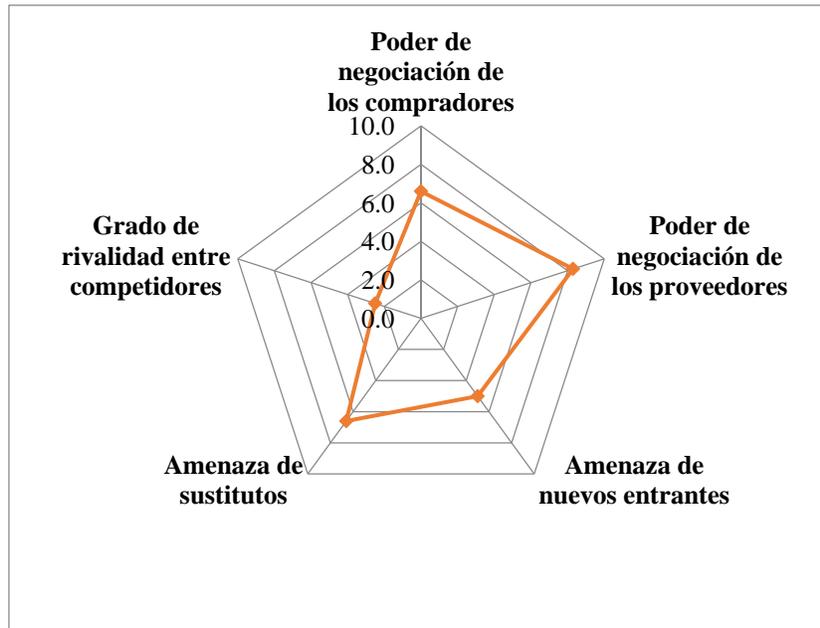
Fuerza del mercado	Calificación	Favorable	Moderado	Desfavorable
Poder de negociación de los compradores	6.6			
Poder de negociación de los proveedores	8.3			
Amenaza de nuevos entrantes	5.0			
Amenaza de sustitutos	6.6			
Grado de rivalidad entre competidores	2.5			

Fuente: Cálculos propios.



Adicionalmente, se utilizará la gráfica siguiente a fin de visualizar el valor alcanzado por cada fuerza una vez aplicado el instrumento de evaluación de la estructura de la industria.

Gráfica 1. Fuerzas que impulsan la competencia en la Industria Hotelera en la zona Toluca-Metepec-Lerma



Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1.4. Conclusiones

A partir de todo lo vertido anteriormente, se puede concluir que la tasa de crecimiento promedio anual que ha experimentado el número de establecimientos de hospedaje en el estado de México, es acelerado (8.4%), hecho que obedece al crecimiento económico de la entidad y en la zona de estudio, responde al fortalecimiento del aeropuerto internacional de la ciudad de Toluca. Bajo este contexto y dado el perfil de turistas que arriban a esta zona – turismo de negocios - el ritmo de crecimiento más acelerado de establecimientos de hospedaje lo han experimentado las cadenas hoteleras, las cuales en 2010 representaban el 25 % de los establecimientos estatales pertenecientes a siete grupos de cadenas hoteleras. Sin embargo, dichas cadenas, dado el número de cuartos que ofrecen representan el 50.9% del total de habitaciones de la zona.

Dentro de estas cadenas hoteleras, Intercontinental Hotels Group concentra el 30.2% de los cuartos; Hoteles CITY representa el 15.2% y Grupo Posadas el 14.2%, por lo que juntas



aglutinan el 59.6% de los cuartos de hoteles business class. Esto significa, que Intercontinental Hotels Group es el líder de la industria hotelera de la zona de estudio, porque casi concentra la tercera parte de la oferta de este tipo de habitaciones. De esta manera se puede concluir, que por número de establecimientos, predominan los hoteles pequeños e independientes (65.2% pertenecen a hoteles sin categoría, una y dos estrellas y 34.7% pertenecen a tres a cinco estrellas), pero por número de habitaciones, dominan los hoteles de marca, con más de la mitad de cuartos.

Conjuntamente, con base en los resultados del análisis de la estructura de la industria bajo el esquema de las cinco fuerzas, se encontró que dado el gran número de compradores de la industria hotelera de la zona de estudio, su poder de negociación es moderado y por tanto, no representa una amenaza para la misma. Por su parte, ante la existencia de importantes barreras de entrada, tales como economías de escala y posicionamiento de marca, la amenaza de nuevos participantes es también moderada y por ende, no le representa un peligro; aunque no se puede descartar que la industria ha presentado tasas de crecimiento altas, porque las barreras de entrada son menores para las cadenas hoteleras, ya que éstas cuentan con mayores ventajas competitivas, cimentadas en activos tangibles e intangibles.

En cuanto a la amenaza de sustitutos, el resultado arrojado fue que ésta es también moderada, ya que los hoteles independientes aunque pueden ser una amenaza, no cuentan con las ventajas adicionales que experimentan las cadenas hoteleras, basadas tanto en recursos tangibles –como las tecnologías disponibles- como intangibles –marca y capital humano- por lo que los hoteles de marca son sustitutos cercanos entre sí, dado que sus prestaciones y tarifas son similares.

La única fuerza que resultó favorable para esta industria, fue la amenaza de proveedores, ya que los recursos e insumos necesarios para un hotel son fáciles de conseguir, hay muchos proveedores y no tienen procesos únicos. En cambio el grado de rivalidad entre competidores para esta industria, resultó desfavorable ya que como se mencionó anteriormente, una de las cadenas concentra casi una tercera parte del mercado y tres cadenas concentran casi el 60%. Además, dado que cada vez hay más competidores, se vuelve más fácil para el consumidor cambiarse a la competencia y las barreras de salida, son altas, debido a que la inversión en este tipo de negocios es muy considerable.



Aunado a ello, el índice de concentración de la industria (IHH) arrojó que se trata de una industria altamente concentrada, ya que el IHH fue de 2,486.74 puntos que es superior a los 1,800 que marcan las medidas internacionales para determinar el nivel de concentración de las actividades económicas. Por tanto, se puede inferir que el principal peligro para esta industria es que la rivalidad entre competidores es muy alta, existe un claro líder y ello propicia una baja rentabilidad para las firmas participantes, ya que existen grupos que concentran la mayor parte del mercado, en detrimento de la participación de los hoteles independientes.

Es claro, que las cadenas hoteleras cuentan con ventajas competitivas sobre los hoteles independientes, en cuanto al manejo de recursos tangibles e intangibles, entre los que se pueden mencionar la marca, localización, tecnologías de la comunicación y experiencia acumulada en el manejo del turismo de negocios, hecho que coincide con lo que sucede a nivel nacional e internacional, donde las cadenas hoteleras internacionales se encuentran en expansión, a través de formas como la asociación de marcas, en lugar de inversiones directas. De esta manera, las cadenas hoteleras, tienen bajo su control un porcentaje importante de la oferta de cuartos en la zona de estudio y representan una fuerte presión para los hoteles independientes.

Por último, vale la pena mencionar que, en cuanto a las aportaciones teórico prácticas de esta investigación, resulta novedoso el uso de herramientas económico administrativas para el análisis del turismo, en particular la aplicación del esquema de las cinco fuerzas y el cálculo del índice Herfindahl-Hirschman. En lo práctico la presente investigación, permitió conocer la estructura de esta industria, lo cual facilita el diseño de estrategias competitivas para el sector.

En cuanto a las limitaciones enfrentadas para su desarrollo, la principal fue el acceso a la información y la variación de la misma de una fuente a otra. Finalmente, se sugiere para futuras investigaciones, analizar las causas y consecuencias del alto grado de concentración de esta industria, en términos fiscales y de beneficio económico social.



#### 4.1.5. Referencias bibliográficas

- Argyres, N. y McGahan, A. M. (2003). Entrevista con Michael Porter. Revista de empresa. Madrid : Fundación Instituto de Empresa, Julio-Septiembre. 5, págs. 4-14. ISSN: 1579-8763.
- CESTUR. (2011). La relevancia económica de las reuniones en México. México.
- Chin, Andrew. Herfindahl-Hirschman Index Calculator. [En línea]  
<http://unclaw.com/chin/teaching/antitrust/herfindahl.htm>.
- Coloma, G. (2006). Progresos en organización industrial. Argentina : Temas.
- EDOMEX. (2012). Plan de Desarrollo del Estado de México 2011-2017. México.
- Ehmke, C., Fulton, J. y Akridge, J. (2010). Industry analysis: The five forces. USA : Purdue University Cooperative Extension Service.
- Hax, A. y Majluf, N. (1996). Gestión de empresa: con una visión estratégica. Santiago de Chile : Domen.
- INEGI. (2010). Anuario estadístico. México.
- . (2009). Anuario estadístico. México.
- . (2011). Anuario estadístico. México.
- NAFINSA. (2004). Las pymes y los empresarios. México.
- OMT. (2009). Barómetro OMT del turismo.
- Pereyra, A y Triunfo, P. (1999). Oligopolio. Microeconomía avanzada. Montevideo : Universidad de la República. Facultad de Ciencia Económicas y Administración.
- Porter, Michael. (1982). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los recursos industriales y de la competencia . México : CECSA.
- . (2010). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review. México, Febrero. Vol. I, págs. 8-33. ISSN:0717-9952.



- Ramírez, Esthela. (2006). Turismo de negocios. México : Trillas.
- Rodríguez, Adriana. (2012). Franquicias hoteleras, oasis para los inversionistas. El Financiero. Diaria, 15 de Febrero.
- SECTUR. (2011). Avance de las metas del Programa Sectorial de Turismo 2007-2012. México.
- . (2005). Perfil y grado de satisfacción del turista internacional de negocios. México.
- . (2008). Segundo informe de labores. México.
- Solis, Margarita. (2012). Toluca va por más aerolíneas y nuevos vuelos a EU. El Financiero. Diaria, 24 de Abril.
- Tarziján, J. y Paredes, R. (2006). Organización industrial para la estrategia empresarial. Chile : Pearson Prentice Hall.
- Vázquez, Camilo José, Fernández, Esteban y Montes, José Manuel. (1998). Los recursos intangibles como factores de competitividad de la empresa. Dirección y organización. Madrid : CEPADE. 20, págs. 83-98. ISSN 1132-175X.
- World Economic Forum. (2011). Travel and Tourism Competitiveness Report 2011. Switzerland : Jennifer Blanke and Thea Chiesa, Editors.



## 4.2. VALIDACIÓN DE UN CUESTIONARIO PARA DETERMINAR EL VALOR DE MARCA EN LOS HOTELES: ANÁLISIS DESDE LA PERSPECTIVA DEL HUÉSPED

(Artículo aprobado para publicación en la Revista Compendium, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto. Estado Lara. Venezuela. (ISSN: 1317-6099))



UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL  
LISANDRO ALVARADO  
Decanato de Administración y Contaduría  
Revista Científica Compendium



Barquisimeto, 4 de mayo de 2015

### Investigadores

Elizabeth López Carré  
Elva Esther Vargas Martínez  
Felipe Carlos Viesca González

Por medio de la presente nos complace comunicarles que su trabajo **VALIDACIÓN DE UN CUESTIONARIO PARA DETERMINAR EL VALOR DE MARCA EN LOS HOTELES: ANÁLISIS DESDE LA PERSPECTIVA DEL HUÉSPED**, ha sido evaluado y recomendado para su publicación en Compendium. Dicho trabajo será incluido en la edición número 34.

Sin otro particular a que hacer referencia, me suscribo,

**Dra. Aymara Hernández Arias**  
Directora Revista Científica COMPENDIUM



### Compendium está indizada en:

Catálogo Hemerográfico de Revistas Latinoamericanas (HELA), Citas Latinoamericana en Ciencias Sociales y Humanidades (CLASE), CiteFactor, DIALNET, Directory of Open Access Journals (DOAJ), EBSCO, e-revistas, LATINDEX, REDALYC, Registro de Publicaciones Científicas y Tecnológicas Venezolanas del FONACIT, REVENCYT, Scielo Venezuela, Sociological Abstracts, UNESCO IESALC y Worldwide Political Science Abstracts

**Dirección:** Decanato de Administración y Contaduría. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Calle 8 entre 19 y 20. Edificio Los Militares. Barquisimeto. Estado Lara. Venezuela. Teléfono: 0251-2591401  
e-mail: [compendium@ucla.edu.ve](mailto:compendium@ucla.edu.ve) - [compendium\\_dac\\_ucla@yahoo.es](mailto:compendium_dac_ucla@yahoo.es) - Web: [bibvirtual.ucla.edu.ve/compendium](http://bibvirtual.ucla.edu.ve/compendium) [www.ucla.edu.ve/dac/compendium](http://www.ucla.edu.ve/dac/compendium)



www.ucla.edu.ve/dac/compendium/

**COMPENDIUM** Revista de Investigación Científica  
 Decanato de Administración y Contaduría, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto, Estado Lara, Venezuela.

Política Editorial  
 COMPENDIUM  
 Organización y contactos  
 Instrucciones para los autores  
 Declaración de ética y negligencia profesional  
 Proceso de Evaluación Artículos  
 Ediciones  
 Índice Acumulado  
 Índice por Autores  
 Compendium esta indizada en:  
 Catálogo Hemerográfico de Revistas

Indices de Revistas Científicas

 [Citas Latinoamericana en Ciencias Sociales y Humanidades \(CLASE\)](#)

 [Directory of Open Access Journals \(DOAJ\)](#)

 [LATINDEX Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal](#)

 [REDALYC](#)

 [Sociological Abstracts](#)

Calle 8 entre Carreteras 19 y 20, Edificio Los Miraflores, Barquisimeto, Estado Lara, Venezuela.  
 Teléfono: 0291-2991401 | Telefax: 0291-2991404  
 Revista Compendium: compendium@ucla.edu.ve - compendium\_dac\_ucla@yahoo.es

07:03 p. m.  
 10/04/2015



## **VALIDACIÓN DE UN CUESTIONARIO PARA DETERMINAR EL VALOR DE MARCA EN LOS HOTELES: ANÁLISIS DESDE LA PERSPECTIVA DEL HUÉSPED**

**Resumen:** El objetivo de este artículo es validar un cuestionario para determinar la lealtad, la calidad percibida y la imagen de la marca, como determinantes del valor de marca desde la perspectiva del consumidor. Se toman como sujetos de estudio a los clientes de hoteles del segmento de negocios de la plaza Toluca-Metepec-Lerma, Estado de México. El aporte académico del trabajo está en función del entendimiento del constructo valor de marca y sus componentes. La contribución práctica radica en que los resultados que se obtengan contribuirán a cubrir esa brecha de trabajos empíricos sobre la medición del constructo en hoteles de negocios. Los resultados evidencian que el cuestionario elaborado resultará útil para alcanzar los objetivos de la presente investigación, pues quedó validado en constructo y contenido, y su fiabilidad resultó elevada.

**Palabras claves:** valor de marca, hoteles, validación de cuestionarios, perspectivas del consumidor.

## **VALIDATION OF A QUESTIONNAIRE TO DETERMINE THE BRAND EQUITY IN HOTELS: ANALYSIS FROM THE PERSPECTIVE OF GUEST**

**Abstract:** The objective of this paper is to validate a questionnaire to determine loyalty, perceived quality and brand image as determinants of brand equity from a consumer perspective. Are taken as study subject customer's business segment of the Toluca-Lerma-Metepec, Mexico State Square hotels. The academic contribution of the work is based on the understanding of the construct brand equity and its components. The practical contribution is that the results obtained will help to fill that gap in empirical work on the measurement of the construct in business hotels. The results show that the questionnaire should be useful for achieving the objectives of this investigation because it was validated construct and content and its reliability was high questionnaire should be useful for achieving the objectives of the investigation.

**Key words:** brand equity, hotels, validate a questionnaire, consumer perspective.



### 4.2.1. Introducción

El valor de marca se refleja en la rentabilidad que generan para las empresas las percepciones de sus consumidores respecto a los precios, la calidad del servicio, imagen y participación en el mercado. Existen ventajas para las empresas que posean marcas fuertes, entre ellas: a) reducción de los costos de marketing, b) aumento de la fidelidad del consumidor, c) márgenes de lucro elevado y d) oportunidades de extender la marca hacia otras líneas de productos (Hoefflery y Keller, 2002).

En el caso particular del turismo, actividad reconocida como pieza clave para el desarrollo económico, las marcas permiten consolidar y reforzar la conexión entre el visitante y un destino. La imagen turística surge como consecuencia de la interpretación emocional de la marca por parte del turista. Las marcas turísticas responden a la necesidad de hacer visible e identificable estos servicios, a partir de resaltar las cualidades y los atributos de los recursos y capacidades con que habitualmente laboran las empresas del sector. La marca turística tiene el fin de rentabilizar un concepto de imagen y de producto diferenciado en respuesta a los valores y deseos de un segmento de mercado.

El concepto de marca en el sector del turismo se encuentra en un proceso complejo de adaptación para el consumidor. Al tratarse de un servicio intangible, el turista no tiene capacidad de probar un destino hasta que no disfruta de él. La elección de compra en ocasiones se basa en experiencias indirectas, en recomendaciones de otros, o en el impacto que la publicidad logre alcanzar. Ello se maximiza en la Era de las comunicaciones, Internet y las redes sociales.

La configuración de la oferta de alojamiento es fundamental en la gobernanza de los sistemas de producción turística. Ella incide de forma decisiva en la competitividad empresarial y en la creación de barreras de entrada para la competencia. Por ello los directivos hoteleros tienen ante sí el reto de brindar prioridad a la consolidación de las marcas comerciales de las empresas que operan y potenciar una imagen de marca que los diferencie de la competencia, y represente en los clientes una experiencia que desean repetir y recomendar a sus allegados. Por todo lo anterior, y a partir de un diseño descriptivo y de corte transversal para la investigación, se adopta como objetivo: validar un cuestionario propuesto por los autores para valorar el comportamiento de los determinantes del valor de marca, desde la perspectiva



del consumidor en hoteles de negocios ubicados en la plaza Toluca-Metepec-Lerma, Estado de México, México.

El artículo se estructura de la siguiente forma: una introducción donde se justifica la importancia de la temática que se aborda y se definen los objetivos de la investigación. El desarrollo donde se presenta la fundamentación teórica que sintetiza los conceptos teóricos de trabajo y los antecedentes empíricos de mayor relevancia. Posteriormente se presenta el acápite metodológico donde se describen los métodos a emplear y se enfatiza en la selección de las técnicas estadísticas para cumplir el objetivo propuesto. A continuación son presentados y discutidos los resultados de la investigación, en particular los referidos a la aplicación del método de validación por expertos, las pruebas de fiabilidad y el análisis factorial exploratorio, incluido el cumplimiento de los supuestos iniciales para su aplicación exitosa. Finalmente se formulan las conclusiones en relación al cumplimiento de los objetivos previstos y las recomendaciones que los autores consideran oportunas.

#### **4.2.2. Desarrollo**

##### **Fundamentación teórica y de carácter empírico**

El valor de marca es entendido como el conjunto de activos y pasivos vinculados con una marca y que aportan o disminuyen valor a un producto o servicio (Aaker, 1994). Este aumenta las preferencias, intenciones de compra y voluntad del consumidor para pagar precios superiores por el servicio.

El estudio del valor de marca tiene dos aproximaciones principales: la financiera y la mercadológica (Keller, 1993). En el primer grupo se encuentra el método del valor de mercado desarrollado por Mahajan y otros (1990); el de costo de reemplazo, según Aaker (1994); el de costo histórico de Kapferer (1992) y Arnold (1994); así como los estudios de Simon y Sullivan (1993) basados en la valoración en bolsa y de Farquhar y Ijiri (1993) enfocados en la contabilidad de momentos. A ellos se agregan los trabajos de Baldi y Trigeorgis (2009) y González y otros (2012) centrados en las denominadas opciones reales compuestas, y los de Camargo y otros (2013) que emplean la lógica difusa. De conjunto, estos métodos están relacionados con la necesidad de evaluación de los activos de las empresas desde una perspectiva contable y son los más utilizados por su facilidad de aplicación.



Por otra parte desde la perspectiva mercadológica, o sea del valor de marca basado en el consumidor, se afirma que su carácter de constructo multidimensional está conformado por varios componentes: disposición a pagar un sobreprecio por la marca, satisfacción, lealtad manifestada, calidad percibida, liderazgo (capacidad de innovación) que se percibe en la marca, así como la generación de beneficio funcional y autoexpresión (identificación) que aporta al consumidor (Vera, 2008).

En la literatura especializada se han discutido ampliamente las dimensiones que inciden en el valor de las marcas. Al respecto, Keller (1998), propuso un modelo de dos dimensiones: reconocimiento e imagen de marca. Años antes, Aaker (1991 y 1996) había introducido un modelo de diez dimensiones agrupadas en cinco súper dimensiones: lealtad, calidad percibida y estimada, asociaciones hacia la marca, reconocimiento, y comportamiento en el mercado. Cuando Keller (1998) se remitió a la imagen de marca, manifestó la tendencia a englobar lo que Aaker (1996) refirió con las dos dimensiones de calidad percibida-estimada y asociaciones de marca. Ambos coincidieron en la dimensión de reconocimiento de la marca, por tanto la propuesta de Aaker (1996) constituye un desglose mayor y más completo de las variables.

Berry (2000) presentó un modelo para determinar el valor de marca para las organizaciones de servicios. Se basa en seis componentes: conocimiento de marca, comunicaciones externas, significado, experiencia del cliente, representación de la empresa en la marca y valor de marca. A esta propuesta Gil y otros (2007) incorporan como dimensión la lealtad.

Diferentes autores ha desarrollado investigaciones empíricas referidas al valor de las marcas en el sector de los servicios. Nath y Bawa (2011), proponen una escala para determinar el valor de marca y la validan mediante el empleo de datos obtenidos en las actividades bancarias, de seguros y telefonía celular. La escala se compone de cuatro sub-escalas o dimensiones: familiaridad, calidad percibida, lealtad y la asociación de marca. Por otra parte, Shekhar (2013), estudia las dimensiones relacionadas con el valor de marca en particular el conocimiento de a la marca, la asociación de marca, la calidad percibida, la confianza y la lealtad. Aunque su estudio tiene la limitación de concebirse únicamente en el contexto de los servicios médicos de la India.

En un contexto similar Kim y otros (2008a), identificaron cinco factores que influyen en la creación de valor de la marca en los servicios médicos a través de relaciones con los clientes: confianza, satisfacción del cliente, compromiso de relaciones, lealtad y conciencia de marca.



