



Año 25 No. 4
Número especial, 2020

Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES



Branding interno en una empresa de servicios en México

Terán-Bustamante, Antonia*
Martínez-Velasco, Antonieta**

Resumen

El objetivo de la presente investigación es analizar los procesos de branding interno de una empresa de servicios del conocimiento en México, de manera que estos permitan fortalecer sus ventajas competitivas a través del liderazgo de su capital humano. Lo anterior se logra a través de dilucidar si la capacitación y motivación hacia la marca influyen positivamente en el desempeño de esta. La estrategia metodológica es de tipo cuantitativo a través de herramientas estadísticas y de *machine learning*. La evidencia muestra que la alineación por parte de los empleados con los valores de la marca muestra un impacto positivo y significativo con su motivación a favor de la marca y el desempeño de esta. Los factores más significativos dentro de la dimensión de compromiso es el binomio capacitación y liderazgo de los jefes.

Palabras clave: branding interno; capacitación; machine learning; lealtad de marca; servicios de base tecnológica

Recibido: 26-08-20 Aceptado: 28-10-20

* Docente- Investigadora. Universidad Panamericana, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, México. Email: ateran@up.edu.mx, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0240-5234>

** Docente- Investigadora. Universidad Panamericana, Facultad de Ingeniería, México. Email: amartinezv@up.edu.mx. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6535-1440>

Internal branding in a service company in Mexico

Abstract

The objective of this research is to analyze the internal branding processes of a knowledge services company in Mexico. This allows there to strengthen competitive advantages through their human capital. The foregoing elucidating whether training and motivation towards the brand positively influence its performance. The methodological strategy is quantitative through statistical tools and machine learning. Evidence shows that employees' alignment with brand values shows a positive and significant impact on their motivation for the brand and its performance. The most significant factors within the commitment dimension are the training and leadership of the bosses.

Keywords: internal branding; training; machine learning; brand loyalty; technology-based services

1. Introducción

Ante la dinámica de la globalización y el actual entorno competitivo, las empresas tratan de facilitar las condiciones para que el contacto entre estas y con el cliente sea idóneo, satisfactorio y tenga implícito el significado de la marca (Schultz et al, 2003; Punjaisri & Wilson, 2011; Enriquez & De la Guardia, 2017).

Para ello, las empresas analizan cómo esta experiencia de marca puede sobrepasar las expectativas del cliente (Aaker, 2002) y establecer una relación duradera y satisfactoria (Keller & Swaminathan, 2019). De aquí surge la necesidad de los empleados estén involucrados y comprometidos emocionalmente, siendo ellos, el principal factor de diferenciación y competitividad; siendo las personas con su talento, embajadores de marca. Por tal motivo, el papel del empleado en la gestión de la marca en las organizaciones, es un factor clave para generar valor.

Para Varun et al, (2015) al implementar el branding interno en una organización se debe considerar conectar las estrategias y actores que detonen la experiencia del empleado, entre las cuales hay que considerar: la comunicación interna, capacitación, prácticas de liderazgo, recompensas y reconocimiento, prácticas de reclutamiento y factores de sustentabilidad que permitan transmitir la marca, primero a los empleados y después a los clientes.

De acuerdo a lo anterior, las interrogantes alrededor de las cuales gira la presente investigación, se relacionan con la capacitación, la comprensión, el compromiso y la lealtad para impactar en el desempeño de la marca.

En virtud de las ventajas competitivas que conlleva brindar un buen servicio al cliente, el contar con elementos que permitan sensibilizar a los empleados de su aporte como embajadores de marca a la empresa en relevante. Con base en lo anterior

el objetivo de la presente investigación es analizar y ampliar el conocimiento en relación al branding interno en una empresa de servicios de base tecnológica.

2. Branding interno conceptualización e importancia

Las marcas representan un conjunto de atributos funcionales y emocionales, donde se combina valores para ofrecer una promesa sobre la experiencia de la marca (De Chernatony y Segal-Horn, 2001; Erkmen, 2018). Por lo tanto, el éxito de una marca depende de qué tan bien la marca entregue sus valores según lo prometido (Erkmen, 2018).

Los primeros en abordar el concepto de branding interno fueron Chernatony (1999), posteriormente Burmann y Zeplin (2005) y Burmann et al, (2009), quienes propusieron un modelo de gestión interna de marca. Desde entonces ha habido diversas investigaciones relacionadas con el enfoque en el cliente, sobre todo en la industria de hospitalidad (Punjaisri & Wilson, 2011; Buil et al, 2016; Terglav et al, 2016; Xiong & King, 2019, Murillo, 2020), caracterizando la experiencia del cliente y su diferenciación (King, 2017; Murillo & Terán-Bustamante, 2020).

Bajo el criterio de Punjaisri & Wilson (2011:1523), el branding interno describe las actividades emprendidas por una organización para garantizar que los empleados adopten, cumplan y hagan suya la promesa de marca, la cual refleja los valores de marca profesados que determinan las expectativas de los clientes. El valor de marca por parte de los empleados es el efecto diferencial

del conocimiento de respuesta que tienen un empleado, hacia al cliente, es decir, en la gestión de marca interna (King et al, 2012). Por lo anterior, cada día las empresas desarrollan nuevas estrategias para incrementar la satisfacción del cliente, centrandolo en el empleado como un cliente interno y su trabajo como el producto.

El branding interno se relaciona con todas las prácticas que se llevan a cabo dentro de la empresa para que los empleados adopten principios, valores y la marca de la empresa donde laboran, y posteriormente los transmitan al cliente (Tamm, 2015). El branding es todo aquello que hace la empresa para conectar su estrategia de negocio con la experiencia del empleado para generarle confianza y lealtad hacia la marca, para así conectarla con la experiencia del cliente.

De acuerdo con Murillo (2016) cuando el branding funciona bien, los empleados desarrollan habilidades y actitudes que los llevan a ser embajadores y personifican la promesa de la marca al realizar tareas de servicio para los clientes. De acuerdo con esto, cada empleado se identifica con la empresa para la que trabaja (Chang et al, 2015), viven la experiencia de la marca y la transmiten.

2.1. La motivación y el empleado como embajador de marca

El propósito principal de la marca interna es convertir a los empleados en embajadores de la marca a través de comportamientos basados en la identidad con la marca. La motivación juega un papel fundamental en la conceptualización de ideas en un entorno

de trabajo para los empleados. En virtud, de que esta representa los procesos psicológicos que provocan la activación, dirección y persistencia de acciones voluntarias orientadas al cumplimiento de objetivos (Mitchell 1982; Ahmed & Rafiq, 2003).

