

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

---

---

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
**MAESTRÍA EN ESTRATEGIAS COMERCIALES**  
**INCORPORADA A LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA**  
**RVOE 20122890**

**TESIS**

Branding interno en una organización de moda deportiva: El caso PUMA

QUE PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

*Maestro en Estrategias Comerciales*

*PRESENTA:*

**Oziel Ararat López Sánchez**

**DIRECTOR: Dr. Enrique Murillo Othón**

**CODIRECTORA: Dra. Antonia Terán Bustamante**

Ciudad de México, 2023

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por su guía, cuidado y acompañamiento, que siempre está presente en mí y en cada paso que doy. Que da firmeza a mi crecimiento personal, profesional y espiritual.

A mis padres, por su amor incondicional, que, aunque nunca me exigieron un posgrado, sí me mostraron su apoyo y admiración por continuar estudiando.

Quiero sinceramente expresar mi agradecimiento a todas aquellas personas que aportaron a este trabajo de investigación, permitiendo la conclusión de la presente Tesis.

En primer lugar, al Doctor Enrique Murillo Othón, asesor de esta Tesis, fenomenal orientador, entusiasta de la investigación y ejemplo de constancia. Gracias por el tiempo, paciencia y dedicación invertidos en esta obra.

A la Doctora Antonia Terán Bustamante por nunca abandonar este proyecto y mantenerse interesada en que se culminara de manera exitosa.

Asimismo, agradezco al equipo de PUMA México, que colaboró con la facilitación del proceso de investigación y aplicación de encuesta dentro de la organización. En especial agradezco a Chantal Jacques, Directora de Recursos Humanos.

Finalmente, agradezco a todos los profesores que dictan clase en la Facultad de Empresariales, quienes brindaron orientación en distintas etapas de la Maestría.

<b>ÍNDICE .....</b>	<b>página</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>6</b>
<b>PROBLEMÁTICA.....</b>	<b>6</b>
<b>JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>7</b>
<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>7</b>
<b>HIPÓTESIS.....</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL Y ESTADO DEL ARTE .....</b>	<b>11</b>
1.1. EL BRANDING INTERNO: CONCEPTUALIZACIÓN .....	12
1.2. MARCAS Y EMPLEADOS: EL BRANDING INTERNO .....	12
<b>CAPÍTULO 2. MARCO REFERENCIAL: CARACTERIZACIÓN DE LA MODA DEPORTIVA EN EL MUNDO Y EN MEXICO EN LA VENTA DE RETAIL .....</b>	<b>15</b>
2.1. LA MODA DEPORTIVA EN EL MUNDO.....	15
2.2. LAS TIENDAS DE <i>RETAIL</i> Y LA MODA DEPORTIVA .....	16
2.3. LA TIENDA Y LA MARCA PUMA .....	16
<b>CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.....</b>	<b>18</b>
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	18
3.2. DESARROLLO DE LA HIPÓTESIS .....	20
3.3. MUESTRA Y RECOLECCIÓN DE DATOS .....	24
3.4. PREPARACIÓN DE DATOS .....	25
<b>CAPÍTULO 4. RESULTADOS, DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....</b>	<b>26</b>
4.1. ESCALAS DE MEDICIÓN .....	26
4.1.1. DIAGNÓSTICOS DE FIABILIDAD Y VALIDEZ .....	26
4.1.2. ESTIMACIÓN DEL MODELO ESTRUCTURAL .....	29
4.2. IMPLICACIONES DEL ESTUDIO PARA EL LIDERAZGO .....	31
4.3. IMPLICACIONES DEL ESTUDIO SOBRE LA MARCA, SOBRE EL PRODUCTO, SOBRE CAMPAÑAS, SOBRE OBJETIVOS .....	32
4.3.1. IMPLICACIONES PARA LA TEORÍA .....	32
4.4. LIMITACIONES DEL ESTUDIO .....	32
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>34</b>
ANEXOS .....	40
<i>Anexo 1. Cuestionario aplicado .....</i>	<i>40</i>

## **RESUMEN**

La importancia de este estudio recae en varios resultados derivados de la influencia de la lealtad del empleado hacia la marca donde trabaja, entre las que se encuentran el incremento en ventas, mayor productividad, interés por participar en proyectos de la empresa, comportamiento como embajadores de la marca, y mayor permanencia en la empresa. Este proyecto beneficiará a las áreas internas de PUMA México, tales como: *Retail*, Recursos Humanos y Marketing, al ser una investigación que dará lectura al status quo de las cosas referentes a motivación, lealtad, compromiso, imagen, y otros temas relacionados a puntos de venta. La información recogida servirá como base ante siguientes acciones a disponer en consecuencia a vender más, vender mejor, y representar adecuadamente a PUMA.

