



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Arte, Diseño y Comunicación Audiovisual

“Percepción empresarial de las Estrategias de Branding en Pequeñas y Medianas Empresas de Guayaquil: Un Estudio de Casos.”

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título:

MAGÍSTER EN DISEÑO Y GESTIÓN DE MARCAS

Presentado por:

Justine Magdalena Mera Agurto

GUAYAQUIL - ECUADOR

2023 - 2024

Tribunal de Graduación

Msc. Hilda Flor Páez

Presidente de Tribunal

Msc. Antonio Moncayo Moncayo

Director del proyecto de titulación

Msc. Daniel Castelo Tay - Hing

Evaluador

Declaración Expresa

La responsabilidad del contenido de este trabajo de titulación, me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral

Justine Magdalena Mera Agurto

CI. 0924236599

Resumen

El presente proyecto, analiza las perspectivas a percepción empresarial sobre las estrategias de branding en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) de Guayaquil, utilizando un enfoque de estudio de casos para identificar sus desafíos, oportunidades y beneficios. El objetivo principal de este proyecto de titulación, fue analizar la percepción que tiene el sector empresarial de Guayaquil sobre las estrategias de branding, para que se promueva una mayor valorización de esta disciplina en PYMEs. El proyecto se fundamenta en la hipótesis de que una percepción limitada o errónea del branding por parte de los empresarios reduce su implementación, limitando el crecimiento y posicionamiento de las Pymes. La justificación radica en la importancia del branding como un factor estratégico para la sostenibilidad y diferenciación empresarial en mercados competitivos como el de Guayaquil. El desarrollo del proyecto incluyó la recopilación de datos mediante entrevistas a representantes de siete Pymes locales y el análisis de cuatro casos de estudio. Los resultados evidenciaron que muchas Pymes guayaquileñas consideran el branding como sinónimo de publicidad, específicamente en redes sociales, lo que refleja un desconocimiento de su alcance integral. Sin embargo, las empresas que han invertido en estrategias completas, experimentaron un mayor reconocimiento de marca y fortalecimiento de la fidelización del cliente. Estas diferencias subrayan la importancia de comprender y aplicar el branding más allá de sus aspectos superficiales. Este proyecto contribuye con una guía que busca fortalecer la comunicación entre los profesionales del branding y los empresarios, ayudándoles a adoptar estrategias adaptadas a sus necesidades específicas. Esto no solo mejora el posicionamiento de las marcas, sino que también impulsa su sostenibilidad en el competitivo mercado local.

Palabras Clave: Branding, Pymes, Percepción empresarial, Estrategias de marca.

Abstract

This project analyzes the business perception perspectives on branding strategies in Small and Medium Enterprises (SMEs) in Guayaquil, using a case study approach to identify their challenges, opportunities and benefits. The main objective of the thesis was to analyze the perception that the business sector of Guayaquil has on branding strategies, in order to promote a greater appreciation of this discipline in SMEs. The project is based on the hypothesis that a limited or erroneous perception of branding by entrepreneurs reduces its implementation, limiting the growth and positioning of SMEs. The justification lies in the importance of branding as a strategic factor for business sustainability and differentiation in competitive markets such as Guayaquil. The development of the project included the collection of data through interviews with representatives of seven local SMEs and the analysis of four case studies. The results showed that many SMEs in Guayaquil consider branding as synonymous with advertising, specifically on social networks, which reflects a lack of knowledge of its comprehensive scope. However, companies that have invested in comprehensive strategies experienced greater brand recognition and strengthened customer loyalty. These differences underline the importance of understanding and applying branding beyond its superficial aspects. This project contributes with a guide that seeks to strengthen communication between branding professionals and entrepreneurs, helping them to adopt strategies tailored to their specific needs. This not only improves the positioning of brands, but also boosts their sustainability in the competitive local market.

Keywords: Branding, SMEs, Business perception, Brand strategies.

Contenido

Evaluadores	¡Error! Marcador no definido.
Resumen	2
Abstract	3
INDICE DE TABLAS	6
ÍNDICE DE FIGURAS	6
1. Introducción	7
1.1. Definición del problema	7
1.2. Objetivos	8
1.3. Justificación del proyecto	8
1.4. Grupo objetivo / beneficiarios.....	9
1.5. Marco referencial.....	9
1.5.1. Introducción al Branding	9
1.5.1.1. Definición de Branding y evolución del concepto	9
1.5.2. Percepción Empresarial del Branding	10
1.5.2.1. Concepto de Percepción Empresarial	10
1.5.2.2. (Análisis) Factores que Influyen en la Percepción del Valor del Branding	11
1.5.3. Impacto del Branding en el Desempeño Empresarial	12
1.5.3.1. Relación entre Branding y Desempeño Económico	12
1.5.3.2. Impactos negativos para las empresas que subvaloran el branding	12
1.5.4. Rol del Profesional de Branding.....	13
1.5.4.1. Competencias Técnicas y Estratégicas	13
1.5.4.2. Aportaciones al Éxito Organizacional	14
1.5.4.3. Enfoques comunicacionales efectivos para demostrar el valor del branding a nivel empresarial	14
1.5.4.4. Uso de Indicadores Clave de Desempeño (KPIs)	14
1.5.4.5. Narrativas Persuasivas	14
1.5.4.6. Comunicación Colaborativa e Integrada.....	15
1.5.4.7. Desarrollo de Casos de Negocio	15
2. Metodología	17
2.1. Método de Investigación: Estudio de Casos Múltiples.....	17
2.2. Análisis de datos	18
2.2.1. Análisis de entrevista a representantes de Empresas	18
2.2.2. Análisis de casos.....	20
2.2.2.1. Rukito	20

2.2.2.2. Casa Res.....	21
2.2.2.3. Conclusión del análisis entre Rukito y Casa Res	22
2.2.2.4. Sweet & Coffee.....	26
2.2.2.5. Sailor Coffee.....	27
2.2.2.6. Conclusión del análisis entre Sweet & Coffee y Sailor Coffee	27
3. Propuesta.....	31
3.1. Propósito de la guía	31
3.1.1. Importancia del branding y su impacto en las PYMEs de Guayaquil.....	32
3.2. Estrategias Clave para Profesionales del Branding	33
3.2.1. Métodos para presentar ROI (Retorno de Inversión) del branding	33
3.2.1.1. Incremento de Ventas.....	33
3.2.1.2. Mejora de la Fidelización del Cliente	35
3.2.1.3. Reconocimiento de Marca	37
3.2.1.4. Costo por Adquisición de Cliente (CAC).....	38
3.2.1.5. Engagement en Redes Sociales	39
3.2.1.6. Valor de Vida del Cliente (CLV - Customer Lifetime Value).....	40
3.2.1.7. Ahorro Económico por Estrategias Efectivas.....	40
3.2.2. Técnicas para trabajar con tomadores de decisiones (dueños de PYMEs).	41
3.2.2.1. Técnica 1: Análisis del Perfil del Tomador de decisiones	41
3.2.2.2. Técnica 2: Adaptación del Lenguaje y Mensaje	47
3.2.2.3. Técnica 4: Co-Creación de Estrategias.....	47
3.2.2.4. Técnica 5: Comunicación Basada en Beneficios Tangibles.....	48
3.2.3. Matriz para adaptar las estrategias de branding según el tamaño y giro empresarial 49	
3.2.3.1. Según el Tamaño: Mediana o pequeña	50
3.2.3.2. Según el Giro: Servicios o Productos	51
3.2.3.3. Matriz de Selección de Estrategias	52
4. Conclusiones.....	54
4.1. Sobre las Razones de la Subvaloración del Branding	54
4.2. Consecuencias de Valorar o No Valorar las Estrategias de Branding.....	54
4.3. Revalorizar la Labor del Branding: Estrategias y Beneficios	54
4.4. Conclusión final.....	55
5. Recomendaciones.....	56
6. Referencias	57

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Hallazgos de la entrevista a empresarios	19
Tabla 2 - Matriz de selección de estrategias.....	52

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Foto de redes sociales de Rukito	20
Figura 2 - Foto de redes sociales de Casa Res.....	22
Figura 3 - Ejemplo de posteo en Instagram de Rukito	24
Figura 4 - Ejemplo de posteo en Instagram de Casa Res.....	25
Figura 5 - Foto de la página web de Sweet & Coffee.....	26
Figura 6 - Foto de la página web de Sailor Coffee.....	27
Figura 7 - Búsqueda de la marca Sweet & Coffee en Google	28
Figura 8 - Búsqueda de la marca Sailor Coffee en Google	29
Figura 9 - Captura de video sobre muestra del empaque de Rukito en redes sociales	34
Figura 10 - Publicidad estándar de Casa Res	34
Figura 11 - Desglose de pedidos en línea de Sailor Coffee.....	36
Figura 12 - Desglose de la opción pedidos en línea del Sweet & Coffee	36
Figura 13 - Invitación de Rukito a Exitalks, difusión de la marca en evento cultural.....	38
Figura 14 - Comparación de seguidores en redes sociales de Casa Res vs Rukito	39
Figura 15 - Business Model Canva	42
Figura 16 - Mapa de Empatía	43
Figura 17 - Modelo Cinco Fuerzas de Porter	44
Figura 18 - FODA.....	45
Figura 19 - Mapa de actores.....	46
Figura 20 - Estrategias de branding para mediana empresa.....	50
Figura 21 - Estrategias para pequeña empresa.....	50
Figura 22 - Estrategias para empresas de servicios	51
Figura 23 - Estrategias para empresas de productos.....	51
Figura 24 - Datos que se obtienen de la matriz de selección de estrategias	52

1. Introducción

El branding, es un proceso estratégico que es usado por las empresas para crear y gestionar identidad, la cual debe distinguirse de la competencia (Solórzano y Parrales, 2021). Esa identidad se la da a los productos, servicios o a la empresa de manera general (Rooney, 1995). Así, el proceso solo se centra en la creación de un nombre o de un logo, sino en un conjunto de actividades destinadas a construir una percepción favorable dentro de la mente del consumidor (Górska, 2024).

Para Guardarrama y Rosales (2015), la satisfacción y lealtad son valores decisivos para el logro de la rentabilidad deseada por la organización, de esta forma, cuando la empresa aplica una manera correcta la relación con el cliente, se obtiene una imagen comercial potenciada ante el consumidor. Este aporte es relevante porque nos demuestra la importancia de que exista una difusión del mensaje entre los empresarios que toman las decisiones de aplicar las estrategias de branding o contratar a expertos del área. Tener una propuesta de valor clara, un posicionamiento efectivo, una experiencia de marca consistente y una comunicación estratégica pueden llegar a ser algunos de los componentes más importantes para una empresa.

Por otro lado, para Capriotti (2010), las empresas, en su mayoría, toman decisiones sin tener un análisis estratégico previo, especialmente en el ámbito de la comunicación y publicidad. De esta forma, la gestión estratégica del branding es considerado un proceso que requiere una planificación, ejecución y evaluación constante. Esto permitirá que la implementación de estrategias bien diseñadas, la gestión de la identidad de la marca y la adaptación de estas estrategias a las demandas del mercado sean componentes claves para construir y mantener una marca fuerte y exitosa.

Este trabajo de titulación busca revelar cómo la subvaloración del diseño y la falta de inversión en estrategias de branding afectan negativamente el desempeño económico y la imagen de marca de las empresas. Actualmente, no existen datos estadísticos sobre cuantos profesionales de branding existen en la ciudad de Guayaquil ni tampoco hay a nivel nacional, sin embargo, en el portal de Branmedia, presentó en este 2024 un análisis sobre los profesionales del branding, indicando que España lidera en términos de participación, con un 66,8% de todos los profesionales del branding y le siguen 2 bloques, el segundo bloque con un 21,63% representado fuertemente por países latinoamericanos como México y Argentina; mientras que Ecuador está en el tercer bloque acompañado de países como Chile y Bolivia, el cual representa el 2% del total encuestado.

1.1. Definición del problema

Dentro del ámbito empresarial guayaquileño, la inversión en estrategias de branding y, especialmente, el reconocimiento de la labor de los profesionales de esta área, se considera que ocurre en un bajo nivel. Aunque a nivel global se reconoce que el branding puede transformar la percepción que los clientes pueden tener sobre una empresa, así como mejorar su competitividad, muchas empresas en Guayaquil, especialmente las medianas y pequeñas, consideran innecesaria o poco prioritaria esta inversión. Priorizando a lo mucho, la inversión únicamente en el manejo de redes sociales.

Esta visión, que puede ser considerada limitada, puede resultar en una baja valoración de la función de estos profesionales, quienes por esta razón se enfrentan a situaciones en las que

constantemente tienen que estar justificando su rol y demostrar cómo sus estrategias pueden contribuir al crecimiento y sostenibilidad empresarial. Por lo tanto, el problema específico que se busca abordar en este trabajo de graduación, es entender la percepción empresarial sobre el branding y explorar cómo afectan estas percepciones tanto al profesional del branding como a las empresas, en el caso específico en las PYMEs.

Para atender esta problemática se plantean las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las percepciones específicas de los empresarios guayaquileños de las PYMEs sobre la labor de los profesionales del branding?
- ¿Qué factores influyen en la decisión de invertir o no en estrategias de branding en las micro y pequeñas empresas de Guayaquil?
- ¿Qué acciones pueden tomar los profesionales del branding para mejorar su reconocimiento y relevancia en las empresas locales?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

- Analizar la percepción que tiene el sector empresarial de Guayaquil sobre las estrategias de branding, para que se promueva una mayor valorización de esta disciplina en Pymes.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar las principales percepciones que tienen las PYMEs guayaquileñas sobre las estrategias del branding.
- Evaluar las consecuencias de la inversión en una estrategia de branding, mediante una comparativa entre PYMEs que valoran y no valoran las acciones de branding.
- Diseñar una guía con estrategias clave para que los profesionales del branding revaloricen su labor en el segmento empresarial de Guayaquil, enfocado en las PYMEs.

1.3. Justificación del proyecto

Este problema ha sido elegido porque responde a la necesidad de destacar la importancia de las estrategias del branding en las PYMEs, siendo esta una de las herramientas con mayor aporte al posicionamiento esperado de una marca. Resolver esta problemática no solo contribuye a difundir el valor añadido que los profesionales del branding pueden ofrecer al negocio, sino que también permite a las PYMEs guayaquileñas entender cómo una estrategia de marca sólida puede aumentar la fidelización de sus clientes, así como mejorar los ingresos y la rentabilidad. En un contexto donde el branding puede marcar la diferencia entre aquel negocio que prospera y aquel que no lo logra, la comprensión del rol de los profesionales de branding y sus estrategias puede ofrecer una ventaja competitiva clave.

Finalmente, trabajar en una guía fundamentada en bases teóricas, asegura que en la práctica los profesionales del branding tengan herramientas para permitir abordar el requerimiento de su cliente (el empresario) de una manera más ágil y eficiente. Con la oportunidad también de poder sugerir estrategias de manera más directa, orientada siempre a la construcción de marcas sólidas y adaptativas, que perduren en un mercado dinámico y global.

1.4. Grupo objetivo / beneficiarios

Los principales beneficiarios de este estudio son los profesionales del branding en Guayaquil, quienes obtendrán una guía con estrategias para demostrar el valor de su trabajo y mejorar su reconocimiento por parte de los empresarios. Adicionalmente, las PYMEs guayaquileñas también forman parte de los beneficiarios, ya que, a formar a sus empresarios, se busca lograr que comprendan mejor el valor estratégico del branding, pudiendo confiar en que implementar estrategias de branding de manera adecuada, va a tener un impacto de forma positiva en su retorno económico y no solo a nivel de imagen y competitividad dentro del mercado. Este estudio contribuirá a que los empresarios disminuyan la idea errada sobre que el branding es solo un recurso estético, sino como que también es una inversión estratégica de largo plazo.