A pesar de la extensa literatura sobre valor de marca, se observa una divergencia acerca de su concepto, de las dimensiones que definen el constructo, las perspectivas por las cuales deberían ser estudiadas y las formas de medición (Ailawadi y otros, 2003). En general se destacan como dimensiones asociadas al valor de marca: fidelidad de marca, reconocimiento del nombre o notoriedad, calidad percibida, asociaciones a la marca (imagen de marca) y valor percibido (Aaker, 1994; Serrano y Serrano, 2005; Jiménez, 2004; Callarisa y otros, 2012).

### **Las marcas turísticas.**

La marca turística es el conjunto de actividades de *marketing* encaminadas a apoyar la creación de una denominación, símbolo u otro medio gráfico que identifica y diferencia un destino o servicio, que transmite de forma continua la expectativa de una experiencia asociada únicamente a ese lugar, que contribuye a consolidar y reforzar la conexión emocional entre el visitante y el destino, y que reduce costos y riesgos para el consumidor (Blain y otros, 2005). Tiene el fin de rentabilizar un concepto de imagen y de producto diferenciado, en respuesta a los valores y deseos de un segmento de mercado determinado. Por ello, se le considera como el estandarte fundamental de un producto turístico (Obiol, 2002).

Se reconocen diferentes funciones de las marcas turísticas, entre ellas las de posicionar las empresas en el mercado y comunicar los recursos principales del destino que normalmente coinciden con los recursos del territorio. En respuesta los empresarios del sector ponen en práctica una promoción encaminada a la creación de la imagen de marca en un esfuerzo principal por diferenciar sus identidades. De este modo, intentan subrayar el carácter único del destino donde operan (Folgado y otros, 2011).

Queda esclarecido que las marcas de los servicios turísticos, y en especial los hoteleros (objetos de la presente investigación), están condicionadas por las marcas de territorio. Sin embargo, no puede obviarse que dentro de un destino turístico las empresas deben diferenciarse y ello constituye un reto ante los diseños globalizados de productos turísticos altamente homogenizados que se imponen en la actualidad.

El valor de la marca impacta en el consumidor y condiciona su comportamiento futuro, en la medida que dicho impacto sea positivo se traducirá en lealtad. En virtud de ella el cliente la recomendará favorablemente y las ventas del hotel se incrementarán. De esta forma el valor



de la marca tendrá una perspectiva presente y otra futura, así como a una contribución a la diferenciación de la oferta como ventaja competitiva de las empresas que lo potencien.

La compilación de experiencia empíricas dirigidas a la valoración de las marcas turísticas ha sido objeto de diferentes abordajes. En este sentido, Konecnik y Gartner (2006), propusieron un modelo para evaluar el valor de marca, aplicado solamente en destinos turísticos, donde incluye cuatro dimensiones (conocimiento, imagen, calidad percibida y lealtad). El modelo fue empíricamente validado y confirma la importancia del concepto de imagen en la evaluación de un destino, aunque los resultados sugieren que esta no es la única dimensión crítica a considerar.

Diferentes estudios basados en la perspectiva del cliente o mercadológica han abordado el valor de marca y sus determinantes en las empresas turísticas. En una investigación desarrollada en empresas de restauración y alojamiento se consideraron las dimensiones lealtad a la marca, notoriedad, calidad percibida e imagen de marca. Dentro de sus hallazgos principales se debe mencionar que la conciencia de marca en hoteles de lujo mostró un bajo valor del factor de carga y sólo fue considerada con propósito explicativo (Kim y Kim, 2005).

Otra contribución empírica se basó en estudiar el valor de marca en el sector hotelero mediante un modelo que contó con dos determinantes principales (conocimiento de la marca y significado de marca), los consideraron como constructos multidimensionales y los relacionaron con tres dimensiones secundarias. El primero se vinculó con la presentación de la marca por la compañía y la comunicación externa, mientras el segundo lo asociaron a la dimensión comunicación y la experiencia del consumidor con la empresa (Kam y King, 2010).

Estudios acerca del valor de marca en las empresas hoteleras de Pakistán consideraron como dimensiones del valor de marca, la calidad percibida, la lealtad, el conocimiento de las marcas y la imagen de marca (Ehsan y Basharat, 2011; Ishaq y otros, 2014).

En otra investigación, Šerić y Gil (2011), se propusieron profundizar en la naturaleza del valor de marca en los hoteles de alta categoría de Croacia y se basaron en sólo tres dimensiones: imagen, calidad percibida y lealtad.

En trabajos posteriores como los de Callariza y otros (2012), se extiende la investigación a las cinco dimensiones consideradas en el modelo propuesto por Aaker (1996). Mientras que Funes (2014) aplicó nuevamente este modelo pero lo limitó al estudio de las dimensiones



notoriedad, valor percibido, lealtad de marca y calidad percibida. En sus resultados esta autora reiteró el hallazgo de Kim y Kim (2005), respecto a la baja significación de la dimensión notoriedad.

Resulta evidente que no existe un modelo definitivo para valorar el constructo valor de marca en las empresas turísticas, los enfoques son variados y los resultados limitados generalmente a los contextos en que se realizan los trabajos. Las aplicaciones empíricas en el sector turístico se han enfocado mayormente en cuatro de las cinco dimensiones propuestas por Aaker (1996). Sin embargo, algunos de ellos han demostrado que la notoriedad no representa una dimensión significativa, por lo que se han centrado en a) imagen de marca; b) calidad percibida y c) lealtad hacia la marca (Kim y Kim, 2005 y 2007; Bailey y Ball, 2006; Kayaman y Arasli, 2007; Šerić y Gil, 2011; Funes, 2014).

Así mismo, los trabajos de Kim y Kim, (2005), Kayaman y Arasli (2007), Seric y Gil (2011) y Callariza y otros (2012), han puesto en evidencia que la información recogida a través de cuestionarios o captada directamente en la red, puede resultar un instrumento válido para realizar una caracterización rápida de las dimensiones que permiten estimar el valor que le asignan los clientes a las marcas.

#### **4.2.3. Metodología de la investigación**

A partir de los trabajos de Aaker (1991), Aaker y Álvarez del Blanco (1995) y Vera (2008), así como de las propuestas empíricas de Kim y Kim (2005, 2008b), Bailey y Ball (2006), Kayaman y Arasli (2007), y Seric y Gil (2011), se adoptó un modelo que comprende las dimensiones lealtad, imagen de marca y calidad percibida, como dimensiones que anteceden a la percepción del valor de marca. El instrumento para la recogida de información se integró en dos partes: la primera la componen variables demográficas (12 ítems) para obtener información sobre el perfil del consumidor (edad, género, estado civil, nivel de estudios y procedencia), además de cinco preguntas relacionadas con el motivo de viaje, frecuencia de uso, criterio de selección de la marca y medio por el cual se enteró de existencia de la marca. La segunda incluye 31 ítems para medir los determinantes del valor de marca en los hoteles. En la Tabla 1 se muestra la lista de dimensiones, con su definición conceptual y operacional, utilizada para elaborar el cuestionario.



Tabla 1. Dimensiones del valor de marca

Dimensiones	Definición conceptual	Definición operacional
<b>Lealtad a la marca</b>	Delgado (2004) señala que la definición más aceptada es la de Jacoby y Kynner (1973) quienes consideran la lealtad como un comportamiento de compra, no aleatorio, expresado a lo largo del tiempo por una unidad de decisión con respecto a una o más marcas alternativas, siendo función de procesos psicológicos (evaluación y toma de decisiones).	Ítems en la escala (parte II): 13, 14, 15, 16, 17 y 18
<b>Calidad percibida</b>	Es el juicio del consumidor sobre la excelencia o superioridad de un servicio (Zeithaml <i>et al.</i> , 2003).	Ítems en la escala (parte II): 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29 y 30
<b>Imagen de marca</b>	Según Keller (1993) la imagen de marca se refiere a las percepciones acerca de una marca que son reflejadas por las asociaciones que realiza en su mente el consumidor en relación a la marca. Jiménez (2004:110) “las asociaciones de marca son algo vinculado al recuerdo de marca, percepciones que pueden o no reflejar la realidad objetiva”. Representa el significado que tiene la marca para el individuo.	Ítems en la escala (parte II): 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43

Fuente: Elaboración propia

Cada uno de los reactivos se diseñó para ofrecer alternativas de respuesta en una escala Likert con las siguientes siete categorías: 7- en extremo acuerdo, 6- totalmente de acuerdo, 5- de acuerdo, 4- ni de acuerdo ni en desacuerdo, 3- en desacuerdo, 2- totalmente en desacuerdo y 1- en extremo en desacuerdo. El cuestionario elaborado, aunque se apoya en dimensiones trabajadas con anterioridad, constituye un aporte pues en la bibliografía consultada no se identificó otra propuesta para ser aplicada a las particularidades de la hotelería de negocio.

En la etapa de la investigación denominada validación del cuestionario, se seleccionaron 50 clientes del segmento de hoteles de negocio en la ciudad de Toluca, a los que se les aplicó el cuestionario, aunque resulta una cifra pequeña, autores como De Winter, Dodou y Wieringa (2009) en su investigación demuestran que se puede considerar esta cifra como aceptable para el propósito de la investigación y lo denominan como el umbral mínimo razonable para el estudio.

La investigación siguió un diseño trasversal y descriptivo. Transversal porque se capta la información de forma instantánea en un momento determinado y descriptivo porque se observan y estudian los fenómenos, y las variables que los caracterizan, tal cuales ocurren en la realidad. Se realizó un muestreo por conveniencia, considerado como técnica de muestreo la no probabilística que intenta obtener una muestra de elementos convenientes. La selección de las unidades de muestreo la realizó el encuestador.



La validación de la escala de medición se realizó mediante el análisis de la validez del contenido, constructo y fiabilidad (Armando, 2007; Mendoza, 2011).

- Análisis de la validez de contenido.

Se sometió el instrumento a una validación por expertos. La selección de los mismos se realizó teniendo en cuenta el conocimiento científico y experiencia sobre en temática objeto de estudio, producción científica y cargos ocupados.

Se identificaron 10 expertos. De ellos, cinco son profesores de la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM) y los restantes fueron profesionales de la hotelería con larga experiencia en el sector y vinculados directamente a la gestión de la calidad y el *marketing*.

A los expertos se les cuestionó acerca de la validez de las preguntas elaboradas para cumplir con los objetivos del cuestionario. Los mismos emitieron su juicio de forma independiente y secreta. El experto clasificó las preguntas asignándoles un valor que expresaba el juicio que poseía con la validez de cada interrogante (ítems del cuestionario). Las opciones de evaluación fueron las siguientes: (1)- Estoy de acuerdo y (2)- Estoy en desacuerdo,

Se determinó un Coeficiente de validez de contenido ( $C_{vc}$ ), según la ecuación utilizada por González (2011) y desarrollada a partir del modelo de Lawshe (1975) sobre el cálculo de la validez del contenido de un instrumento. La ecuación se expresa como:

$$C_{vc} = \frac{N_e}{N_{ET}} \quad (2)$$

Dónde:

- $C_{vc}$ . Representa el coeficiente de validez de contenido de cada interrogante o reactivo, según los expertos consultados. Toma valores entre 0 y 1. Mientras más próximo a uno es su valor, se considera que el contenido que se evalúa tiene mayor validez. En la presente aplicación se consideraron validos los valores superiores a 0.8.
- $N_e$ . Número de expertos que consideran pertinente la pregunta formulada.
- $N$ . Número total de expertos considerados en el estudio.
- Validez del constructo



Para validar el constructo se realizó el análisis factorial exploratorio donde se utiliza el procedimiento y los criterios estadísticos propuestos por Frías-Navarro y Pascual (2012) y Méndez, Rodón y Sepúlveda (2012). El propósito principal del análisis es tratar de establecer una estructura subyacente entre las variables del análisis, a partir de estructuras de correlación entre ellas. Se busca definir grupos de variables (factores o dimensiones) que estén altamente correlacionados entre sí y expliquen el constructo en estudio. Adicionalmente, se empleó para reducir la complejidad del uso de un gran número de variables, llevándolas a un grupo más reducido. El trabajo se desarrolló en cuatro etapas.

**Etapa I.** Se realizó un análisis de la matriz de correlaciones, donde se debían observar valores superiores a 0.3 en todas las variables, según el procedimiento empleado. A continuación se procedió a la Prueba de esfericidad de *Bartlett* para evaluar el cumplimiento de la hipótesis nula de la inexistencia de correlación entre las variables; es decir que la matriz de correlación es la matriz identidad (I).

**Etapa II.** Se determinó el Índice *Kaiser Meyer Olkin* para evaluar la fuerza de la relación entre dos variables o ítems, a partir de las correlaciones parciales, la cual representa la correlación entre este un par de ítems después de remover el efecto de los demás. El (KMO), toma valores entre 0 y 1, y se interpretó según el procedimiento de la siguiente forma: valores menores de 0.5 se consideraron inaceptables; de 0.5 a 0.59, pobres; de 0.6 a 0.79, regulares y de 0.8 a 1 (Méndez, Rodón y Sepúlveda, 2012).

**Etapa III.** Se calculó el determinante de la matriz de correlaciones. Dadas las características de esta matriz, el determinante toma valores entre 0 y 1. Se consideró que el análisis factorial se justificaba si su valor era pequeño, pero diferente de 0.

**Etapa IV.** Para la determinación del número de factores se empleó el criterio del valor propio que representa el total de varianza explicada por cada factor. Se consideró tomar para el análisis solo aquellos factores que tengan valores propios mayores a 1.

**Etapa V.** La interpretación de los factores se realiza aplicando el método de rotación VARIMAX. El resultado de hacer esta rotación es la redistribución de la varianza de las variables originales en los factores determinados, buscando maximizar las ponderaciones a nivel del factor; es decir, que cada ítem o variable sea representativo en solo uno de ellos y así minimizar el número de variables dentro de cada factor o dimensión. El criterio para determinar la significancia de los factores recurre a la significancia de las ponderaciones. Los



valores menores a 0.3 se consideran no significativos; entre 0.3 y 0.5, de aporte mínimo; entre 0.5 y 0.7 de aporte significativo, y valores mayores a 0.7 son consideradas relevantes y, generalmente, son el objetivo del análisis. Sin embargo, señalan los procedimientos considerados como referencia que resulta frecuente que se asuman valores mayores a 0.3.

- Análisis de fiabilidad

Obtenida la propuesta definitiva del cuestionario se evaluó su fiabilidad. Se utilizó el estadístico *Alpha de Cronbach*, considerando los criterios de Nunnally (1978) y Kim *et al.* (2008a) los valores aceptados se deben encontrar entre 0.7 y 0.9.

Para el análisis de los datos y su procesamiento estadístico se utilizó el *software* SPSS 19.0.

#### 4.2.4. Resultados

- Análisis de la validez del contenido

Se consideraron como válidos los resultados de Cv superior al 0.8, lo cual fue cumplido por 40 de las 43 preguntas (ítems) consideradas en el diseño inicial que pasaron a formar parte del cuestionario final. De esta forma, el contenido se consideró válido.

- Análisis de la validez del constructo

Se aplicaron y procesaron 50 cuestionarios Se analizó las matrices de correlación y se encontraron que en general las variables poseen coeficientes superiores a 0.3, valido según el procedimiento utilizado. Las pruebas de esfericidad de *Bartlett* y de la medida de adecuación muestral *Kaiser- Meyer- Olkin* (KMO) arrojaron los resultados que se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2. KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.707
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	1364.048
	Gf	465
	Sig.	.000

Fuente: Elaboración propia

La medida de adecuación muestral KMO superó el valor 0.7, mientras que la significación de la prueba de esfericidad de *Bartlett* alcanzó un valor muy cercano a cero. Ambos resultados permiten confirmar que los ítems están suficientemente interrelacionados y por tanto es posible realizar el análisis factorial exploratorio.



A continuación se determinó el discriminante de la matriz de correlaciones, el cual fue de  $1.36 \cdot 10^{-10}$ . Su valor muy próximo a cero permite argumentar, según el procedimiento empleado, la posibilidad de realizar el análisis factorial exploratorio.

El análisis factorial exploratorio, utilizando el método de componentes principales y la rotación VARIMAX arroja que un número de variables no se asocian con un sólo factor. Por ello, fue necesario eliminar los ítems 19, 26, 27, 30, 32, 33, 40. En la (Tabla 6) se muestran los resultados obtenidos al recalcular las pruebas KMO y de esfericidad para el cuestionario corregido.

Tabla 3. KMO y prueba de Bartlett, versión corregida del cuestionario

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.801
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	790.833
	Gl	231
	Sig.	.000

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de la varianza total explicada permite corroborar que las tres dimensiones que se consideraron para el estudio poseen auto valores superiores a 1 y explican el 66% de la varianza, valor que resulta aceptado y por tanto se consideran válidas, según el procedimiento empleado.

Tabla 4. Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	9.900	45.001	45.001	9.900	45.001	45.001	6.794	30.880	30.880
2	2.761	12.550	57.552	2.761	12.550	57.552	4.374	19.882	50.761
3	1.980	9.001	66.553	1.980	9.001	66.553	3.474	15.791	66.553
4	.979	4.452	71.004						

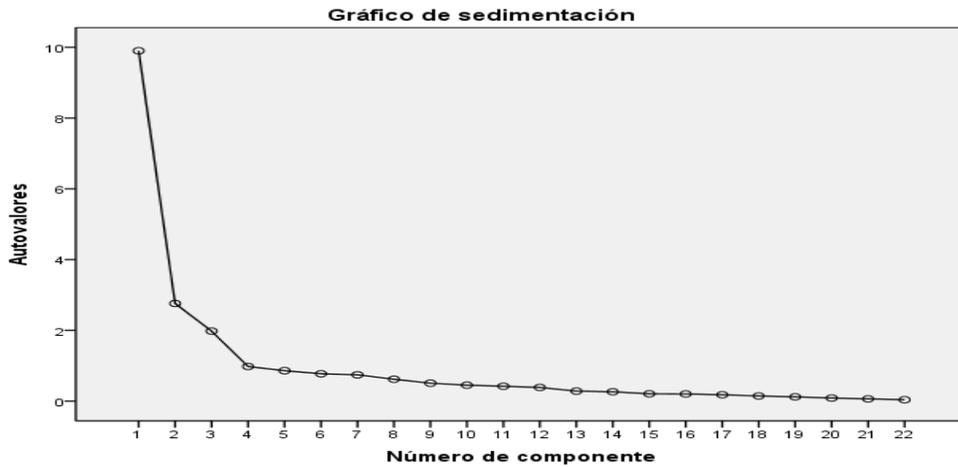
Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Fuente: Elaboración propia

El resultado anterior fue avalado por el análisis del gráfico de sedimentación (Figura 1). Se observan cambios de pendiente menos significativos a partir del tercer factor.



Figura 1. Gráfico de Sedimentación.



Fuente: Elaboración propia.

Con posterioridad se efectuó el análisis de componentes rotados, donde se identifican los reactivos asociados a cada dimensión (Tabla 5). En ella se corroboró el diseño del cuestionario propuesto y la distribución final de los ítems (Figura 2). El cuestionario definitivo aparece en el Anexo I.

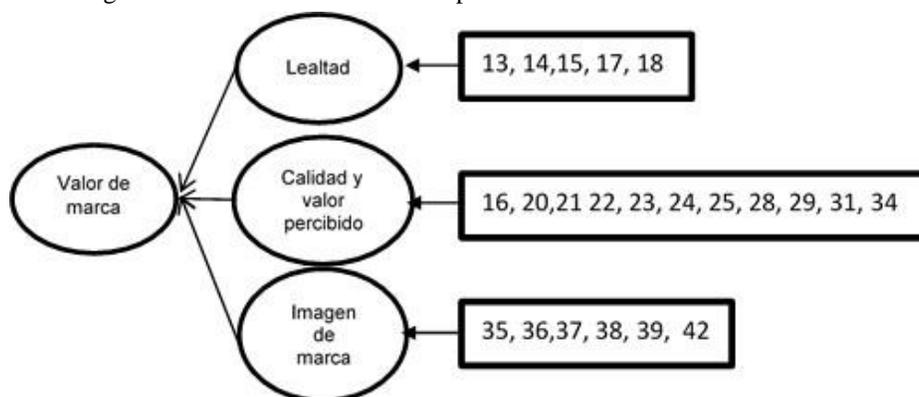
Tabla 5. Matriz de componentes rotados

Ítems	1	2	3
31. Ofrece un alto nivel de servicio	.830		
20. El hotel cuenta con equipo actualizado (“Moderno”)	.826		
23. El hotel proporciona sus servicios en los tiempos prometidos	.814		
16. Estoy satisfecho con la visita a este hotel	.797		
22. El personal del hotel tiene buen comportamiento	.778		
24. El personal del hotel atiende las quejas de los clientes de forma efectiva	.743		
21. La apariencia del personal es limpia, ordenada y con vestimenta apropiada	.736		
34. El precio es adecuado para un hotel de negocios	.677		
29. El personal del hotel se anticipa a sus necesidades y le sirve de manera adecuada	.677		
25. El personal del hotel se comunica activamente con los clientes	.647		
28. La calidad de los alimentos y bebidas es excelente	.506		
38. Grande y espacioso		.831	
36. Me siento especial al visitar el hotel		.800	
39. Es un lugar tranquilo y relajante		.796	
37. El personal es muy amable		.792	
35. Es un lugar adecuado para gente de negocios		.765	
42. Tiene una imagen diferenciada de otras marcas hoteleras		.734	
14. Pretendo visitar este hotel de nuevo			.841
15. Usualmente utilizo este hotel como mi primera opción en comparación con otros			.826
13. Visito con regularidad este hotel			.689
18. No cambiaría a otro hotel la próxima vez			.661
17. Recomendaría este hotel a otros			.574
Método de extracción: Análisis de componentes principales.			
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.			
a. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.			

Fuente: Elaboración propia



Figura 2. Distribución de los ítems por dimensión en el cuestionario final.



Fuente: Elaboración propia.

- Análisis de fiabilidad

La prueba de fiabilidad del cuestionario utiliza el coeficiente *Alpha de Cronbach* y los resultados se muestran en la Tabla 6.

Tabla 6. Resultados del *Alpha de Cronbach* para las tres dimensiones y el cuestionario integro.

Resumen del procesamiento de los casos para las tres dimensiones			
		N	%
Casos	Válidos	49	98
	Excluidos <sup>a</sup>	1	2
	Total	50	100.0

<sup>a</sup>. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
Escala lealtad	.804	.834	5
Escala calidad percibida	.939	.941	11
Escala Imagen de marca	.901	.904	6
<b>Cuestionario integro</b>	<b>.937</b>	<b>.939</b>	<b>22</b>

Fuente: Elaboración propia

Se procesaron 50 cuestionarios y el valor del coeficiente de fiabilidad para las 22 variables fue elevado (cuestionario integro), así como para cada una de las dimensiones (lealtad, calidad percibida e imagen de marca) de forma independiente, fue siempre superior al 0.7, recomendado según Nunnally (1978) y Kim *et al.* (2008a), por lo que se considera el instrumento como fiable.