### **Objetivo**

Analizar el efecto de las prácticas de branding interno sobre la comprensión y compromiso de marca de los colaboradores.

### **Método**

Se recolectaron 141 encuestas de colaboradores de PUMA México mediante un cuestionario alojado en Qualtrics. El modelo propuesto de ecuaciones estructurales se estimó mediante la técnica de mínimos cuadrados parciales (PLS).

### **Resultados**

Los resultados del modelo fueron estadísticamente significativos para todos los coeficientes de trayectoria, por lo que todas las hipótesis propuestas tuvieron sustento.

### **Limitaciones**

La muestra se recabó en una única organización, lo cual limita la generalización de los resultados.

### **Principales hallazgos**

Se determinó que el branding interno influye positivamente en las actitudes de marca de los colaboradores, y que sin duda esto influye en las percepciones de marca de los clientes.

**Palabras clave:** Lealtad, Capital Humano, Talento

## **ABSTRACT**

The importance of this study lies in several results from the influence of employee loyalty to the brand which works, including increased sales, increased productivity, interest in participating in projects of the company, as ambassadors behavior brand, and greater permanence in the company. This project will benefit the PUMA inner areas of Mexico, such as: *Retail*, Human Resources and Marketing, being a research that will read the status quo of things related to motivation, loyalty, commitment, image, and other topics related to points sale. The information collected will serve as a basis to these actions therefore have to sell more, sell better, and properly represent PUMA.

### **Objective**

Analyze the effect of internal branding practices on the understanding and brand commitment of collaborators.

### **Method**

PUMA Mexico employee surveys were collected using a questionnaire hosted by Qualtrics. The proposed model of structural equations was estimated using the partial least squares (PLS) technique.

### **Results**

The results of the model were statistically significant for all the path coefficients, so that all the hypotheses proposed were supported.

### **Limitations**

The sample is collected in a single organization, which limits the generalization of the results.

### **Main findings**

It was determined that internal branding positively influences employees' brand attitudes, and that this undoubtedly influences customers' brand perceptions.

**Keywords:** Loyalty, Human Resources, Talent

# **Branding Interno en una organización de moda deportiva: el caso PUMA**

## **INTRODUCCIÓN**

Como dijo anteriormente Jeff Bezos, fundador de Amazon: “tu marca es lo que la gente dice de ella cuando no estás presente”. Si queremos que nuestros colaboradores nutran el diálogo con atributos positivos, necesitamos entonces, una estrategia de Branding Interno a largo plazo. El trabajador es necesario al momento de vender una marca, no importa si eres una PYME o una transnacional, debe estar informado, sentir confianza y credibilidad, para lograr implicarse en ella.

Entonces, un empleado bien integrado ayuda a fomentar la marca, fortaleciendo el lazo entre la empresa, el equipo y los clientes. Gestionar el vínculo de los colaboradores con la marca, puede provocar identificación, compromiso, lealtad y productividad. Realizar acciones que evolucionen a cada persona para pasar de ser una nueva contratación a un poderoso embajador de marca.

La marca, como principal diferenciador, debe transformarse en una realidad tangible, que finalmente mejore la percepción de los empleados, alimentando la satisfacción de los clientes y gestionando la experiencia integral, a través de conexiones en cada eslabón de valor humano. Esta investigación sobre la comprensión y compromiso con la marca de los colaboradores de PUMA México busca adentrarse en esta realidad clave del marketing.

## **PROBLEMÁTICA**

A pesar de que las ventas registradas en tiendas PUMA son superiores a las de la industria *retail*, aún quedan temas por resolver. El primero de ellos es la alta rotación de personal específicamente en el nivel vendedor dentro de la estructura en tiendas. Aunado a esto, se ha

vuelto repetitivo el bajo rendimiento en ventas de algunas sucursales que al mismo tiempo presentan también una alta rotación.