1.5. Marco referencial

1.5.1. Introducción al Branding

1.5.1.1. Definición de Branding y evolución del concepto

El branding, es un proceso estratégico esencial para que las empresas definan su identidad, lo que les permite diferenciarse y posicionarse dentro del mercado. Una definición clásica de Branding, es ser el conjunto de elementos visuales que caracteriza a una marca, sin embargo, este concepto ha evolucionado en las últimas décadas. Un concepto más actualizado del Branding es el proceso integral que abarca aspectos emocionales, valores y promesas que una empresa busca transmitir al consumidor (Kotler & Keller, 2016).

En términos generales, el branding es un proceso estratégico orientado a la construcción de una identidad y reputación distintiva que permita a una empresa destacarse en un mercado saturado (Kotler & Keller, 2016). En sus orígenes, el branding se asoció con elementos tangibles como el logotipo, el diseño y los colores de una marca, enfoques que se encuentran en la teoría de Kapferer (2012), quien considera que estos aspectos son parte de una identidad visual coherente y atractiva. Sin embargo, esta visión inicial ha evolucionado hacia una comprensión más compleja del branding que reconoce su importancia para el posicionamiento estratégico y la creación de conexiones emocionales con los consumidores (Keller & Swaminathan, 2020).

El concepto de branding ha pasado por varias etapas de evolución. En sus inicios, se centraba en aspectos visuales que facilitaban la identificación de productos. Sin embargo, con el tiempo, el enfoque ha cambiado hacia un proceso que involucra múltiples dimensiones, como la percepción del valor de la marca y su capacidad para generar experiencias satisfactorias. Según Wheeler (2017), hoy en día el branding no solo se limita a los elementos visuales, sino que abarca todas las interacciones entre la marca y sus clientes, posicionándose como un medio para construir confianza y lealtad.

En las últimas décadas, el branding ha adoptado una perspectiva centrada en el cliente. Esta transformación responde a la competencia en el mercado global y al cambio en las expectativas de los consumidores, quienes buscan experiencias significativas en lugar de transacciones puramente comerciales (Lloyd & Woodside, 2021). Así, el branding se ha convertido en una herramienta que permite a las empresas comunicar no solo su propuesta de valor, sino también sus valores y promesas emocionales, alineándose con el enfoque de Kapferer (2012) sobre la importancia de gestionar estos factores de manera coordinada para construir una relación duradera con el cliente.

El branding en la actualidad se concibe como un activo intangible con capacidad para generar valor a largo plazo. Este valor no proviene únicamente de la identidad visual, sino también de la reputación de la marca y su capacidad para transmitir emociones positivas y construir relaciones de confianza. Según Chernatony y Harris (2022), el branding bien ejecutado puede incrementar la percepción de valor del cliente y fomentar una lealtad que, en última instancia, contribuye al éxito financiero de la empresa. De esta manera, el branding se convierte en un activo estratégico, proporcionando una ventaja competitiva en mercados saturados y en constante cambio.

Actualmente, el branding es una parte fundamental de la estrategia empresarial y no se limita a un conjunto de elementos visuales, sino que implica un esfuerzo coordinado en todos los aspectos de la gestión organizacional. Esto incluye desde la comunicación y el servicio al cliente hasta la responsabilidad social corporativa, la sostenibilidad y la autenticidad. En un estudio reciente, Tischer y Hildebrandt (2020) enfatizan que el branding se ha convertido en una herramienta vital para que las organizaciones respondan a las expectativas éticas y ambientales de los consumidores modernos, quienes valoran cada vez más el propósito y la coherencia en las acciones de una marca.

La evolución del branding muestra cómo este concepto ha trascendido su definición tradicional de identidad visual para convertirse en un proceso estratégico integral. En la actualidad, el branding no solo se orienta a la diferenciación, sino también a la construcción de relaciones de confianza a largo plazo con los consumidores. A medida que las empresas enfrentan un mercado competitivo y consumidores con expectativas complejas, el branding sigue siendo una herramienta clave para la creación de valor y posicionamiento estratégico.

1.5.2. Percepción Empresarial del Branding

1.5.2.1. Concepto de Percepción Empresarial

La percepción empresarial es la manera en que los líderes y tomadores de decisiones valoran o entienden el rol estratégico de ciertos procesos y funciones, en este caso, el branding. Barney (1991) sugiere que la percepción empresarial es influenciada por experiencias, cultura corporativa y los valores del liderazgo.

La percepción empresarial del branding, por otro lado, se refiere a la manera en que las organizaciones interpretan y valoran los esfuerzos de branding en sus estrategias de negocio. Esta percepción afecta las decisiones sobre la inversión en branding, la integración de la identidad de marca en sus operaciones y la alineación de la marca con los valores organizacionales. Según Kapferer (2012), una marca fuerte no solo representa una identidad visual, sino que simboliza una propuesta de valor diferenciada que crea conexiones emocionales con los consumidores. Sin embargo, esta percepción puede variar ampliamente en función de factores internos y externos a la organización.

Para algunas empresas, el branding podría percibirse como un gasto adicional sin un retorno económico claro. Esta visión, común en empresas con orientación hacia el corto plazo, tiende a subestimar el valor estratégico del branding como herramienta de fidelización y diferenciación. Para otras, especialmente aquellas orientadas hacia el crecimiento a largo plazo, el branding es visto como una inversión en reputación y relación con el cliente (Keller & Swaminathan, 2020). Estas diferencias en percepción dependen de varios factores que influyen en la valoración del branding, entre ellos la cultura empresarial, el perfil de los tomadores de decisiones y la competencia en el mercado.

1.5.2.2. (Análisis) Factores que Influyen en la Percepción del Valor del Branding

Entre los factores que pueden influenciar la percepción del valor del Branding, se encuentran los siguientes:

- **La Cultura Organizacional y Orientación Estratégica:** En empresas que tienen una orientación al cliente y a la innovación, el branding se considera fundamental para construir relaciones duraderas y leales. Estas organizaciones suelen ver el branding como un activo que contribuye a la creación de valor a largo plazo (Wheeler, 2017). En cambio, las empresas que se centran en la reducción de costos o que operan en sectores donde el enfoque está en la eficiencia, a menudo perciben el branding como un gasto secundario, lo que afecta la valoración de su importancia en la estrategia empresarial (Tischer & Hildebrandt, 2020).
- **Perfil y Experiencia de los Tomadores de Decisiones:** La percepción del valor del branding también está influida por el perfil y la experiencia de los líderes y tomadores de decisiones dentro de la empresa. Cuando los directivos tienen conocimientos o experiencia en marketing y branding, es más probable que comprendan su impacto y apuesten por una inversión significativa en estrategias de marca. Por el contrario, en empresas donde los líderes están más orientados a aspectos técnicos o financieros, es común que el branding se perciba como una inversión prescindible (Aaker & Joachimsthaler, 2020). De acuerdo con estudios recientes, el liderazgo consciente de la importancia del branding tiende a impulsar una cultura organizacional que valora y apoya el desarrollo de la marca como un activo valioso (Lloyd & Woodside, 2021).
- **Competencia y Posicionamiento en el Mercado:** La competencia es un factor clave en la percepción empresarial del valor del branding. En mercados altamente competitivos, el branding puede ser un diferenciador esencial que permita a la empresa destacar frente a otras. Las empresas que comprenden el valor de diferenciarse a través de una estrategia de marca sólida tienden a percibir el branding como una herramienta indispensable para la supervivencia y el crecimiento en el mercado (Tischer & Hildebrandt, 2020). En cambio, en sectores donde la competencia se centra en precio o eficiencia operativa, la percepción del branding tiende a ser menos relevante para la estrategia de negocio.
- **Cambio en las Expectativas de los Consumidores:** La evolución en las expectativas de los consumidores también influye en la percepción empresarial del branding. Los consumidores actuales no solo buscan productos, sino también experiencias y relaciones significativas con las marcas. Esta transformación ha impulsado a las empresas a reconocer el valor de un branding que genere conexiones emocionales y un propósito claro. La percepción del valor del branding ha crecido en empresas que reconocen que su marca no solo representa un producto, sino también una propuesta de valor emocional y ética que los consumidores aprecian y valoran (Keller & Swaminathan, 2020).

1.5.3. Impacto del Branding en el Desempeño Empresarial

1.5.3.1. Relación entre Branding y Desempeño Económico

La relación entre branding y desempeño económico es clara cuando se observa el impacto que una marca fuerte tiene en la fidelización del cliente, el incremento de precios y el crecimiento sostenido. Una estrategia de branding bien estructurada no solo ayuda a las empresas a captar la atención de los consumidores, sino que también permite establecer una conexión emocional y confianza que resultan en relaciones de largo plazo (Aaker & Joachimsthaler, 2020). Según Wheeler (2017), se ha demostrado que los consumidores están dispuestos a pagar más por productos o servicios de marcas en las que confían y valoran, lo que permite a estas empresas mantener márgenes de ganancia superiores a la competencia.

Además, el branding influye en la estabilidad de ingresos, ya que las marcas fuertes tienden a tener una base de clientes leales y resilientes ante los cambios en el mercado (Keller & Swaminathan, 2020). Las empresas que invierten en branding pueden establecer una ventaja competitiva sostenible que no solo se refleja en mayores ventas, sino también en la capacidad de la marca para atraer inversiones y talento, mejorando así el rendimiento económico general de la organización. Por ejemplo, Apple y Nike son reconocidas no solo por sus productos de calidad, sino también por la fortaleza de sus marcas, lo que les permite mantener posiciones de liderazgo en sus respectivas industrias y tener un rendimiento económico consistente.

1.5.3.2. Impactos negativos para las empresas que subvaloran el branding

Según Keller y Lehmann (2006), la subvaloración del branding puede conducir a varios factores negativos como pérdidas económicas, pérdidas de competitividad, mala reputación o bajos niveles de lealtad. La falta de inversión en branding es vista como una desventaja en términos de adaptación a los cambios del mercado y la construcción de relaciones sostenibles con los consumidores. A continuación, se mencionan los principales impactos negativos de subvalorar las estrategias de branding:

- **Impacto Económico Directo:** Las empresas que subvaloran el branding tienden a enfrentar dificultades para diferenciarse en el mercado, lo que las deja vulnerables a la competencia basada en precio. En lugar de captar la lealtad de los consumidores a través de una identidad de marca sólida, estas empresas se ven forzadas a competir únicamente por costo, lo que reduce sus márgenes de ganancia y afecta su rentabilidad a largo plazo. La falta de una estrategia de branding sólida impide a las empresas capitalizar en la fidelización y preferencia del cliente, lo que conlleva una alta dependencia de promociones y descuentos para atraer ventas, disminuyendo así su desempeño económico (Tischer & Hildebrandt, 2020).
- **Pérdida de Competitividad en el Mercado:** Sin una estrategia de branding clara, las empresas encuentran más difícil captar y retener a sus clientes en un mercado saturado y competitivo. Esto no solo afecta las ventas, sino que también limita la capacidad de las empresas para innovar y adaptarse a cambios en las expectativas del consumidor. Las empresas que no invierten en branding son más vulnerables a perder participación de mercado frente a competidores que tienen una marca bien posicionada y reconocida (Aaker & Joachimsthaler, 2020). Esta pérdida de competitividad no solo se refleja en la reducción de ingresos, sino que afecta el valor de la empresa, ya que los inversionistas suelen valorar más aquellas marcas que muestran potencial para generar relaciones sostenibles y diferenciadas con sus consumidores.

- Reputación y lealtad de los clientes: La subvaloración del branding también tiene efectos negativos en la reputación de la empresa y en su capacidad para generar lealtad. Las marcas que no cuentan con una estrategia clara de branding suelen tener una imagen débil y fragmentada en el mercado, lo cual genera desconfianza y poca identificación en el cliente (Wheeler, 2017). Esta falta de lealtad implica mayores costos de adquisición de nuevos clientes y menor probabilidad de recomendación, lo que reduce el crecimiento orgánico de la empresa y afecta negativamente sus ingresos. Además, en mercados actuales donde los consumidores buscan valores alineados a sus principios, la falta de una identidad de marca clara y bien comunicada puede ser percibida como una falta de autenticidad, afectando aún más la fidelización.
- Impacto en el valor de la empresa: Una marca subvalorada tiene consecuencias no solo en términos de ingresos, sino también en el valor percibido de la empresa en su totalidad. Empresas que no invierten en branding pueden sufrir en su valuación en el mercado, ya que el branding es un activo intangible que, bien gestionado, contribuye al valor total de la empresa. Las marcas fuertes son atractivas para los inversionistas, quienes ven en ellas una capacidad de generar ingresos y estabilidad a largo plazo (Tischer & Hildebrandt, 2020). En cambio, las empresas que subestiman el branding a menudo tienen valuaciones más bajas, ya que la percepción es que les falta una ventaja competitiva sostenida y una base de clientes leales.

1.5.4. Rol del Profesional de Branding

En un mercado donde la competencia es cada vez más intensa, el profesional de branding debe poseer una variedad de competencias técnicas y estratégicas para desarrollar y comunicar efectivamente el valor del branding dentro de las empresas (Keller & Swaminathan, 2020).

Los profesionales del branding deben poseer habilidades técnicas en diseño, estrategias de comunicación y una comprensión profunda del comportamiento del consumidor (Wheeler, 2017). Por su lado, Aaker (2020) destaca que estos profesionales juegan un rol esencial en la traducción de los valores empresariales en una identidad de marca coherente. En el siguiente apartado se mostrarán las principales competencias claves que tiene un profesional del branding para aportar a la empresa.

1.5.4.1. Competencias Técnicas y Estratégicas

Existen competencias técnicas que el profesional del branding debe dominar, como el análisis de mercado, la gestión de identidad visual y la creación de mensajes de marca coherentes con los valores de la empresa. Además, debe tener habilidades estratégicas para alinear los objetivos de branding con las metas comerciales generales, lo que implica entender la visión, misión y posicionamiento deseado de la empresa (Aaker & Joachimsthaler, 2020). Estas competencias le permiten al profesional crear experiencias de marca que resuenen con el consumidor y que se diferencien de la competencia.

Otra competencia importante es la capacidad de gestionar y medir el capital de marca, o brand equity, a través de indicadores como la lealtad de los clientes, el conocimiento de la marca y la preferencia del consumidor. Esto permite la justificación especialmente económica, de la inversión en branding, con métricas que reflejan cómo contribuye al valor financiero de la empresa (Gensler et al., 2021). La combinación de habilidades técnicas y estratégicas convierte al profesional de branding en un actor clave para guiar las decisiones organizacionales y construir relaciones duraderas con los consumidores.

1.5.4.2. Aportaciones al Éxito Organizacional

La principal aportación del profesional de branding dentro de una empresa es desarrollar una propuesta de valor que no solo se manifiesta en la identidad visual, sino también en los valores y promesas emocionales que la marca transmite a sus consumidores. Este proceso facilita una conexión emocional entre la empresa y su audiencia, contribuyendo a la lealtad del cliente y, por ende, a la estabilidad de los ingresos (Wheeler, 2017).

Sin embargo, el profesional de branding también tiene el rol de aportar al fortalecimiento de la cultura organizacional, impulsando la coherencia entre los valores internos de la empresa y la imagen proyectada al exterior. Esto no solo mejora la percepción de la empresa entre sus clientes, sino que también motiva y alinea a los empleados, quienes se convierten en embajadores de la marca (Keller & Swaminathan, 2020). Esta alineación contribuye al éxito organizacional al generar una identidad de marca cohesiva y una experiencia de usuario unificada.

1.5.4.3. Enfoques comunicacionales efectivos para demostrar el valor del branding a nivel empresarial

Los enfoques comunicacionales efectivos, como el uso de KPIs, narrativas persuasivas, comunicación colaborativa e integración de casos de negocio, pueden ayudar a que el profesional de branding demuestre el valor de sus estrategias en términos de retorno financiero y diferenciación competitiva, los cuales son datos relevantes para los tomadores de decisiones. Estos enfoques no solo facilitan una mejor comprensión del branding en el nivel empresarial, sino que también subrayan su importancia como inversión estratégica para el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo.