En este sentido, los principales objetivos del branding interno, son aumentar la motivación y el compromiso de los empleados (Ahmed & Rafiq, 2003; Raeisi et al, 2019) para mejorar la calidad del servicio. Esta motivación a favor de la marca, de acuerdo con Xiong y King (2015:60), representa el deseo del colaborador de hacer un esfuerzo discrecional para beneficio de la marca

Así, existen diversos estudios que se centran en la motivación del empleado para contribuir al éxito de la marca, en donde se resalta tomar en consideración que el empleado sienta que se incorporan sus propios valores personales. Este enfoque de gestión busca motivar a todos los miembros de la organización, con el objetivo de que comprendan su papel en todos los procesos organizacionales, haciendo conciencia del cliente y del desempeño orientado al servicio.

2.2. Branding interno y su vinculación con la misión, visión y valores

Todos los procesos que tiene la empresa relacionados con el capital humano son claves para la generación de valor y para crear un branding interno que permita a los empleados entender, comprometerse y ser leales con la empresa, de manera que vivan la experiencia, es decir, que sean embajadores de la marca.

Un proceso de selección que

asegure elevados niveles de ajuste con los valores de la marca que continúe con la retención de todos y cada uno de los colaboradores, que se traducirá en un desempeño del servicio profundamente alineado con la marca, lo que genera satisfacción entre los clientes y los empleados.

Además, la prestación del servicio prometido se da naturalmente ya que emerge de los valores personales de los colaboradores (Murillo, 2019). Cuando la organización fomenta elevados niveles de participación de los empleados está transmitiendo una señal clara, que los considera miembros valiosos y confiables de la misma.

De acuerdo con Yaniv y Farkas (2005) y Harris y De Chernatony, (2001) el ajuste con los valores de la marca es el grado en que los empleados perciben una congruencia entre sus valores personales y los valores de la marca. De ahí la importancia que desde el reclutamiento y selección de personal se elija a la persona idónea, con las competencias y valores correctos, en el momento adecuado.

Como complemento a la capacitación, también se crea un branding interno efectivo cuando los gerentes y supervisores recuerdan a sus empleados el contenido de la promesa de la marca, brindándoles ejemplos prácticos y anécdotas (Murillo, 2016). Estos ejemplos en el que los jefes viven la experiencia de marca es un factor relevante para lograr el compromiso y la lealtad con la marca.

2.3. Branding interno en los servicios como parte de la experiencia del cliente

Para las marcas de servicio, la

situación es distinta al de las empresas que entregan un producto, porque lo que éstas prometen son beneficios y experiencias intangibles (Zeithaml et al, 2010; Krystallis & Chrysochou, 2014; Wirtz & Lovelock, 2016 & Murillo, 2020). Por tal motivo, el branding interno adquiere una relevancia distinta cuando se enfoca a la prestación de servicios en el que el cliente evalúa la experiencia de la marca a través de la persona que lo atiende –del desempeño del empleado–, de ahí la importancia que los empleados tengan conocimiento y compromiso de sobre la marca (Erkmen, 2018).

Derivado de lo anterior, los clientes basan sus decisiones y opiniones sobre la marca, en gran medida en las conductas de los empleados con quienes tienen contacto (Grace y O’Cass, 2005; Morhart et al, 2009; Sirianni et al, 2013), ya que los servicios se componen de beneficios y/o experiencias intangibles (Berry, 2000).

Por esta razón, de acuerdo con Jacobs (2003) y Murillo (2016, 2020), las actitudes y conductas de los empleados alineadas con la marca, permiten ofrecer a los clientes una experiencia de servicio en consonancia con las promesas hechas mediante la publicidad. Por lo que el objetivo de este esfuerzo sistemático es convertir a los colaboradores en auténticos *embajadores de marca*.

Para Raeisi et al, (2019) es comprender “qué” y “cómo” a través de la motivación. Perrin’s Global Workforce Study (Perrin, 2003) conceptualiza al branding interno como: la voluntad y capacidad de los empleados para ayudar a su empresa a tener éxito sobre una base sostenible. Para Demovsek (2008), es el compromiso de los empleados derivado de un vínculo emocional. Robinson (1996), conceptualiza el compromiso de los empleados como

una actitud positiva del empleado hacia la organización y su valor. Esto hace que los empleados estén conscientes de qué tareas y comportamientos se esperan de ellos (Morhart et al, 2008: 372; Esch y Vallaster 2005:1012).

3. Consideraciones metodológicas de la investigación

La presente investigación es tipo cuantitativo con un enfoque correlacional-causal de corte transversal, dado que los datos se recogieron en un único momento.

3.1. Recolección de datos

El estudio se realizó en México. La empresa caso de estudio es una firma de consultoría que presta servicios de acreditación de identidad única de personas a partir de datos biométricos, con 28 años en el mercado. Para medir las percepciones de los empleados sobre los procesos de branding interno, se aplicó una encuesta anónima, alojada en una plataforma tecnológica en línea. Los empleados de la empresa caso de estudio respondieron directamente en sus computadoras o desde sus teléfonos celulares. El cuestionario consta de 36 preguntas (ver anexo 1). Se obtuvo una muestra por conveniencia donde se recolectaron 188 encuestas.

En las características sociodemográficas de la muestra, se observa una representación de edad entre 18 y 30 años con un 74.5%; en cuanto al género el 64.4 % son hombres y las mujeres tienen una representación de 35.6%. La mayor parte de los empleados que contestaron el cuestionario pertenecen al área operativa con un 74.5% (ver tabla 1).