Por otro lado, no se ha despertado una deseabilidad de trabajar en tiendas PUMA como se quisiera, principalmente en el género femenino. Esto se destaca al revisar las pocas aplicaciones de mujeres a alguna posición en sucursales de PUMA.

Por último, el personal que actualmente labora en tiendas PUMA no brilla por su participación en las diferentes iniciativas de la compañía. Esto se refleja en la lentitud de respuestas dadas a instrucciones solicitadas directamente del corporativo, en la apatía mostrada hacia algunas actividades realizadas y, sobre todo, en no compartir ideas que puedan mejorar la forma laboral.

Para todo lo anterior, una medición y fomento de la comprensión de marca y compromiso con la marca pueden ser una intervención apropiada, como han mostrado otros estudios (Murillo & Terán-Bustamante, 2020).

## **JUSTIFICACIÓN**

Esta investigación es relevante ya que muestra la relación existente entre la lealtad guardada hacia PUMA como marca y el desempeño de marca de los asociados, del cual cabe esperar un efecto positivo también en otras variables clave, como satisfacción laboral e intención de permanencia (Murillo, 2020).

## **OBJETIVOS.**

El objetivo general de esta investigación fue aplicar un modelo básico de branding interno a una organización de moda deportiva

Los objetivos específicos son analizar el efecto de las prácticas de branding interno sobre la comprensión, así como analizar compromiso de marca de los colaboradores.

## **HIPÓTESIS.**

La investigación procura encontrar fundamentos que sostengan la importancia y trascendencia de la lealtad del factor humano en PUMA. Descubrir qué motiva al staff de las sucursales tendrá un resultado positivo en los resultados de ventas del área. Si a esto sumamos reducir la rotación actual, obtendríamos un ahorro sustancial en costos de contratación y entrenamiento de personal. Si el cliente interno está contento, el externo lo notará.

Por lo anterior, la problemática planteada en la presente investigación se relaciona como los colaboradores de una empresa de *retail* viven la experiencia de marca y la transmiten al cliente (ver tabla A).

Las preguntas derivadas de esta problemática son las siguientes:

**Tabla A.** Planteamiento del problema, hipótesis y objetivos de la Investigación

PREGUNTAS	HIPÓTESIS	OBJETIVOS	ACCIONES (Metodología)
<b>P1.</b> ¿Cómo influye la capacitación de la marca	H1: La de marca tendrá un impacto positivo en la comprensión de la marca.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aplicar un modelo básico de branding interno a una organización de moda deportiva</li> <li>2. Analizar el efecto de las prácticas de branding interno sobre la comprensión de marca</li> <li>3. Analizar el compromiso de marca de los colaboradores.</li> </ol>	Levantamiento de encuesta
<b>P2.</b> ¿Qué impacto tiene la comprensión de la marca en el compromiso de la marca?	H2: La comprensión de marca tendrá un impacto positivo en el compromiso con la marca.		
<b>P3.</b> ¿Cómo impacta el liderazgo de marca en el compromiso de marca?	H3. El liderazgo de marca tendrá un impacto positivo en el compromiso con la marca.		
<b>P4.</b> ¿Qué impacto tiene en conocimiento de marca en el desempeño de esta?	H4 El conocimiento de marca tendrá un impacto positivo en el desempeño de marca.		
<b>P5.</b> ¿Qué impacto tiene el compromiso de la marca en el desempeño de esta?	H5 El compromiso hacia la marca tendrá un impacto positivo en el desempeño de marca		

Fuente: Elaboración propia.

La estructura de la presente de investigación está compuesta por cuatro capítulos. En el capítulo uno se aborda el marco teórico y conceptual y el estado del arte; en el capítulo dos se realiza una caracterización de la industria de la moda deportiva; en el capítulo tres se explica la estrategia metodológica, finalmente en el capítulo cuatro se analizan los resultados y así mismo se presentan las conclusiones y recomendaciones.

## **CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL Y ESTADO DEL ARTE**

El objetivo del presente capítulo es contar con los conceptos y teorías clave para abordar los temas fundamentales para el desarrollo de la presente investigación.