1.5.4.4. Uso de Indicadores Clave de Desempeño (KPIs)

Un enfoque efectivo para demostrar el valor del branding es a través de indicadores clave de desempeño (KPIs) específicos que midan el impacto de la marca en áreas como el reconocimiento, la lealtad y la preferencia del cliente. Estos KPIs pueden incluir métricas como la tasa de retención de clientes, el crecimiento de la cuota de mercado y la percepción de calidad de la marca (Gensler et al., 2021). Presentar resultados cuantificables y comparativos permite a los profesionales de branding demostrar cómo las estrategias implementadas contribuyen al éxito de la empresa, facilitando una mayor comprensión del valor de la marca por parte de los tomadores de decisiones.

1.5.4.5. Narrativas Persuasivas

Las narrativas persuasivas son otro enfoque importante para comunicar el valor del branding. Los profesionales de branding deben gestionar la creación de historias que conecten emocionalmente con los *stakeholders* internos, ayudándoles a entender cómo la identidad de la marca contribuye a la misión y visión de la empresa. Estas narrativas pueden incluir ejemplos de éxito de marcas reconocidas, casos de estudio de empresas que han experimentado crecimiento sostenido gracias a su estrategia de branding, y relatos de consumidores que describan cómo la marca ha influido en sus vidas (Tischer & Hildebrandt, 2020). Las historias ayudan a ilustrar de manera tangible el valor emocional y económico del branding, haciendo que su impacto sea más evidente para los directivos de la empresa.

1.5.4.6. Comunicación Colaborativa e Integrada

La comunicación integrada permite que el profesional de branding colabore con otros departamentos para demostrar cómo el branding es una herramienta estratégica que beneficia a toda la organización. Trabajar con áreas como ventas, servicio al cliente y recursos humanos permite que el valor del branding se refleje en todas las facetas de la empresa, desde la experiencia del cliente hasta la satisfacción de los empleados. Al integrar la estrategia de branding en la cultura organizacional, el profesional de branding puede mostrar cómo una identidad sólida ayuda a unificar los objetivos y motivar a todos los departamentos en la consecución de metas comunes (Wheeler, 2017).

1.5.4.7. Desarrollo de Casos de Negocio

Finalmente, la creación de casos de negocio permite a los profesionales de branding cuantificar los beneficios del branding y presentar estos datos en términos financieros, lo cual es crucial para obtener el apoyo de los tomadores de decisiones. Un caso de negocio bien estructurado puede incluir proyecciones de retorno sobre la inversión (ROI), costos de oportunidad de no implementar estrategias de branding y ejemplos de competidores que obtuvieron beneficios al invertir en su marca (Keller & Swaminathan, 2020). Este enfoque no solo facilita la comprensión de los beneficios tangibles del branding, sino que ayuda a los ejecutivos a tomar decisiones informadas sobre la asignación de recursos.

Capítulo 2

2. Metodología

La presente investigación adopta un enfoque cualitativo que se basa en el método de estudio de casos múltiples, el cual está dividido en dos partes, primero una entrevista semiestructurada a realizada a los representantes de 7 empresas. Esta metodología es coherente con los objetivos de la investigación y permite explorar la percepción empresarial de las estrategias de branding desde diferentes aristas. Y segundo, el análisis de casos a PYMEs de Guayaquil, en donde se realiza un benchmarking sobre los datos encontrados.

2.1. Método de Investigación: Estudio de Casos Múltiples

El estudio de casos múltiples se seleccionó como método ya que este sirve para explorar fenómenos complejos en contextos reales. Según Yin (2018), este método es útil especialmente cuando se desea comprender "cómo" y "por qué" ocurre un fenómeno.

En esta investigación, se analizarán cuatro casos de PYMEs guayaquileñas que representan un rango diverso de prácticas en relación con el branding. La elección de estos casos está respaldada por autores como Stake (1995) y Merriam(2009), quienes sugieren que un número reducido de casos permite un análisis profundo sin comprometer la calidad o la riqueza de los datos.

De esta forma trabajar con cuatro casos proporciona un equilibrio entre profundidad y representatividad, asegurando que la investigación sea manejable dentro de los recursos disponibles y al mismo tiempo suficientemente diversa para capturar diferentes perspectivas y prácticas.

Herramientas de Recolección de Datos

- **Entrevista a Empresas:** Se utilizarán entrevistas semiestructuradas con representantes de las siete empresas seleccionadas para recopilar información sobre las siguientes variables: Su percepción del branding, Niveles de inversión en estrategias de branding, Resultados percibidos de la implementación o falta de implementación del branding.
- **Análisis de Casos:** Comparativa entre las estrategias de branding de cuatro marcas. Rukito vs. Casa Res y Sailor Coffee vs Sweet & Coffee.

2.2. Análisis de datos

2.2.1. Análisis de entrevista a representantes de Empresas

Se realizaron entrevistas a siete representantes de empresas, entre los cuales dos indicaron no haber invertido en estrategias de branding, marketing o publicidad y el resto sí. Sin embargo, este dato da entender que existe una tendencia negativa ya que varios de los entrevistados perciben las estrategias de branding como sinónimo exclusivo de publicidad en redes sociales. Esta confusión es significativa, ya que da a entender que existe una falta de comprensión sobre el verdadero significado de branding y las ventajas o beneficios que suponen las estrategias planteadas desde esta área como, por ejemplo, la gestión de identidad de marca, la experiencia del cliente, y la construcción de lealtad. Al existir un desconocimiento sobre lo que es realmente branding, la capacidad de decisión de un empresario, podría verse limitado, lo que podría sugerir una subvaloración de esta disciplina en el ámbito empresarial, así como problemas para identificar los beneficios concretos y sostenibles de invertir en branding

Entre los representantes que afirmaron haber invertido en publicidad, el Retorno de Inversión (ROI) obtenido ha sido limitado, con un máximo de 20%. Solo un entrevistado reportó haber superado este umbral, logrando un ROI más alto gracias a la implementación de estrategias de branding más amplias y estructuradas, que incluyeron análisis de mercado, rediseño del logo y una campaña publicitaria de lanzamiento. Este caso destaca cómo una inversión estratégica y diversificada en branding puede generar mejores resultados, tanto en términos de visibilidad como de retorno financiero.

Sin embargo, un dato positivo que se encontró en las entrevistas, es que algunos de ellos sí han invertido en branding, e incluso llegaron a mencionaron que sí tuvieron un aumento significativo en la participación de usuarios con sus marcas en redes sociales. Sin embargo, como se observa en los resultados sobre la pregunta que habla del retorno de la inversión, si bien existe un retorno, es debido más que nada al aumento en la interacción dentro de sus redes sociales, especialmente en redes como Tik Tok o Instagram no se ha traducido necesariamente en un aumento proporcional de ventas. Esto sugiere que las estrategias aplicadas, aunque eficaces en ciertos aspectos, no han sido diseñadas de manera integral para impactar todos los objetivos clave del negocio.

Es importante destacar que muchas empresas limitan su percepción del branding a la inversión en publicidad digital. Este enfoque restringido podría ser una de las razones por las cuales los resultados obtenidos no cumplen con las expectativas. Además, se observa que estas inversiones suelen ser gestionadas por departamentos de marketing y publicidad, liderados en su mayoría por expertos en mercadotecnia y diseñadores gráficos junior, en lugar de profesionales especializados en branding. La ausencia de un enfoque estratégico y asesoría de expertos en branding puede influir negativamente en la efectividad de las iniciativas y en la percepción del valor del branding dentro de las organizaciones.

En conclusión, las entrevistas revelan una desconexión significativa entre las percepciones y prácticas actuales de las empresas respecto al branding y su verdadero potencial como herramienta estratégica. Para maximizar los beneficios del branding, es crucial que las empresas comprendan que este no se limita a la publicidad, sino que abarca un conjunto de estrategias integrales orientadas a construir valor a largo plazo. La colaboración con profesionales especializados podría ser clave para cambiar esta percepción y aprovechar al máximo el impacto del branding en el posicionamiento y crecimiento empresarial.

A continuación, se presenta una matriz que resume la información obtenida de las entrevistas a representantes de empresas:

Tabla 1 - Hallazgos de la entrevista a empresarios

Categoría	Hallazgo Principal	Evidencia	Implicaciones
Inversión en Branding	Dos de siete entrevistados no han invertido en branding.	"No hemos invertido en estrategias de branding, marketing o publicidad."	Refleja una subvaloración y desconocimiento de los beneficios del branding.
Percepción del Branding	Branding es percibido como publicidad en redes sociales.	"Consideramos que hacer branding es lo mismo que hacer publicidad en redes."	Muestra una confusión conceptual que limita el entendimiento del branding como una estrategia integral.
Retorno de Inversión (ROI)	Solo una empresa reportó un ROI superior al 20%.	"Logramos más del 20% de retorno gracias a un análisis de mercado, rediseño del logo y campaña publicitaria."	La inversión estratégica y diversificada en branding genera mejores resultados, evidenciando la efectividad de un enfoque integral.
Interacción en Redes Sociales	Aumento en la participación de usuarios en redes sociales como resultado de inversiones en branding.	"Hemos observado más interacciones en nuestras publicaciones, aunque no se traduce directamente en ventas."	Indica que el branding bien ejecutado puede mejorar el compromiso del cliente, pero no necesariamente impactar las ventas si no se diseñan estrategias complementarias.
Gestión de Branding	Mayoría de estrategias gestionadas por departamentos de marketing y publicidad liderados por expertos en mercadotecnia o diseñadores gráficos junior.	"Nuestro equipo de marketing maneja estas iniciativas, pero no contamos con especialistas en branding."	Resalta la necesidad de incluir profesionales de branding para maximizar el impacto de las estrategias.
Resultados Negativos	Inversiones limitadas al ámbito digital afectan los resultados.	"La mayoría de nuestros recursos se destinan a campañas en redes sociales."	Las empresas podrían estar perdiendo oportunidades de crecimiento por no adoptar un enfoque integral de branding.
Caso Exitoso	Única empresa con mayor ROI utilizó una estrategia integral: análisis de mercado, rediseño del logo y campaña publicitaria de lanzamiento.	"Invertimos en un análisis completo del mercado y rediseñamos nuestra imagen para alinearla con nuestra visión y valores."	Ejemplifica cómo una inversión estructurada puede maximizar los beneficios del branding.

Nota: En esta matriz, se ha subdividido en siete categorías consideradas dentro de la entrevista, en comparación a tres variables: Hallazgo Principal, Evidencia e Implicaciones.

2.2.2. Análisis de casos

2.2.2.1. Rukito

Rukito es una cadena de restaurantes especializada en comida de tipo asados, especializados en productos como moros, costillas y cortes de res. Es conocida por su presencia en varios puntos de Guayaquil, su enfoque en precios accesibles y un estilo visual llamativo y juvenil.

Desde la parte digital, su presencia es bastante activa en redes sociales como Tik Tok e Instagram, con campañas frecuentes que incluyen sorteos, promociones y contenido audiovisual atractivo y dinámico. Lo más importante es que esta marca ha logrado humanizar su producto a través de su fundador y dueño, Julio Chang, quien es la principal cara de la marca, con un estilo muy marcado que busca conectar con la cultura actual guayaquileña.

Figura 1 - Foto de redes sociales de Rukito



De lado de la identidad visual, esta marca hace uso de colores vivos como lo son el amarillo y rojo, transmitiendo así energía y calidez. Su principal target son las familias y jóvenes que buscan opciones rápidas y económicas, especialmente aquellos que consumen cuando ven promociones o descuentos.

En cuanto a sus estrategias de branding, Rukito ha implementado campañas constantes en redes sociales que fomentan la interacción con su público, lo que ha incrementado su alcance digital, logrando captar a un público más amplio y diverso. Además, su enfoque en promociones masivas crea un sentido de urgencia y refuerza la percepción de accesibilidad.

Eso ha dado como resultado que la marca tenga un mayor nivel de tráfico hacia sus locales, especialmente en horarios de promoción. Pero también presenta ciertas limitantes, por ejemplo,

que a veces tenga que depender demasiado de sus descuentos para mantener activa el consumo de sus clientes en los locales.

En cuanto a la identidad y experiencia de marca, su identidad visual es llamativa, diseñada para capturar la atención de su público objetivo. Los colores brillantes, el tono juvenil y el diseño de sus puntos de venta son coherentes con su propuesta de valor: rapidez, diversión y precios bajos. Esto ha logrado que la marca se le reconozca de manera más rápida y genere posicionamiento en la mente del consumidor, especialmente entre jóvenes.

Por lo tanto, se puede decir que Rukito presenta un enfoque agresivo en branding digital y promociones ha permitido un crecimiento acelerado en términos de alcance y ventas. Sin embargo, esta estrategia puede no ser sostenible a largo plazo si no se refuerza con una percepción de valor más allá del precio.

2.2.2.2. Casa Res

Casa Res es un negocio de comida casera, especializado en platos ecuatorianos preparados con ingredientes frescos y de alta calidad. Sus puntos de venta tienen un diseño elegante tradicional, enfocado en generar una experiencia acogedora y hogareña.

En cuanto a su presencia digital en comparación a Rukito, Casa Res demuestra una presencia limitada, aunque cuenta con perfiles en redes sociales para compartir fotos de sus platos y horarios de atención, no utiliza estrategias promocionales agresivas como si lo hace Rukito. Por otro lado, su identidad visual es sobria, con un logo clásico que refleja tradición y confianza. Su enfoque en la experiencia dentro del local, con un ambiente familiar y acogedor, resalta más una propuesta de comida casera al estilo gourmet.

Como Casa Res mantiene una estrategia menos agresiva, la marca confía en su calidad de producto y en el boca a boca para generar lealtad en sus clientes. Aunque su branding no está diseñado para atraer grandes volúmenes rápidamente, sí logra mantener un flujo constante gracias a la reputación que ha construido.

Figura 2 - Foto de redes sociales de Casa Res



Esta estrategia ha dado como resultado que sus clientes sean más leales, ya que buscan consumir en el local por la calidad de la comida. Sin embargo, si lo comparamos con Rukito, su principal limitación es la baja visibilidad en sus canales de comunicación digitales. Sin embargo, es importante resaltar que el público objetivo al que apunta son mayormente adultos y familias que valoran más la propuesta de la comida el servicio, más que las promociones o la comunidad en redes sociales.

Por lo tanto, aunque su branding no es tan visible, su consistencia en calidad y servicio ha fomentado la lealtad de una clientela más estable. Esto genera ingresos constantes y reduce la dependencia de estrategias publicitarias costosas.