#### 4.2.5. Conclusiones

El valor de las marcas constituye un concepto que se encuentra en desarrollo. Su medición desde diferentes perspectivas ha estado presente en las investigaciones de mercadotecnia en las últimas décadas. En la práctica ha existido un consenso en la utilización de los modelos de Aaker (1996) o Keller (1998).



En la presente investigación se abordó la problemática del valor de marca en empresas hoteleras mediante, calidad percibida e imagen de marca. En su elaboración y validación se aplicó con éxito el método de expertos y el análisis factorial exploratorio. En la validación del contenido los expertos aprobaron 40 de las 43 preguntas del diseño original. El análisis factorial exploratorio se evidenció la necesidad de reestructurar el cuestionario, para lo cual fue necesario eliminar ocho ítems respecto al diseño inicial. Finalmente se obtuvo un cuestionario de 22 ítems (11 relacionados con la calidad percibida, 5 con la lealtad y 6 con la imagen de marca) que podrá ser aplicado en futuras investigaciones del valor en el sector hotelero del segmento de negocio. El cuestionario se puede calificar como fiable de acuerdo al análisis del estadístico *Alpha de Cronbach*.

El resultado obtenido puede considerarse una aportación significativa a los estudios mercadológicos del turismo en el contexto nacional de México y de Latinoamérica, fundamentalmente por la inexistencia de referencias de investigaciones anteriores respecto a los determinantes del valor de marca en estos escenarios.

#### **4.2.6. Referencias bibliográficas**

- AAKER, DAVID (1994). *Gestión de valor de marca*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid.
- AAKER, DAVID (1991). *Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of Brand Name*. Ed. Free Press. New York.
- AAKER, DAVID (1996). *Construir marcas poderosas*. Gestión 2000, Barcelona.
- AAKER, DAVID. Y ÁLVAREZ DEL BLANCO, ROBERTO (1995). **Estatura de la marca: medir el valor por productos y mercados**. *Harvard- Deusto Business Review*. Vol.69. pp 74-87.
- AILAWADI, KUSUM, DONALD LEHMANN, AND SCOTT A. NESLIN (2003). **Revenue Premium as an Outcome Measure of Brand Equity**. *Journal of Marketing*, Vol. 67. No. October 2003. pp 1-17.
- ARMANDO, PEDRO (2011). *Desarrollo y Validación de cuestionarios de satisfacción de pacientes con los servicios de atención farmacéutica en farmacias comunitarias*. Fuente: <http://0-hera.ugr.es.adrastea.ugr.es/tesisugr/1676853x.pdf> (Consultado el 23-8-2013).



- ARNOLD, DAVID (1994). *Como gestionar una marca*. Parramon Ediciones S.A. Barcelona.
- BAILEY, ROB Y BALL, STEPEHN (2006) **An Exploration of the Meanings of Hotel Brand Equity**. *The Service industries Journal*. Vol.1. No. 26. pp 15-38.
- BALDI, FRANCESCO Y TRIGEORGIS, LENOS (2009). *A Real Options Approach to Valuing Brand Leveraging Options: how much is Starbucks Brand Equity Worth?*  
Fuente: <http://69.175.2.130/~finman/Reno/Papers/RenoProgram.htm> (Consultado el 23-8-2011)
- BERRY, LEONARD (2000). **Cultivating service brand equity**. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 28. No. 1. pp 128-137.
- BLAIN, CARMEN; LEVY, STUART Y BRENT RITCHIE (2005). **Destination Branding: Insights and Practices from Destination Management Organizations**. *Journal of Travel Research*. Vol. 43. pp 328-338.
- CALLARISA, LUÍS; SÁNCHEZ JAVIER. Y MOLINER, MIGUEL ANGEL (2012). **La importancia de las comunidades virtuales para el análisis del valor de marca: El caso de Trip Advisor en Hong Kong y Paris**. *Papers de Turisme*. No 52. pp 89 - 115.
- CAMARGO, ROBERTO (2013). *Aplicación lógica difusa en valoración financiera de marcas*. Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia, Medellín. Fuente: <http://www.bdigital.unal.edu.co/9707/#sthash.t1HnZ8A8.dpufamargo> (Consultado: 15-4-2014).
- DELGADO, ERNESTO (2004). **Estado actual de la investigación sobre lealtad de marca: una revisión teórica**. *Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas*. Vol. 30. pp 16-24.
- EHSAN MUHAMMAD Y BASHARAT NAEEM (2011). **Interrelationship between Customer Based Brand Equity Constructs: Empirical Evidence from Hotel Industry of Pakistan**. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, Vol. 3, No. 4. pp 795-804.



- FARQUHAR, PETER Y IJIRI, YUJI (1993). **A dialogue on momentum accounting for brand management.** *International Journal of Research in Marketing*. Vol. 10. pp. 77-92.
- FOLGADO, JOSÉ.A, OLIVEIRA, PAULO; DUARTE, A. Y HERNÁNDEZ, JOSÉ (2011). **Imagen del destino y mercado turístico: sinergias e implicaciones.** *Book Of Proceedings– International Conference On Tourism y Management Studies*, Algarve. Vol. I. pp 904-914.
- FRÍAS-NAVARRO; DOLORES Y SOLER, MARCOS (2012). **Prácticas del análisis factorial exploratorio (AFE) en la investigación sobre conducta del consumidor y marketing.** *Suma Psicológica*. Vol. 19. No. 1. pp 47-58.
- FUNES, CRISTINA. (2014). **Valoración de la marca de los hoteles de la ciudad de Jaén.** Universidad de Jaén. Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas. Universidad de Jaén, España, Fuente: <http://tauja.ujaen.es/bitstream/10953.1/484/1/TFG-Funes%20Funes%2c%20Cristina.pdf> (Consultado 14-12-2014).
- GIL, RAFAEL BRAVO, FRAJ ANDRÉS, ELENA Y MARTÍNEZ SALINAS EVA (2007) **Family as a source of consumer-based brand equity.** *Journal of Product y Brand Management*, Vol. 16. No. 3. pp 188-199.
- GÓNZALEZ, YARIELA (2011) **Diseño, validez y confiabilidad del instrumento de observación indicadores de pericia de la enfermera.** *Revista Enfermería Universitaria* ENEO-UNAM. Vol 8. No. 1. pp 41-48.
- GONZÁLEZ, YESSICA; ZULUAGA, MAURICIO Y MAYA, CECILIA (2012). **Enfoque de opciones reales para la valoración financiera de marcas.** *AD minister*, 21, Fuente: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/rt/printerFriendly/1725/2530> (Consultado 30-4-2014)
- HOEFFLER, STEVE. Y KELLER, KEVIN LANE (2002). **Building Brand Equity Through Corporate Societal Marketing.** *Journal Of Public Policy & Marketing*. Vol. 21. 78-89.



- ISHTIAQ ISHAQ, MUHAMMAD; HUSSAIN, NAZIA; ASIM, ALI IJAZ; CHEEMA, LUQMAN (2014). **Brand equity in the Pakistani hotel industry.** *Revista de Administração de Empresas*. Vol. 54. No. 3. pp 284-295.
- JACOBY, JACOB y KYNER, DAVID (1973). **Brand Loyalty versus Repeat Purchasing Behavior.** *Journal of Marketing Research*. Vol.10. pp 1-9.
- JIMÉNEZ, ANA ISABEL (2004). *Dirección de Productos y Marcas*. 1ªedic, Editorial UOC, Barcelona.
- KAM FUNG SO Y CERIDWYN KING (2010). **When experience matters: building and measuring hotel brand equity: The customers' perspective.** *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 22. No. 5. pp 589 – 608.
- KAPFERER, JEAN NOEL (1992). **La marca capital de la empresa.** Deusto S.A., Bilbao.
- KAYAMAN RUCHAN Y ARASLI, HUSEYIN (2007). **Customer based Brand equity: Evidence from the hotel industry.** *Managing Service Quality*. Vol.17. No. 1. pp 92-109.
- KELLER, KEVIN LANE (1993). **Conceptualizing, Measuring and Managing Brand Equity.** *Journal of Marketing*. Vol. 57, No. I, pp 1-22.
- KELLER, KEVIN LANE (1998). **Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity.** Prentice Hall, NJ, USA.
- KIM, HONG-BUMN y KIM, WOO GON (2005). **The relationship between brand equity and firms' performance in luxury y hotels and restaurants.** *Tourism Management*. Vol. 4. No. 26. pp 549-560.
- KIM, KYUNG HOON, KANG SIK KIM, DONG YUL KIM, JONG HO KIM, SUK HOU KANGE (2008a). **Brand equity in hospital marketing.** *Journal of Business Research*. Vol. 61. No. 1. pp 75–82.
- KIM, WOON GON, BONGRAN, JIN-SUN, y KIM, JONG. HO (2008b). **Multidimensional customer-based brand equity and its consequences in mid-priced hotels.** *Journal of Hospitality y Tourism Research*. Vol. 32. No. 2. pp 235-254.
- KONECNIK, MAJA Y WILLIAM C. GARTNER (2007). **Customer-based brand equity for a destination.** *Annals of Tourism Research*. Vol. 34. No. 2. pp 400–421.



- LAWSHE, C.H. (1975). **A quantitative approach to content validity.** *Personnal Psychology*. Vol. 28. pp 563-575
- MAHAJAN, VIJAY, VITHALA R. RAO YRAJENDRA K. SRIVASTAVA (1994). **An approach to assets the importance of brand equity in acquisition decisions.** *Journal of product innovation management*. Vol. 11. pp. 221-235
- MÉNDEZ MARTÍNEZ, CAROLINA Y RONDÓN, MARTÍN ALONSO (2012). **Introduction to Exploratory Factor Analysis (EFA).** *Revista Colombiana de Psiquiatría*. Vol. 41. No.1. pp 197-207.
- MENDOZA, MICHELLE (2011). **Elaboración y validación del cuestionario: Desempeños profesionales de directivos y profesores en pro de una educación creativa: Evaluación y autoevaluación desde la perspectiva docente.** *Revista Docencia e Investigación*. Vol. 21. pp 51-70.
- NATH, RATNESH KUMAR Y BAWA, SEEMA (2011). **Measurement of brand equity of services: Scale construction and validation.** *Journal of Services Research*. Vol. 11. No. 2. pp 135-154.
- NUNNALLY, JUM C (1978). *Psychometric Theory*, 2nd ed. McGraw-Hill. New York.
- OBIOL MENERO, EMILIO (2002). **Marca turística y territorio. Un análisis de geográfico del turismo valenciano.** *Cuadernos de Turismo*. Vol. 9. pp 85-101.
- ŠERICÍ MAJA, GIL SAURA IRENE (2011). **Valor de marca en los hoteles de alta categoría: un análisis desde la perspectiva del huésped según su país de origen.** *Gran Tour: Revista de Investigaciones Turísticas*. Vol. 3. pp 10-30.
- SERRANO, FRANCISCO, Y CÉSAR SERRANO. (2005). *Gestión, dirección y estrategia de producto*. ESIC. Madrid.
- SHEKHAR KUMAR RAVI, SATYABHUSAN DASH, PREM CHANDRA PURWAR (2013). **The nature and antecedents of brand equity and its dimensions.** *Marketing Intelligence y Planning*. Vol. 31. No. 2. pp 141 – 159.
- SIMON, CAROL Y SULLIVAN, MARY (1992). **A financial approach to estimating firm-level brand equity and measuring the impact of marketing events.** *Marketing Science Institute*. pp 92-116.



VERA, JORGE (2008). **Perfil de valor de marca y la medición de su Componentes.**

Revista Latinoamericana de Administración, No.41. pp 69-89.

WINTER JOOST. C. F.; DODOU, D. Y WIERINGA P (2009). **Exploratory Factor**

**Analysis With Small Sample Sizes.** *Multivariate Behavioral Research*, Vol. 44. No.

2. pp 147-181.

ZEITHAML, VALAIRE A. BITNER, MARY JO (2003). **Marketing de serviços: a empresa**

**com foco no cliente.** 2. ed. Bookman, Porto Alegre.



## Anexo I. Cuestionario final

*Estimado huésped*, el siguiente instrumento tiene la finalidad de conocer su percepción sobre los componentes que le dan valor a las marcas hoteleras ubicadas en la plaza Toluca-Metepec-Lerma en el Estado de México. Cabe mencionar que este cuestionario es parte de una investigación doctoral, la información que proporcione es anónima y será utilizada exclusivamente con fines académicos.

**PARTE I. Instrucciones:** Lea cuidadosamente las siguientes preguntas y por favor conteste lo solicitado o bien subraye la respuesta más acertada.

1. Nombre de hotel: \_\_\_\_\_
2. ¿Cuál es su principal motivo de viaje?  
A) Negocios    B) Vacaciones    C) Visita a familiares D) Otro: \_\_\_\_\_
3. ¿Cuántas veces hizo uso de los servicios de este hotel en el último año?  
A) 1    B) 2    C) 3    D) 4 o más. ¿Cuántas? \_\_\_\_\_
4. ¿Cuál de los siguientes criterios consideró como el más importante para tomar la decisión de hospedarse en este hotel?  
A) Precio    B) Calidad en el servicio    C) Instalaciones    D) Ubicación    E) Otro: \_\_\_\_\_
5. ¿Cómo se enteró de la existencia de este hotel?  
A) Folletos    B) Internet    C) Recomendación    D) Su empresa    E) Otro(s): \_\_\_\_\_

**DATOS GENERALES**

6. EDAD: \_\_\_\_\_
7. GÉNERO:                    A) Femenino    B) Masculino
8. ESTADO CIVIL:            A) Soltero    B) Casado    C) Otro \_\_\_\_\_
9. NIVEL DE ESTUDIOS:    A) Preparatoria    B) Licenciatura    C) Posgrado    D) Otro \_\_\_\_\_
10. PROCEDENCIA:        A) Nacional,    B) Extranjero, país: \_\_\_\_\_
11. ESTADO DE PROCEDENCIA: \_\_\_\_\_

**PARTE II. Instrucciones:** Lea cuidadosamente cada oración y marque con una **X** en el círculo que mejor indique su opinión, tomando en cuenta la siguiente escala:

En extremo acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	En extremo desacuerdo
<b>7</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
31. Ofrece un alto nivel de servicio						7 6 5 4 3 2 1
20. El hotel cuenta con equipo actualizado (Moderno)						7 6 5 4 3 2 1
23. El hotel proporciona sus servicios en los tiempos prometidos						7 6 5 4 3 2 1
16. Estoy satisfecho con la visita a este hotel						7 6 5 4 3 2 1
22. El personal del hotel tiene buen comportamiento						7 6 5 4 3 2 1
24. El personal del hotel atiende las quejas de los clientes de forma efectiva						7 6 5 4 3 2 1
21. La apariencia del personal es limpia, ordenada y con vestimenta apropiada						7 6 5 4 3 2 1
34. El precio es adecuado para un hotel de negocios						7 6 5 4 3 2 1
29. El personal del hotel se anticipa a sus necesidades y le sirve de manera adecuada						7 6 5 4 3 2 1
25. El personal del hotel se comunica activamente con los clientes						7 6 5 4 3 2 1
28. La calidad de los alimentos y bebidas es excelente						7 6 5 4 3 2 1
38. Grande y espacioso						7 6 5 4 3 2 1
36. Me siento especial al visitar el hotel						7 6 5 4 3 2 1
39. Es un lugar tranquilo y relajante						7 6 5 4 3 2 1
37. El personal es muy amable						7 6 5 4 3 2 1
35. Es un lugar adecuado para gente de negocios						7 6 5 4 3 2 1
42. Tiene una imagen diferenciada de otras marcas hoteleras						7 6 5 4 3 2 1
14. Pretendo visitar este hotel de nuevo						7 6 5 4 3 2 1
15. Usualmente utilizo este hotel como mi primera opción en comparación con otros hoteles						7 6 5 4 3 2 1
13. Visito con regularidad este hotel						7 6 5 4 3 2 1
18. No cambiaría a otro hotel la próxima vez						7 6 5 4 3 2 1
17. Recomendaría este hotel a otros						7 6 5 4 3 2 1

\* La numeración de los ítems conserva los valores originales.

**GRACIAS**



### 4.3. Dimensiones del valor de marca, una percepción de los clientes en hoteles de negocios ubicados en un corredor industrial del centro de México.

(Artículo enviado a la revista Brasileña de Gestão de Negócios, ISSN 1806-4892)



#### Review of Business Management

**The RBGN Review of Business Management focuses on spreading and promoting scientific debate on Management, Economics and Accounting. Its current classification in CAPES' Qualis System is B1.**

#### MISSION

**To spread high level academic studies and research on Management, Accounting and Economics that can contribute to the improvement of management within organizations.**

ISSN ON-LINE 1983-0807  
ISSN IMPRESSO 1806-4892



Universidade Autônoma del... Outlook.com - defox3118... Step 5. Confirming the Submis... x

fbgn.fecap.br/RBGN/author/submits/Statistics/2492

desde 1932  
**FECAP** Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado

**RBGN** Revista Brasileira de Gestão de Negócios  
 Review of Business Management  
 ISSN 1806-4892  
 e-ISSN 1983-080P

HOME ABOUT USER HOME SEARCH CURRENT ARCHIVES ANNOUNCEMENTS

Home » User » Author » Submissions » **New Submission**

### Step 5. Confirming the Submission

1. START 2. UPLOAD SUBMISSION 3. ENTER METADATA 4. UPLOAD SUPPLEMENTARY FILES **5. CONFIRMATION**

To submit your manuscript to Review of Business Management click Finish Submission. The submission's principal contact will receive an acknowledgement by email and will be able to view the submission's progress through the editorial process by logging in to the journal web site. Thank you for your interest in publishing with Review of Business Management.

#### File Summary

ID	ORIGINAL FILE NAME	TYPE	FILE SIZE	DATE UPLOADED
19772	LOPEZ-LIBRARIAS-FECCAP-DT-TUJULIO.DOCX	Submission File	109KB	30-04
19773	STRUCTURASABSTRACT_EL VALOR DE CLIENTE_MEXICO.DOCX	Supplementary File	36KB	30-04
19774	AUTORESSABSTRACTOABSTRACTO.DOCX	Supplementary File	16KB	30-04

**Finish Submission** Cancel

Home - Sobre - Página do Usuário - Pesquisa - Atual - Arquivos - Notícias - Assinaturas  
 Av. da Liberdade, 332 - São Paulo - SP Brasil Cep. 01502-001 Tel. 55 11 3272-2340

The RBGN adopts the Creative Commons license [Creative Commons - Atribuição - NãoComercial - CompartilhaJuntos 3.0 Não Adaptada](#).

The RBGN has the financial support from CNPq and CAPES.

OPER JOURNAL SYSTEMS

JOURNAL TITLE

FONT SIZE

JOURNAL CONTENT

Search

Search Scope

All

Search

Browse

- All Issues
- All Authors
- All Titles

LANGUAGE

USER

You are logged in as...

defox3118

- All Profiles
- Logout



### **4.3. Dimensiones del valor de marca, una percepción de los clientes en hoteles de negocios ubicados en un corredor industrial del centro de México.**

Elizabeth López Carré, Facultad de Turismo y Gastronomía, Universidad Autónoma del Estado de México. México. Teléfono: delfos311@gmail.com

Elva Esther Vargas Martínez, Facultad de Turismo y Gastronomía, Universidad Autónoma del Estado de México. México, elvacolegio@hotmail.com

Patricia Mercado Salgado, Facultad de Contaduría de Administración, Universidad Autónoma del Estado de México. México,

Andrea Trujillo León, Tecnológico de Monterrey, Campus Santa Fe, México, [andrea.trujillo@itesm.mx](mailto:andrea.trujillo@itesm.mx)

**Resumen:** En el turismo los estudios sobre el valor de las marcas tienen una significación estratégica para alcanzar la diferenciación y competitividad de las empresas que participan en la comercialización de esta actividad. Las investigaciones realizadas en hoteles desde la perspectiva del consumidor han identificado tres dimensiones significativas: calidad percibida, imagen de marca, y lealtad. Siguiendo esta línea, la presente investigación se trazó como objetivo describir la percepción de los clientes respecto a las dimensiones calidad percibida, lealtad e imagen de marca en los hoteles de negocios de la plaza turística Toluca-Lerma-Metepec, Estado de México, la relación existente entre las dimensiones y la incidencia que tienen en estos resultados de las características sociodemográficas que definen el perfil de los clientes. La metodología se basa en la aplicación de un cuestionario estructurado a 288 huéspedes y su procesamiento con el empleo de técnicas de la estadística descriptiva, correlacional y métodos no paramétricos de comparación de grupos. En conclusión, se determinó que los huéspedes poseen una percepción favorable de las tres dimensiones relacionadas con el valor de marca de los hoteles donde se hospedaron. Las percepciones acerca las tres dimensiones estudiadas varían función del perfil del cliente (procedencia y motivo del viaje), mientras que con nivel educacional únicamente la dimensión lealtad.

**Palabras claves:** hoteles, valor de marca, imagen de marca, lealtad y calidad percibida.



***Dimensions of brand equity, customer perception in business hotels located in an industrial corridor in central Mexico.***

***Abstract:*** In tourism studies on the value of the brands are of strategic significance to achieve differentiation and competitiveness of the companies involved in marketing activity. Research achieved in hotels from the consumer perspective have identified three significant dimensions: perceived quality, brand image and loyalty. Following this line, this research is aimed at describing the traced customer perception regarding the dimensions perceived quality, and brand loyalty in business hotels in the tourist Toluca-Lerma-Metepec Place, State of Mexico, the relationship existing between the dimensions and the impact they have on these results sociodemographic characteristics that define the profile of customers. The methodology is based on applying a structured 288 guests and processing techniques with the use of descriptive statistics, correlational and non-parametric methods comparison groups questionnaire. In conclusion, it was found that guests have a favorable perception of three dimensions related to the brand value of the hotels where they stayed. Perceptions three dimensions studied vary depending on the customer profile (origin and purpose of travel), while educational level with only the dimension loyalty.