Tabla 1
Características sociodemográficas de la muestra

Características sociodemográficas	Número	Porcentaje
Edad		
18-30	140	74.5%
31-40	36	19.1%
41-50	6	3.2%
51 o más	6	3.2%
Total	188	100%
Género		
Femenino	67	35.6%
Masculino	121	64.4%
Total	188	100%
Actividad		
Directivo	8	4.3%
Administrativo	40	21.3%
Operativo	140	74.5%
Total	188	100%

Fuente: elaboración propia

3.2. Instrumento, medición y análisis de constructos

Todos los constructos fueron medidos con escalas publicadas y validadas en estudios previos. Para la capacitación orientada a la marca, además de medir la capacitación en conocimiento de la misión y visión de la empresa, se completó la escala con dos reactivos de King y So (2015), con tres reactivos de la escala de difusión de conocimiento de King (2010). El compromiso con la marca se mide con cuatro reactivos adaptados de la escala de Kimpakorn y Tocquer

(2010). La comprensión de la marca, se mide con la subescala de cuatro reactivos de conocimiento de la marca propuesta por Xiong et al, (2013). Para la lealtad de la marca se generaron ocho reactivos. El desempeño de marca se mide con la escala de tres reactivos de comportamiento consistente con la marca de Xiong et al, (2013) (cuadro 1).

En el cuestionario, los reactivos fueron evaluados con una escala tipo Likert de cinco puntos, abarcando desde "En fuerte desacuerdo" hasta "En fuerte acuerdo". El cuestionario incluye además cinco preguntas sociodemográficas.

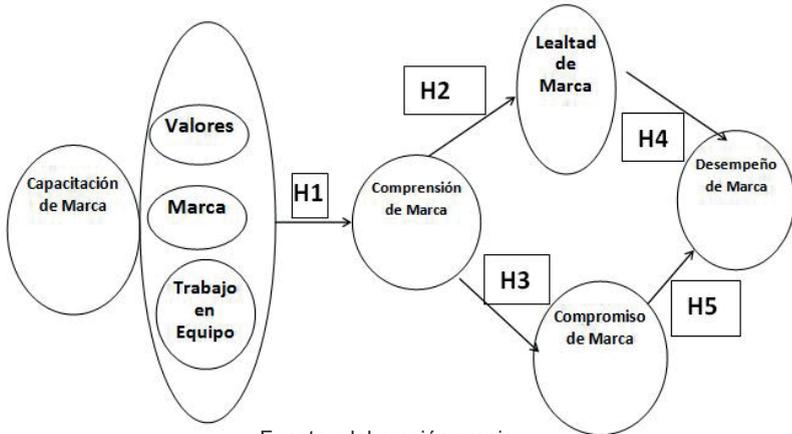
Cuadro 1 Constructos y preguntas para la investigación

Constructo	Concepto – escalas de medición	# de Preguntas
1. Capacitación en Conocimiento de la misión, visión y valores (TRAINMISION)	Ajuste con los valores de la marca (Xiong y King, 2015). Los valores de la marca son conceptualizados como el grado en que los empleados perciben una congruencia entre sus valores personales y los valores de la marca (Murillo, 2019, Yaniv y Farkas, 2005; Harris y De Chernatony, 2001)	2
2. Capacitación impartida por la empresa, orientada para generar compromiso de marca (BRTRAIN)	El conocimiento de marca interna generalmente se entrega a través de los programas de capacitación desde la inducción. Uno de los objetivos de la capacitación es transmitir a los empleados conocimientos sobre la marca corporativa, la promesa de marca y el papel del empleado en su entrega; desglosando dicha entrega a través de los comportamientos visibles que los clientes esperan de la marca (Murillo & Terán, 2020).	4
3. Capacitación y trabajo en Equipo (BRTRAIN_E)	El trabajo en equipo: fomentar una buena cooperación entre los miembros que integran la organización.	3
4. Comprensión de la marca – conocimiento (BRUND)	Cada empresa tiene una personalidad corporativa definida. La comprensión de marca significa conocimiento, interpretación y valoración positiva de los argumentos que justifican y explican la propuesta de valor. La comprensión de la marca es la representación cognitiva de la marca en la mente de los empleados (Baumgarth & Schmidt, 2010).	8
5. Desempeño de marca (BRPERF)	Conducta alineada con la marca. La marca constituye un activo intangible muy valioso para cualquier empresa. El desempeño de la marca proporciona el grado de conexión con esta, crea una relación de lealtad -fidelidad- activa e intensa.	4
6. Compromiso con la marca (BRCOM)	Vínculo emocional que asegura que los mensajes de la marca -la promesa de la marca- sean transformados por los empleados en una realidad que refleja las expectativas de la experiencia de los clientes con la marca (Punjaisri & Wilson, et al, 2009).	4
7. Lealtad. BRAIN_LOYAL	Compromiso emocional que conlleva a que los empleados construyan una relación laboral de confianza.	8

Fuente: elaboración propia

El modelo que integra todas las hipótesis y los constructos se muestra en el diagrama 1.

Diagrama 1
Modelo conceptual



Fuente: elaboración propia

3.3. Técnica de estimación y diagnósticos de calidad

Para analizar y probar las hipótesis, primero se evaluó la fiabilidad del instrumento a través del Alfa de Cronbach, donde se observa que

todos los reactivos alcanzaron valores superiores al valor recomendado mayor a 0.7, y el total alcanza un valor de 0.98, lo que indica una consistencia interna aceptable de las escalas de medición (tabla 2).

Tabla 2
Estadísticos descriptivos

ITEM	MEDIA	Desviación_STD	Alfa de Cronbach
CAPACITACIÓN			
TRAINMISION_1	4.20745	1.06703	----
TRAINMISION_2	4.09574	1.09025	----
TRAIN_1	4.30851	1.00295	----
TRAIN_2	4.39894	0.90477	----
TRAIN_3	4.06915	1.09959	----
TRAIN_4	4.27660	1.04860	----
TRAIN_E_1	4.04255	1.07887	----
TRAIN_E_2	4.13298	1.03334	----
TRAIN_E_3	3.44149	1.29242	.89

Cont... Tabla 2

COMPRESIÓN DE MARCA			
BRUND_1	4.26064	0.93714	----
BRUND_2	4.50532	0.78418	----
BRUND_3	4.42021	0.81366	----
BRUND_4	4.44681	0.84166	----
BRUND_5	3.93617	1.15909	----
BRUND_6	4.01064	1.10898	-----
BRUND_7	4.00532	1.10176	-----
BRUND_8	4.03723	1.12040	.94
DESEMPEÑO DE MARCA			
BR_PERF_1	4.38298	0.86037	-----
BR_PERF_2	4.49468	0.81757	-----
BR_PERF_3	4.43617	0.84091	-----
BR_PERF_4	4.42553	0.84003	.93
COMPROMISO DE MARCA			
BR_COM_1	4.26596	0.89772	-----
BR_COM_2	4.02128	1.02877	-----
BR_COM_3	3.98404	1.08207	-----
BR_COM_4	4.30319	0.90074	.92
LEALTAD			
BRAIN_LOYAL_1	3.88298	1.16414	-----
BRAIN_LOYAL_2	4.23936	0.87211	-----
BRAIN_LOYAL_3	3.80851	1.26048	-----
BRAIN_LOYAL_4	3.84043	1.17735	-----
BRAIN_LOYAL_5	3.85106	1.24064	-----
BRAIN_LOYAL_6	3.90426	1.16150	-----
BRAIN_LOYAL_7	3.81383	1.20712	-----
BRAIN_LOYAL_8	4.11702	1.09795	.96
TOTAL			.98