2.2.2.3. Conclusión del análisis entre Rukito y Casa Res

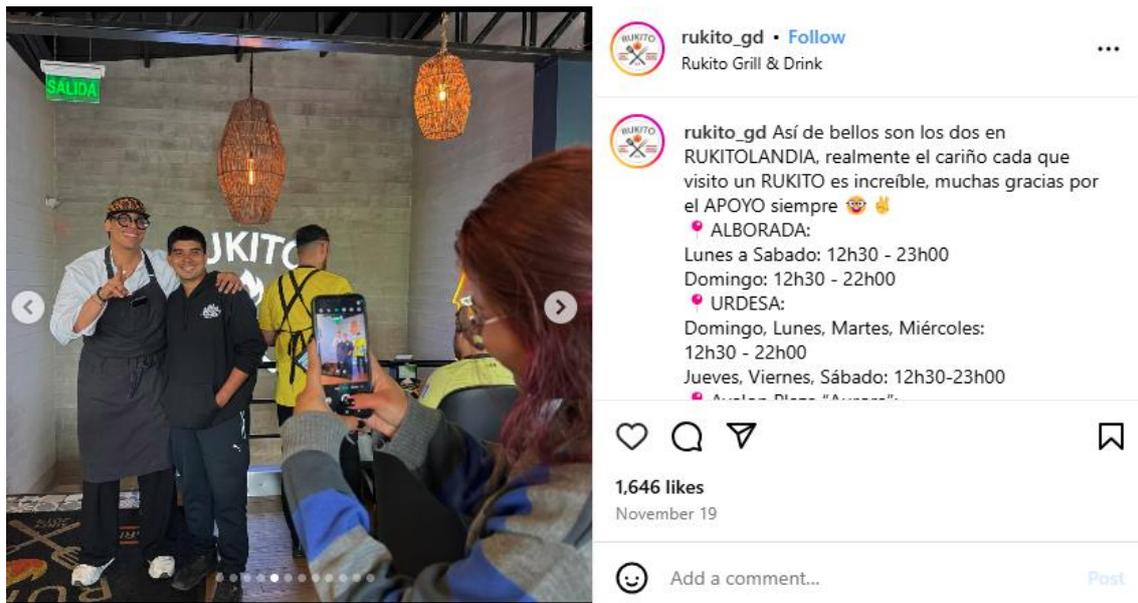
Rukito ha evidenciado que una inversión en estrategias de branding digital puede generar un impacto inmediato en el tráfico de usuarios en redes así como en las ventas, especialmente en un mercado competitivo como lo es Guayaquil. Sin embargo, Casa Res, aunque menos visible en redes, ha logrado posicionarse como una marca confiable y auténtica asegurando una base sólida de clientes recurrentes. En términos de branding, el caso de Rukito resalta la importancia de la presencia digital y el impacto de las campañas promocionales. Mientras tanto, Casa Res ejemplifica cómo una estrategia basada en la calidad del producto y la experiencia del cliente puede ser igualmente efectiva para construir valor a largo plazo.

Tabla 2 - Benchmarking Rukito vs Casa Res

Categoría	Rukito	Casa Res
Interacción en redes	Publicaciones con más de 1,000 me gusta; fotos mostrando clientes con el dueño, lo que genera cercanía.	Publicaciones con alrededor de 77 me gusta; menor nivel de interacción.
Contenido visual	Fotografías centradas en la experiencia del cliente, destacando momentos cotidianos con el dueño.	Fotografías centradas en la estética del lugar, con poca información relevante.
Enfoque de marca	Recurre al reconocimiento del dueño como “la cara de la marca” y menciona constantemente la expansión de locales.	Enfatiza el concepto de experiencia en el local, pero no comunica expansiones.
Estrategia en branding	Utiliza una narrativa cercana al cliente y una estrategia de posicionamiento “en todos lados” similar a Coca-Cola.	Se centra en un concepto de exclusividad, pero con menor coherencia en la narrativa.
ROI estimado	Alto: Mayor retorno debido a la interacción con el cliente y las menciones de expansión.	Bajo: Limitado por falta de interacción en redes y de estrategias diversificadas.

En las siguientes imágenes se observan dos estrategias de comunicación digital diferentes y sus respectivos resultados en términos de interacción.

Figura 3 - Ejemplo de posteo en Instagram de Rukito



En una publicación de Instagram, la interacción supera los mil "me gusta", lo cual evidencia una conexión significativa con su audiencia. Esto puede atribuirse a dos factores principales, en primer lugar las publicaciones por lo general incluyen fotos de los clientes interactuando con el dueño, quien además es la cara visible de la marca. Este enfoque humaniza a la empresa y genera un vínculo emocional con la audiencia, haciendo que la marca se sienta más cercana y auténtica con ellos.

En segundo lugar, es que Rukito utiliza su contenido para resaltar su amplia disponibilidad de brindar el servicio, mencionando constantemente la cantidad de locales que posee. Esta táctica, similar a la estrategia de Coca-Cola, refuerza la percepción de que la marca es accesible y omnipresente, lo que puede generar confianza y familiaridad en el consumidor.

Figura 4 - Ejemplo de posteo en Instagram de Casa Res



Por otro lado, Casa Res presenta un enfoque más convencional en su estrategia de redes sociales, lo que se refleja en una interacción significativamente menor, con publicaciones que apenas alcanzan 77 "me gusta". En este caso, se identifican aspectos como que las publicaciones se centran únicamente en el concepto de la marca y la experiencia que los clientes podrían tener si visitan su local, pero no incluyen elementos promocionales de venta o llamados a la acción claros para interactuar con la marca, y en algunos casos que si lo implementan no tienen la interacción esperada.

A diferencia de Rukito, no se aprecia una integración de elementos emocionales ni interacciones directas con los clientes, lo que podría limitar el impacto emocional y la cercanía de la marca con su público. No se destacan elementos clave como promociones, la cantidad de locales o detalles prácticos que incentiven una visita, lo que puede reducir la efectividad del contenido para captar nuevos clientes.

Mientras que Rukito maximiza el impacto de sus publicaciones mediante una combinación de estrategias emocionales y de marca omnipresente, Casa Res busca un enfoque más genérico y menos dinámico, lo cual lo limita a su capacidad de generar interacción dentro del local con la misma marca. En términos de crecimiento de marca, se resalta la importancia de utilizar estrategias integrales que combinen elementos emocionales, informativos y promocionales para optimizar el rendimiento de la comunicación digital.

2.2.2.4. Sweet & Coffee

Sweet & Coffee es una de las cadenas de cafeterías más reconocida en Ecuador, con más de dos décadas de experiencia. Ofrece una amplia variedad de bebidas a base de café, postres y opciones de comida ligera. La marca ha logrado posicionarse como un referente de calidad y hospitalidad en el mercado ecuatoriano.

Figura 5 - Foto de la página web de Sweet & Coffee



En cuanto a su presencia digital, la marca se apoya en campañas digitales estructuradas, enfocándose en la promoción de nuevos productos y en la conexión emocional con sus clientes. Utiliza la herramienta de storytelling para reforzar su tradición y calidad, especialmente en plataformas como Facebook e Instagram. Eso ha logrado que la marca sea muy activa en redes sociales y plataformas digitales, con campañas enfocadas en promociones, historias de marca, y participación constante en fechas importantes como el Día del Café.

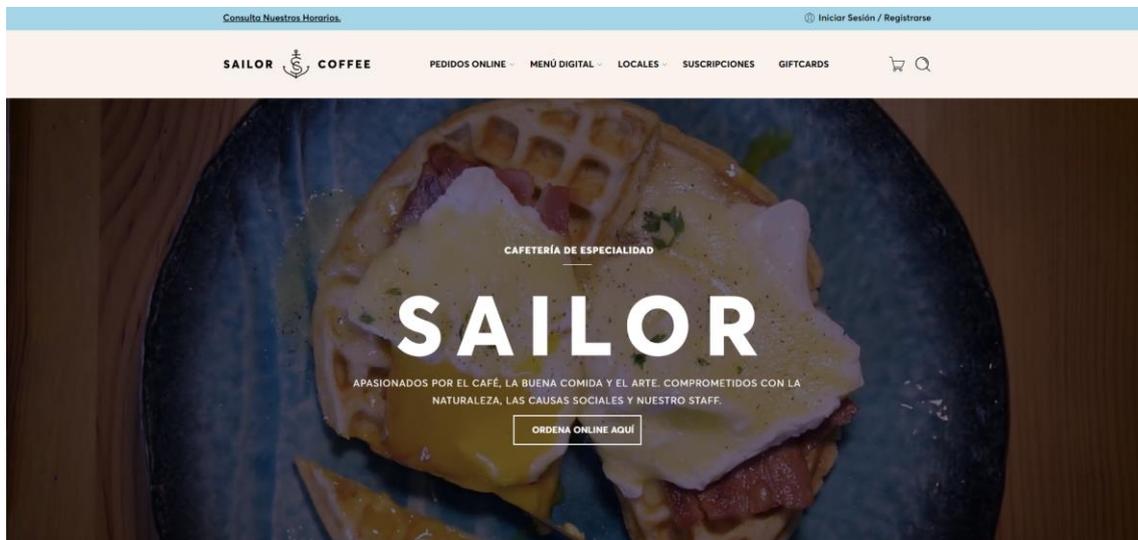
Su identidad visual es sobria, elegante y profesional, usando colores cálidos y un logo icónico que representa sofisticación y familiaridad. Apunta a un público objetivo conformado por profesionales, estudiantes y familias que buscan un espacio cómodo para disfrutar de café y postres de calidad.

Su enfoque en branding masivo y estandarización ha permitido escalar rápidamente y mantener una fuerte presencia en el mercado. Sin embargo, esta estrategia puede limitar su capacidad para innovar o adaptarse a nichos específicos.

2.2.2.5. *Sailor Coffee*

Sailor Coffee es una marca emergente de cafeterías que ha ganado popularidad por su temática marinera, ambiente relajado y enfoque en la experiencia. Ofrece una selección de café artesanal y opciones de repostería innovadora.

Figura 6 - Foto de la página web de Sailor Coffee



Esta marca adopta un enfoque más desenfadado y visualmente atractivo en sus redes, destacando su diseño interior y las características únicas de sus productos. Aunque sus campañas no son tan frecuentes ni estructuradas, logran generar engagement entre su audiencia mediante fotos, videos estéticos y una narrativa auténtica. Su identidad visual y temática marinera son sus principales diferenciadores. La experiencia en sus locales es más personalizada, con énfasis en los detalles decorativos y en el contacto directo con el cliente.

Aunque su alcance es menor, su enfoque en la experiencia y el branding temático le da una ventaja competitiva en el segmento de clientes que buscan algo fuera de lo común. Sin embargo, su crecimiento depende de expandir su alcance y mantener la consistencia.

2.2.2.6. *Conclusión del análisis entre Sweet & Coffee y Sailor Coffee*

Sweet & Coffee destaca por su enfoque basado en branding masivo y campañas publicitarias frecuentes que refuerzan su liderazgo en el mercado ecuatoriano. Su modelo es eficiente para captar a una audiencia general, pero puede carecer de la originalidad que caracteriza a competidores más pequeños y creativos como Sailor Coffee.

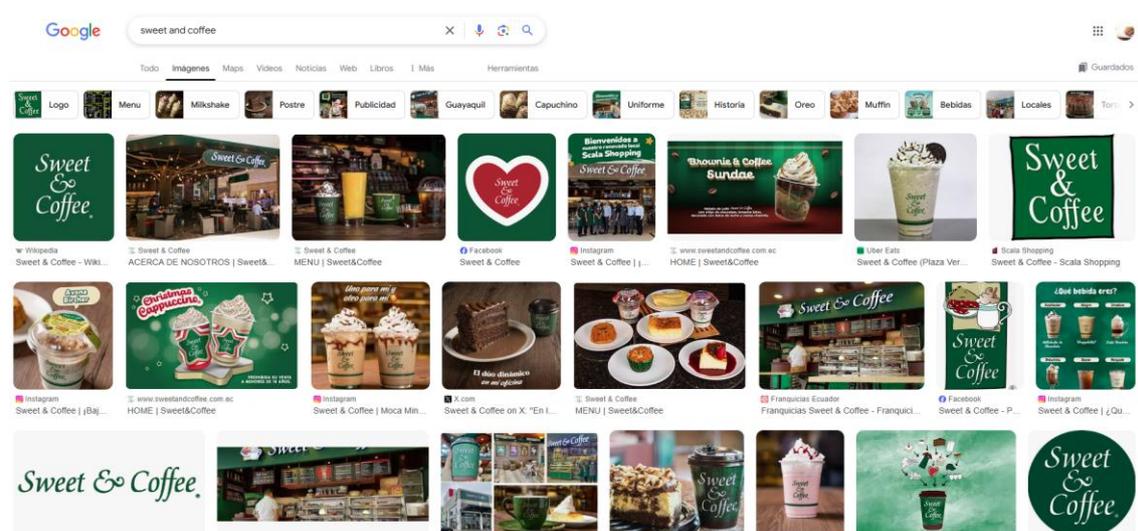
Por otro lado, Sailor Coffee busca demostrar cómo una estrategia de branding temático y personalizado puede diferenciar una marca emergente en un mercado saturado. Su enfoque en la experiencia del cliente y su narrativa visual han sido clave para atraer a un público más joven y moderno, aunque su impacto es todavía limitado en alcance.

Tabla 3 - Benchmarking entre Sweet & Coffee y Sailor Coffee

Categoría	Sweet & Coffee	Sailor Coffee
Contenido visual	Fotos destacando productos con presencia constante del logo corporativo.	Fotografías más artísticas con enfoque artesanal y sin presencia del logo.
Estilo de marca	Enfatiza la profesionalidad y uniformidad en la presentación de la marca.	Proyecta un estilo más artesanal, lo que resalta la exclusividad de su propuesta.
Reconocimiento	Es una marca ampliamente reconocida y asociada con calidad y consistencia.	Aunque tiene buena aceptación, su alcance es menor en comparación con Sweet.
Estrategia en branding	Comunicación corporativa sólida y estandarizada, construyendo confianza en el consumidor.	Se basa en diferenciación visual y artesanal, atrayendo un público más específico.
ROI estimado	Alto: Resultante de su enfoque corporativo y reconocimiento de marca sólido.	Medio: Atractivo para un segmento más específico, pero con menor alcance general.

Las siguientes imágenes hacen referencia a la búsqueda de la marca en internet de ambas marcas:

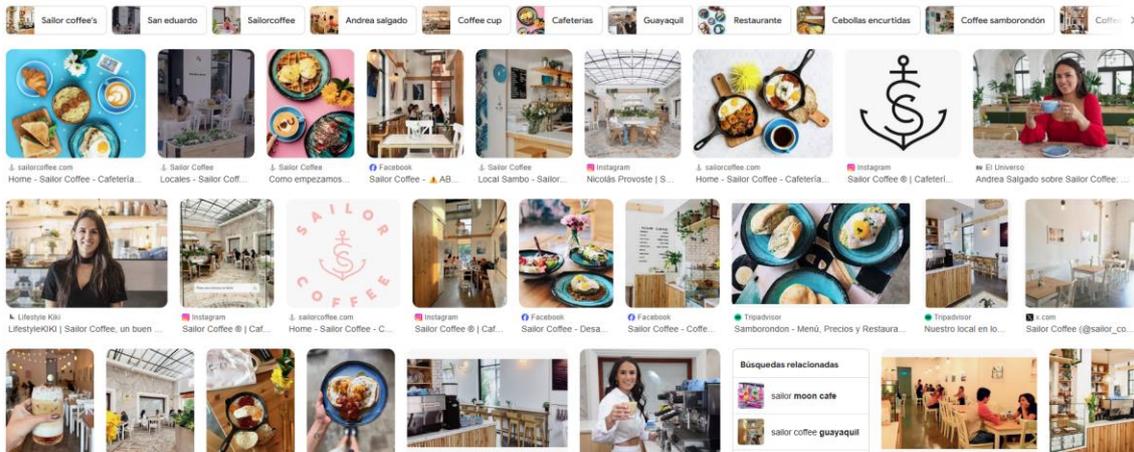
Figura 7 - Búsqueda de la marca Sweet & Coffee en Google



En el caso del Sweet & Coffee, cada publicación incluye de forma prominente el logo de la empresa, ya sea directamente en las imágenes o como parte del diseño gráfico. Esto refuerza el reconocimiento de marca y asegura que cada interacción con su contenido sirva como recordatorio visual de su identidad. Las publicaciones presentan los productos de forma atractiva y clara, resaltando detalles que despiertan el interés del consumidor (colores, texturas, y porciones), lo que genera un impacto directo en la intención de compra. La integración del logo con el producto

no solo posiciona a Sweet & Coffee como una marca coherente y confiable, sino que también contribuye a consolidar su lugar como líder del mercado en su categoría.

Figura 8 - Búsqueda de la marca Sailor Coffee en Google



Sailor Coffee, aunque menos conocida, adopta una estrategia visual diferente demostrando un carácter más artesanal y exclusivo. Las publicaciones se enfocan en imágenes más estilizadas y creativas de sus productos, priorizando a la estética de la presencia explícita de la marca. Esto proyecta un enfoque más artesanal y personalizado.