***Keywords:*** Brand, hotels, brand value, satisfaction, loyalty and quality.

***Dimensões do brand equity, a percepção do cliente em hotéis de negócios localizado em um corredor industrial no centro do México.***

***Resumo:*** Em estudos de turismo sobre o valor das marcas são de importância estratégica para alcançar a diferenciação e competitividade das empresas envolvidas na atividade de marketing. Pesquisa em hotéis a partir da perspectiva do consumidor identificaram três dimensões significativas: imagem de marca de qualidade percebida, e de fidelidade. Seguindo esta linha, esta pesquisa tem como objetivo descrever a percepção traçada cliente em relação às dimensões da imagem de marca de qualidade percebida e lealdade à marca em hotéis de negócios na atividade turística Plaza Toluca-Lerma-Metepec, Estado do México, a relação existente entre as dimensões eo impacto que eles têm sobre esses resultados características sociodemográficas que definem o perfil dos clientes. A metodologia baseia-se na aplicação de um questionário estruturados 288 convidados e técnicas de processamento com o uso de estatísticas descritivas, métodos de comparação



*grupos correlacionai e no paramétrica. Em conclusão, verificou-se que os hóspedes tenham uma percepção favorável de três dimensões relacionadas com o valor da marca dos hotéis onde se hospedaram. Percepções três dimensões estudadas variar de acordo com o perfil do cliente (origem e finalidade da viagem), enquanto o nível educacional com apenas a dimensão lealdade.*

**Palavras-chave:** *marcas, hotéis, valor da marca, satisfação, fidelidade e qualidade.*

#### **4.3.1. Introducción**

El consumo de bienes y servicios constituye una de las prácticas sociales más importantes en la vida moderna. Es un intercambio donde participan simultáneamente los consumidores y proveedores vinculados por las marcas, la cuales combinan valores, estilos, atributos y personalidades que caracterizan un producto, servicio u organización que las comercializa. En la práctica, no todas las marcas son igualmente promisorias, el éxito se reserva para aquellas que son gestionadas bajo esfuerzos sostenidos y compromisos a largo plazo con el cliente.

Las marcas han representado una denominación y símbolo de un producto o servicio. Su presencia en el subconsciente del consumidor; su contribución a la intención de compra y al incremento en el volumen de ventas de una empresa, las ha llevado a convertirse en un factor estratégico de competitividad. En este tránsito las marcas dejaron de ser una representación de los atributos funcionales y emocionales que trasmite el consumo de un producto o servicio para erigirse en una experiencia de consumo y en la expresión más acabada de la diferenciación de una empresa ante la competencia.

Brady (2003) afirma que las marcas constituyen una significativa porción del valor intangible de una organización, que puede ser incrementado en la medida que se logren alinear sus valores con los de sus *stakeholders* y se conviertan en una ventaja competitiva considerable.

Ante la crisis económica internacional y las fluctuaciones del mercado mundial, los destinos turísticos deben ser capaces de gestionar adecuadamente sus recursos para ofrecer los mejores servicios de forma competitiva, rentable y sostenible, y así continuar representando un sector puntero en la economía internacional. Así se crea un escenario donde las empresas de alojamiento se convierten en un factor clave para la creación de una imagen positiva valorada desde la perspectiva de los clientes (Callariza *et al.*, 2012).



En este contexto, la presente investigación tiene como propósito describir la percepción de los clientes respecto a las dimensiones del valor de marca: calidad percibida, lealtad e imagen de marca, en los hoteles de negocios de la plaza turística Toluca-Lerma-Metepec, Estado de México, establecer la existencia de relaciones entre ellas y analizar cómo influyen en estas percepciones las características que definen el perfil sociodemográfico del cliente.

El artículo se compone de una introducción donde se explican las motivaciones esenciales para el estudio de las marcas y su valor en las empresas hoteleras, de igual forma se define los objetivos en la investigación.

En la fundamentación teórica se profundiza en el análisis de los conceptos de marca y valor de marca, así como de las aproximaciones empíricas para su valoración en el contexto de los servicios hoteleros. A continuación se exponen de forma detallada los elementos metodológicos con énfasis en la formulación de las hipótesis a comprobar, la obtención de la información mediante el empleo de un cuestionario estructurado, así como el análisis estadístico de los resultados aplicando la estadística descriptiva, correlacional y de comparación de grupos mediante un método no paramétrico. Con posterioridad se presentan, analizan y discuten los resultados alcanzados.

Finalmente se formulan las conclusiones donde, a partir del análisis teórico metodológico y la aplicación empírica desarrollada, se concluye en relación al cumplimiento de los objetivos trazados. Se exponen además las recomendaciones que se consideran pertinentes con vista a futuras investigaciones en la temática.

- Marca y valor de marca

La marca constituye una construcción conceptual compleja que a lo largo de los últimos años ha transitado por variados enfoques y significados. Desde la connotación simbólica, la marca constituye un nombre, término, señal, diseño, o una combinación de algunos de ellos que identifica bienes y servicios de un vendedor o un grupo de vendedores, y los diferencia de sus competidores (Serrano y Serrano, 2005). En este sentido el concepto era muy limitado, por ello autores como Aaker y Joachimsthaler (2006) añadieron una perspectiva organizacional, donde asociaron la marca con la gestión y calidad en la producción o prestación de un servicio.



Más adelante, Keller (2008) identificó que la marca era un instrumento capaz de generar cierto grado de conciencia, reputación y prominencia en el mercado. Su atención giró en torno a la contribución mercadológica, coincidiendo con los trabajos anteriores en ofrecer una participación diferenciadora, pero no la relacionó, al menos de forma explícita, con la gestión de la organización.

Por otra parte, De Chernatony (2009) resaltó el carácter multidimensional del constructo, al considerarlo como la combinación de los valores funcionales y emocionales de una organización y fue el primero en señalar la contribución de las necesidades psicosociales de los consumidores a las marcas.

Bajo una perspectiva mercadológica centrada en los consumidores se considera que éstos en su mente generan un ranking de preferencias para un conjunto de marcas que consideran como opciones principales en el momento de tomar una decisión de compra (De La Martiniere, Damacena y Merino, 2008).

Recientemente Baños y Rodríguez (2012), con un enfoque abarcador, apuntaron que la marca no es un mero nombre o aspecto visual que distingue a un producto, sino un medio para transmitir significados y valores a los públicos. Llamada a convertirse en algo más que un signo de diferenciación, debe erigirse (según los autores) en un discurso que transmita múltiples significados no sólo en torno a un producto, sino también a las personas que lo utilizan o desean utilizarlo, convirtiéndose así en promesa de placer físico, social y cultural.

El valor de marca es complejo en su concepción, sobre todo cuando esta se asocia a un fenómeno sensorial que se transforma en un estereotipo mental y que deviene en tránsito del signo al significado, de lo concreto a lo abstracto. Al respecto Saavedra (2007), reconoció la existencia de tres enfoques fundamentales: uno basado en el campo de la economía de información y la teoría de señales (Erdem y Swait, 1998), el segundo sustentado en aspectos financieros y contables según Seetharaman *et al.*, 2001 y Fernández (2002) y el tercero abordado por Aaker (1991) y Keller (1993) en el ámbito de la psicología cognitiva.

Desde el enfoque de la economía de información y la teoría de señales, el valor de una marca radica en su capacidad para convertirse en fuente de información para facilitar decisiones de compra, dada la limitada capacidad cognitiva y de procesamiento de información del consumidor; es decir, sirve de señales que permiten una rápida



identificación del producto y una simplificación de la elección de compra (Saavedra, 2007; Delgado-Ballester y Munuera, 2005).

A las marcas se les otorga una estimación financiera que resulta más precisa para cuestiones contables, adquisiciones, fusiones o ventas. En la interpretación financiera de la marca se resaltan los postulados de Farquhar e Ijiri (1993) y Fernández (2002), quienes enfatizaron en el valor de la marca como un activo empresarial que era capaz de afectar los flujos de caja de la empresa, el valor de sus acciones y sus precios de venta.

La psicología cognitiva establece que el valor de marca reside y se construye en la mente de los consumidores, por tanto, si no se logra incidir en ello, la marca es un nombre sin sentido. Desde este enfoque su valor se definió como el conjunto de activos y pasivos vinculados a ella, nombre y símbolo cuyos significados incrementan o disminuyen el valor suministrado por un producto o servicio intercambiado a los clientes de una compañía (Aaker, 1994). Desde esta perspectiva de interpretación del valor de marca se asume el presente trabajo de investigación.

- Valor de marcas turísticas: experiencias de su determinación en el sector hotelero.

El valor de las marcas turísticas, y en particular de los hoteles, es interpretado con base en los preceptos de Prasad y Dev (2000:24) quienes la definieron como: “las actitudes y percepciones formadas, favorables y desfavorables que influyen al consumidor a la hora de reservar el hotel”. Posteriormente Bailey y Ball (2006:34) la interpretaron como: “el valor que los consumidores y los propietarios del hotel asocian con la marca del hotel y el impacto de estas asociaciones en su comportamiento”.

Al abordar la evaluación de las marcas, Saavedra (2007) afirmó la inexistencia de acuerdo en cuanto a la operacionalización del concepto. Señaló que los modelos empleados (basados fundamentalmente en las propuestas de Aaker (1996) y Keller (1998)), se habían centrado en demostrar de forma aislada y uni-causal que las dimensiones del concepto (por ejemplo imagen o actitud) poseen niveles de correlación consistentes, incluso con objetos, poblaciones y métodos de recolección de información diferentes. Callariza *et al.* (2012) afirman que la conceptualización multidimensional del valor de marca por parte de muchos autores, ha favorecido la aparición de instrumentos de medición en los que se incluyen múltiples dimensiones.



Al explorar los componentes de valor de la marca desde la perspectiva del consumidor en hoteles cinco estrellas del norte de Chipre, Kayaman y Arasli (2007) proponen un modelo de estudio donde consideran las dimensiones lealtad, imagen de marca y calidad percibida.

Desde una perspectiva similar de investigación, pero orientada a los hoteles de lujo de Bangkok, Tailandia, se consideraron seis dimensiones como predictoras del valor de marca: notoriedad, calidad percibida, diferenciación, asociaciones, confianza y relaciones con la marca; así mismo se concluyó que la diferenciación y la confianza son las dimensiones que tienen el máximo impacto sobre las relaciones que establecen los clientes con la marca (Kimpakorn y Tocquer, 2010).

Retomando los resultados de Kayaman y Arasli (2007), Šerić y Gil (2011) se propusieron profundizar en la naturaleza del valor de marca en los hoteles de alta categoría de Croacia. Se basaron en las dimensiones: imagen, calidad percibida y lealtad. Del análisis descriptivo se constató el grado medio-elevado de la percepción de la imagen de marca, elevado de la calidad percibida y medio de la lealtad. Así mismo, reiteraron el hallazgo de García y Gil (2005) respecto a la significación del origen de los consumidores con relación a la percepción a cerca de las dimensiones del valor de marca. Este autor identificó diferencias significativas en las percepciones entre clientes nacionales y extranjeros, además evidenció la existencia de correlación positiva y de significación entre todas las dimensiones estudiadas

Callariza *et al.* (2012) analizan la información recogida por *TripAdvisor* respecto a las opiniones de los visitantes en los hoteles de dos de los destinos turísticos más importantes del mundo, París y Hong Kong. El estudio consideró como punto de partida el modelo propuesto por Aaker (1996) donde se incluyen las dimensiones: lealtad a la marca, notoriedad, calidad percibida, asociaciones de la marca y otros activos vinculados a la marca. No obstante, los autores refieren que la dimensión notoriedad de la marca no es tomada en cuenta por no estar directamente relacionada con el consumidor, por lo que considera en su investigación las dimensiones valor percibido, calidad, conocimiento, imagen y lealtad de marca. El empleo de una dimensión asociada al valor financiero de la marca le concede a esta investigación un enfoque mixto entre el económico- financiero y la perspectiva del consumidor.

Otro trabajo en este contexto lo desarrolló Funes (2014), quien se apoyó en la información disponible en la web para medir el valor de la marca de los hoteles de la Ciudad de Jaén. Para



ello aplicó un modelo multidimensional que consideraba notoriedad, valor percibido, lealtad de marca y calidad percibida. Los datos se obtuvieron de las valoraciones de 450 usuarios con experiencia de alojamiento en los ocho hoteles del lugar. La autora no encontró diferencias en las valoraciones de las marcas de los hoteles según el motivo de viaje, ni tampoco en las valoraciones individuales de sus dimensiones; así mismo, evidenció una mayor incidencia en sus resultados de la dimensión calidad percibida y en menor medida de la dimensión notoriedad. Analizó las correlaciones entre las dimensiones y encontró nivel de significación positiva en todos los coeficientes.

En un estudio reciente, Ishaq *et al.* (2014) al analizar el valor de marca en la industria hotelera de Pakistán emplearon las tres dimensiones consideradas como prescriptoras por Šerić y Gil (2011) e incorporan además el conocimiento de la marca. Estos autores estudian la correlación entre las dimensiones y realizan un análisis de regresión lineal. En sus resultados obtienen niveles de correlación positivos y significativos e identifican a la dimensión calidad percibida como antecedente, tanto de la imagen de marca como de la lealtad.

Del análisis de estas investigaciones es posible afirmar que existe un gran interés en el tema del valor de marca, aunque algunos autores expresan que el número de investigaciones empíricas sobre su impacto y la medición en el sector hotelero es limitado (Kim y Kim, 2005; Kayaman y Arasli, 2007; Seric y Gil, 2011). Sin embargo, existe consenso en tomar como punto de partida el modelo y las dimensiones propuestas por Aaker (1991, 1996) para evaluar las marcas hoteleras. A pesar de ello, diferentes autores en sus estudios se limitan a tres dimensiones fundamentales: a) imagen de marca; b) calidad percibida y c) lealtad hacia la marca, que se convierten, según los modelos conceptuales considerados en sus investigaciones, en las dimensiones principales del valor marca para el consumidor en el sector hotelero (Kim y Kim, 2005; Bailey y Ball, 2006; Kayaman y Arasli, 2007; Šerić y Gil, 2011).

En el marco de la presente investigación estas dimensiones fueron definidas de la siguiente forma:

- a) Lealtad a la marca. Delgado (2010) señala que la definición más aceptada es la de Jacoby y Kynner (1973) quienes consideraron la lealtad como un comportamiento de compra, no aleatorio, expresado a lo largo del tiempo por una unidad de decisión



con respecto a una o más marcas alternativas, siendo una función de procesos psicológicos (evaluación y toma de decisiones).

- b) Calidad percibida. Es el juicio del consumidor sobre la excelencia o superioridad de un servicio (Zeithaml y Bitner, 2011).
- c) Imagen de marca. Se refiere a las percepciones acerca de una marca, que son reflejadas por las asociaciones que realiza en su mente el consumidor en relación a la marca (Keller, 1993).

#### 4.3.2. Métodos

La presente investigación retoma los trabajos de Kayaman y Arasli (2007), Šerić y Gil (2011), Funes (2014) e Ishaq *et al.* (2014) en relación a las dimensiones del valor de marca y su estudio desde la perspectiva del consumidor. No obstante, se realizaron dos consideraciones importantes: la primera tuvo en cuenta el resultado de Funes (2014) respecto a la notoriedad como dimensión de menos repercusión en el valor de marca, en lo que concordaba con Kim y Kim (2005) Bailey y Ball (2006) y Kayaman y Arasli (2007), por lo que dicha dimensión no fue considerada en la investigación, y la segunda respecto al reconocimiento de marca, el cual se asumió implícito en la selección de la muestra para el estudio, por lo que no fue evaluado.

Para la valoración de las dimensiones, la investigación respondió a un diseño no experimental, descriptivo- correlacional y por su dimensión temporal se consideró de corte transeccional.

Para la obtención de la información se aplicó un cuestionario estructurado (Anexo 1) previamente validado en etapas anteriores de esta investigación. El análisis de confiabilidad, realizado a través del coeficiente *Alfa de Cronbach*, arrojó los resultados mostrados en la tabla 1.

Tabla 1. Resultados del coeficiente alfa de cronbach para el cuestionario

	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
Todas las variables	.937	.939	22
Escala lealtad	.804	.834	5
Escala calidad percibida	.939	.941	11
Escala Imagen de marca	.901	.904	6

Fuente: Elaboración propia.



El instrumento se integró de tres dimensiones y 33 reactivos. De ellos 11 definieron el perfil del consumidor y los 22 restantes caracterizaron las dimensiones lealtad, calidad percibida e imagen de marca. En el cuestionario se recoge la conformación de la escalas evaluativas, sobre la base de una escala Likert de siete valores. Donde el valor 1 significa en extremo desacuerdo y el 7 de extremo acuerdo, a mayor puntaje mejor percepción de las dimensiones del valor de marca.

- Análisis de correlaciones

Posteriormente se estudiaron las correlaciones entre las dimensiones y el valor de marca, con el objetivo de evaluarlas siguientes hipótesis correlacionales. Se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson.

- a)  $H_0$ = No existe correlación positiva y significativa entre las dimensiones lealtad, calidad percibida e imagen de marca.
  - b)  $H_1$ = Existe correlación positiva y significativa entre las dimensiones lealtad, calidad percibida e imagen de marca.
- Comparación entre los grupos formados por las variables que describen el perfil y las dimensiones evaluadas.

Se utilizaron las pruebas no paramétricas de comparación *Kruskal Wallis* (más de dos grupos independientes) y *Mann-Whitney* (dos grupos) para establecer la diferencia entre grupos con respecto a las dimensiones de estudio. Los grupos a comparar se conformaron en relación a las variables (edad, sexo, nivel educacional y origen de los huéspedes) y su percepción respecto a las dimensiones del valor de marca en estudio. En dichos test se consideraron las siguientes hipótesis estadísticas.

- a)  $H_0$ = No existen diferencias significativas entre los grupos.
  - b)  $H_1$ = Existen diferencias significativas entre los grupos.
- Ficha de aplicación de la encuesta

La encuesta se aplicó a 288 clientes de forma personal. Los datos inherentes a la ficha de aplicación se recogen en la tabla 2.



Tabla 2. Ficha de aplicación del cuestionario

<b>Característica</b>	<b>Encuesta</b>
Universo	Clientes en los hoteles seleccionados
Ámbito geográfico	Ciudad de Toluca, Estado de México
Tamaño muestral	246 (se aplicaron 288)
Error muestral	+/- 5%
Nivel de confianza	95%, Z=1.96, p = 0.8
Método de recogida de la información	Encuesta
Período de aplicación	Enero –junio 2012

Fuente: Elaboración propia

- Procesamiento de los resultados de los cuestionarios aplicados

Primeramente se caracterizó el perfil de la muestra estudiada obteniendo las distribuciones de frecuencia de los ítems 1 al 11. El valor de las dimensiones se analizó como la sumatoria de todos los ítems relacionados (Anexo 1) y se compararon los resultados de estos valores con respecto al máximo posible según la escala aplicada en cada caso. Como estadísticos de tendencia central se empleó la media y como indicador de la variabilidad se utilizó la desviación estándar.

- Población, muestra y muestreo.

La investigación tuvo como centro seis empresas hoteleras del segmento de negocios de la plaza Toluca – Metepec - Lerma, en el Estado de México. La elección de los hoteles del segmento de negocios tomó en consideración que en la ocupación de los hoteles de la plaza referida predominan las personas que acuden a la ciudad por asuntos de negocios y en su mayoría lo realizan con frecuencia. La muestra la integraron hombres y mujeres mayores de edad, consumidores del servicio de hospedaje, que se hospedaron en algunos de esos hoteles recientemente (último año) y que reconocieron la marca.

Se tomó una muestra representativa de la población de los consumidores del servicio de hospedaje en la plaza estudiada, con la pretensión de generalizar los resultados en relación a cómo los clientes percibían las dimensiones asociadas al valor de las marcas de los hoteles dentro del corredor turístico estudiado en su conjunto. El tamaño de muestra se determinó aplicando la siguiente ecuación:



$$n = Z^2 * p * \frac{q}{e^2} = 246 \quad (1)$$

Donde:

$Z_{\alpha} = 1.96$  (nivel de confianza del 95%)

$p$  = proporción de respuestas favorables (en este caso 80% = 0.8)

$q = 1 - 0.8$  (en este caso  $1 - 0.8 = 0.2$ )

$e$  = margen error que se está dispuesto a tolerar (en este caso 0.05)

El valor de  $p$  se justifica pues el análisis de la prueba piloto aplicada a 50 clientes que evidenció una proporción aproximada del 80% de respuestas favorables para todas las dimensiones evaluadas.

Se utilizó un muestreo estratificado con una distribución proporcional al número de habitaciones de los hoteles, ajustado por la facilidad de acceso a las empresas hoteleras y los huéspedes que estuvieron dispuestos a colaborar para responder el instrumento. La distribución de la muestra se recoge en la Tabla 3.

Tabla 3. Distribución del tamaño de la muestra total entre los hoteles seleccionados

Hoteles	Habitaciones	Participación por hab.	Aplicados
Hotel I	150	45.05	63
Hotel II	129	38.75	40
Hotel III	141	42.35	60
Hotel IV	180	54.07	65
Hotel V	106	31.84	24
Hotel VI	113	36.84	36

Fuente: Elaboración propia

Se debe señalar que en los casos de los hoteles IV y V, no resultó posible alcanzar el número planeado de cuestionarios, pues no se pudo contactar directamente a los clientes que cumplieran los requisitos para ser seleccionados dentro del estudio.

- Comparación entre los grupos formados por las variables que describen el perfil y las dimensiones evaluadas.

Se utilizaron las pruebas paramétricas de Mann Whitney o Kruskal Wallis (cuándo existen más de dos grupo independientes) para establecer la diferencia entre grupos formados por el



valor de las tres dimensiones agrupadas según sexo, edad, procedencia y nivel profesional de los encuestados. En dichos test se consideraron las siguientes hipótesis estadísticas.

- a)  $H_0$ = No existen diferencias significativas en la percepción de las tres dimensiones evaluadas entre los grupos formados con relación a las variables que describen el perfil de los encuestados (sexo, edad, procedencia y nivel profesional).
  - b)  $H_1$ = Existen diferencias significativas en la percepción de las tres dimensiones evaluadas entre los grupos formados con relación a las variables que describen el perfil de los encuestados (sexo, edad, procedencia y nivel profesional).
- Procesamiento de los resultados

Se realizó utilizando el programa estadístico SPSS versión 19.0, acorde al procedimiento y los métodos de cálculo descritos en el acápite anterior.

### 4.3.3. Resultados

- Características del perfil de encuestados.

La muestra de estudio estuvo integrada por 288 clientes. Del total de encuestados 50% utilizó el hotel una sola vez en el último año, 29.5% en dos ocasiones, 11.8% en tres y el 8.7% en cuatro ocasiones o más. La motivación de viaje que predominó fue la de negocios o laboral 82%.