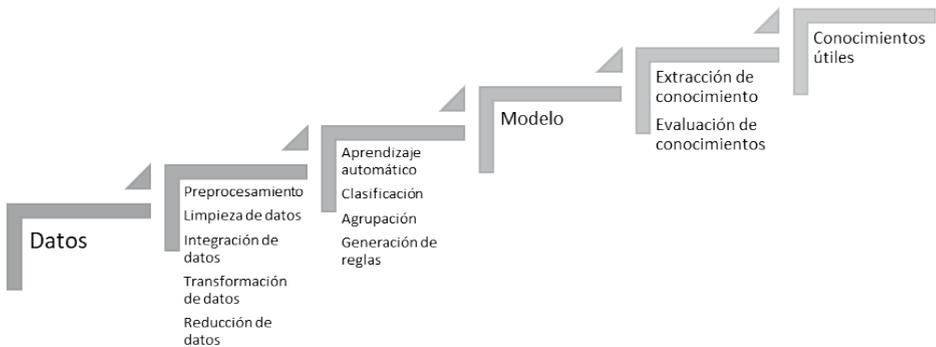
Fuente: elaboración propia

3.4. Análisis de los datos por medio de aprendizaje automático (Machine learning)

Se optó por analizar los datos por medio de técnicas de *machine learning* con la finalidad de encontrar los patrones presentes en el conjunto de datos bajo estudio y así obtener

conocimientos significativos a partir de ellos. El proceso de minería de datos se realiza mediante los siguientes pasos: i) pre-procesamiento, ii) aprendizaje automático, iii) obtención del modelo de datos, iv) extracción y validación del conocimiento obtenido, v) generación de conocimiento útil (diagrama 2).

Diagrama 2
Proceso de minería de datos



Fuente: elaboración propia

La base total de datos consta de 188 instancias y 33 variables, sin datos faltantes. A continuación, se utilizaron técnicas de aprendizaje automático para la agrupación en clústeres. Una vez generado y evaluado el modelo de datos, se analizaron los patrones presentes en los “*clusters*” generados. En el proceso de aprendizaje automático aplicamos los siguientes pasos: selección de las variables en función de sus correlaciones, prueba de cuatro algoritmos de clasificación, partición del conjunto de datos, generación de “*clusters*”, análisis de variables y análisis de las instancias (individuos)

pertenecientes a cada clúster.

La mayor parte de los conjuntos de datos se caracterizan por poseer ruido y variables redundantes o irrelevantes que pueden afectar la precisión del modelo, que se puede mejorar eliminando estas variables. A medida que aumenta el tamaño del conjunto de datos, también lo hace el riesgo asociado con ese conjunto de datos. En consecuencia, los algoritmos de aprendizaje automático aplicados a esos conjuntos de datos pueden descubrir patrones incorrectos. La mayoría de los algoritmos de aprendizaje automático tienen una alta precisión cuando la dimensión del

conjunto de datos es limitada, esto es, el número de variables bajo análisis es el menor posible.

La selección de atributos (variables) es una parte del aprendizaje automático que elimina los atributos que aportan poco o nada al modelo de datos, por lo que los algoritmos de aprendizaje pueden usar sólo los atributos que son útiles para la fase de aprendizaje y predicción. En resumen, con la selección de atributos se reduce el tiempo y espacio de almacenamiento requerido para las operaciones a realizar con los datos, esto permite obtener un conjunto de variables que permiten mejorar la comprensión del problema de

investigación.

Una variable es redundante para otra si la información que proporciona se puede obtener de la primera. Esto conduce a la búsqueda de las correlaciones entre variables. Para las correlaciones lineales, se puede usar la correlación de Pearson para datos con distribución normal o la correlación de Spearman para datos con distribución diferente a la normal. Para los datos en estudio se utilizó la correlación de Spearman, en donde se encontraron correlaciones entre variables de un mismo grupo, resultando las más importantes la comprensión de la marca y la lealtad (tabla 3).

Tabla 3
Correlaciones entre variables (principales 10)

Correlación	Variable 1	Variable 2
0.92	BRUND_6	BRUND_7
0.906	BRAIN_LOYAL_3	BRAIN_LOYAL_4
0.88	BRAIN_LOYAL_6	BRAIN_LOYAL_7
0.874	BRUND_5	BRUND_7
0.867	BRUND_7	BRUND_8
0.861	BRUND_5	BRUND_6
0.844	BRUND_6	BRUND_8
0.836	BRAIN_LOYAL_4	BRAIN_LOYAL_5
0.835	BRAIN_LOYAL_2	BR_COM_4
0.831	BRUND_2	BRUND_3

Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta que valores entre 0.5 y 0.7 tienden a ser significativos en muestras pequeñas (Martínez, 2010), es posible seleccionar las variables TRAINMISION_1, TRAIN_1, TRAIN_E_1, BRUND_1, BR_PERF_1, BRAIN_LOYAL_1 como válidas para hacer el análisis de datos con la menor

dimensionalidad posible, esto es, el menor número de variables.