A diferencia de Sweet & Coffee, Sailor Coffee no utiliza su logo de manera constante en sus publicaciones. Aunque esto puede reforzar la autenticidad de la marca, puede limitar el reconocimiento y la recordación en el mercado. La presentación artística apela a un público que valora los detalles visuales y la experiencia estética, lo que posiciona a la marca en un nicho más selecto.

Capítulo 3

3. Propuesta

3.1. Estructura de la guía

Esta guía ha sido diseñada para brindar herramientas prácticas y estrategias clave para que los profesionales del branding revaloricen su labor ante los tomadores de decisiones o representantes de PYMEs, dentro de la ciudad de Guayaquil. Esta guía presenta la siguiente estructura:

- Introducción:
 - Propósito de la guía.
 - Importancia del branding en el contexto empresarial actual.
 - Justificación para revalorizar la labor de los profesionales del branding.
- Estrategias Claves
 - Métodos para presentar ROI (Retorno de la Inversión) del Branding
 - Incremento en ventas
 - Mejora de la fidelización del cliente
 - Reconocimiento de marca
 - Costo por adquisición del cliente (CAC)
 - Engagement en Redes Sociales
 - Valor de vida del Cliente (CLV)
 - Ahorro económico por Estrategias Efectivas
 - Técnicas para trabajar con tomadores de decisiones (dueños de PYMEs)
 - Técnica 1: Análisis del perfil de los tomadores de decisiones.
 - Técnica 1: Adaptación del lenguaje y mensaje
 - Técnica 4: Co-creación con límites definidos para optimizar el proceso creativo.
 - Técnica 5: Comunicación basada en beneficios tangibles.
 - Matriz para adaptar las estrategias de branding según el tamaño y giro empresarial
 - Según el tamaño: mediana o pequeña
 - Según el giro: Servicios o Productos
 - Matriz de selección de Estrategias

3.2. Propósito de la guía

El branding, entendido como el conjunto de estrategias destinadas a construir y consolidar la identidad de una marca, ha evolucionado de ser una disciplina complementaria a ser un elemento esencial para el éxito empresarial. En un entorno cada vez más competitivo y digitalizado, las PYMEs enfrentan desafíos únicos para destacarse y conectar con sus audiencias. En Guayaquil, donde las PYMEs representan una porción significativa de la economía, el branding ofrece una oportunidad estratégica no solo para diferenciarse, sino también para aportar en el crecimiento de ventas y retorno de inversión de la empresa.

Esta guía tiene como propósito principal servir como una herramienta práctica y fundamentada para que los profesionales del branding puedan comunicar, medir y demostrar el valor tangible e intangible que esta disciplina aporta a las PYMEs. A través de estrategias específicas, se busca no solo aumentar la comprensión empresarial sobre la importancia del branding, sino también fomentar una revalorización del rol que los expertos en esta área desempeñan en el desarrollo sostenible de las empresas.

3.2.1. Importancia del branding y su impacto en las PYMEs de Guayaquil

El branding va más allá de crear logotipos atractivos o definir paletas de colores; se trata de la construcción de una promesa y una percepción coherente que conecte con los valores, aspiraciones y necesidades de los consumidores. Para las PYMEs de Guayaquil, el branding es crucial en un contexto de mercados saturados y globalizados, donde las decisiones de compra ya no se basan únicamente en precios, sino en la identidad y el significado que las marcas representan.

Las empresas que implementan estrategias de branding efectivas reportan beneficios medibles, como un mayor reconocimiento de marca, mejores márgenes de ganancia y una mayor fidelización de sus clientes. Además, el branding podría permitirle a las PYMEs competir en igualdad de condiciones con empresas que tienen mayor presupuesto, construyendo una narrativa única que las posiciona como referentes en sus nichos de mercado. Sin embargo, la subvaloración de estas estrategias persiste, no solo por la limitada capacidad de inversión sino por el desconocimiento de lo que la estrategia adecuada puede representar de ser bien ejecutada.

3.2.2. Justificación para revalorizar la labor de los profesionales del branding

Los profesionales del branding juegan un papel estratégico en el desarrollo empresarial al traducir los valores de una organización en mensajes y experiencias significativas para sus audiencias. Sin embargo, en muchos casos, su labor es percibida como un gasto superfluo más que como una inversión estratégica. Esta percepción errónea no solo demerita el valor del branding, sino que también limita la posibilidad de las PYMEs de alcanzar su máximo potencial en términos de crecimiento y sostenibilidad.

Revalorizar la labor de los profesionales del branding implica no solo destacar sus competencias técnicas, sino también educar a los empresarios sobre cómo estas habilidades pueden traducirse en resultados tangibles. Es crucial que las PYMEs comprendan que el branding no es exclusivo de grandes corporaciones, sino una herramienta accesible y escalable que puede adaptarse a las necesidades y recursos de cualquier organización. Por lo tanto, esta guía busca acercar a los empresarios a una percepción más acertada sobre el branding, proporcionándole a los profesionales del branding herramientas claras y fundamentadas para presentar el retorno de inversión (ROI) de sus estrategias, demostrando que el branding no es un lujo, sino un motor clave para el éxito empresarial.

A continuación se hablará de las estrategias claves que propone la presente guía, dividida en tres estrategias.

3.3. Estrategias Clave para Profesionales del Branding

3.3.1. Métodos para presentar ROI (Retorno de Inversión) del branding

La medición del retorno de inversión (ROI) en branding es una tarea compleja debido a su naturaleza intangible y multifacética. Sin embargo, existen métricas clave que pueden utilizarse para justificar su impacto y demostrar el valor que genera. A continuación, se presentan métricas eficientes, cada una con su concepto, interpretación para el empresario, relevancia en branding y ejemplos de uso.

3.3.1.1. Incremento de Ventas

El branding actúa como un catalizador para aumentar las ventas al crear una conexión emocional con los consumidores, facilitando la decisión de compra. Una marca sólida genera confianza y lealtad, reduciendo la necesidad de depender exclusivamente de descuentos o promociones.

El empresario puede interpretar el incremento de ventas no solo como resultado de una campaña específica, sino como un cambio estructural en cómo los clientes perciben la marca. Esto permite planificar estrategias a largo plazo que priorizan el fortalecimiento del valor de la marca y con ello, asegurando que los ingresos sean sostenidos.

- **Concepto:** El aumento porcentual o absoluto en los ingresos generados después de implementar una estrategia de branding.
- **Interpretación para el Empresario:** Representa el impacto directo del branding en las finanzas de la empresa. Los empresarios pueden asociar este incremento con la atracción de nuevos clientes o una mayor lealtad de los existentes.
- **Significado en Branding:** Indica que la percepción de la marca ha mejorado, influenciando positivamente la decisión de compra del cliente.
- **Fórmula:**
$$\left(\frac{\text{Venta Post estrategia} - \text{Venta pro estrategia}}{\text{Ventas Pre-estrategia}} \right) \times 100$$

Ejemplo de Uso: Rukito, decidió implementar una estrategia de branding que incluyó una campaña en redes sociales destacando sus ingredientes locales y el uso de empaques sostenibles con diseño atractivo. En tres meses, sus ventas aumentaron un 18%, mientras que Casa Res, optó por mantener su enfoque tradicional sin branding estratégico, vio un crecimiento del 5% en el mismo período. Esto evidencia cómo una marca bien trabajada puede acelerar el incremento de ventas al conectar emocionalmente con los clientes y diferenciarse en un mercado competitivo.

Figura 9 - Captura de video sobre muestra del empaque de Rukito en redes sociales



Nota: Se evidencia el video en el que Julio Chang da a conocer su nuevo empaque, donde la interacción de la comunidad fue positiva.

Figura 10 - Publicidad estándar de Casa Res



Nota: Se evidencia que la publicidad de Casa Res no obtuvo la interacción deseada con los usuarios.

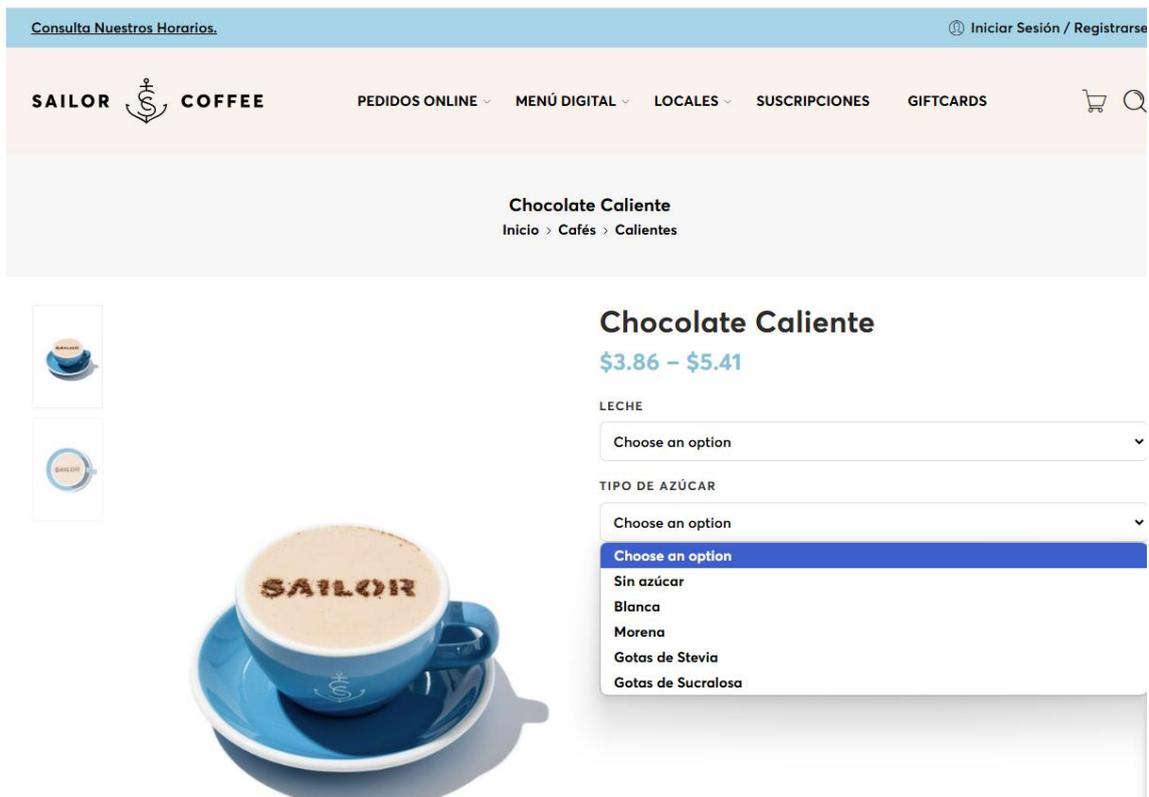
3.3.1.2. Mejora de la Fidelización del Cliente

Las marcas bien posicionadas se convierten en referente emocional y funcional de los clientes. La fidelización no solo se traduce en repetición de compras, sino en una menor probabilidad de migración a la competencia. Un cliente fidelizado también puede actuar como embajador de la marca.

Un cliente leal va a requerir una menor inversión en publicidad para ser retenido, y su lealtad puede contribuir al crecimiento del negocio mediante recomendaciones de otros clientes. Esto permite al empresario destinar recursos a otros objetivos estratégicos como innovación o expansión.

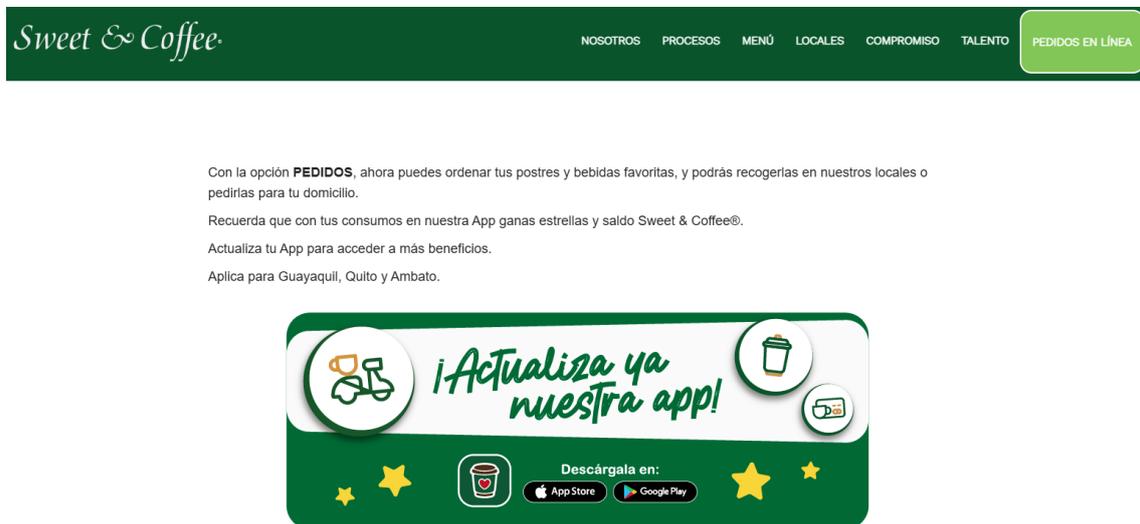
- **Concepto:** Incremento en la tasa de retención de clientes, reflejada en la frecuencia de compra o duración de la relación con la marca.
- **Interpretación para el Empresario:** Clientes fieles son más rentables a largo plazo, ya que generan ingresos recurrentes y suelen tener un costo de adquisición menor.
- **Significado en Branding:** La fidelización refleja el éxito del branding en crear vínculos emocionales y de confianza con el cliente.
- **Fórmula:**
$$\left(\frac{\text{Venta Post estrategia} - \text{Venta pro estrategia}}{\text{Ventas Pre-estrategia}} \right) \times 100$$
- **Ejemplo de Uso:** Sailor Coffee, desarrolló una estrategia de fidelización que incluía la creación de una página web para realizar pedidos con descuentos exclusivos para clientes frecuentes y contenido personalizado. Esto le permitió aumentar la tasa de retención de clientes en un 22% en seis meses. En contraste, Sweet and Coffee, una marca bien establecida, pero que limita su compra a locales en físico, mantuvo su tasa de retención estable. Este ejemplo demuestra cómo el branding enfocado en la fidelización puede fortalecer la relación emocional con los clientes, incrementando su lealtad.

Figura 11 - Desglose de pedidos en línea de Sailor Coffee



Nota: Se visualiza la tienda en línea de Sailor, la cual te da un menú de opciones.

Figura 12 - Desglose de la opción pedidos en línea del Sweet & Coffee



Nota: En cambio el Sweet direcciona a la aplicación.

3.3.1.3. Reconocimiento de Marca

El reconocimiento implica que una marca es fácilmente identificable en su mercado, incluso en entornos saturados. Este nivel de visibilidad refuerza la capacidad de atraer nuevos clientes y facilita la asociación inmediata con los valores y atributos de la marca.

Un alto reconocimiento reduce la necesidad de explicaciones extensas sobre el producto o servicio, acelerando el ciclo de ventas. Además, una marca reconocida genera barreras de entrada para competidores nuevos o existentes, consolidando la posición de mercado de la empresa.

- **Concepto:** Nivel de familiaridad o recuerdo que tienen los consumidores de una marca en comparación con sus competidores.
- **Interpretación para el Empresario:** Una marca reconocida tiene mayores probabilidades de ser considerada durante el proceso de decisión de compra, aumentando las oportunidades de venta.
- **Significado en Branding:** Refleja la efectividad de las estrategias de comunicación y posicionamiento.
- **Fórmula:**
$$\left(\frac{\text{Número de personas que Reconocen la marca}}{\text{Número total de personas encuestadas}} \right) \times 100$$
- **Ejemplo de Uso:** Rukito lanzó una campaña digital centrada en resaltar su historia y conexión con la cultura guayaquileña, complementada con colaboraciones con influencers locales. Como resultado, su reconocimiento de marca aumentó un 40% en un trimestre según encuestas online. Por otro lado, Casa Res, que no invirtió en estrategias similares, solo registró un 10% de crecimiento en el mismo período. Este ejemplo demuestra que un alto reconocimiento de marca puede diferenciar un negocio en un mercado saturado.