Respecto a la estructura por edades, 67% fueron personas jóvenes menores de 40 años, mientras 32.3% superaron esa edad y dos encuestados no reflejaron el dato; 78.8% de la muestra fueron hombres y 21.2% mujeres. El estado civil “casados” agrupó 56.9%, 38,5% resultaron solteros y 4.6% se encontraban en otro estatus. Sobresalieron los turistas nacionales con 72.9%, contra 27.1% de extranjeros. Las entidades más representadas fueron el Distrito Federal y el Estado de México con 16% y 9.7%.

En cuanto al nivel educacional prevalecieron 53.1% con nivel universitario de licenciatura, contra 12.8% con formación de posgrado, 20.5% de preparatoria, 11.5% otra formación y 2.1% no se pronunció al efecto.

En relación a los criterios considerados por los clientes para tomar la decisión de hospedarse en los hoteles, 18.8% consideró como prioridad el precio, 18.4% la calidad en el servicio,



10.8% el estado de las instalaciones y el mayor número 36.1%, consideró como prioridad la ubicación del hotel. Debe señalarse que 16% tuvo en cuenta otros criterios.

La identificación del hotel por parte de los usuarios fue mayoritariamente a través de sus empresas, criterio que alcanzó un 56.9% del total, seguido de 19.1% que lo hizo mediante una recomendación directa, 15.3% a través de Internet, 1% mediante folletos promocionales y 7.6% lo conoció por otras vías.

En resumen los datos evidencian un perfil predominante de huéspedes que utilizaron el hotel al menos una vez en el último año o reiteraron su estancia. En ambos casos se obtiene el 50%, lo que indica un alto índice de repetitividad en la utilización del servicio, ellos se puede asociar a las características de estabilidad del turista de negocio o que realiza actividad laboral en la plaza de estudio, dónde con frecuencia son la empresas las que establecen vínculos contractuales por largos períodos con los hoteles para el alojamiento de su personal técnico y ejecutivo.

El predominio de hombres en edad laboral y nivel universitario resulta lógico en un producto turístico destinado al segmento de negocios y a las características del desarrollo económico que ha tenido del Estado de México en los últimos años, enfocado principalmente a la actividad industrial y los servicios, donde resaltan los 14 parques industriales con que cuenta el estado y las facilidades de acceso y comunicación desarrolladas (Secretaría de Economía del Estado de México, 2013). Estos elementos constituyen dinamizadores del segmento turístico de negocio. El predominio masculino se puede comprender si se observa que los hombres Mexicanos, quienes superan 57% del total de la muestra estudiada, según datos del INEGI (2010) constituyen a nivel nacional el grupo social con predominio de 59% en el total de la fuerza de trabajo activa en las categorías de remunerado o empleadores, modalidades ocupacionales acordes con una zona de desarrollo industrial.

El comportamiento del estado civil casado resultada también esperado, si se considera que más 72% son mexicanos y que la edad predominante en la muestra es de menos de 40 años. Rango donde se incluyen las edades características para contraer matrimonio en el país (29 años para los hombres y 27 para las mujeres) (INEGI, 2012).

En relación a los criterios considerados para hospedarse en los hoteles, los datos mostrados evidencian la prioridad en la ubicación del hotel. Ello corrobora los hallazgos de un estudio



publicado por el *Market Metrix Hospitality Index* (MMHI) (2012) que con base en una muestra de más de 40 000 turistas de América, Europa y Asia, considera la ubicación como el criterio principal de elección de un hotel, reflejado por 30.2% de los viajeros.

Por otra, parte la característica de los huéspedes de recibir información acerca del hotel donde se hospedan a través de sus empresas, concuerda con la mencionada tendencia a que sean las estas las que negocian el alojamiento de su personal.

- Análisis de las dimensiones del valor de marca.

Se determinó el valor (suma) para cada dimensión considerada, los estadísticos seleccionados respecto a la tendencia central y la variabilidad de los resultados (Tabla 4).

En las tres dimensiones analizadas se obtuvieron porcentajes, respecto al valor máximo total según la escala aplicada en cada caso, superiores a 70%. Sobresalieron positivamente la imagen de marca (superaba el 77%), mientras la calidad percibida presentó la valoración más baja 74%. Lo anterior se corrobora si analizamos la tendencia central (media) y lo comparamos con los valores máximos según la escala. Los valores de la desviación típica mostraron a la dimensión lealtad como la de menos variabilidad en sus resultados, por lo que se espera que el 68.2% de las evaluaciones se encuentren en un intervalo entre 21.9 (62% respecto al valor máximo según la escala) y 31.4 (89.6%), en relación a la imagen de marca los valores se comportarían entre 26.4 (63%) y 38.8 (92%), seguido por la calidad percibida, la dimensión de mayor variabilidad, dónde se esperan valoraciones entre 44.95 (58%) y 69.01 (89.7%).

Tabla 4. Puntuación alcanzada por las dimensiones

	Calidad percibida	Lealtad	Imagen
N Válidos	288	288	288
Suma	16410.00	7668.00	9396.00
Valor máximo total según la escala	22176.00	10080.00	12096.00
% respecto al valor máximo total según la escala	74.00%	76.07%	77.68%
Media	56.98	26.63	32.63
Desviación típica	±12.03	±4.77	±6.17
Mínimo según la escala	11.00	5.00	6.00
Máximo	77.00	35.00	42.00

Fuente: Elaboración propia



- Análisis de correlaciones

Para evaluar la correlación existente entre las evaluaciones realizadas por los huéspedes, respecto a cada una de las dimensiones estudiadas, se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson (Tabla 5).

Tabla 5. Coeficientes de correlación entre las dimensiones evaluadas y entre estas el valor de la marca

		Calidad percibida	Lealtad	Imagen
Correlación de Pearson	Calidad percibida	1		
	Lealtad	.568**		
	Imagen	.507**	.303**	1

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

En la tabla se aprecia que todos los valores de correlación resultaron positivos y significativos. Las variables lealtad y calidad percibida aparecieron como fuertemente correlacionadas. Sin embargo, no se reiteró el mismo comportamiento entre ambas dimensiones respecto a la imagen de marca, donde la correlación imagen de marca-calidad percibida se consideró fuerte, pero no así la correspondiente a imagen de marca-lealtad que se evaluó como débil con un coeficiente que no superó el valor 0.35. Estos resultados en general concuerdan con los obtenidos por Ishtiaq *et al.* (2014) y So *et al.* (2013).

Se pueden comprender los resultados anteriores si se considera que la percepción de la calidad constituye un precursor de la lealtad. Un cliente con una alta valoración de la calidad, generalmente se sentirá satisfecho y ello se reflejará en su repetición de estancia, preferencia respecto a otras ofertas similares en el mercado e incluso recomendará el servicio a otros clientes. Sin embargo, esta relación no es absoluta pues en la lealtad pueden incidir otros factores subjetivos que no se consideran al evaluar la calidad, como sucede en la muestra de estudio donde los clientes mayoritariamente no fueron quienes seleccionaron el hotel donde se hospedaron.

La relación imagen- lealtad fue la más débil. En este caso no basta con una imagen consolidada (fue la dimensión de mejores resultados cuantitativos) en el mercado para lograr fidelizar a los clientes. Se necesita demostrarles su valor y satisfacer sus expectativas individuales. Sin embargo, la tendencia general indica que los hoteles con marcas fuertes son capaces de identificar estos comportamientos de clientes y potenciar en ellos la lealtad hacia la marca.



Respecto a la relación entre calidad percibida e imagen de marca, el resultado demostró que no siempre una empresa con una imagen fuerte logra similar percepción respecto a la calidad de su servicio, pues esta segunda variable es vulnerable a las percepciones y expectativas individuales de cada cliente. Sin embargo, la tendencia observada corroboró que la calidad en el servicio constituye un aporte importante al fortalecimiento de la imagen.

- Incidencia del perfil del cliente en los resultados obtenidos para las dimensiones.

Para realizar comparaciones entre grupos se recurrió a pruebas no paramétricas las cuales han sido empleadas con anterioridad para el estudio de las dimensiones del valor de marcas (Ruiz y Pardo, 2002; Seric y Gil, 2011). Para facilitar la interpretación de los resultados las variables edad y motivo de viaje se recodificaron en sólo dos categorías. La primera se conformó con los clientes menores de cuarenta años (jóvenes) y los que superaron esta edad. En el segundo caso se consideraron los grupos de clientes con motivos de viaje laborales y los que lo hicieron por otros motivos.

Los resultados alcanzaron significación en las tres dimensiones respecto a las variables de agrupación procedencia y motivo de viaje (valores de significación inferiores al valor 0.05) utilizando la *Mann Whitney*, no así respecto a sexo y edad. En la variable de agrupación nivel profesional de los huéspedes se aplicó la prueba de *Kruskal Wallis*, a partir de la existencia de más de dos grupos independientes. La prueba tuvo significación estadística en la dimensión lealtad y no así en las restantes, donde los valores de significación fueron superiores al valor aceptable, menor a 0.05 (Tabla 6).

En lo que respecta a la procedencia fueron los clientes extranjeros los que realizaron las valoraciones más elevadas en todas las dimensiones. Las mayores diferencias se correspondieron a la calidad percibida y la más reducida con la imagen de marca. Este resultado concuerda con lo obtenido al respecto por Funes (2014) resultado de percepción que también fue corroborado por García y Gil (2005) y parcialmente con Seric y Gil (2011) quien sólo identificó diferencias significativas entorno a la dimensión lealtad.

La siguiente comparación de grupo se relacionó con el motivo de viaje. En este caso los clientes con una percepción superior resultaron aquellos que viajaron por un motivo diferente al laboral, los cuales también constituyeron el grupo de menos variabilidad. El comportamiento revelado tuvo sus mayores diferencias en la dimensión calidad percibida, lo



cual puede explicarse si se comprende que estos clientes, motivados por el ocio y/o descanso no resultan tan exigentes con los servicios ofrecidos por un hotel del segmento de negocios, si los comparamos con aquellos que viajaron por motivos laborales, cuyas estancias frecuentemente son más largas y por tanto cuentan con mayor criterio a la hora de realizar las evaluaciones de forma objetiva. El resultado niega lo obtenido al respecto por Funes (2014) quien no logró evidencias de estas diferencias en la percepción de los huéspedes respecto a las dimensiones de estudio.

El último análisis se relacionó con el nivel educacional o profesional de los huéspedes encuestados. En este caso sólo hubo diferencias significativas respecto a la dimensión lealtad, donde hubo mayor valoración en los clientes de nivel de preparatoria. En ello pudo incidir que 60% de los clientes de mayor nivel (universitario o postgrado) no decidieron por sí mismo el hotel donde se hospedaron, correspondiendo esta decisión a las empresas donde trabajaban.

Tabla 6. Comportamiento estadístico de los grupos formados por las variables de agrupación.

Variable de agrupación	Prueba	Dimensión	Grupo	N	Mediana	Rango promedio	Suma de rangos	Sig. de las pruebas
Procedencia	Mann Whitney	Calidad percibida	Nacional	210	55.00	61.06	3724.50	.000
			Extranjero	78	62.00	63.90	4025.50	
		Lealtad	Nacional	210	27.00	61.63	3759.50	.004
			Extranjero	78	28.00	63.34	3990.50	
		Imagen de marca	Nacional	210	31.00	61.11	3727.50	.000
			Extranjero	78	36.00	63.85	4022.50	
Motivo de viaje	Mann Whitney	Calidad percibida	Laboral	191	55.00	130.84	24989.50	.000
			Otros	97	61.00	171.41	16626.50	
		Lealtad	Laboral	191	27.00	134.73	25733.50	.005
			Otros	97	28.00	163.74	15882.50	
		Imagen de marca	Laboral	191	31.00	136.07	25988.50	.016
			Otros	97	34.00	161.11	15627.50	
Nivel de estudios	Kruskall Wallis	Lealtad	Preparatoria	59	28.00	156.36	Nr*	.038
			Licenciatura	153	27.00	132.97	Nr	
			Posgrado	37	27.00	150.28	Nr	
			Otro	33	26.00	144.61	Nr	

\*NR. SIGNIFICA QUE LA PRUEBA DE KRUSKAL WALLIS NO REPORTA EL ESTADÍSTICO

Fuente: Elaboración propia



#### 4.3.4. Conclusiones

Una vez culminada la presente investigación en el sector hotelero del segmento de negocios en la plaza Toluca - Lerma - Metepec en el Estado de México, los resultados alcanzados permiten formular las siguientes conclusiones respecto a los objetivos propuestos:

Los estudios empíricos del valor de marca en el sector que han pretendido la valoración de las marcas turísticas a nivel internacional, no son amplios en número ni conclusivos en cuanto a identificar los perfiles de clientes que mayor incidencia han tenido en cada una de las dimensiones estudiadas respecto al valor de la marcas. A pesar de ello, existe la tendencia internacional a emplear las dimensiones lealtad, calidad percibida e imagen de marca, aunque también se han aplicado otras como notoriedad de marca o reconocimiento de la marca.

Se puede afirmar que las percepciones de la muestra seleccionada en la plaza hotelera estudiada fueron positivas y que existe una percepción alta de las tres dimensiones del valor de marca estudiadas entre los huéspedes encuestados. No obstante, los mejores resultados los obtuvo la dimensión imagen de marca y los menos favorables la calidad percibida, mientras la lealtad tuvo un comportamiento intermedio entre las dimensiones anteriores.

En relación al comportamiento de los grupos formados de acuerdo a su perfil (género, edad, procedencia, motivo del viaje y nivel educacional), se obtuvieron diferencias significativas en las percepciones de las dimensiones evaluadas respecto a la procedencia y el motivo de viaje, no así respecto a la edad y el género de los clientes. Mientras que con relación al nivel educacional sólo resultaron significativas las diferencias en relación a la dimensión lealtad.

Los hallazgos de la presente investigación constituyen un acercamiento a la problemática del valor para los consumidores de las marcas hoteleras en México y en general en Latinoamérica, donde no se ha identificado algún estudio similar. Por tanto, existe un camino abierto al desarrollo de nuevas investigaciones que conduzcan a una medición más confiable, robusta y reproducible; que combinen métodos cuantitativos y cualitativos, para lograr la evaluación del valor de las marcas en los hoteles que se seleccionen.



#### 4.3.5. Referencias bibliográficas

- Gobierno del Estado de México (2007). Diagnóstico Ambiental del Estado de México. Toluca: Gobierno del Estado de México.
- INEGI (2012). Estadísticas. Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). [en Línea] Disponible en: <http://uentame.inegi.org.mx/poblacion/myd.aspx?tema=P> (Consultado 22 de abril de 2014).
- MMHI (2013). Tendencias del turismo Mundial. Market Metrix Hospitality Index (MMHI). [en Línea]. Disponible en: <http://corp.marketmetrix.com/how-guests-select-hotels-around-the-world-global-results/>(Consultado 22 de abril de 2014).
- INEGI (2010). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE). Estadísticas. Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).
- Aaker, D. A. (2002). *Construir marcas poderosas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Aaker, D. A. (1991) *Managing Brand Equity*. New York: Free Press.
- Aaker, D. A. (1996) Measuring brand equity across products and markets, *California Management Review*, 3(38), 102-120.
- Aaker, D.; Joachimsthaler, E. (2006). *Liderazgo de marca*. Deusto: España.
- Bailey, R.; Ball, S. (2006) An Exploration of the Meanings of Hotel Brand Equity, *The Service industries Journal*, 1(26), 15-38.
- Baños, M.; Rodríguez, T. (2012) *Imagen de marca y product placement*. Madrid, España: ESIC.
- Brady, A.K.O. (2003) How Generate sustainable brand value from responsibility, *Brand Management*, 10(4-5), 220-234.
- Callarisa, L. J.; Sánchez, J.; Moliner M. A. (2012) La importancia de las comunidades virtuales para el análisis del valor de marca: El caso de TripAdvisor en Hong Kong y Paris, *Papers de Turisme*, (52), 89 - 115.
- De Chernatony, L. (2009) Towards the holy grail of defining brand, *Marketing Theory*, 9 (1), 101-105.
- De la Martinière, P. M.; Damacena, C.; Merino, M. (2008). Medición y determinantes del valor de marca en la perspectiva del consumidor. *Contabilidad y Negocios*, 19-37.
- Delgado, E. (2004). Estado actual de la investigación sobre lealtad de marca: una revisión teórica. *Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas*, 30,16-24.
- Delgado-Ballester, E.; Munuera, J. L. (2005) ¿Does brand trust matter to brand equity? *The Journal of Product and Brand Management*, 14(2/3), 187-197.
- Erden, T.; Swait, J. (1998). Brand Equity as a Signaling Phenomenon. *Journal of Consumer Psychology*, 7(2), 131-157.
- Farquhar, P.H.; Ijiri, Y. (1993). A dialogue on moment an accounting for brand management, *International Journal of Research in Marketing*, 10, 77-92.
- Fernández, P. (2002). *Valuation of Brands and Intellectual Capital*, Research Paper, (456). IESE Universidad de Navarra: España.



- Funes, C. (2014) Valoración de la marca de los hoteles de la ciudad de Jaén, [en línea], Tesis en opción del grado en Grado en Administración y Dirección de Empresas. Universidad de Jaén, España, Disponible en: <http://tauja.ujaen.es/bitstream/10953.1/484/1/TFG-Funes%20Funes%2c%20Cristina.pdf>, (Consultado: 15 diciembre 2014).
- García, M.; Gil, I. (2005). Expectativas, satisfacción y lealtad en los servicios hoteleros. Un enfoque desde la cultura nacional. *Papers de Turisme*, (37-38), 7-25.
- Ishaq, Muhammad Ishtiaq, Hussain, Nazia, Asim, Ali Ijaz, y Cheema, Luqman J. (2014) Brand equity in the Pakistani hotel industry, *Revista de Administração de Empresas*, 54(3), 284-295.
- Jacoby, J.; Kynner, D. B. (1973). Brand Loyalty versus Repeat Purchasing Behavior. *Journal of Marketing Research*, 10, 1-9.
- Jiménez, A.I.; Calderon; H; Delgado, E. (2004). *Dirección de Productos y Marcas*, 1ªedic. Barcelona: Editorial UOC.
- Kayaman, R.; Arasli, H. (2007) Customer based Brand equity: Evidence from the hotel industry, *Managing Service Quality*, 1(17), 92-109.
- Keller, K. (1993). Conceptualizing, Measuring and Managing Brand Equity, *Journal of Marketing*, 57(I), 1-22.
- Keller, K. (1998) *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. NJ, USA: Prentice Hall:
- Kim, H. B.; KIm, W. G. (2005) The relationship between brand equity and firms' performance in luxury hotels and restaurants. *Tourism Management*, 4(26), 549-560.
- Kimpakorn, N. y Tocquer, G. (2010). Service brand equity and employee brand commitment. *Journal of Services Marketing*, 24(5), 378-388.
- Ortegón, L. (2010) Panorama actual de los métodos de medición de marcas y valor de marca desde la orientación al consumidor. *Poliantea*, 6(11), 170-187
- Prasad, K.; Dev, C. S. (2000). Managing hotel brand equity: A customer-centric framework for assessing performance. *Cornel Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(3), 22-31.
- Saavedra, J.L. (2007). Brand Equity as a Cultural Phenomenon: The Ethnographic Method as a Marketing. *Measurement Tool Espacio Abierto*, 6(4), 715 – 736.
- Seetharaman, A.; Mohd, N.; Zainal, A.; Gunalan, S. (2001). A conceptual study on brand valuation. *Journal of Product & Brand Management*, 10(4), 243 - 256.
- Šerić, M.; Gil, I. (2011). Valor de marca en los hoteles de alta categoría: un análisis desde la perspectiva del huésped según su país de origen. *Gran Tour: Revista de Investigaciones Turísticas*, España, 3, 10-30.
- Serrano, F.; Serrano, C. (2005). *Gestión, dirección y estrategia de producto*. Madrid: ESIC.
- Zeithaml, V. A.; Bitner, M. J.; Gremler, D. D. (2011). *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. 5.ª ed. Porto Alegre: Bookman.



# Anexo 1

## Cuestionario estructurado

*Estimado huésped*, el siguiente instrumento tiene la finalidad de conocer su percepción sobre los componentes que le dan valor a las marcas hoteleras ubicadas en la plaza Toluca-Metepec-Lerma en el Estado de México. Cabe mencionar que este cuestionario es parte de una investigación doctoral, la información que proporcione es anónima y será utilizada exclusivamente con fines académicos.

**PARTE I. Instrucciones:** Lea cuidadosamente las siguientes preguntas y por favor conteste lo solicitado o bien subraye la respuesta más acertada.

1. Nombre de hotel: \_\_\_\_\_
2. ¿Cuál es su principal motivo de viaje?  
B) Negocios      B) Vacaciones      C) Visita a familiares D) Otro: \_\_\_\_\_
3. ¿Cuántas veces hizo uso de los servicios de este hotel en el último año?  
A) 1      B) 2      C) 3      D) 4 o más. ¿Cuántas? \_\_\_\_\_
4. ¿Cuál de los siguientes criterios consideró como el más importante para tomar la decisión de hospedarse en este hotel?  
B) Precio      B) Calidad en el servicio      C) Instalaciones      D) Ubicación      E) Otro: \_\_\_\_\_
5. ¿Qué elemento incidió con mayor fuerza en la elección por usted de este hotel?  
B) Folletos      B) Internet      C) Recomendación      D) Su empresa      E) Otro(s): \_\_\_\_\_

### DATOS GENERALES

6. EDAD: \_\_\_\_\_
7. GÉNERO: A) Femenino B) Masculino
8. ESTADO CIVIL:      A) Soltero      B) Casado      C) Otro \_\_\_\_\_
9. NIVEL DE ESTUDIOS: A) Preparatoria      B) Licenciatura      C) Posgrado      D) Otro \_\_\_\_\_
10. PROCEDENCIA:      A) Nacional,      B) Extranjero, país: \_\_\_\_\_
11. ESTADO DE PROCEDENCIA: \_\_\_\_\_

**PARTE II. Instrucciones:** Lea cuidadosamente cada oración y marque con una **X** en el círculo que mejor indique su opinión, tomando en cuenta la siguiente escala:

En extremo acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	En extremo desacuerdo
7	6	5	4	3	2	1
Variables independientes					Dimensión	Escala
12. Ofrece un alto nivel de servicio					Calidad percibida	7 6 5 4 3 2 1
13. El hotel cuenta con equipo actualizado ("Moderno")						7 6 5 4 3 2 1
14. El hotel proporciona sus servicios en los tiempos prometidos						7 6 5 4 3 2 1
15. Estoy satisfecho con la visita a este hotel						7 6 5 4 3 2 1
16. El personal del hotel tiene buen comportamiento						7 6 5 4 3 2 1
17. El personal del hotel atiende las quejas de los clientes de forma efectiva						7 6 5 4 3 2 1
18. La apariencia del personal es limpia, ordenada y con vestimenta apropiada						7 6 5 4 3 2 1
19. El precio es adecuado para un hotel de negocios						7 6 5 4 3 2 1
20. El personal del hotel se anticipa a sus necesidades y le sirve de manera adecuada						7 6 5 4 3 2 1
21. El personal del hotel se comunica activamente con los clientes						7 6 5 4 3 2 1
22. La calidad de los alimentos y bebidas es excelente					7 6 5 4 3 2 1	
23. Grande y espacioso					Imagen	7 6 5 4 3 2 1
24. Me siento especial al visitar el hotel						7 6 5 4 3 2 1
25. Es un lugar tranquilo y relajante						7 6 5 4 3 2 1
26. El personal es muy amable						7 6 5 4 3 2 1
27. Es un lugar adecuado para gente de negocios					7 6 5 4 3 2 1	
28. Tiene una imagen diferenciada de otras marcas hoteleras					7 6 5 4 3 2 1	
29. Pretendo visitar este hotel de nuevo					Lealtad	7 6 5 4 3 2 1
30. Usualmente utilizo este hotel como mi primera opción en comparación con otros hoteles						7 6 5 4 3 2 1
31. Visito con regularidad este hotel						7 6 5 4 3 2 1
32. No cambiaría a otro hotel la próxima vez						7 6 5 4 3 2 1
33. Recomendaría este hotel a otros						7 6 5 4 3 2 1

GRACIAS





## CONCLUSIONES FINALES

Una vez culminada la investigación desarrollada en la plaza turística Toluca-Metepec-Lerma, y cumplimentados los objetivos generales y específicos previstos se pueden arribar a las siguientes conclusiones.