Posteriormente, se creó un modelo de *clustering* para agrupar los datos en clases. De esta manera, los objetos asignados a un clúster son los más similares entre sí, pero muy diferentes de otros objetos de otro clúster. En

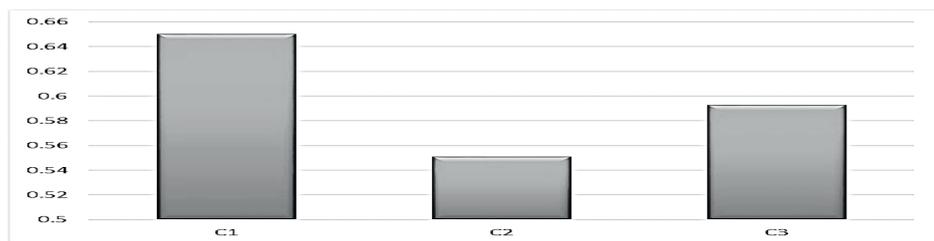
este caso, se ha utilizado el método de agrupamiento de K-medias (MacQueen, 1967), agrupando las observaciones en diferentes grupos de K, donde el número K lo determina el analista de datos antes de ejecutar el algoritmo. El agrupamiento de K-medias encuentra los mejores grupos de K, pensando como el mejor grupo aquél cuya varianza interna (variación intra - grupo) es la más pequeña posible. En este momento se enfrenta un problema de optimización, en el que las observaciones se distribuyen en K grupos de modo que la suma de las varianzas internas de todos ellos sea lo más pequeña posible.

Este algoritmo garantiza que la varianza interna total de los clústeres se reduce hasta un óptimo local. Una vez que se han encontrado los clústeres o clases que agrupan a individuos similares, las variables que han permitido establecer la pertenencia permiten

obtener información relevante con base en los datos analizados. Cuando el modelo para los clústeres se ha validado con el conjunto de datos de prueba, se puede analizar un nuevo conjunto de datos para hacer predicciones sobre la pertenencia al grupo.

Para el conjunto de datos en estudio se formaron apropiadamente tres clústeres, esto se valida por medio de la métrica "silueta". El valor de la silueta es una medida que expresa qué tan similar es un objeto a su propio grupo en comparación con otros grupos. El valor de la silueta va de -1 a +1, donde un valor alto indica que el objeto está bien asimilado a su propio grupo y no pertenece a los grupos vecinos. El promedio de valores de silueta para cada clúster es mayor que 0.5, lo que indica pertenencia aceptable al clúster (gráfico 1).

Gráfico 1
Valores promedio de silueta para cada clúster



Fuente: elaboración propia

Cada clúster se configuró con la cantidad de instancias (individuos) que

se enumeran a continuación (Tabla 4).

Tabla 4
Clústeres formados para el conjunto de datos

Clúster	Número de instancias
C1	94
C2	87
C3	7

Fuente: elaboración propia

• **Análisis de instancias por clúster**

En cada grupo, cada individuo se representa como un punto en un espacio de siete dimensiones determinado por el número de variables seleccionadas. De esta forma es posible establecer la relación existente entre las variables mediante las distancias euclidianas entre ellas (tabla 5).

Tabla 5
Promedio de los valores de cada variable perteneciente a los clústeres

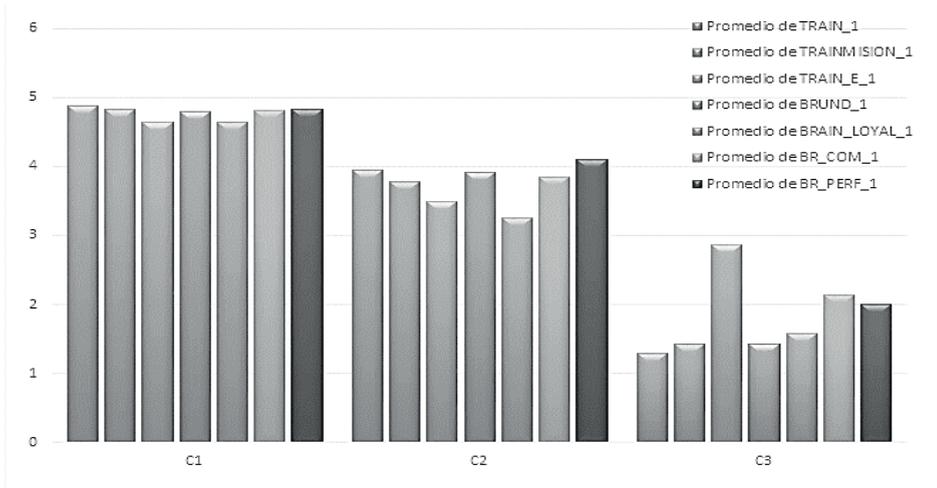
Clúster	Promedio de TRAIN_1	Promedio de TRAINMISION_1	Promedio de TRAIN_E_1	Promedio de BRUND_1	Promedio de BRAIN_LOYAL_1	Promedio de BR_COM_1	Promedio de BR_PERF_1
C1	4.87	4.82	4.64	4.79	4.64	4.81	4.82
C2	3.94	3.77	3.49	3.92	3.25	3.85	4.10
C3	1.29	1.43	2.86	1.43	1.57	2.14	2.00

Fuente: elaboración propia

De esta manera, en cada clúster se agrupan instancias con características similares. En el clúster C1 se encuentran los sujetos con los promedios más altos

para todas las variables, en el clúster C2 los que tienen valores intermedios y en C3 los que tienen los promedios más bajos (gráfico 2).

Gráfico 2
Valores promedio de los atributos para cada clúster

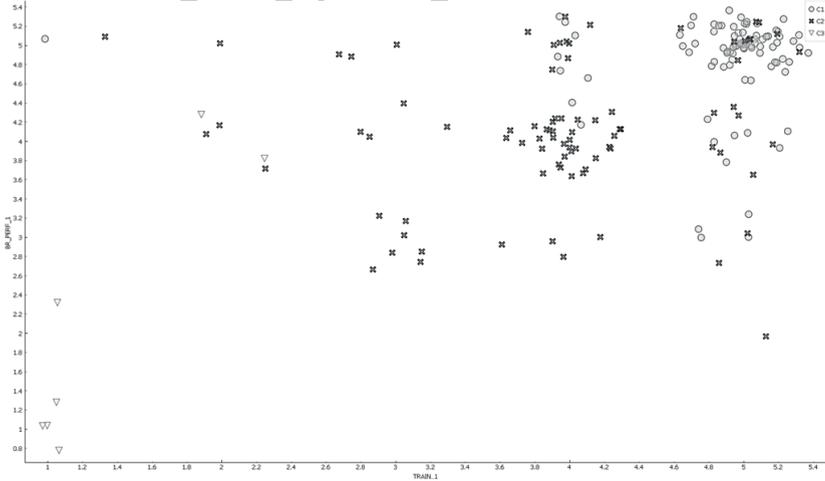


Fuente: elaboración propia

La relación entre las variables que integran los clústeres se puede explicar por medio de gráficos de dispersión, en los que se muestra que los sujetos agrupados tienen características similares. Se encontraron las proyecciones más significativas para la variable BR_PERF_1 con respecto a las otras cinco variables. De esta manera, se observa que el clúster C1 agrupa a los individuos con los valores más