Figura 13 - Invitación de Rukito a Exitalks, difusión de la marca en evento cultural



3.3.1.4. Costo por Adquisición de Cliente (CAC)

Una marca fuerte reduce el CAC al fomentar una conexión inmediata con el público objetivo. Los clientes están más dispuestos a comprar de una marca que reconocen y valoran, lo que disminuye la inversión necesaria para captarlos.

Al comprender el CAC, los empresarios pueden medir la eficiencia de sus estrategias de marketing. Una disminución en este costo debido al branding significa un uso más eficiente de los recursos financieros, aumentando la rentabilidad por cliente adquirido.

- **Concepto:** Costo promedio de captar un nuevo cliente, calculado dividiendo la inversión total en marketing y branding entre el número de clientes adquiridos.
- **Interpretación para el Empresario:** Una reducción del CAC indica que la inversión en branding está optimizando los esfuerzos de adquisición, haciéndolos más rentables.
- **Significado en Branding:** Un branding sólido reduce la necesidad de promociones agresivas o descuentos, atrayendo clientes por el valor percibido.
- **Fórmula:**
$$\frac{\text{Inversión Total en Estrategia}}{\text{Nuevos Clientes Adquiridos}}$$

- **Ejemplo de Uso:** Sailor Coffee, tras rediseñar su identidad visual y optimizar sus campañas publicitarias en Instagram, redujo su CAC en un 30%, ya que el público empezó a interactuar más con sus contenidos orgánicos y promociones específicas. Sweet and Coffee, al no realizar cambios significativos, mantuvo un CAC más alto en el mismo período. Este ejemplo muestra cómo el branding puede optimizar los costos de captación al aumentar la confianza y el interés del cliente hacia la marca.

3.3.1.5. Engagement en Redes Sociales

El *engagement* no solo mide interacciones, sino que también evalúa la relevancia emocional y cultural de una marca. Un alto *engagement* indica que los valores de la marca están alineados con las expectativas del público objetivo.

Esta métrica sirve como indicador temprano del éxito de campañas y productos. Las interacciones en redes sociales pueden generar una comunidad activa alrededor de la marca, aumentando las oportunidades de *co-creación* y desarrollo conjunto con los consumidores.

- **Concepto:** Nivel de interacción de los usuarios con los contenidos de la marca, medido en términos de likes, comentarios, compartidos y clics.
- **Interpretación para el Empresario:** Una alta interacción indica que la marca está conectando con su audiencia, lo que puede traducirse en mayor tráfico y ventas.
- **Significado en Branding:** El engagement refleja el impacto emocional y el nivel de conexión que la marca ha construido con su audiencia.
- **Fórmula:**
$$\left(\frac{\text{Interacciones totales (me gustas, comentarios, etc)}}{\text{Alcance total}} \right) \times 100$$
- **Ejemplo de Uso:** Rukito implementó una estrategia que incluía retos interactivos y la creación de contenido que invitaba a los usuarios a compartir experiencias gastronómicas. Esto generó un incremento del 60% en el engagement en redes sociales en comparación con Casa Res, que solo publicó contenido informativo. Este ejemplo destaca cómo un branding dinámico puede fortalecer la conexión emocional con los clientes a través de interacciones en plataformas digitales.

Figura 14 - Comparación de seguidores en redes sociales de Casa Res vs Rukito





rukito_gd [Follow](#) [Message](#) [+](#) [...](#)

4,502 posts 435K followers 2,825 following

Guayaquil - Ecuador ec
#arrozconchicle 🍌 🍷 alborada 8va 📍 urdesa (la victor) 📍
mall del surf 🏄
Domicilio 📍 📍
wa.me/593992807988

Followed by [_francin_](#) [dario_aquilar.c](#) + 62 more

3.3.1.6. Valor de Vida del Cliente (CLV - Customer Lifetime Value)

Las estrategias de branding fortalecen el CLV al construir relaciones profundas y significativas con los clientes. Una experiencia de marca consistente y positiva fomenta compras repetitivas y fidelidad a largo plazo.

Maximizar el CLV implica un retorno más alto de la inversión inicial en adquisición de clientes. Esto proporciona una base sólida para proyecciones financieras más confiables y permite una mejor gestión del flujo de caja.

- **Concepto:** Ingreso proyectado que una empresa espera obtener de un cliente durante toda su relación con la marca.
- **Interpretación para el Empresario:** Un mayor CLV indica que los clientes están dispuestos a invertir repetidamente en la marca, lo que justifica la inversión en estrategias de branding.
- **Significado en Branding:** Refleja la capacidad de la marca para mantener la relevancia y satisfacción a lo largo del tiempo.
- **Fórmula:** $Gasto\ Promedio\ por\ cliente \times Frecuencia\ de\ Compra\ Anual \times Duración\ del\ cliente\ (en\ años)$
- **Ejemplo de Uso:** Sailor Coffee aumentó el CLV de sus clientes de \$180 a \$300 mediante la implementación de un programa de suscripción mensual que ofrecía cafés exclusivos y descuentos. Sweet and Coffee, aunque sigue siendo una referencia en el mercado, no implementó estrategias similares y mantuvo su CLV en niveles anteriores. Esto ilustra cómo el branding puede generar ingresos recurrentes y fortalecer la relación a largo plazo con los clientes.

3.3.1.7. Ahorro Económico por Estrategias Efectivas

Una marca establecida reduce la dependencia de tácticas promocionales, como descuentos agresivos, y minimiza los costos de adquisición y retención de clientes. Además, permite optimizar los esfuerzos de comunicación mediante campañas más segmentadas y efectivas.

Este ahorro se traduce directamente en márgenes de ganancia más altos. Al demostrar que el branding puede generar una mayor eficiencia en las operaciones comerciales, los empresarios pueden justificar reinversiones en otras áreas estratégicas, como desarrollo de productos o expansión de mercado.

- **Concepto:** Reducción de costos en publicidad o promociones debido a la implementación de una marca sólida que atrae clientes de forma orgánica.
- **Interpretación para el Empresario:** Menores costos publicitarios significan un mayor margen de beneficio, mejorando la eficiencia del presupuesto.
- **Significado en Branding:** Una marca consolidada reduce la dependencia de campañas promocionales constantes, al generar confianza y fidelidad natural.
- **Fórmula:**
$$\left(\frac{\text{Costo Inicial} - \text{Costo Reducido por la Estrategia}}{\text{Costo Inicial}} \right) \times 100$$
- **Ejemplo de Uso:** Tras establecer una identidad de marca sólida y reconocible, Rukito logró reducir sus gastos en publicidad en un 25%, ya que los clientes comenzaron a recomendar su negocio de manera orgánica. En cambio, Casa Res, que sigue invirtiendo significativamente en promociones para atraer clientes, no reportó ahorros similares. Este ejemplo demuestra cómo una estrategia de branding puede generar un ahorro económico al minimizar la dependencia de promociones constantes.

Cada métrica ofrece una perspectiva única del impacto del branding, conectando resultados tangibles (como ventas o costos) con intangibles (como reconocimiento o lealtad). Al presentar una propuesta explicándola a través de estas métricas, los empresarios podrán tomar decisiones informadas y estratégicas, entendiendo que el branding no es solo un gasto, sino una inversión integral que genera beneficios tanto inmediatos como a largo plazo.

3.3.2. Técnicas para trabajar con tomadores de decisiones (dueños de PYMEs).

Los tomadores de decisiones, especialmente los dueños de las PYMEs, son actores clave en la implementación de estrategias de branding. Ellos tienen la autoridad para asignar recursos y definir prioridades, lo que convierte su percepción y comprensión del branding en un factor decisivo.

Las técnicas para trabajar con este perfil están diseñadas para analizar sus características, establecer una comunicación efectiva y generar confianza en el valor del branding como inversión estratégica. Implementar estas técnicas permite a los profesionales del branding conectar con los empresarios, derribar prejuicios y demostrar el impacto tangible del branding en sus negocios.

3.3.2.1. Técnica 1: Análisis del Perfil del Tomador de decisiones

Analizar el perfil de quien toma la decisión en la empresa, es la etapa fundamental de todo proceso de negocio, por eso es la primera técnica de este apartado. Para un profesional del branding, es importante comprender cómo los empresarios perciben el branding y cómo estos factores influyen en la disposición que tienen para invertir en propuestas, no solo persuasivas, sino también personalizadas, en base a sus prioridades, necesidades y limitaciones.

Es importante iniciar con una investigación previa que incluya un análisis del sector empresarial en la que se maneja esa PYME, identificando desafíos recurrentes como la falta de diferenciación frente a competidores o la necesidad de aumentar la fidelidad del cliente. Esto puede complementarse con cuestionarios dirigidos al empresario para descubrir cuáles son sus principales preocupaciones (por ejemplo, el retorno de inversión, costos de implementación o impacto a corto plazo).

El mapeo de decisiones, por otro lado, ayuda a identificar si el empresario toma decisiones basadas en datos, recomendaciones externas o intuición. Este conocimiento permite adaptar el

enfoque del branding: por ejemplo, un empresario orientado por datos podría responder mejor a una propuesta basada en métricas de desempeño financiero y casos de éxito cuantificables, mientras que uno más intuitivo podría necesitar ejemplos visuales y narrativas emocionales.

Desde una perspectiva académica, esta técnica se fundamenta en la teoría del comportamiento del consumidor organizacional, que postula que las decisiones empresariales se ven influenciadas por factores como las experiencias previas, la percepción de riesgos y la capacidad de proyectar beneficios futuros (Kotler & Keller, 2022). Comprender el perfil del tomador de decisiones aumenta significativamente las probabilidades de aceptación de las propuestas de branding.

Herramientas para el Análisis del Perfil del Tomador de Decisiones

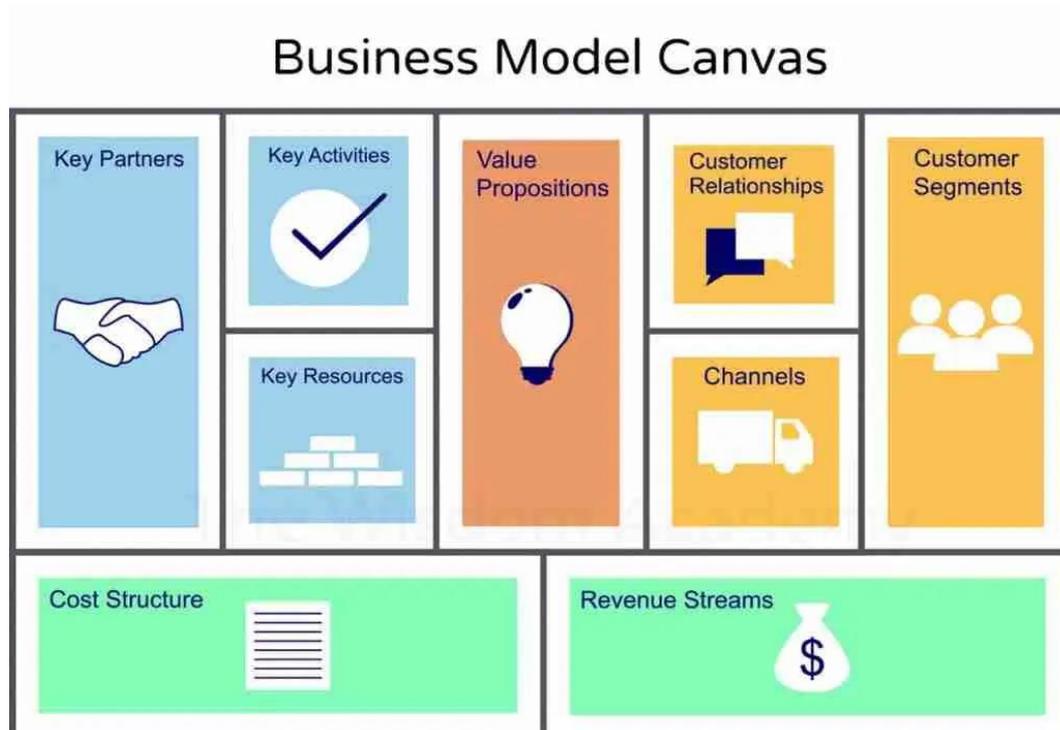
Para poder realizar un análisis profundo, existen herramientas y modelos que el profesional del branding puede emplear para obtener una visión más completa y sistemática del perfil del empresario. Algunas de las más relevantes se enlistan a continuación:

Business Model Canvas (BMC)

Esta herramienta permite identificar los elementos clave del modelo de negocio de la empresa y, al mismo tiempo, entender cómo los tomadores de decisiones visualizan los componentes de su empresa (clientes, canales, relaciones, propuestas de valor, etc.).

De manera estratégica, durante las entrevistas iniciales, el profesional puede completar el Canvas con información aportada por el empresario, prestando especial atención a los valores que se priorizan y a los segmentos de clientes que buscan atender. De esta forma, logra descubrir cómo el empresario entiende y prioriza las áreas clave de su negocio, lo que proporciona una base para alinear la propuesta de branding con esas prioridades.

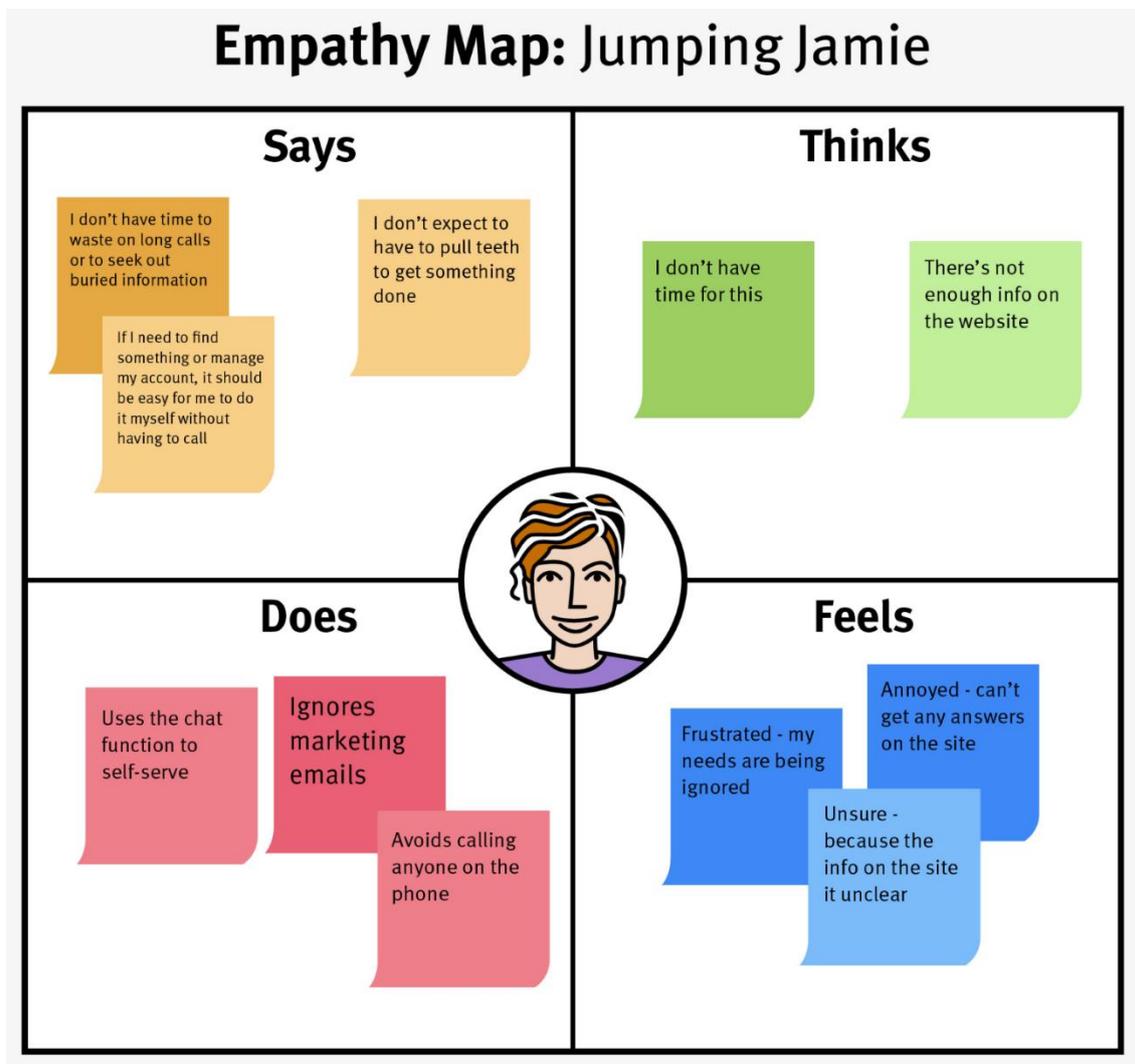
Figura 15 - Business Model Canvas



Customer Empathy Map (Mapa de Empatía)

Esta herramienta se utiliza para profundizar en el entendimiento de cómo un individuo (en este caso, el tomador de decisiones) piensa, siente, dice y hace en relación con el branding. El profesional puede realizar preguntas estructuradas para mapear las emociones, preocupaciones y aspiraciones del empresario, en particular sobre cómo percibe la inversión en branding y su impacto.