En relación al análisis de la estructura de hotelera del segmento de negocios en la ciudad de Toluca, se ha experimentado un crecimiento acelerado en el número de establecimientos de hospedaje, debido al crecimiento económico. Ello también ha respondido al fortalecimiento de las comunicaciones, en especial el aeropuerto internacional de la ciudad de Toluca. El perfil de los turistas que arriban a esta zona es del segmento de negocios. Los establecimientos de hospedaje han experimentado un crecimiento notable. Dentro de las cadenas hoteleras sobresalen Intercontinental Hotels Group, Hoteles CITY y Grupo Posadas. A pesar de ellos predominan los hoteles pequeños e independientes, mientras que por número de habitaciones dominan los hoteles de marca con más de la mitad de cuartos disponibles.

El análisis de la estructura de la industria bajo el esquema de las cinco fuerzas de Porter demostró que dado el gran número de compradores de la industria hotelera de la zona de estudio, su poder de negociación es moderado y por tanto, no representa una amenaza para la misma. Ante la existencia de barreras de entrada como la economía de escala y el posicionamiento de marca, la amenaza de nuevos participantes es también moderada y por ende, no le representa un peligro. No se puede descartar que la industria ha presentado tasas de crecimiento altas, porque las barreras de entrada son menores para las cadenas hoteleras y estas cuentan con mayores ventajas competitivas cimentadas en sus activos tangibles e intangibles.

La amenaza de sustitutos es también moderada, ya que los hoteles independientes aunque pueden ser una amenaza no cuentan con las ventajas que experimentan las cadenas hoteleras, basadas tanto en recursos como las tecnologías disponibles, las marca y el capital humano. Por ello los hoteles de marca son sustitutos cercanos entre sí, dado que sus prestaciones y tarifas son similares.

La única fuerza que resultó favorable para el sector fue la amenaza de proveedores. En cambio el grado de rivalidad entre competidores resultó desfavorable ya que como se mencionó anteriormente, una de las cadenas concentra casi una tercera parte del mercado y



tres cadenas concentran casi el 60%. Además, como cada vez hay más competidores, se vuelve más fácil para el consumidor cambiarse a la competencia, pero las barreras de salida son altas, debido a que la inversión en este tipo de negocios es muy considerable.

El índice de concentración (IHH) arrojó que se trata de un sector altamente concentrada. Por tanto, se puede inferir que su principal peligro radica en la rivalidad entre competidores. Existe un líder y ello propicia una baja rentabilidad para las restantes firmas participantes, además de un grupo restringido que concentra la mayor parte del mercado en detrimento de la participación de los hoteles independientes.

El análisis de la percepción de los huéspedes respecto al valor de marca de los hoteles donde se hospeda y la interrelación entre las dimensiones relacionadas con el valor de las marcas percibidos por los clientes en hoteles del segmento de negocio, y la comparación entre los grupos de clientes que poseen una percepción más elevada del valor de la marca de sus respectivos hoteles permitió arribar a las siguientes conclusiones.

El perfil de los clientes en la muestra seleccionada en la plaza Toluca-Lerma-Metepec permite afirmar que se caracterizan por ser clientes no repitentes, de origen nacional, provenientes de diferentes estados del país, en edad laboral y con formación mayoritariamente universitaria. Predominan los hombres de estado civil casado. En general consideran como prioridad la ubicación del hotel para su elección, aunque su relación con este se produce principalmente a través de las empresas para las cuales laboran.

El análisis de los resultados de la encuesta permite afirmar que en general el comportamiento de la muestra es muy favorable y que existe una percepción elevada de las tres dimensiones consideradas, así como respecto al valor de la marca.

La relación entre la lealtad, la calidad percibida y la imagen de marca respecto al valor de marca, resultaron positivos y significativos. Similar resultado se obtuvo entre todas las dimensiones. Respecto a la fortaleza, la relación entre las variables lealtad-calidad percibida e imagen de marca-calidad percibida, se consideran fuertes, mientras que entre imagen de marca-lealtad se comporta débil. Ello permite afirmar que existe una relación directa entre la calidad percibida y las dos dimensiones restantes, no así entre la imagen de marca y la lealtad.



El comportamiento de los grupos formados por las dimensiones y el valor de la marca en función de las variables independientes que definen el perfil del cliente (género, edad, procedencia, motivo del viaje y nivel educacional), mostró diferencias significativas en relación a la procedencia y los motivos de viaje, no así respecto a la edad y el género. El perfil de los clientes con percepciones más elevadas son los clientes extranjeros y que viajan por motivos ajenos al laboral, mientras que en lo relativo al nivel educacional sólo resultaron significativas las diferencias de grupos respecto a la dimensión lealtad, resultando más leales los de nivel preparatorio.

Resulta oportuno mencionar, si se toman en consideración las aportaciones teórico-prácticas de esta investigación, que resulta novedoso el uso de herramientas económico administrativas para el análisis del turismo, en particular la aplicación del esquema de las cinco fuerzas y el cálculo del índice Herfindahl-Hirschman. En el orden empírico permitió conocer la estructura del sector, lo cual facilitará en el futuro el diseño de estrategias competitivas para el sector.

El cuestionario desarrollado para la investigación del valor de la marca resultó favorablemente validado en cuanto a constructo, contenido y fiabilidad. Por lo tanto, se consideró pertinente para el desarrollo de la investigación trazada y su generalización futura.

En lo referente a las implicaciones gerenciales, este estudio tiene varias limitaciones, la principal fue el acceso a la información y la variación de la misma de una fuente a otra para la caracterización del sector hotelero. Respecto a la determinación del valor de las marcas, el estudio estuvo dirigido sólo a seis hoteles del segmento de negocio en el Estado de México, por lo que los resultados no se pueden generalizar para toda la industria hotelera nacional ni internacional. La investigación se centró sólo en las percepciones de los clientes y no midió las percepciones de los empleados y directivos en relación con el valor de marca y las dimensiones pertinentes. El diseño de la muestra, no siempre resultó representativo de todos los grupos que generaron las variables que definieron el perfil, por lo que la comparación de grupos no puede considerarse como definitiva. Por último, pero no menos importante, el tipo de cuestionario utilizado en este estudio presentó las limitaciones inherentes a la investigación mediante encuestas.

Finalmente se sugiere, para futuras investigaciones, analizar las causas y las consecuencias del alto grado de concentración del sector, en términos fiscales y de beneficio económico



social. Resulta pertinente recomendar, a la hora de diseñar futuras investigaciones en el campo de las marcas, tener en cuenta las limitaciones referidas al diseño de la muestra para aplicar los cuestionarios diseñados para determinar el valor de la marca.



## BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. A. (1994). *Gestión de valor de marca*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of Brand Name*. New York: Ed. Free Press.
- Aaker, D. (1996a). *Construir marcas poderosas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Aaker, D. (2001). Buildings strong brands. *Social Marketing Quarterly*, 7(2), 36-40.
- Aaker, D. (2002). *Construir marcas poderosas*. Barcelona: Gestión 2000
- Aaker, D. (2013). What Is Brand Equity and Why is it Valuable? [en línea] Disponible en: <http://www.prophet.com/blog/aakeronbrands/156-what-is-brand-equity-and-why-is-it-valuable>, (Consultada: 20 de abril 2014).
- Aaker, D. A. (1996b). Measuring brand equity across products and markets, *California Management Review*, 3(38), 102-120.
- Aaker, D. A.; R. Jacobson (2001). The value relevance of brand attitude in high-technology markets. *Journal of Marketing Research*, 38(4), 485-494.
- Aaker, D.; Álvarez del Blanco, R.M. (1995). Estatura de la marca: medir el valor por productos y mercados. *Harvard- Deusto Business Review*, 69,74-87.
- Aaker, D.; Biel, A. (1993). *Brand equity and advertising. Advertising's role in building strong brands*. USA: Lawrence Erlbaum Associates.
- Aaker, D.; Joachimsthaler, E. (2006). *Liderazgo de marca*. España: Deusto.
- Aaker, D.A. (1992). The Value of Brand Equity. *Journal Business Strategy*, 13(4), 27-32.
- Aaker, J. (1997). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, 34 (8), 347-356.
- Aaker, J. (1999). The Malleable Self: The Role of Self-Expression in Persuasion. *Journal of Marketing Research*, 36 (2), 45-57.
- Agarwall, M.K.; Rao, V.R. (1996). An Empirical Comparison of Consumer-Based Measures of Brand Equity. *Marketing Letters*, 7, 237-247.



- Aguirre, M. (2004). *Modelo de gestión estratégica "Balance scorecard"*. Tesis en opción al grado de administrador de empresa. [en Línea], Colegio Superior de Administración, Bogotá (Colombia), Disponible en: <http://repository.cesa.edu.co/bitstream/10726/1299/1/TG00914.pdf>, (Consultado: 20 abril 2014).
- Ahearne, M.; Bhattacharya, C.; Gruen, T. (2005) Antecedents and Consequences of Customer–Company Identification: Expanding the Role of Relationship Marketing. *Journal of Applied Psychology*. 574–585.
- Ailawadi, K, L.; Lehmann D.; Neslin, S. A. (2003). Revenue Premium as an Outcome Measure of Brand Equity. *Journal of Marketing*, 67, (Núm. October 2003), 1-17.
- Alloza, A. (2002). *La marca experiencia y su papel estratégico en el sector servicios, en Las marcas renombradas españolas - Un activo estratégico para la internacionalización de España*. España: McGraw-Hill.
- Álvarez, C. (2010). *Hacia un Nuevo Modelo de Valoración de Intangibles*. Tesis doctoral, Universitat Jaume I. Valencia, [en línea] (Disponible en: <http://www.tesisenxarxa.net/TDX-1109110-095055>), (Consultado: 3 de noviembre 2014).
- Arango, M.D.; Molina, P.A.; Zapata, A. (2010). Revisión de metodologías para la valoración del capital intelectual organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte, Colombia*, septiembre-diciembre (31), 105-130.
- Argyres, N.; McGahan, A. M. (2003) Entrevista con Michael Porter. *Revista de empresa*. Madrid: Fundación Instituto de Empresa, julio-septiembre, 5, 4-14.
- Arias J. (2007). Los escenarios de la gestión del conocimiento y el capital intelectual en los procesos de investigación. *Signo y Pensamiento*. [en línea]. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/signo/n50/n50a06.pdf>, (Consultado: 3 de noviembre 2013).
- Armada T. E. et al. (2008). *Cuadro de Mando Integral: Experiencia cubana*, Interaudit del Ministerio de Finanzas y Precios: Cuba.



- Armando, P. (2011). *Desarrollo y Validación de cuestionarios de satisfacción de pacientes con los servicios de atención farmacéutica en farmacias comunitarias*. Tesis Doctoral, Universidad de Granada, Fuente: <http://0-hera.ugr.es.adrastea.ugr.es/tesisugr/1676853x.pdf>. (Consultado el 23 de agosto 2013)
- Armani, M. A. (2003). Los límites de la contabilidad tradicional. *Revista Nexos*, Secretaría de Ciencia y Técnica de la UNMdP, 16, 55-72.
- Armstrong J., Scott, M.; Vicki G.; Kumar, V. (2000). Sales Forecasts for Existing Consumer Products and Services: Do Purchase Intentions Contribute to Accuracy? *International Journal of Forecasting*, 16, 383-397.
- Arnold, D. (1994). *Como gestionar una marca*. Barcelona: Parramon Ediciones S.A.
- Assets Equity Company (2002). Measuring Intangible. [en Línea]. Disponible en: [Info@assetequity.com](mailto:Info@assetequity.com), (Consultado: 23 de noviembre 2013).
- Bailey, R.; Ball, S. (2006). An Exploration of the Meanings of Hotel Brand Equity, *The Service Industries Journal*, 26 (1), 15-38.
- Balagué, J.; Navinés, F. (2012). Sistema de indicadores para la gestión sostenible de un destino turístico: aplicación a la Costa Brava centro. *Harvard Deusto Business Research*. 1(2), 132-146.
- Baldi, F.; Trigeorgis, L. (2009). A Real Options Approach to Valuing Brand Leve rating Options: how much is Starbucks Brand Equity Worth? [en Línea]. Disponible en: <http://69.175.2.130/~finman/Reno/Papers/RenoProgram.htm>, (Consultado el 23 de agosto 2011).
- Baloglu, S.; Brinberg, D. (1997) Affective images of tourism destinations. *Journal of Travel Research*, 35(4),11-15.
- Baloglu, S.; McCleary, K. (1999). A model of destination image formation. *Annals of Tourism Research*, 26(I), 868-897.
- Baños, M.; Rodríguez, T. (2012). *Imagen de marca y product placement*, Madrid: ESIC.



- Barney, J.B. (1989). Strategic Factor Markets, Expectations, Luck and Business Strategic. *Management Science*, 32 (octubre), 1231-1241.
- Beristain (2009). El valor de las marcas de distribuidor y sus antecedentes: el caso de las marcas de cadena, *Revista de Dirección y Administración de Empresas*. Universidad del País Vasco, España, (16), 81-98.
- Bharwani, S.; Butt, N. (2012). Challenges for the global hospitality: an HR perspective. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 4(2), 150-162.
- Blackston, M. (1990). Price trade-offs as a measure of brand value. *Journal of Advertising Research*, 30(4), 3-7.
- Blain, C.; Levy, S.E.; Brent Ritchie, J.R. (2005). Destination Branding: Insights and Practices from Destination Management Organizations. *Journal of Travel Research*, 43, 328-338.
- Blair, M.M. y Steven M.H. Wallman (2000). *Unseen Wealth: Report of the Brookings Task Force Intangibles*, Washington (EEUU): Brookings Institution Press.
- Bontis, N. (1996). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models, Working Paper 96-11, University of Western Ontario. *Management Decision*, 67-76.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36(2), 63-76.
- Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: Framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management*, 18, 433-62.
- Boo, S.; Busser, J.; Balogh, S. (2009). A model of customer-based brand equity and its application to multiple Destinations, *Tourism Management*, 30(1), 219-231.
- Boone, L.; Kurtz, D. (2003). *Contemporary Marketing*. USA: South-Western College Pub.
- Brady, A.K.O. (2003) How Generate sustainable brand value from responsibility, *Brand Management*, 10(4-5), 220-234.



- Briones, A. J.; Cegarra, J.G. (2007) Perspectiva dinámica del capital relacional desde la supervisión del OJC en la MIPYME. *Cuadernos de Administración*, 20(34), 115-137.
- Brooking, A. (1997). *El Capital Intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio*. España: Paidós.
- Bueno, E. (1998). El Capital Intangible como clave estratégica en la competencia actual. (A. d. Deusto, Ed.). *Boletín de Estudios Económicos*, 53(164), 207-229.
- Bueno, E. (2007). Creación, medición y gestión del conocimiento: el reto de las Organizaciones en el Siglo XXI. Resumen de algunos contenidos de la publicación: *La sociedad del conocimiento: Creación, medición y gestión del conocimiento en las organizaciones*, IADE-CIC, Madrid: 93-118.
- Bueno, E.; Rodríguez, P.; Salamador, M.P. (1999). Experiencias en medición del capital intelectual en España: El modelo intelect. Comunicación al IX Congreso Nacional de Acede.
- Bueno, E.; Rodríguez, O.; Salmador, M. P. (2003). La importancia del Capital Social en la Sociedad del Conocimiento: Propuesta de un modelo integrador de Capital Intelectual. I Congreso Internacional y Virtual de Intangibles.
- Bueno, E.; Salmador, M.; Merino, C. (2008) Génesis, concepto y desarrollo del capital intelectual en la economía del conocimiento: Una reflexión sobre el Modelo Intellectus y sus aplicaciones. *Estudios de Economía Aplicada*, 26, 43-64.
- Bueno, E. (2003) *Modelo Intellectus: Medición y Gestión del Capital Intelectual*, Documento Intellectus, CIC-IADE (UAM), Madrid: IADE (UAM).
- Buil, I.; De Chernatony, L.; Martínez, E. (2013). La importancia de medir el valor de marca desde la perspectiva del consumidor: Evidencia empírica en España y el Reino Unido. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 19(2), 226-237.
- Calderón, H. (1997). La valoración de la marca como elemento clave en la estrategia de marketing. *Investigación y Marketing*, (55), 67-72.



- Callarisa, L. J.; Sánchez. J.; Moliner M.A. (2012). La importancia de las comunidades virtuales para el análisis del valor de marca. *Papers de Turisme*, El caso de Trip Advisor en Hong Kong y Paris, (52), 89 -115.
- Camargo, R. (2013). *Aplicación lógica difusa en valoración financiera de marcas*. Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia, Medellín. Disponible en: <http://www.bdigital.unal.edu.co/9707/#sthash.t1HnZ8A8.dpufamargo>, (Consultado 15 mayo 2013)
- Camisón, C.; Palacios, D.; Devece, C. (2000). Un nuevo modelo para la medición del capital intelectual: el modelo Nova. Ponencia presentada al Congreso de ACEDE, Septiembre: Oviedo, España.
- Campero, S. (2006). Importancia estratégica de los activos intangibles. Un análisis desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades. *Administración y Organizaciones*, 9(17), 93-115.
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago de Chile: Andros.
- Caredda, S.; D'egidio, F.; Gasperini, A. (2010). Medición de intangibles y comunicación en Italia, *Economía Industrial*, 357, 75-89.
- Castrillón, M.F. (2010). Construcción de un índice de satisfacción del cliente mediante ecuaciones estructurales. Caso de estudio: clientes (personas naturales) de un banco nacional. *Apuntes del CENES*, XXIX (49), 31 – 46.
- Cegarra J.G.; Rodrigo-Moya B. (2004) Desaprendizaje individual: Un paso previo a la creación del Capital Relacional. *Cuadernos de Administración*, enero-junio,11-32.
- CESTUR. (2011). *La relevancia económica de las reuniones en México*: México.
- Chander, S.; V. Mehra (2010). Disclosure of intangible assets in indian drugs and pharmaceutical industry. IUP. *Journal of Accounting Research & Audit Practices*, 9(4), 7-23.
- Chang, J. (2005). Invisible Brands: An Ethnography of Households and the Brands in Their Kitchen Pantries. *Journal of Consumer Research*, 32, 106-118.



- Chiesa, V.; Gilardoni, El.; Manzini, R. The valuation of technology in Chin, Andrew. Herfindahl- Hirschman Index Calculator. [en Línea]. Disponible en: <http://unclaw.com/chin/teaching/antitrust/herfindahl.htm>, (Consultado 20 diciembre del 2012).
- Cisneros, G. (1990). Posicionamiento estratégico y gestión de marcas turísticas. *Papers de Turisme*, 4, 5-25.
- Cobb-Walgreen, C. J.; Ruble, C. A.; Donthu, N. (1995). Brand equity, brand preference and purchase intent. *Journal of Advertising*, 24(3), 25-40.
- Cobo, A. (2006). *Modelo de capital intelectual de la consejería de educación de la junta de Andalucía. Indicadores de capital humano y gestión del conocimiento*. Tesis doctoral. Universidad de Málaga, Departamento de Economía y Administración de Empresas, España.
- Colmenares, D.; Saavedra, T. (2007). Aproximación metodológica para medir el capital de marca. Caso: cadenas de farmacias en Venezuela. *Cuadernos de Administración*. [en Línea], 33. Disponible en: <http://www.scielo.unal.edu.co>, (Consultado: 23-12-2013).
- Colmenares, D.; Saavedra, S. (2009). Conocimiento de marca: una revisión teórica. *Técnica Administrativa*. [en Línea]. Disponible en: <http://www.cyta.com.ar/ta0802/v8n2a1.htm>, (Consultado: 23 de diciembre de 2013).
- Coloma, G. (2006). *Progresos en organización industrial*. Argentina: Temas.
- Coshall, J.T. (2000). Measurement of Tourist Image: the repertory grid approach. *Journal of Travel Research*, 39, 85-89.
- Costa, J. (1993). *Identidad Corporativa*, México: Trillas.
- Costa, J. (2004). *La imagen de marca. Un fenómeno social*. Barcelona: Paidós.
- Cunha, A.L.; Debus, R. André. A.; Marques, F. (2012). Rentabilidade e indicadores de desempenho: uma análise do sector hoteleiro segundo as perspectivas do balanced scorecard. Pasos. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 9(1), 57-65,
- De Chernatony, L. (2001). *From brand vision to brand evaluation*. London: BH.