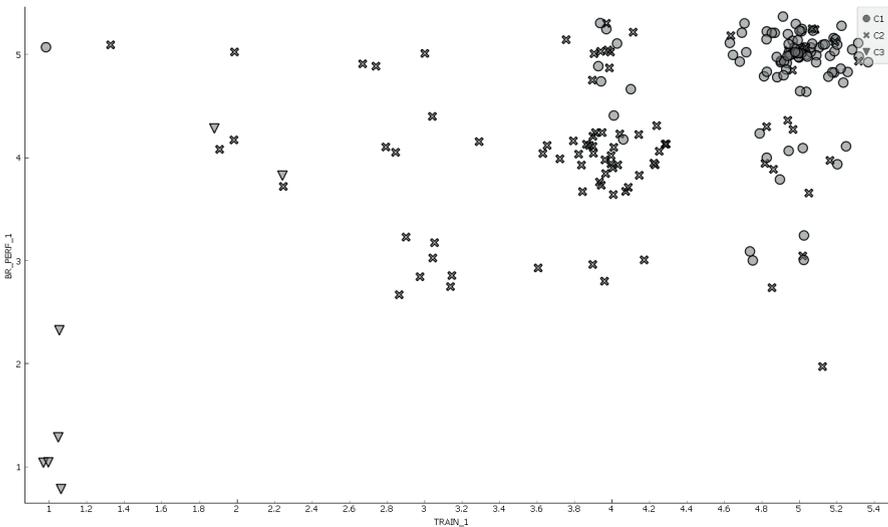
altos para las variables BR_PERF_1, TRAIN_1, sucede lo opuesto para los sujetos que pertenecen al clúster C3 (ver gráfico 3). Una relación similar se observa entre las variables BR_PERF_1 y TRAINMISION_1 (gráfico 4). Para el caso de las variables BR_PERF_1 y TRAIN_E_1 también se encontró una relación directa y pertenencia de los mejores valores para el clúster C1 (gráfico 5).

Gráfico 3
Relación entre las variables
BR_PERF_1 y TRAIN_1 en cada clúster.



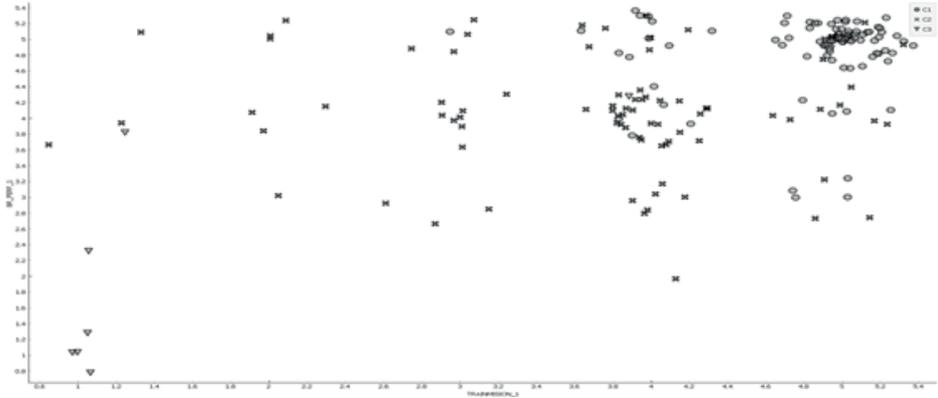
Fuente: elaboración propia

Gráfico 4
Relación entre las variables BR_PERF_1 y TRAINMISION_1 en
cada clúster



Fuente: elaboración propia

Gráfico 5 Relación entre las variables TRAIN_E_1 y BR_PERF_1 en cada clúster

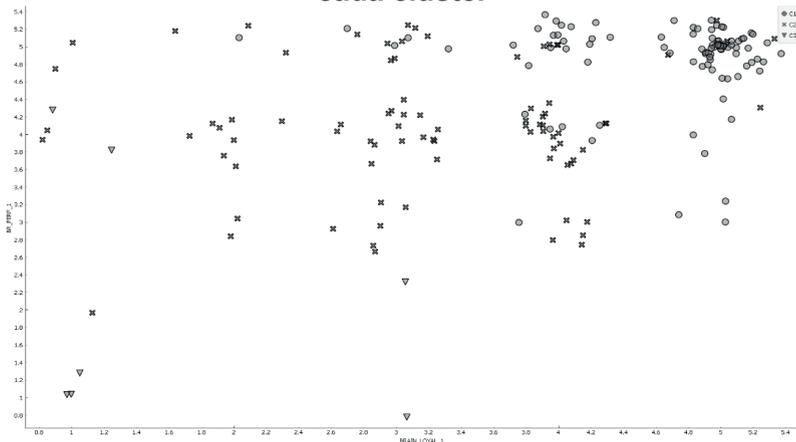


Fuente: elaboración propia

Para el caso de las variables BR_PERF_1 y BRAIN_LOYAL_1, la pertenencia a los clústeres no está tan bien definida como en las anteriores relaciones, incluso la relación no es directamente proporcional en

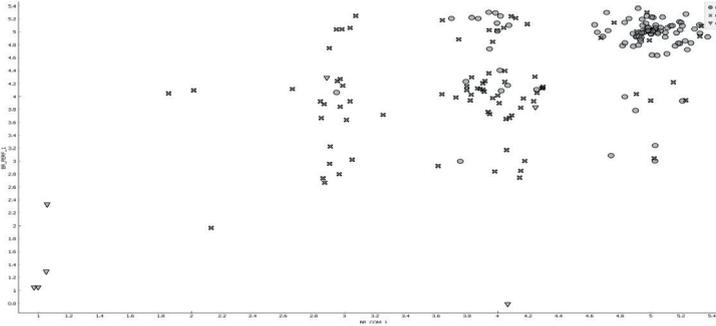
todos los individuos que componen el conjunto de datos (gráfico 6). Las variables BR_PERF_1 y BR_COM_1 tienen un comportamiento similar en cuanto a pertenencia a los clústeres y proporcionalidad (Gráfico 7).