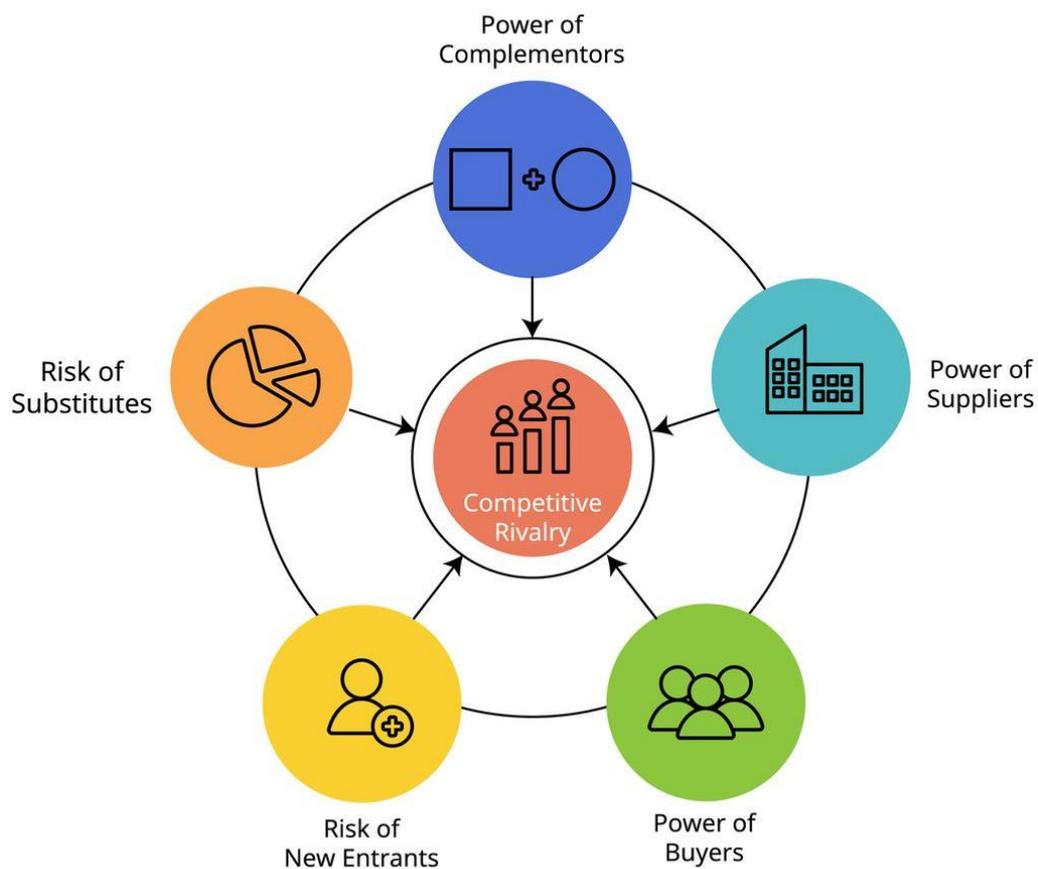
Figura 16 - Mapa de Empatía



Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

Aunque este modelo está diseñado para analizar la competitividad de una industria, puede ser adaptado para entender las presiones externas que afectan la toma de decisiones del empresario. Este modelo puede ser usado para identificar cómo las fuerzas del mercado que en este caso serían: competidores, clientes, proveedores, productos sustitutos y nuevas entradas, tienen influencia en las decisiones del empresario en torno al branding. La aplicación de este modelo podría proporcionarte un marco para presentar el branding como una solución estratégica que fortalece la posición competitiva de la empresa.

Figura 17 - Modelo Cinco Fuerzas de Porter



Análisis FODA Personalizado

Un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) centrado en el perfil del empresario permite identificar sus capacidades clave, áreas de mejora y factores externos que impactan sus decisiones. A través de entrevistas se puede guiar al empresario para reflexionar sobre cómo su enfoque actual hacia el branding está alineado con sus objetivos comerciales y personales. De esta forma, se obtendrá la oportunidad de construir una narrativa que posicione al branding como una herramienta para superar debilidades y capitalizar oportunidades.

Figura 18 - FODA

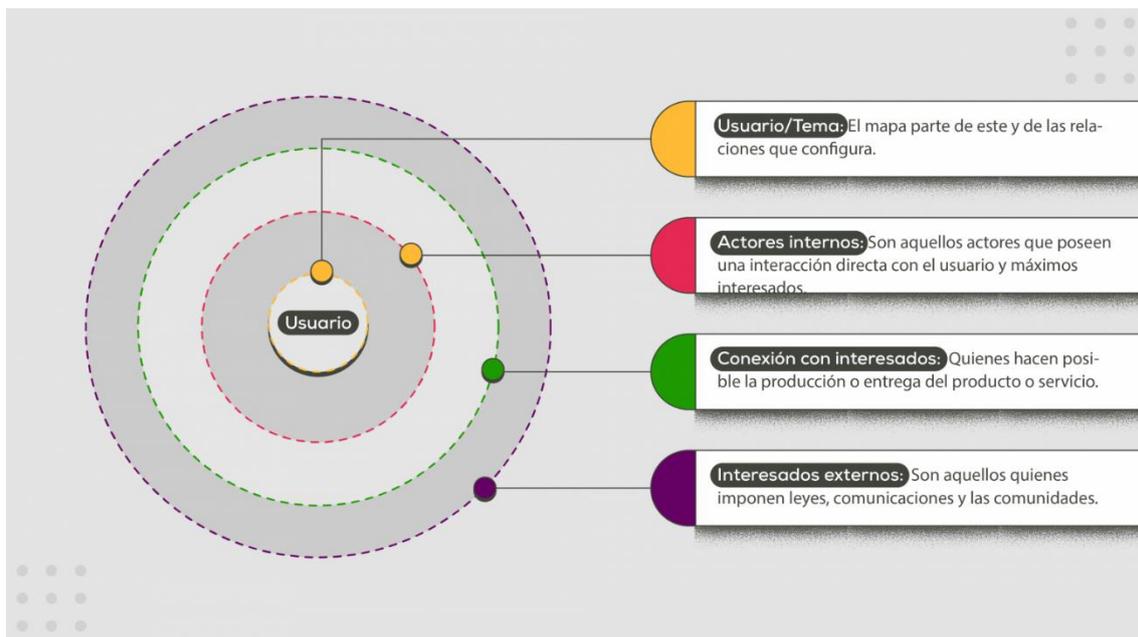


Stakeholder Map (Mapa de actores)

Esta herramienta permite identificar a todas las partes interesadas internas y externas que influyen en las decisiones del empresario. El principal aporte, es determinar si el empresario depende de otras personas (socios, equipos internos) para tomar decisiones estratégicas o si es el único responsable.

Para el profesional de branding, esto le facilita el diseño de un plan de comunicación que incluya a todas las partes relevantes, asegurando que la propuesta de branding sea comprendida y apoyada.

Figura 19 - Mapa de actores



3.3.2.2. Técnica 2: Adaptación del Lenguaje y Mensaje

El lenguaje y el mensaje son elementos esenciales para establecer una comunicación efectiva con los tomadores de decisiones. Muchos empresarios de PYMEs no están familiarizados con los términos técnicos del branding, lo que puede generar desconexión y rechazo hacia las propuestas. Por esta razón, es importante adaptar el lenguaje y personalizar el mensaje que se quiere compartir con el empresario.

El primer paso para esta adaptación y personalización es evitar el uso de jerga técnica y optar por términos prácticos que estén más alineados a los objetivos del negocio del empresario. Por ejemplo, en lugar de hablar de "posicionamiento de marca", se puede explicar cómo una estrategia puede ayudar a que la empresa sea "más reconocida y elegida por los clientes". Este cambio de lenguaje permite conectar emocionalmente con el empresario, haciéndole ver el branding como una solución real y no como un concepto abstracto.

La personalización del mensaje también juega un papel crucial. Al relacionar las estrategias de branding con las metas específicas del empresario, como aumentar ventas, expandir mercados o reducir costos, se crea un discurso alineado con sus prioridades. Así mismo, una comunicación bidireccional, basada en la escucha activa, permite al profesional del branding identificar las inquietudes del empresario y ajustar la propuesta para abordar dichas preocupaciones.

Esta técnica se sustenta en la teoría del framing (Goffman, 1974), que sostiene que la manera en que se presenta una información influye directamente en la percepción y aceptación de la misma. Al adaptar el lenguaje y el mensaje, el profesional del branding puede construir una narrativa más persuasiva y comprensible.

3.3.2.3. Técnica 4: Co-Creación de Estrategias

La co-creación es una técnica que busca involucrar al tomador de decisiones en el proceso de desarrollo de las estrategias de branding. Permite que el empresario aporte su conocimiento sobre el negocio y su visión estratégica, mientras el profesional del branding lidera la conceptualización y ejecución técnica. Este enfoque fomenta una relación de colaboración que puede fortalecer la implementación de las estrategias, al alinearlas directamente con las metas y valores de la empresa.

Sin embargo, esta técnica debe gestionarse cuidadosamente para evitar que la participación del empresario se convierta en un obstáculo que retrase el proceso creativo o comprometa su calidad. A continuación, se explican los pasos clave para implementar la co-creación de manera efectiva:

- a) **Delimitación Clara de Roles** Desde la primera reunión, es fundamental establecer que el empresario actúa como un colaborador estratégico y no como el diseñador. Este rol implica aportar información sobre el mercado, el cliente objetivo y la identidad deseada para la marca. El profesional del branding, en cambio, será quien tome decisiones basadas en estas aportaciones, utilizando su experiencia para garantizar resultados efectivos.
- b) **Estructura en Fases de Participación:** La co-creación debe planificarse por etapas específicas, en las que el empresario se involucra únicamente en puntos clave como: Validación de objetivos al inicio del proyecto; Retroalimentación en prototipos conceptuales; Evaluación final antes de la implementación.
Para evitar desviaciones, las sesiones de retroalimentación deben estructurarse con cuestionarios específicos, orientados a aspectos estratégicos y no a gustos personales.

- c) **Educación y Argumentación Estratégica:** Un componente esencial de la co-creación efectiva es educar al empresario sobre el proceso de branding. Es decir, hay que explicar cómo cada decisión de diseño está basada en principios de marketing, psicología del consumidor y tendencias del mercado. Por ejemplo, justificar el uso de colores en un logotipo con base en su impacto en la percepción emocional del cliente objetivo. Esta educación también incluye el uso de métricas claras, como las mencionadas en los métodos para presentar el ROI del branding (incremento de ventas, fidelización y ahorro económico esperado). De este modo, el empresario comprenderá cómo su participación contribuye al éxito de la estrategia, sin sentir la necesidad de intervenir en aspectos técnicos.
- d) **Gestión del Tiempo y la Retroalimentación:** Para evitar retrasos, es esencial limitar las rondas de retroalimentación a un número acordado previamente. Además, cualquier solicitud adicional fuera de estas revisiones debe estar vinculada a costos adicionales o cláusulas contractuales claras.

Implementada de forma estratégica, la co-creación no solo mejora la aceptación y aplicación de las estrategias de branding, sino que también refuerza la percepción del profesional como un aliado experto. Esto permite una relación de confianza mutua que facilita futuros proyectos, mientras se evitan los retrasos y conflictos que suelen surgir por el sobre involucramiento del empresario.

3.3.2.4. Técnica 5: Comunicación Basada en Beneficios Tangibles

Para los tomadores de decisiones en las PYMEs, el branding a menudo se percibe como un gasto más que como una inversión estratégica. La técnica de comunicar beneficios tangibles tiene como objetivo cambiar esta percepción, mostrando el impacto directo y medible que una estrategia de branding bien ejecutada puede tener en los resultados del negocio. Esto se logra mediante la presentación de métricas claras y casos concretos que demuestren el retorno de inversión (ROI) de las iniciativas de branding.

Los métodos previamente detallados para calcular y comunicar el ROI del branding juegan un papel fundamental en esta técnica. Estas métricas, como el Incremento de Ventas, la Reducción de Costos de Adquisición de Clientes y la Fidelización del Cliente, ofrecen datos objetivos que refuerzan el valor del branding en términos empresariales. Por ejemplo:

- **Incremento de Ventas:** Al presentar cómo una estrategia de identidad visual mejorada incrementó las ventas en un 20% en una empresa similar, se demuestra que el branding puede ser un motor directo de ingresos. Para el empresario, este dato convierte el branding en una herramienta rentable y esencial.
- **Reducción de Costos de Adquisición de Clientes:** Explicar cómo la consolidación de una marca fuerte disminuye la necesidad de campañas de marketing recurrentes y costosas puede ayudar a los empresarios a entender que una inversión inicial en branding puede generar ahorros a largo plazo.
- **Fidelización del Cliente:** Mostrar cómo una marca bien posicionada incrementa la repetición de compras o la retención de clientes mediante programas de lealtad permite destacar el branding como un factor de estabilidad financiera.

Así mismo, para poder implementar una comunicación en base a los beneficios tangibles es necesario seguir los siguientes pasos:

Paso 1 - Traducción de Métricas a Resultados Comprensibles:

Los empresarios de PYMEs tienden a priorizar resultados que impacten directamente en sus operaciones diarias. Por ello, es esencial traducir métricas complejas a términos simples y relevantes. Por ejemplo, en lugar de mencionar "mejor percepción de marca", es más efectivo hablar de "clientes que reconocen tu marca y la prefieren sobre la competencia, lo que lleva a más ventas".

Paso 2 - Uso de Visualizaciones Claras:

Las gráficas, tablas comparativas o simulaciones financieras ayudan a los empresarios a visualizar el impacto del branding. Por ejemplo, un gráfico que muestre la relación entre inversión en branding y crecimiento de ventas en casos similares es una herramienta convincente.

Paso 3 - Vinculación con Problemáticas Reales del Empresario:

Relacionar las métricas de ROI con desafíos específicos del negocio mejora la receptividad. Si una PYME enfrenta altos costos de publicidad, se puede argumentar cómo la reducción del costo de adquisición de clientes beneficiará su rentabilidad general.