- De Chernatony, L. (2009). Towards the holy grail of defining brand. *Marketing Theory*, 9(1), 101-105.
- De la Martinière, P. M.; Damacena, C.; Merino, M. (2008). Medición y determinantes del valor de marca en la perspectiva del consumidor. *Contabilidad y Negocios*, 3(6), 19-37.
- De Vellis, R. F. (2003). *Scale development: Theory and applications*, (2ªed). Newbury Park, CA: Sage.
- Del Pilar, M. (2014). Implementación de la metodología de balanced scorecard en el Sector Retail. [en Línea], Universidad Militar de Nueva Granada, Disponible en: <http://hdl.handle.net/10654/11531>, (Consultado: 18 de diciembre de 2014).
- Del Toro, J.M. y Pérez, C. (2004). *El valor de marca y sistemas de valoración*. IESE.
- Delgado, E. (2004). Estado actual de la investigación sobre lealtad de marca: una revisión teórica. *Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas*, 30,16-24.
- Delgado-Ballester, E.; Munuera, J. L. (2005). ¿Does brand trust matter to brand equity? *The Journal of Product and Brand Management*, 14(2/3), 187-197.
- Dhar, P.; Akhan, J. (2009). Accounting for intangibles with reference to if convergence: some relevant issues. The XXXII All India Accounting Conference and International Seminar on Accounting Education and Research: 1-40.
- Díaz, I. (2003). La contabilidad y la gestión del conocimiento, *Quipukamayoc*, 10 (20), 91-100.
- Dierickx, K. C. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511.
- Díez, D.A. y Zúñiga, A.M. (2011). *Implementación de un modelo de gestión del conocimiento para empresas de servicios*. Tesis para la obtención del grado de magister en administración, Universidad ICESI, maestría en administración con énfasis en gestión estratégica, Cali (Colombia).



- Dillon, W. R.; Madden, T. J.; Kirmani, A.; Mukherjee, S. (2001). Understanding What's in a Brand Rating: A Model for Assessing Brand and Attribute Effects and Their Relationship to Brand Equity. *Journal of Marketing Research*, 38, 415- 429.
- Dos Santos, S. (2013). El Cuadro de Mando Integral en el control de desempeño estratégico de una PYME. Comunicación del XVII Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas A.C. (ACACIA). [en Línea], Disponible en: [https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/10703/1/p640\\_Sonia%2bpof%2bAponte\\_Acacia2013.pdf](https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/10703/1/p640_Sonia%2bpof%2bAponte_Acacia2013.pdf), (Consultado. 21 de Agosto de 2014).
- Dowling, G. (2001). *Creating corporate reputations: Identity, image and performance*. Oxford: Oxford University Press.
- Dubin, J.A. (1998). *The Demand for Recreations Fishing in Montana in Dublin, J.A. (ed.) Studies in Consumer Demand-Econometric Methods Applied to Market Data, Boston*. EEUU: Kluwer Academic Publishers.
- Durgee, J.; S.; Robert. (1987). Advertising Symbols and Brand Names That Best Represent Key Product Meanings. *Journal of Consumer Marketing*, 4(3),15-24.
- Eby, D.; Molnar, L.; Cai, L. (1999). Content Preferences for In-Vehicle Tourist Information System: Na Emerging Information Source. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 6 (3), 41-58.
- EDOMEX. (2012). *Plan de Desarrollo del Estado de México 2011-2017*. México.
- Edvinsson, L.; Malone, M.S. (2003). *El Capital Intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Barcelona: Gestión 2000.
- Ehmke, C.; Fulton, J.; Akridge, J. (2010). *Industry analysis: The five forces*. USA: Purdue University Cooperative Extension Service.
- Ehsan, M. (2011). Interrelationship between Customer Based Brand Equity Constructs: Empirical Evidence from Hotel Industry of Pakistan. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 3(4), 795-804.
- Erden, T. y Swait, J. (1998). Brand Equity as a Signalling Phenomenon. *Journal of Consumer Psychology*, 7(2), 131-157.



- Fakeye, P.C. y Crompton, J.L. (1991). Images differences between prospective first time and repeat visitors to the Lower Rio Grande Valley. *Journal of Travel Research*, 30, 10-16.
- Farquhar, P. H. (1989). Managing Brand Equity. *Marketing Research*, 1(3), 24-33.
- Farquhar, P.H.; Ijiri, Y. (1993). A dialogue on momentum accounting for brand management, *International Journal of Research in Marketing*, 10, 77-92.
- Feldwick, P. (1991). *Defining a Brand in Understanding Brands*. London: Ed. Kogan Page.
- Feldwick, P. (2002). *What is brand equity anyway, and how do you measure it?* Norwich. UK: World Advertising Research Centre.
- Fernández, C. (2011). La globalización de las marcas y la competitividad tendencias y retos para las empresas españolas. *Economía Industrial*, 379, 93-106.
- Fernández, E.; Montes, J. M., Vázquez, C.J. (2010). *Los recursos intangibles como factores de competitividad de la empresa*. Universidad de Oviedo, 20, 83-98.
- Fernández, P. (2002). *Valuation of Brands and Intellectual Capital, Research Paper*. España: IESE-Universidad de Navarra.
- Fernández, Z. y Suarez, I. (1996). La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. 3(5), 73-92.
- Folgado, J.A., Oliveira, P.A.; Duarte, A. y Hernández, J.M. (2011). Imagen del destino y marca turística: sinergias e implicaciones. Book Of Proceedings– International Conference *Tourism & Management Studies*, Algarve, I, 904-914.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. J.; Gardberg, N. A. y Sever, J. W. (2000). The reputation quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of Brand Management*, 7(4), 241–255.
- Fournier, S. M. (1998). Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 44 (3), 343-373.



- Fournier, S. M. y Yao, J. L. (1997). Reviving Brand Loyalty: A Reconceptualization within the Framework of Consumer-Brand Relationships. *International Journal of Research in Marketing*, 14, 451-472.
- Fournier, S. M.; Yao, J. L. (1997). Reviving Brand Loyalty: A Reconceptualization within the Framework of Consumer-Brand Relationships. *International Journal of Research in Marketing*, 14, 451-472.
- Fournier, S., Mick, D. G. (1999). Rediscovering satisfaction. *Journal of Marketing*, 63(October), 5-23.
- Foxall, GR.; James, VK. (2001). The behavioral basis of consumer choice: A preliminary analysis. *European Journal of Behavior Analysis*, 2, 209-220.
- Freeman, R. (2010). *Strategic Management: A Stakeholders Approach*. Boston: Cambridge University Press.
- Frías-Navarro, D.; Soler, M. P. (2012). Prácticas del análisis factorial exploratorio (AFE) en la investigación sobre conducta del consumidor y marketing. *Suma Psicológica*, 19(1), 47-58.
- Funes, C. (2014). *Valoración de la marca de los hoteles de la ciudad de Jaén*, [en línea], Tesis en opción del grado en Grado en Administración y Dirección de Empresas. Universidad de Jaén, España, Disponible en: <http://tauja.ujaen.es/bitstream/10953.1/484/1/TFG-Funes%20Funes%2c%20Cristina.pdf>, (Consultado: 15 de diciembre 2014).
- Funes, Y. y Hernández, C. (2001). Medición del valor del capital intelectual. *Contaduría y Administración*, (230), 45-58.
- Galván, G. (2006). *El capital intelectual de una empresa de servicios dedicada al switch de transacciones electrónica en México*, Tesis para obtener el grado de maestro en ciencias con especialidad en administración de negocios. Instituto Politécnico Nacional, México.



- García, Ma. J. (2000). La valoración financiera de las marcas: una revisión de los principales métodos utilizados. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 6(1), 31-52
- García, M.; Gil Saura, I. (2005). Expectativas, satisfacción y lealtad en los servicios hoteleros. Un enfoque desde la cultura nacional. *Papers de Turisme*: 37-38,7-25.
- García, C.A.; Londoño, M.C. (2010). Activos intangibles empresariales: su naturaleza e importancia para las organizaciones de hoy. *Libre Empresa*, Colombia, 2(7), 11-27.
- García, F. (2002) *La reputación como recurso estratégico. Un enfoque de recursos y capacidades*. Tesis doctoral. Universidad de la Laguna, Departamento de Economía y Dirección de Empresas, España.
- García, F. (2005). Diferencias regionales y estructurales de reputación en la empresa hotelera española. *Cuadernos de Turismo*, 15,135-148.
- García, M. y Gil, I. (2005). Expectativas, satisfacción y lealtad en los servicios hoteleros. Un enfoque desde la cultura nacional. *Papers de Turisme*, 37-38,7-25.
- García, M. J. (1998). *La Importancia de la marca como activo intangible y la determinación de su valor en el marco de la valoración de empresas*. Tesis Doctoral, Universidad de Vigo.
- García-Parra, M.; Simo, P.; Mundet, J., Guzmán, J. (2004), Intangibles: activos y pasivos. *Management & Empresa*. 37, 32-41.
- García-Parra, M.; Simo, P.; Sallan, J. M. (2006): La evolución del capital intelectual y las nuevas corrientes. *Intangible Capital*, (julio- septiembre), 277-307.
- Gary S. H. y Wernerfelt, B. (1989). Source: *Strategic Management Journal*, 10(5), 399-411.
- Gil, R. B.; Andrés, E. F.; Salinas, E. M. (2007) Family as a source of consumer-based brand equity. *Journal of Product y Brand Management*, 16(3), 188-199.
- Gil, E.; Imms, M. (2002). Bricolage: Qualitative Market Research Redefined. *Admap*, 11,16-18.
- Gobierno del Estado de México (2007). *Diagnóstico Ambiental del Estado de México*. Toluca: Gobierno del Estado de México.



- Gobierno de la República (2008). *Segundo informe de labores*. México.
- González, G. et al. (2007). *El cuadro de mando integral en la Gerencia*. SEPSA Cienfuegos.
- González, D. L. (2007). *La influencia de la innovación tecnológica, la orientación al mercado y el capital relacional en los resultados de las empresas de un sector de alta tecnología. Aplicación a la industria del software de México*. Tesis doctoral. Universidad Politécnica de Valencia, Departamento de Organización de Empresas, Economía Financiera y Contabilidad, España.
- González, E. M.; Orozco, Ma. M.; Barrios, A. (2011). El valor de la marca desde la perspectiva del consumidor. Estudio empírico sobre preferencia, lealtad y experiencia de marca en procesos de alto y bajo involucramiento de compra. *Contaduría y administración*, (235), 217-239.
- González, M.; Carmona, Z.; Maya, C. (2012). Enfoque de opciones reales para la valoración financiera de marcas. *AD-minister Universidad EAFIT*, (21), 9-32.
- González, P. (2011). Una aproximación a un modelo de decisión para valorar activos intangibles basados en tecnología: caso estudio compañía de software Colombia S.A. *Revista Universo Contábil*, 7(1), 106-121.
- González, Y. (2011). Diseño, validez y confiabilidad del instrumento de observación indicadores de pericia de la enfermera. *Revista Enfermería Universitaria ENEO-UNAM*, 8, (1), 41-48.
- González, Y.; Londoño, M.; Carmona, Z; Maya, C. (2012). Enfoque de opciones reales para la valoración financiera de marcas. *AD-minister Universidad EAFIT*, Número 21, julio-diciembre: 9-32.
- Grant (2004). *Dirección estratégica, conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Ed Cívicas.
- Gu, F.; Lev, B. (2001). *Intangible assets: measurement, drivers, usefulness*. Boston: University & New York University.
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangibles resources. *Strategic Management Journal*, 13(2),135-144.



- Hawkins, D.I.; Best, R.; Coney, K.A. (2005). *Comportamiento del consumidor*. (novena edición). España: McGraw Hill.
- Hax, A.; Majluf, N. (1996). *Gestión de empresa: con una visión estratégica*. Santiago de Chile: Domen.
- Hernández Girón, J. D. L. P., Domínguez Hernández, M. L., y Castillo, D. (2011). Ventaja competitiva sostenible en pequeñas y medianas empresas hoteleras del sur de México. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, (25).
- Herrera, R.; Edila, E. (2013). Factores que explican la extensión de revelación de activos intangibles de los bancos que cotizan en la Bolsa de Valores de Panamá. *Contaduría y Administración*, 58(3), 173-202.
- Hoeffler, S.; Keller, K.L. (2002). Building Brand Equity Through Corporate Societal Marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, 21, 78-89.
- Holbrook, M.B. (1992). Product quality, attributes, and brand name as determinants of price: The case of consumer electronics. *Marketing Letters*, 3(1), 71-83.
- Hollander, S., R. (2005). Los activos intangibles: presentación de algunos modelos desarrollados. *Horizontes Empresariales*, 14,7-20.
- Hormiga, E.; Batista, R.M.; Sánchez, A. (2007). La influencia del capital relacional en el éxito de las empresas de nueva creación. *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*, 1215-1231.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2010). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE)*. Estadísticas. Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2010). *Anuario estadístico*. México.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2009). *Anuario estadístico*. México.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2011). *Anuario estadístico*. México.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2012). *Estadísticas*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). [en Línea ] Disponible en: <http://uentame.inegi.org.mx/poblacion/myd.aspx?tema=P> (Consultado 22 de abril de 2014).



- Instituto Universitario de Administración de Empresas (IADE- CIC). (2003). *El modelo "Intellectus" a examen: Nuevos desafíos. Documento Intellectus 5*. Universidad Autónoma de Madrid, España.
- Ishaq, M.I.; Hussain, N.; Asim, A. I.; Cheema, L. J. (2014). Brand equity in the Pakistani hotel industry. *Revista de Administração de Empresas*, 54(3), 284-295.
- Jacoby, J.; Kynner, D. B. (1973) Brand Loyalty versus Repeat Purchasing Behavior, *Journal of Marketing Research*, 10, 1-9.
- Jiménez, A.I.; Calderón, H; Delgado, E. (2004). *Dirección de Productos y Marcas*. 1ªedic, Barcelona: Editorial UOC.
- Kam, K.; King, C. (2010). When experience matters: building and measuring hotel brand equity: The customers' perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(5), 589 – 608.
- Kamakura, W.A.; Rusell, G.J. (1993). Mesuring Brand value with scanner data. *Elsevier Science Publishers B.V*, (108), 9-15.
- Kang, H.; Gray, S. J. (2011). The content of voluntary intangible asset disclosures: evidence from emerging Market companies. *Journal of International Accounting Research* 10 (1), 109-125.
- Kapferer, J-N. (1992a). *Strategic brand management. New approaches to creating and evaluating brand equity*, New York, EEUU: The Free Press.
- Kapferer, J. N. (2004). *The New Strategic Brand Management: Creating And Sustaining Brand Equity Long Term*. London: Kogan Page.
- Kapferer, J. N. (1992b). *La marca capital de la empresa*. Bilbao: Deusto S.A.
- Kaplan R. S.; Norton D. P. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance, *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R.; Norton, D. (2005). El Balanced Scorecard: Mediciones que impulsan el desempeño. *Harvard Business Review*, América Latina: 3-10.
- Kaplan, R.; Norton, D.P. (1997). *Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Gestión 2000.



- Kavaratzi, M. (2004). Place branding of review of trends and conceptual model. *The Marketing Review*, 5(4), 329-342.
- Kayaman, R., Arasli, H. (2007). Customer based brand equity: Evidence from the hotel industry. *Managing Service Quality*, 18(17), 92-109.
- Keller, K.L. (1993). Conceptualizing, Measuring and Managing Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(I), 1-22.
- Keller, K. L. (1998). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. NJ, USA: Prentice Hall.
- Keller, K. (2008). *Administración Estratégica de Marca*, tercera edición, México: Pearson.
- Keller, K. L.; Lehmann, D. (2003). How do brands create value? *Marketing Management*, 12(3), 26–31.
- Keller, K.L.; Lehmann, D. (2006). Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. *Marketing Science*, 25(5), 740-759.
- Keller, K.L. (2008). *Administración Estratégica de Marca*, tercera edición, México: Pearson.
- Kerin, A.R.; Sethuraman, R. (1998). Exploring the brand value-shareholder value nexus for consumer goods companies; *Journal of the Academy of Marketing Science*; 26(4): 260-273.
- Kim, H. B.; Kim, W. G. (2005). The relationship between brand equity and firms' performance in luxury hotels and restaurants. *Tourism Management*, 4(26), 549-560.
- Kim, K.H.; Kim, K.S.; Kim, D.Y.; Kim, J.H.; Kang, S.K. (2008). Brand equity in hospital marketing. *Journal of Business Research*, 61(1), 75–82.
- Kim, W. G.; Jin-Sun, B.; Kim, H. J. (2008). Multidimensional customer-based brand equity and its consequences in mid-priced hotels. *Journal of Hospitality y Tourism Research*, 32(2), 235-254.
- Kim, W.; Kim, H. (2004). Measuring customer-based restaurant brand equity. Cornell University. [en Línea]. Disponible en:



- [http://www.uk.sagepub.com/clow/study/articles/PDFs/15\\_Kim.pdf](http://www.uk.sagepub.com/clow/study/articles/PDFs/15_Kim.pdf), (Consultado: 18 de septiembre 2009).
- Kim, W.; Jin-Sun; B.; Kim, H. (2008). Multidimensional customer-based brand equity and its consequences in Mid-priced Hotels. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. [en Línea]. Disponible en: <http://jht.sagepub.com/search>, (Consultado 20 de noviembre 2014).
- King, K (2003). *The Valuation and Exploitation of Intangible Assets*, USA: EMIS.
- Kliatchko, J. (2009). IMC 20 Years After: A Second Look at IMC Definitions, *International Journal of Integrated Marketing Communications*, Fall: 7-12.
- Kline, P. (2000). *The handbook of psychological testing*, (2ªed.). New York: Routledge.
- Konecnik, M.; Gartner, W. (2007). Customer-based brand equity for a destination. *Annals of Tourism Research*, 34(2), 400–421.
- Kotler, P. (1991). *Marketing Management: analysis planning and control*. NJ: Prentice Hall.
- Kotler, P., Keller, K. (2012), *Dirección de Marketing*, 14 edición, México: Pearson.
- Kotler, P.; Bowen, J.T. y Makens, J.C. (2006). *Marketing for hospitality and tourism*. 4th ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Kotler, P.; Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Krishnan, C.; Hartline M. D. (2001). Brand equity: is it more important in services? *Journal of Services Marketing*, 15(5), 328-342.
- Lee, Y.; Back, K.; Kim, J. (2009). Family restaurant brand personality and its impact on customer's emotion, satisfaction, and brand loyalty. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. [en Línea], 3. Disponible en: <http://jht.sagepub.com/search>, (Consultado 15 junio 2012).
- Leuthesser, L. (Ed.) (1988), *Defining, Measuring and Managing Brand Equity: A Conference Summary*, Report No. 88-104, Marketing Science Institute, Cambridge, MA
- Lev, B. (1992). Information disclosure and strategy. *California Management Review*, 34 (4), 9-32.



- Levinthal, D. A. (1995). Strategic Management and the Exploration of Diversity. En C. A. Montgomery (ed.): *Resource based and Evolutionary Theories of the Firm*. Ed. Kluwer Academic Public.
- Lodos, F (2011). Lo emocional en las marcas. Open DC – Universidad de Palermo. Disponible en: [http://www.palermo.edu/dyc/openc/openc2011\\_1/036.pdf](http://www.palermo.edu/dyc/openc/openc2011_1/036.pdf). (Consultado: 17 de octubre 2014).
- Lodos, F (2011). Lo emocional en las marcas. Open DC – Universidad de Palermo. [en Línea]. Disponible en: [http://www.palermo.edu/dyc/openc/openc2011\\_1/036.pdf](http://www.palermo.edu/dyc/openc/openc2011_1/036.pdf). (Consultado: 17 de octubre de 2014).
- Loken, B.; John, DR. (1993). Diluting Brand Beliefs: When Do Brand Extensions Have a Negative Impact? *Journal of Marketing*, 57, 71-84
- López (1998). Un modelo de administración de empresa desde la teoría de los recursos y capacidades. Tesis doctoral, Universidad de Murcia, España.
- López, R.; Benloch, M. T. (2005). De la marca comercial a la marca territorio. *Recerca, Revista de Pensament i anàlisi*, 5: 87-100.
- López, Y. J.; Sabater, S. R. (2009) La teoría de los recursos y capacidades de la empresa. Una revisión. Departamento de Organización de Empresas. Universidad de Murcia. [en Línea]. Disponible en: <http://www.um.es/fee/documentos/dt2-00.pdf>, (Consultado 8 de abril de 2009).
- Mahajan, V.; Rao, V. R., Srivastava, R.K. (1990). Development, Testing and Validation of Brand Equity Under Conditions of Acquisition and Divestment, Comunicación del Seminario del Marketing Science Institute sobre Brand Equity, Cambridge, Inglaterra.
- Mahajan, V.; Rao, V. R.; Srivastava, R.K. (1994). An Approach to Assess the Importance of Brand Equity in Acquisition Decisions. *Journal Predict Innovation Management*, 11(3), 221-35
- Makenna, R. (1991). Marketing is everything, *Harvard Business Review*, 69(1), 65-79.



- Mantilla, A. (2000). Capital Intelectual. Comunicación del X Simposio contaduría Universidad de Antioquia [en línea]. Disponible en: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/capint3/MEDELLIN.pdf>, (Consultado 15 mayo 2010).
- Mantilla, S. (2004). *Capital Intelectual y Contabilidad del Conocimiento*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Mariz- Pérez, R. M.; Teijeiro-Álvarez, M.M.; García-Álvarez, M. T. (2013). The relevance of human capital as a driver for innovation. *Cuadernos de Economía*, 35 (98), 68-76.
- Marr, B. (2007). Measuring and managing intangible value drivers. *Business Strategy Series*, 8(3), 172-178,
- Martín de Castro, G.; Navas L. J. (2006). La importancia de la reputación empresarial en la obtención de ventajas competitivas sostenibles. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 12(3), 29-39.
- Martos, M. S.; Fernández-Jard; C. M.; Figueroa, P.F. (2008). Evaluación y relaciones entre las dimensiones de capital intelectual: el caso de la cadena de la madera de Obrera (Argentina). *Intangible Capital*: 67-101.
- McQueen, J. (1990). The different ways ads work. *Journal of Advertising Research*, 30, RC13–RC16
- Medeiros, F.; Oneide, J. y Demarchi, D (2012). A estruturação e a gestão do capital intelectual a partir do modelo de navegador de Stewart: um estudo em uma instituição de ensino superior (IES). *Teoria e Evidência Econômica*. 18 (39), 344-371.
- Medina-Agerrevere, P. (2014). *Marca y comunicación empresarial*. Barcelona: Editorial UOC.
- Mejía, D. & Pérez, E. (2013). Aplicación de indicadores para medir el capital intelectual en un centro de investigación empleando el modelo Skandia. *Revista In Vestigium Ire*. (6), 9-18.
- Melillo, W. (2006). *Inside the Consumer Mind: What Neuroscience Can Tell Us about Marketing*. USA: Adweek.