Gráfico 6 Relación entre las variables BRAIN_LOYAL_1 y BR_PERF_1 en cada clúster



Fuente: elaboración propia

Gráfico 7
Relación entre las variables BR_PERF_1 y BR_COM_1 en cada clúster



Fuente: elaboración propia

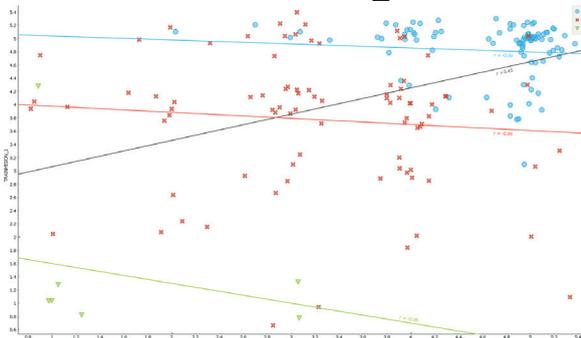
Adicionalmente, se ha encontrado que contrastar el comportamiento de las variables BRAIN_LOYAL_1 y TRAINMISION_1 la relación entre ellas muestra una proporción inversa para los tres clusters, expresada por medio del coeficiente de correlación (r) (Tabla 6). Su valor varía de -1 a +1, esto indica la fuerza de la relación entre dos variables (gráfico 8). Esto indica que, en todos los *clusters* al aumentar el valor de una de las variables, la otra disminuye ligeramente.

Tabla 6.
Proporción entre las variables BRAIN_LOYAL_1 y TRAINMISION_1

Clúster	Coefficiente de regresión (r)
C1	-0.09
C2	-0.09
C3	-0.26

Fuente: elaboración propia

Gráfico 8
Proporción entre las variables BRAIN_LOYAL_1 y TRAINMISION_1.



Fuente: elaboración propia

Se muestra un comportamiento similar entre las variables BRAIN_LOYAL_1 Y BRUND_1, en donde la proporción entre las variables es

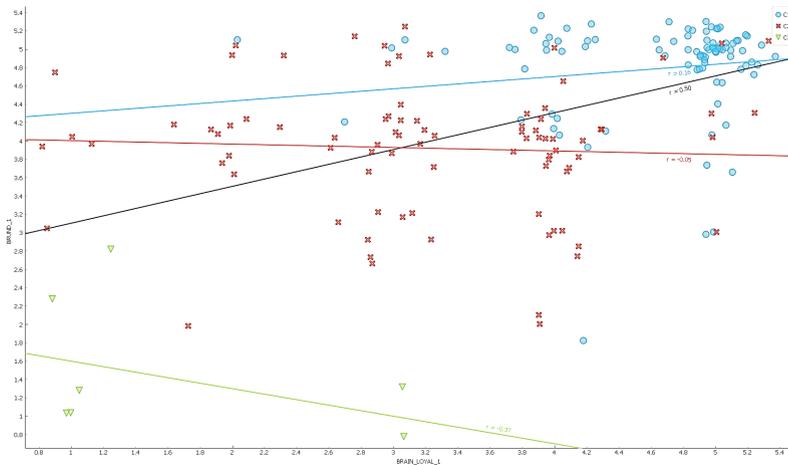
ligeramente negativa para los clusters 2 y 3 y ligeramente positiva para el cluster 1 (Tabla 7, gráfico 9)

Tabla 7
Proporción entre las variables BRAIN_LOYAL_1 y BRUND_1

Clúster	Coefficiente de correlación (r)
C1	0.16
C2	-0.05
C3	-0.37

Fuente: elaboración propia

Gráfico 9
Proporción entre las variables BRAIN_LOYAL_1 y BRUND_1



Fuente: elaboración propia

El análisis hecho con base en los clústeres formados con base en las similitudes entre los individuos permite afirmar que hay una relación directamente proporcional entre el desempeño de la marca y la capacitación sobre conocimiento de la misión, visión y valores y la capacitación de trabajo en equipo; impartida por la empresa,

orientada para generar compromiso de marca.

No hay una relación tan clara, aunque sigue siendo directamente proporcional, para las relaciones entre la comprensión y la lealtad que impacte el desempeño, especialmente para los sujetos que están ubicados en los clústeres C2 y C3 en donde, el promedio

de los valores para todas las variables es menores que para C1.

Para el caso del compromiso emocional que conlleva a que los empleados construyan una relación laboral de lealtad (BRAIN_LOYAL) se muestra que tiene una proporción muy baja y en algunos casos ligeramente negativa con respecto a la comprensión de la marca (BUND) y la capacitación sobre el conocimiento de la misión, visión y valores (TRAINMISION) en los tres *clusters*. De acuerdo con la evidencia encontrada es necesario que la empresa implemente acciones para lograr incrementar la lealtad de los empleados.

4. Conclusiones

El branding interno es todo aquello que hace la empresa para conectar la estrategia de negocio con la experiencia del empleado, para generarle a este confianza y lealtad hacia la marca, es decir vivir la marca, para así conectar su experiencia -lo que sienten- con la experiencia del cliente.

La medición del efecto del sistema completo de branding interno, a través de la capacitación en la filosofía de la empresa, el conocimiento de la marca, el trabajo en equipo y el liderazgo orientado a la marca por parte de gerentes y supervisores, resultaron ser prácticas que demuestran ser impulsores eficaces del ajuste con los valores de la marca, la motivación a favor de la marca, el entendimiento de marca y finalmente las conductas alineadas con la marca. Lo anterior se refleja en la motivación a favor de la marca, el entendimiento y finalmente en las conductas alineadas con la empresa.

Contar con empleados cuyos valores personales son afines a los

valores de la marca contribuye de mejor forma a crear una experiencia de cliente diferenciada. Este enfoque plasma el rol de los empleados como embajadores de marca impulsando la satisfacción laboral de los propios colaboradores. La muestra de la presente investigación proviene de solo una organización, lo que limita la generalidad de los resultados. Sin embargo, esta investigación presenta una aproximación del branding interno en el contexto de servicios de base tecnológica. Dada la escasez de investigaciones en esta industria, existe una oportunidad importante para investigaciones futuras.

Referencias bibliográficas

- Aaker, D. A. (2002). Building Strong Brands. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- Baumgarth, C., & Schmidt, M. (2010). How strong is the business-to-business brand in the workforce? An empirically-tested model of internal brand equity in a business-to-business setting. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1250-1260.
- Berry, L. L. (2000). Cultivating service brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), 128-137. <https://doi.org/10.1177/0092070300281012>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2016). From internal brand management to organizational citizenship behaviours: Evidence from frontline employees in the hotel industry. *Tourism Management*, 57(1), 256-271.
- Burmam, C., & Zeplin, S. (2005). *Journal of Brand Management*, Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management., 12 (4), 279-300.