Paso 5 - Impacto Esperado en los Empresarios:

El uso de estas métricas no solo clarifica los beneficios del branding, sino que también construye confianza entre el empresario y el profesional. Al presentar resultados objetivos respaldados por datos y ejemplos reales, el empresario puede visualizar el branding como una inversión estratégica que contribuye directamente al crecimiento, la sostenibilidad y la competitividad de su empresa.

En conclusión, la comunicación basada en beneficios tangibles, respaldada por métodos claros para calcular y presentar el ROI del branding, convierte una propuesta abstracta en una herramienta práctica, alineada con los intereses y metas de los tomadores de decisiones en las PYMEs. Esto incrementa la probabilidad de que el empresario valore y adopte las estrategias de branding como un componente esencial de su gestión empresarial.

3.3.3. Matriz para adaptar las estrategias de branding según el tamaño y giro empresarial

La personalización de las estrategias de branding es esencial para garantizar que sean efectivas y viables para las PYMEs. Este método propone un enfoque práctico para que el profesional del branding pueda seleccionar y adaptar las estrategias de manera ágil, considerando dos criterios clave: el tamaño de la empresa, mediana o pequeña; y su giro, servicio o producto.

Como propósito, esta matriz busca identificar rápidamente las necesidades y limitaciones específicas de cada empresa según su tamaño y giro, a su vez proponer estrategias alineadas con los recursos disponibles y los objetivos comerciales del empresario, de esta forma el profesional de branding, podrá optimizar el tiempo y recursos invertidos en la formulación de propuestas de branding.

Para la selección de la estrategia se han propuesto los siguientes criterios de Clasificación, los cuales están segmentados por el tamaño y por el giro de la empresa.

3.3.3.1. Según el Tamaño: Mediana o pequeña

Mediana Empresa: Al ser una empresa con una mayor estructura organizacional, presupuesto más robusto, departamentos más definidos, se recomiendan las siguientes estrategias:

Figura 20 - Estrategias de branding para mediana empresa



Pequeña Empresa: Al ser una empresa con recursos limitados, estructura más simple, enfoque en operaciones cotidianas, se recomiendan las siguientes estrategias:

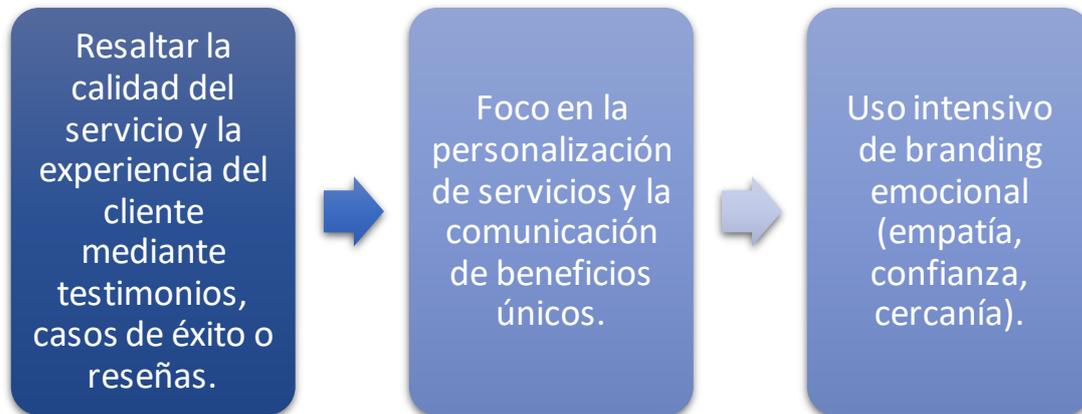
Figura 21 - Estrategias para pequeña empresa



3.3.3.2. Según el Giro: Servicios o Productos

Empresas de Servicios: Estas empresas están enfocadas en experiencias y relaciones con el cliente; el producto intangible depende de la percepción del usuario. Las estrategias recomendadas son:

Figura 22 - Estrategias para empresas de servicios



Empresas de Productos: Estas empresas están enfocadas en bienes tangibles, con competencia directa en atributos como calidad, precio y diseño. Las estrategias recomendadas son:

Figura 23 - Estrategias para empresas de productos



3.3.3.3. Matriz de Selección de Estrategias

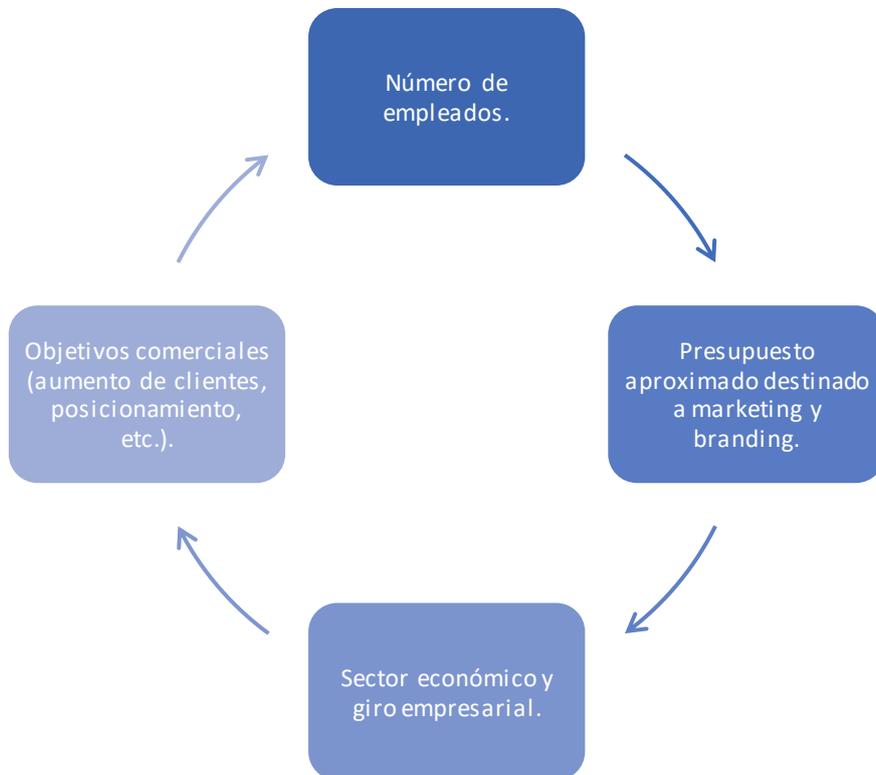
Con la información anterior se crea la siguiente matriz que el profesional del branding puede utilizar como herramienta para decidir qué estrategias aplicar de una manera más eficiente y ágil, lo que permitirá adaptar su propuesta de negocio de manera más robusta. La decisión tomada por el profesional del branding, dependerá de la clasificación del cliente.

Tabla 4 - Matriz de selección de estrategias

Criterios	Estrategias Clave
Mediana + Servicios	Fidelización, programas de recompensas, CRM avanzado, eventos de networking.
Mediana + Productos	Estrategias multicanal, diseño avanzado de empaque, campañas promocionales.
Pequeña + Servicios	Comunicación en redes sociales, marketing de cercanía, storytelling emocional.
Pequeña + Productos	Colaboraciones locales, branding visual esencial, promociones directas.

Para implementar esta matriz, se requiere empezar con una evaluación inicial para reunir la información clave de la empresa, utilizando la estrategia 1, en donde se mencionan las técnicas para trabajar con los empresarios. Además, se requieren obtener otros datos como:

Figura 24 - Datos que se obtienen de la matriz de selección de estrategias



El segundo paso es ubicar la empresa según los criterios de clasificación expuestos en este apartado. Como tercer paso, seleccionar las estrategias específicas sugeridas en la matriz, adaptándolas a las particularidades del cliente. Finalmente, una vez implementadas las estrategias, es importante darle seguimiento al proceso. Esto se logra tras medir su impacto con el uso de métricas claras como las mencionadas en el apartado de ROI (incremento de ventas, mejora en la fidelización, etc.).

El uso de esta matriz, podrá proporcionar recomendaciones claras, adaptadas y accionables que el empresario pueda entender y valorar. Además, esta guía busca cumplir con su principal objetivo, que es posicionar el branding como un elemento estratégico que responde directamente a las necesidades y aspiraciones del empresario. Este enfoque no solo facilita la comunicación con los empresarios, sino que también asegura que las estrategias de branding entreguen valor real y tangible, fortaleciendo la percepción del branding como una inversión esencial para el crecimiento y sostenibilidad de las PYMEs.

4. Conclusiones

4.1. Sobre las Razones de la Subvaloración del Branding

El análisis realizado evidencia que las principales razones por las cuales las PYMEs guayaquileñas subvaloran las estrategias de branding incluyen la falta de conocimiento sobre los beneficios tangibles del branding, la percepción de que esta disciplina es un gasto innecesario y la falta de indicadores claros que demuestren su impacto. Los tomadores de decisiones, en su mayoría, priorizan áreas operativas visibles y con retornos inmediatos, lo que deja poco espacio para considerar estrategias a largo plazo como el branding.

Desde esta perspectiva, el profesional del branding debe asumir el rol de educador estratégico, demostrando cómo el branding se traduce en resultados económicos y competitivos. La guía propuesta, basada en métricas como el ROI y técnicas de comunicación efectiva, permite argumentar el valor del branding en términos que los empresarios consideran relevantes, como el incremento de ventas y la fidelización del cliente.

Para el posicionamiento de una marca, esta conclusión subraya que la percepción empresarial debe evolucionar hacia una visión estratégica en la que el branding sea considerado una inversión crítica y no un gasto accesorio.

4.2. Consecuencias de Valorar o No Valorar las Estrategias de Branding

A través de la comparación entre empresas que invierten en branding y aquellas que no lo hacen, se identificaron claras diferencias en términos de posicionamiento, percepción del cliente y sostenibilidad comercial. Las empresas que valoran el branding logran diferenciarse en mercados saturados, desarrollan relaciones sólidas con sus clientes y experimentan un crecimiento sostenido. Por otro lado, aquellas que ignoran el branding enfrentan mayor vulnerabilidad frente a la competencia y desafíos para construir lealtad de marca.

Estas evidencias confirman que el branding no solo mejora la percepción externa de la empresa, sino que también optimiza procesos internos como la alineación organizacional y la comunicación del valor corporativo. Para los profesionales del branding, esta conclusión refuerza la necesidad de traducir estas ventajas en beneficios concretos para los empresarios, conectando el branding directamente con sus metas comerciales.

En términos de posicionamiento, este hallazgo subraya que una estrategia de branding sólida no solo ayuda a ganar cuota de mercado, sino que también crea un impacto emocional que diferencia la marca de manera significativa.

4.3. Revalorizar la Labor del Branding: Estrategias y Beneficios

La guía diseñada ofrece herramientas prácticas para que los profesionales del branding comuniquen su propuesta de valor a los empresarios. Técnicas como la comunicación basada en beneficios tangibles, el análisis del perfil del tomador de decisiones y la co-creación con límites estratégicos, permiten establecer un diálogo efectivo que resalta la importancia del branding como un pilar estratégico.

Además, la adaptación de estrategias según el tamaño y giro empresarial asegura que las recomendaciones sean viables y relevantes para las PYMEs, reduciendo las barreras asociadas a la implementación de estrategias de branding. Este enfoque personalizado incrementa la

probabilidad de que el empresario valore el branding como una solución adaptada a sus necesidades y desafíos específicos.

Esta conclusión enfatiza que los profesionales del branding deben ser percibidos como aliados estratégicos capaces de generar resultados medibles, siendo un aporte importante para el posicionamiento de marca de manera general, ya que, la implementación de estas estrategias fortalece la marca no solo externamente, sino también como un activo interno que potencia el crecimiento y la competitividad empresarial.

4.4. Conclusión final

En su conjunto, los hallazgos y herramientas presentados en esta investigación tienen un propósito central: transformar la percepción del branding en las PYMEs guayaquileñas y demostrar su relevancia como motor de crecimiento empresarial. Al educar y empoderar tanto a los empresarios como a los profesionales del branding, se puede cerrar la brecha de subvaloración y posicionar al branding como una disciplina imprescindible para lograr marcas sólidas, memorables y competitivas en el mercado.

En el contexto del posicionamiento de marca, los resultados de esta investigación sirven como un mapa estratégico que conecta la teoría del branding con la práctica empresarial, logrando que las PYMEs no solo destaquen, sino que también construyan relaciones duraderas con sus públicos clave.

5. Recomendaciones

Es fundamental que los profesionales del branding prioricen la educación y sensibilización de los empresarios sobre los beneficios tangibles y estratégicos de esta disciplina. Para ello, deben utilizar herramientas como presentaciones basadas en el ROI, estudios de caso y ejemplos concretos que demuestren el impacto del branding en empresas similares. Además, es esencial adaptar el lenguaje técnico a términos financieros y operativos que sean comprensibles y relevantes para los tomadores de decisiones, facilitando así una comunicación efectiva.

Asimismo, los especialistas en branding deben implementar estrategias personalizadas, utilizando metodologías como la segmentación por tamaño y giro empresarial. Esto les permitirá proponer soluciones alineadas con las capacidades y objetivos específicos de cada PYME. Es recomendable que estas estrategias sean escalables y adaptables, de manera que puedan integrarse sin generar costos iniciales excesivos que puedan desalentar a los empresarios.

Los empresarios deben incorporar el branding como un componente central de su estrategia empresarial. Es importante que lo reconozcan no como un gasto, sino como una inversión estratégica que puede generar valor a largo plazo. Para ello, es necesario asignar recursos suficientes para su implementación y fomentar la colaboración con especialistas en branding, permitiendo que su experiencia guíe decisiones clave en la empresa.

Es igualmente importante que los empresarios evalúen continuamente el impacto del branding. Esto implica monitorear indicadores clave como la participación de mercado, la percepción del cliente y el desempeño financiero tras la implementación de estrategias. Una evaluación continua no solo permite medir resultados, sino también ajustar y optimizar las estrategias en función de los datos obtenidos.

El éxito en el posicionamiento de una marca depende de la capacidad de los empresarios para comprender el valor estratégico del branding y de los profesionales para comunicarlo de manera clara y efectiva. Estas recomendaciones empezarán a disminuir la brecha que existe actualmente en el sector empresarial de Guayaquil con respecto a la implementación de estrategias de branding, proporcionando un marco formativo que impulse a las PYMEs hacia un crecimiento sostenible y diferenciado en el mercado.

6. Referencias

- Aaker, D., & Joachimsthaler, E. (2020). *Brand Leadership: Building Assets in an Information Economy*. Free Press.
- Chernatony, L., & Harris, F. (2022). *Brands and Branding*. Oxford University Press.
- Kapferer, J.-N. (2012). *The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking*. Kogan Page.
- Keller, K. L., & Swaminathan, V. (2020). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Pearson.
- Lloyd, J., & Woodside, A. (2021). *Consumer Behavior in Brand Loyalty: Building Strong Consumer Connections*. Emerald Publishing.
- Tischer, S., & Hildebrandt, L. (2020). *Strategic Brand Management: A Research Overview*. Routledge.
- Wheeler, A. (2017). *Designing Brand Identity: An Essential Guide for the Whole Branding Team*. Wiley.
- Gensler, S., Völckner, F., Liu-Thompkins, Y., & Wiertz, C. (2021). *Brand Management in the Digital Age: What's New, What's Different, What's Next?*. *Journal of Interactive Marketing*, 51, 35-51.
- Brexendorf, T., Keller, K. L., & Berndt, J. (2021). Brand management in turbulent times: New learning and insights from the COVID-19 pandemic, *Journal of Brand Management*, 28(2), 85-91.
- Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. SAGE Publications. Obtenido: https://www.researchgate.net/publication/273635929_The_Art_of_Case_Study_Research_by_Robert_Stake_1995
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. SAGE Publications. Obtenido de: <https://www.slideshare.net/slideshow/yin-r-k-2018-case-study-research-and-applications-design-andocx/255153005>
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. Jossey-Bass. Obtenido de: <https://www.scirp.org/reference/ReferencesPapers?ReferenceID=757189>