- Memeldorff, F. (1998). Marketing estratégico en turismo: branding, identidad y cultura corporativa. *Revista Valenciana de Estudios Autonimic*, 25, 73-80.
- Méndez, C.; Sepúlveda, R., Y Alonso, M. (2012). Introduction to Exploratory Factor Analysis (EFA). *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 41(1), 197-207.
- Mendoza, M. (2011). Elaboración y validación del cuestionario: Desempeños profesionales de directivos y profesores en pro de una educación creativa: Evaluación y autoevaluación desde la perspectiva docente. *Revista Docencia e Investigación*. 21: 51-70.
- Mercado, P.; Flores, R. & Nava, R. M. (2013). Medición de Capital Intelectual en Instituciones de Educación Superior. *Global Conference on Business & Finance Proceedings*. 8, (2), 652).
- Miles, J.; Quintillán, I. (2005). Auto-evaluación del capital intelectual en la pequeña y mediana empresa. *Revista empresarial FCE*. [en línea]. Disponible en: <http://www.ucu.edu.uy/Facultades/CienciasEmpresariales/RevistaFCE>, (Consultado 15 de mayo 2011).
- Milis, K. y Mercken, R. (2004). The use of the balanced scorecard for the evaluation of Information and Communication Technology projects. *International Journal of Project Management*, 22, 87 – 97.
- MMHI (2013). Tendencias del turismo Mundial. Market Metrix Hospitality Index (MMHI). [en Línea]. Disponible en: <http://corp.marketmetrix.com/how-guests-select-hotels-around-the-world-global-results>, (Consultado 22 de abril de 2014).
- Moiguer, F. (2008) Marcas democráticas. iEco. Clarin. Argentina, 21/09/2008.
- Monagas, M. (2012). El capital intelectual y la gestión del conocimiento. *Ing. Ind.* 33(2), 142-150.
- Monagas-Docasal, M. (2013). Procedimiento metodológico para la medición del capital intelectual en empresas hoteleras. [en línea]. *Ingeniería Industrial*, 1(34), La Habana, Cuba, 50-63. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362013000100006&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000100006&lng=es&nrm=iso), (Consultado 15 de abril 2014)



- Moreno, R. (2008). *El poder de la marca*. Debates IESA.
- Morgan, L. (1999). *Logos, Logotipos, Identidad, marca, cultura*. México: McGraw Hill.
- Mountinho, L. (1984). Vacation tourist decision process. *Quarterly Review of Marketing*, 9, 8-17.
- Mulhern, F. (2009). Integrated marketing communications: From media channels to digital connectivity. *Journal of Marketing Communications*, 2-3(15), 85-101.
- Mundet I Cerdan, LL. (1996). Geografía, turismo i marquetng. Una barreja imposible o una berrjanecessaria? *Document d` Analisi Geografica*, 29, 71-86.
- Muñiz, R. (2006). La Marca. En R. Muñiz, *Marketing en el siglo XXI*. México: Centro Estudios Financieros.
- Murphy, J. J. (Ed.) (1989): *Brand Valuation. Establishing a True and Fair View*. NY: Hutchinson Business Books.
- Na, W.; Marshall, R.; Keller, K.L. (1999). Measuring brand power: validating a model for optimizing brand equity, *Journal of Product and Brand Management*, 8(3), 170-184.
- NAFINSA. (2004). *Las pymes y los empresarios*. México.
- Nath, P.; Bawa, A. (2011). Measurement of brand equity of services: Scale construction and validation. *Journal of Services Research*, 11(2),135-154.
- Navas, J.E.; Guerra, L.A. (1998). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*, 2da edición. Madrid: Civitas.
- Nevado, D. y López, V. R. (2006). *Gestione y controle el valor integral de su empresa*. España: Díaz de Santos.
- Nevado, D. y López, V. (2002). *El capital intelectual: valoración y medición. Modelos, informes, desarrollos y aplicaciones*. Madrid: Prentice-Hall.
- Nogueira D. (2002). *Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el control de gestión en las empresas cubanas*. Tesis de Doctorado en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Técnicas, ISPJAE: Cuba.



- Nogueira, D.; López, D.; Medina, A. y Hernández, A. (2014). Cuadro de mando integral en una empresa constructora de obras de ingeniería. *Revista ingeniería de construcción*, 29(2), 201-214.
- Norma Internacional de Contabilidad N° 38 (2014). Disponible en: [http://investigacion.contabilidad.unmsm.edu.pe/archivospdf/NIC/NIC38\\_04.pdf](http://investigacion.contabilidad.unmsm.edu.pe/archivospdf/NIC/NIC38_04.pdf), (Consultado: 8 noviembre 2014).
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*, 2<sup>nd</sup>, New York: McGraw-Hill.
- Obiol, E. (2002). Marca turística y territorio. Un análisis de geográfico del turismo valenciano. *Cuadernos de Turismo*, 9, 85-101.
- Ogrizek, M. (2002). The effect of corporate social responsibility on the branding of financial services. *Journal of Financial Services Marketing*, 6 (3), 215-228
- Oliveira, A. y Capriotti, P. (2013). Gestión estratégica de los públicos en museos. De la identificación a la comunicación. *El profesional de la información*, 22(3), 210-214.
- Oliver, R. (1999). Whence customer loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33-44.
- Oliver, R.L. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, Boston: McGraw Hill.
- Olmedo, R. (2010). *El valor de la marca en épocas de crisis económica*. Tesis en opción al grado de maestro en ciencias de la comunicación, Universidad de Palermo.
- OMT (2009) *Barómetro OMT del Turismo Mundial*. Volumen 7, No. 1
- OMT (2010). *Barómetro OMT del Turismo Mundial*. Volumen 8, No. 2.
- Orozco, J. A.; Roca, D. (2011). Construcción de imagen de marca y reputación a través de campañas publicitarias de RSC. *Sphera Pública*, (11), 273-289.
- Ortegón, L. (2010). Panorama actual de los métodos de medición de marcas y valor de marca desde la orientación al consumidor. *Poliantea*, 6(11), 170-187
- Osorio, E.; García, S. (2013). Análisis y notoriedad en la web de las marcas de turismo rural de Andalucía, Cataluña y la comunidad valenciana. *Revista de Análisis turístico*, 16, 45-58



- Ostberg, J. (2007). Identidad, cultura e imagen corporativa. En: Jiménez y Rodríguez (Edit.), *Comunicación e imagen corporativa*. Barcelona: UOC.
- Palomo, M. A. (2003). La evaluación de activos intangibles. *Ingenierías*, IV (12),12-17.
- Papalexandris, G.; Ioannou, E.; Soderquist, G.P. y Prastacos. (2005). A Holistic methodology for Putting the Balanced Scorecard into Action. *European Management Journal*, 23 (2), 214–227.
- Pappu R.; Quester, P. y Cooksey, R. (2005). Consumer-based brand equity: improving the measurement – empirical evidence. *Journal of Product & Brand Management*, Emerald Group Publishing, 14/3,143–154.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1985) A Conceptual Model of Service. Quality and its Implications for Future. *Research. Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Park, C. W., y Arinivasan, V. (1994). A survey-based method for measuring and understanding brand equity and its extendibility. *Journal of Marketing Research*, (31), 271-288.
- Pereyra, A. y Triunfo, P. (1999). *Oligopolio. Microeconomía avanzada*. Montevideo: Universidad de la República. Facultad de Ciencia Económicas y Administración.
- Pérez, D. (2005). *Contribución de las tecnologías de la información, a la generación de valor en las organizaciones: un modelo de análisis y valoración desde la gestión del conocimiento, la productividad y la excelencia en la gestión*, [en línea], Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias, Universidad de Cantabria. Disponible en: [http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10587/3de8.DPG\\_capt3.pdf;jsessionid=71649799C566EF157E36B5EE39A32E07](http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10587/3de8.DPG_capt3.pdf;jsessionid=71649799C566EF157E36B5EE39A32E07), (Consultado 15 de junio 2011).
- Petrash, G. (1996). Dow's Journey to a Knowledge value management culture. *European Management Journal*, 14(4), 365-373.
- Pettis, C. (1995). *Techno brands. How to create and use brand identity to market, advertise and sell technology products*, Nueva York: AMACOM.
- Piñeiro, J.M. (2009). *Un análisis de la evolución de la banca mediana española a través de la teoría de recursos y capacidades y el análisis del entorno*. Tesis doctoral. Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid.



- Porter, M. (2010). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*. México, Febrero. I, 8-33.
- Porter, M. E. (1982). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los recursos industriales y de la competencia*. México: CECSA.
- Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY, EEUU: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press.
- Prasad, K., Dev, C. S. (2000). Managing hotel brand equity: A customer-centric framework for assessing performance, *Cornel Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(3), 22-31.
- Ramírez C. (2002). *Gestión para empresas turísticas*. México: Trillas
- Ramírez, E. (2006). *Turismo de negocios*. México: Trillas.
- Rangaswamy, A.; Burke, R.R. y Oliva, T.A. (1993). Brand equity and the extendibility of brand names. *International Journal of Research in marketing*, 10, 61-75.
- Rial, A. (2000). El valor de marca a partir de su relación con el consumidor. *Psicothema*, 12(2), 247-254.
- Rial, A; García, A.; Varela. J. (2008). Una aplicación metodológica para la estudio de la imagen de marca de un destino turístico. *Revista Pasos*, 1(6),1-10.
- Rico, I. (2013). *Medición de la Percepción de Marca: Propuesta Metodológica para la Mejora de un Sistema de Simulación Basado en Agentes*. Trabajo de Grado para optar el Título de Administrador de Negocios Internacionales. Universidad del Rosario, Bogotá, D.C.
- Rico, M. (2013). La marca personal como seña de identidad del directivo: Competencias distintivas. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*. 20, 57-73.
- Rodríguez, A. (15 de febrero de 2012). Franquicias hoteleras, oasis para los inversionistas. *El Financiero*.



- Rodríguez, G. (2009). Capital intelectual bajo el modelo de e-commerce. *Telos*, 11(3), 347-366.
- Rodríguez, M. y Santana. A. (2014). La década prodigiosa: rasgos y efectos de la reconversión hotelera en las regiones turísticas españolas. Turégano. *Tourism and Management Studies*, 10(2), 155-165.
- Rodríguez, P., y Santana, M. A. (2012). Los agentes sociales y la política urbanístico-turística: percepción y performatividad. El caso de las Directrices de Ordenación del Territorio y del Turismo de Canarias. *Investigaciones Turísticas*, 3, 56-82.
- Roedder, D.; Loken, B.; Kim, K.-H.; y Basu, A. (sf). *Brand Concept Maps: A Methodology for Identifying Brand Association*. Networks. Marketing Science Institute Report.
- Romano, CH. (1997). Do your clients feel happy? *Management Review*, (12), 13
- Ruiz, M. A. y Pardo, A. (2002). *SPSS 11. Guía para el análisis de datos*. Madrid, España: McGraw, Hill – Interamericana.
- Ruiz, R. y Sánchez, O. (2010). Desarrollo de estrategias para el fortalecimiento de la imagen de marca de la empresa Larsa Aguacates en la ciudad de Puebla. Universidad de Las Américas de Puebla. [en Línea]. Disponible en: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lmk/ruiz\\_r\\_o/apendice\\_I.html](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lmk/ruiz_r_o/apendice_I.html), (Consultado 15 de octubre 2014).
- Rumelt, R. P. (1991). How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, 12(3),167–185.
- Rusell (2007). Experiential joins the marketing party, *Brandt Weekly*, 8 (23 mar).
- Saavedra, J.L. (2007). Brand Equity as a Cultural Phenomenon: The Ethnographic Method as a Marketing. Measurement Tool *Espacio abierto*, 16(4), 715 - 736
- Saavedra, M. L.; González, J. L. (2011). Las TI y su relación con la Creación de Valor: una aplicación. *Forum Empresarial*, 2(16), 9(27), 19-41.
- Salgado, E. (2007). La Marca: punto vital en mercadeo y activo valioso para la empresa. [en Línea]. Disponible en: <http://www.channelplanet.com/?idcategoria=18492>, (Consultado 4 de octubre de 2012).



- Salinas, G. (2007). *Valoración de marcas. Revisión de enfoques, metodologías y proveedores*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- San Martín, H.; Rodríguez, I. (2010). Un enfoque de gestión de la imagen de marca de los destinos turísticos basado en las características del turista. *Revista de análisis turístico*, (9), 5-13.
- Sarur, M. S. (2013). La importancia del capital intelectual en las Organizaciones, *Ciencia Administrativa, México*, 1, 39 -45.
- Sánchez, A.J., Melián, A.; Hormiga, E. (2007). El concepto de capital intelectual y sus dimensiones. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(2), 97-111.
- Scholnik, P. (2009). La hora del branding. iEco.Clarin. Argentina, 21/09/2009.
- Scott, M. D. (2002). ¿Qué es una marca? En D. S. M., *La Marca: Máximo*.
- SECTUR (2005). *Anuario Estadístico del Turismo*. Gobierno del Estado de México.
- SECTUR (2006). *Anuario Estadístico del Turismo*. Gobierno del Estado de México.
- SECTUR (2007). *Anuario Estadístico del Turismo*. Gobierno del Estado de México.
- SECTUR (2007). *Programa Sectorial de Turismo 2007 – 2012*, Gobierno Federal, México
- SECTUR (2009). *Boletín Cuatrimestral de Turismo*, Número 26, mayo-agosto 2009
- SECTUR (2009). *Tercer Informe de Labores*, Gobierno Federal, México.
- SECTUR (2010). *Cuarto Informe de Labores*, Gobierno Federal, México.
- SECTUR (2010). *DataTur*, Gobierno federal, México. [On Line] Disponible en: <http://datatur.sectur.org.mx>. Consultado: 18 febrero 2011.
- SECTUR (2010). *Glosario\_DataTur*, Gobierno federal, México. [On Line] Disponible en: <http://datatur.sectur.org.mx>, (Consultado 15 de noviembre 2011).
- SECTUR. (2005). *Perfil y grado de satisfacción del turista internacional de negocios*. México.
- SECTUR. (2011). *Avance de las metas del Programa Sectorial de Turismo 2007-2012*. México.



- Seetharaman, A.; Mohd, N.; Zainal, A.; Gunalan, S. (2001). A conceptual study on brand valuation. *Journal of Product y Brand Management*, 10(4), 243 - 256.
- Seguí, E. (2007). *La gestión del capital intelectual en las entidades financieras. Caracterización del capital humano en las cooperativas de crédito*. Tesis doctoral. Universidad Politécnica de Valencia, Departamento de Economía y Ciencias sociales, España.
- Seguí-Mas, E.; Server Izquierdo, R.J. (2010). El capital relacional de las cooperativas de crédito en España: un estudio cualitativo de sus intangibles sociales mediante el análisis delphi. *REVESCO*: 107-131.
- Šerić, M. y Gil, I. (2011). Valor de marca en los hoteles de alta categoría: un análisis desde la perspectiva del huésped según su país de origen. *Gran Tour: Revista de Investigaciones Turísticas*, España, 3, 10-30.
- Serra, F. (2011). *Temas de Introducción al Marketing*. Madrid: ESIC Editorial,
- Serrano, F.; Serrano, C. (2005). *Gestión, dirección y estrategia de producto*. Madrid: ESIC.
- Shanker, H. (1996). Characteristics of Memory Associations: A Consumer-Based Brand Equity Perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 13(4), 389-405.
- Shekhar, R. K. (2013). The nature and antecedents of brand equity and its dimensions. *Marketing Intelligence y Planning*, 31(2), 141 – 159.
- Simó, P. y Sallán J. M. (2008). Capital intangible y capital intelectual: Revisión, definiciones y líneas de investigación. *Estudios de Economía Aplicada*, 26(2), 65-78.
- Simon, C. y Sullivan, M. (1993). The Measurement and Determinants of Brand Equity: The Financial Approach, *Marketing Science*, 12(1),28-52.
- Skyme, David. (1997) Measuring Intellectual Capital. Insight. [On line]. Disponible en: [www.skyme.com](http://www.skyme.com), (Consultado 15 de julio 2011).
- So, K. K. F., King, C., Sparks, B. y Wang, Y. (2013). The influence of customer brand identification on hotel brand evaluation and loyalty development. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 31-41



- Soler R. (2009), *Procedimiento para la implementación del balanced scorecard como modelo de gestión en las empresas cubanas*, Tesis de Doctorado en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, ISPJAE, Cuba.
- Stern, B. (2006). What Does Brand Mean? Historical-Analysis Method and Construct Definition. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 216-223.
- Steward, T. A. (1998). *La Nueva Riqueza de las Organizaciones: EL Capital Intelectual*. Buenos Aires: Granica
- Suviri, J. (2010) Conceptualización y comparación de distintos modelos de evaluación de la reputación corporativa. *Cuadernos de Gestión del Conocimiento Empresarial*, 1(11), 1-9.
- Sveiby, K.E. (1997). Intellectual assets monitor. [On Line]. Disponible en: [http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos\\_sveiby.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_sveiby.htm), (Consultado 15 de marzo de 2011)
- Sveiby, K.E. (2000). *Capital intelectual. La nueva riqueza de las empresas: cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor*. Barcelona: Gestión 2000.
- Swait, J.; Erdem, T.; Louviere, J.; Dubelaar, C. (1993). The equalization price: a measure of consumer perceived brand equity. *International Journal of Research in marketing*, 10(1), 23-45.
- Tarziján, J. y Paredes, R. (2006). *Organización industrial para la estrategia empresarial*. Chile: Pearson Prentice Hall.
- Tolba, A. H. y Hassan S. S. (2006). An integrative model for measuring customer-based brand equity and brand market performance. *AMA Proceedings*, 17, 114–115.
- Tomado de Fast Company, número 31, enero de 2000, página 214 por Alan M. <http://www.fastcompany.com/online/31/lev.html>
- Torres, L. (2012). La Nueva Dependencia: Los Activos Intangibles Propiedad Intelectual, XI (15):14-35
- Torruco, M. (1999). *Servicios turísticos*. México: Trillas



- Urrea, F.; González, J. (2010). Modelos de Capital Intelectual y sus indicadores en la universidad pública. *Cuadernos de Administración*, Universidad del Valle, 43(enero-junio 201), 113-128.
- Valenzuela, L. y Torres, E. (2008). Gestión empresarial orientada al valor del cliente como fuente de ventaja competitiva: propuesta de un modelo explicativo. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 65-86.
- Valls J. F. (1992). *La imagen de marca de los países*. España: McGraw Hill.
- Vázquez, C. J.; Fernández, E.; Montes, J. M. (1998). Los recursos intangibles como factores de competitividad de la empresa. *Dirección y organización*. Madrid: CEPADE.
- Vega, V. et al. (2005). *Análisis de la metodología RECIT para el diseño e implementación de un cuadro de mando integral*, Cuba: UMCC.
- Velilla, J. (2009). Branding, marketing, comunicación... conceptos en entredicho. [en línea] Disponible en <http://www.javiervelilla.es/wordpress/2009/12/10/branding-marketing-comunicacion-conceptos-entredicho/>, (Consultado 26 de enero 2013).
- Velilla, J. (2010). *Branding. Tendencias retos en la comunicación de marca*. Barcelona: Editorial UOC.
- Vera, J. (2008). Perfil de valor de marca y la medición de su Componentes. Academia. *Revista Latinoamericana de Administración*, (41), 69-89.
- Viedma, J. M. (2002). Nuevas aportaciones en la construcción del paradigma del capital intelectual. *Revista de economía y empresa* [en Línea]. Disponible en: <http://gestiondelcapitalintelectual.com>, (Consultado 26 de enero 2013).
- Viedma, J. M. (2002). Nuevas aportaciones en la construcción del paradigma del capital intelectual. *Revista de economía y empresa* [en Línea]. Disponible en: <http://gestiondelcapitalintelectual.com>,(Consultado: 8 julio 2009).
- Viedma, J. M. (2007): In search of an Intellectual Capital comprehensive theory. *Journal of Knowledge Management*. [en Línea]. Disponible en: <http://www.iaea.org/inisnkm/nkm/CD-NKM/Handbook%20of%20NKM%20->



- [%20Working%20Material%20-%20November%202008/pdfs/284.pdf](#), (Consultado 26 de enero 2013).
- Viedma, J.M. (2001). Intellectual capital benchmarking system. *Journal of Intellectual Capital*, 2(2),148 – 164.
- Villafañe (2001). La Reputación Corporativa como Factor de Liderazgo. *Área Abierta*, (1), 1-6.
- Villarejo, A.F, (2002). “Modelos multidimensionales para la medición del valor de marca”, [en Línea], *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa*, 3(8), Disponible: <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v08/083013.pdf>, (Consultado: 10 septiembre 2012).
- Viloria, G; Nevado, D. y López. V.R. (2008). *Medición y valoración del capital intelectual*. España: Fundación EOI.
- Walsh, G., Beatty, S. E. (2007). Customer-based corporate reputation of a service firm: scale development and validation. *Journal of Academy of Marketing Science*. [On Line]. 35. Disponible en: <http://www.springerlink.com/content/v31q322070k12112/fulltext.pdf>, (Consultado 22 de enero 2013).
- Wang, Y.; Lo, H.-P y Hui, Y. V. (2003). The antecedents of service quality and product quality and their influence on bank reputation: Evidence from the banking industry in China. *Managing Service Quality*, 72–83.
- Wansink, B.; Ray, M. (1993). Expansion advertising and brand equity. En D. Aaker, A. L. Biel (Eds). *Brand equity and advertising. Advertising's role in building strong brands* (pág. 177-194). USA: Lawrence Erlbaum Associates.
- Wernefelt (1984). A Resource-based View of the firm Strategic. *Management Journal*, 5,171-180.
- Wihelmina, K. (2014). *El diseño del mapa estratégico y del balance scorecard para la operadora Happy Gringo*. CIA, LTd. Tesis en opción al grado de Magister en Gerencia Empresarial. [en Línea], Escuela Politécnica Nacional, Disponible en:



<http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/8147/1/CD-5705.pdf>, (Consultado 15 de enero 2013)

- Winter J. C. F.; Dodou, D. y Wieringaa, P. A. (2009). Exploratory Factor Analysis With Small Sample Sizes. *Multivariate Behavioral Research*, 44(2), 147-181.
- World Economic Forum. (2011). *Travel and Tourism Competitiveness Report 2011*. Jennifer Blanke and Thea Chiesa, Editors: Switzerland.
- Yoo, B.; Donthu, N. (2001). Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *Journal of Business Research*, 52(1-14), 122-135.
- Zaltman, G. (2003). *How Customers Think: Essential Insights into the Mind of the Market*. Ied, USA: Harvard Business School Pres.
- Zaltman, G.; Higie, R. (1995). Seeing the Voice of the Customer: Metaphor-Based Advertising Research. *Journal of Advertising Research*, 35(july/ august), 35-51.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perception of price, quality, and value: a means end model and synthesis of evidence, *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.
- Zeithaml, V. A; Bitner; M. J. (2003). *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*, 2. ed. Porto Alegre: Bookman.