- Burmann, C., Zeplin, S., & Riley, N. (2009). (2009). Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis. *Journal of Brand Management*, 16(4), 264-284.
- Chang, A., Chiang, H.-H., & Tzu-Shian, H. (2015). Investigating the dual-route effects of corporate branding on brand equity. *Asia Pacific Management Review*, 120-129.
- De Chernatony, L. (1999). Brand Management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. *Journal of Marketing Management*, 15(2), 157-179.
- Demovsek, D. (2008). Employee Retention Through Employee Engagement. *International Journal of Business and Management Invention*, 2319-8028.
- Erkmen, E. (2018). Managing your brand for employees: understanding the role of organizational processes in cultivating employee brand equity. *ppp*, 8(3), 52.
- Esch FR., Rutenberg J., Strödter K. & Vallaster C. (2005). Verankerung der Markenidentität durch Behavioral Branding. In E. F. (eds), & W. Gabler Verlag (Ed.), *Moderne Markenführung*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4541-9_40
- Grace, D., & O'Cass, A. (2005). Service branding consumer verdicts on service brands. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12(2), 125-139. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.200>
- Guardia, C. D. L., Enrique, A. M. (2017). Revisión del concepto de internal branding: la transmisión de la promesa de marca a los clientes por parte de los empleados. *Gráfica*, 5(9).
- Harris, F., y De Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, 35(3-4), 441-456. <https://doi.org/10.1108/03090560110382101>
- Jacobs, R. (2003). Turn employees into brand ambassadors. *ABA Bank Marketing*, 35(3), 22-26.
- Keller, K. L., & Swaminathan, V. (2019). *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. Pearson Education.
- Kimpakorn, N., & Tocquer, G. (2010). Service brand equity and employee brand commitment. *Journal of Services Marketing*, 24(5), 378-388. <https://doi.org/10.1108/08876041011060486>
- King, C., & Grace, D. (2010). Building and measuring employee-based brand equity. *European Journal of Marketing*, 44(7-8), 938-971.: <https://doi.org/10.1108/03090561011047472>
- King, C., & So, K. (2015). Enhancing hotel employees' brand understanding and brandbuilding behavior in China. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 39(4).
- King, C., Grace, D. & Funk, D. (2012). Employee brand equity: Scale development and validation. *Journal of Brand Management*, 19, 268-288. <https://doi.org/10.1057/bm.2011.44>
- Krystallis, A., & Chrysochou, P. (2014). The effects of service brand dimensions on brand loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(2), 139-147.
- Martínez, G., De Cuyper, N., y De Witte, H. (2010). Review of the job insecurity literature: The case of Latin America. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 28(2), 194-204.
- Mitchell, T. R. (1982). Motivation: New

- directions for theory, research, and practice. *Academy of Management Review*, 7, 80–88. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285467>
- Morhart, F. M., Herzog, W., y Tomczak, T. (2009). Brand-Specific Leadership: Turning Employees into Brand Champions. *Journal of Marketing*, 73(5), 122-142. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.5.122>
- Murillo, E. (2016). *Internal Branding: Developing Brand Ambassadors*. Dirección Estratégica.
- Murillo, E. (2019). El branding interno como antecedente de la autoestima basada en la organización: Un estudio en una cadena de restaurantes. *Entreciencias: Diálogos en la sociedad del conocimiento*, 7(21), 37-52. <http://dx.doi.org/10.22201/enesl.2>
- Murillo, E. (2020). Branding interno en organizaciones de comercio minorista: un en una cadena de farmacias. *Mercado y Negocios*, 21(42), .
- Murillo, E., & Terán-Bustamante, A. (2020). (2020). El branding interno en la economía colaborativa: un estudio exploratorio de Uber. *Revista espacios*, 41(22), 268-282.
- Perrin, T. (2003). *Working Today: Understanding What Drives Employee Engagement*. . The 2003 Towers Perrin Talent Report.
- Punjaisri, K., & Wilson, A. (2011). Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of Marketing*, 45(9-10), 1521-1537.
- Punjaisri, K., Evanschitzky, H., & Wilson, A. (2009). (2009). Internal branding: An enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management*, 209-226.
- Raeisi, S., Lingjie, M., & Suhaili, N. (2019). A Hierarchical Model of Mediation Effect of Motivation (MO) between Internal Marketing (IM) and Service Innovation (SI). *Administrative Sciences*, 9(4), 85.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- Schultz, D. (2003). *IMC: The next generation: Five steps for delivering value and measuring returns using marketing communication*. McGraw Hill Professional.
- Sirianni, N. J., Bitner, M. J., Brown, S. W., y Mandel, N. (2013). Branded service encounters Strategically aligning employee behavior with the brand positioning. *Journal of Marketing*, 77(6), 108-123. <https://doi.org/10.1509/jm.11.0485>
- Tamm, A.(2015). El Branding Interno y su impacto en tu Empresa. *Auren México*, (2). <https://auren.com.mx/wp-content/uploads/2019/12/brandinginterno-atamm.pdf>
- Terglav, K., Ruzzier, M. K., & Kaše, R. (2016). (2016). Internal branding process: Exploring the role of mediators in top management's leadership-commitment relationship. *International Journal of Hospitality Management*, 54(1), 1-11.
- Varun K, Indu B and Ashish K. (2015). Internal Branding: A Review of Indian Hotel Industry. *Advances In Management*, 8(11).
- Wirtz, J., & Lovelock, C. (2016). *Services Marketing: People, technology*. World Scientific Publishing Company.
- Xiong, L., King, C., & Piehler, R. (2013). That's not my job: Exploring the employee perspective in the development of brand ambassadors.

International Journal of Hospitality Management., 35, 348-359.

Xiong, L., y King, C. (2015). Motivational drivers that fuel employees to champion the hospitality brand. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 58-69. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.10.009>

Yaniv, E., y Farkas, F. (2005). The

impact of person-organization fit on the corporate brand perception of employees and of customers. *Journal of Change Management*, 5(4), 447-461.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2010). Services marketing strategy. Wiley International. *Encyclopedia of Marketing*, 1, 208-218.