En la industria de la moda y en particular de la moda deportiva, la marca tiene una importancia capital al acercar al consumidor los atributos que la marca representa. Aun cuando existe poca diferencia funcional en las características del producto, el consumidor se decanta por una u otra marca en particular, incluso haciendo del precio una consideración secundaria.

Tradicionalmente la publicidad ha sido el mecanismo habitual de construcción de valor capital de marca que Keller (1998) define como el efecto diferencial que el conocimiento del nombre de marca tiene en la respuesta del consumidor a las acciones de marketing.

Además de la publicidad, las principales marcas de moda deportiva han decidido construir su propia red de tiendas *retail* para poder transmitir una experiencia de compra particular con los siguientes elementos: producto, atmósfera, operación y colaboradores. Cabe notar que esta red de *retail* es un elemento complementario de la publicidad para construir valor capital de marca. De los cuatro elementos mencionados, los colaboradores constituyen el foco de nuestra investigación. Concretamente las marcas de moda deportiva buscan convertir a sus colaboradores de *retail* en “embajadores de marca” porque al contar con un elemento informado, seguro de sí mismo, empático y con un ADN afín a la marca, se incrementa la experiencia de compra positiva.

## **1.1. El branding Interno: conceptualización**

El branding interno es inicialmente sugerido por de Chernatony en su propuesta de un modelo de identidad de marca (de Chernatony, 1999). Sin embargo, se reconoce que Burmann y Zeplin (2005) fueron los primeros en presentar un modelo conceptual holístico de lo que llamaron gestión interna de la marca. Algún tiempo después, proporcionaron también una validación empírica de este modelo (Burmann et al., 2009). Después de estos trabajos pioneros, ha habido un crecimiento sostenido en publicaciones, principalmente con estudios centrados en la industria hotelera (por ejemplo, King, 2010; Punjaisri y Wilson, 2011; Buil, Martínez y Matute, 2016; King, Murillo y Lee, 2017) , aunque también se han realizado algunas investigaciones sobre aerolíneas (por ejemplo, Erkmen y Hancer, 2015), servicios financieros (por ejemplo, Du Preez y Bendixen, 2015; Tuominen et al., 2016), franquicias (por ejemplo, Merrilees y Frazer, 2013; King, Grace y Weaven, 2013) y de empresa a empresa (por ejemplo, Baumgarth y Schmidt, 2010).

El balance, durante un período de 15 años, es un cuerpo bien delimitado de literatura de branding interno (Saleem & Iglesias, 2016). Sin embargo, dentro de esta corriente de investigación, el autor no pudo encontrar ningún estudio empírico que aplicara los principios del branding interno a las organizaciones de la moda. En consecuencia, esta es la importante brecha en la literatura que el presente estudio tiene como objetivo corregir.

## **1.2. Marcas y empleados: el branding interno**

El enfoque más efectivo para que una empresa defienda su imagen de marca es hacerlo a través del branding interno. La imagen de una empresa siempre comienza internamente con los empleados (Fog *et al.*, 2005).

La marca interna se comunica a través de los empleados de la tienda a medida que emulan y empujan la imagen de marca. Los empleados deben creer plenamente en la empresa y reflejar la imagen de la marca. Y personalidad que también reflejará las expectativas de identidad y estilo de vida de los consumidores. La marca y sus empleados deben armonizar, de hecho "... algunos expertos hoy argumentan que, a través de la magia de la marca interna, toda la

[empresa] debe expresar al unísono el espíritu de la marca " (Holt, 2004, p. 22). Si bien el aspecto más importante de crear una imagen de marca para la empresa es fortalecer su marca interna, el aspecto más importante de la imagen de marca para el consumidor es su capacidad de transmitir un mensaje (Communale, 2008).

Una autoimagen percibida desempeña un papel importante al comprar productos porque puede visualmente mostrar posición social, gusto y actitud. El mercado juvenil está motivado para expresar su personalidad a través de la moda. Los consumidores prefieren comprar marcas que mejor reflejen su personalidad porque la imagen de marca en última instancia refleja la autoimagen. La moda puede alentar a su portador para ser más capaces y seguros, así como cómodos, ya que muestran su identidad a través de ropa (Communale, 2008).

Este énfasis en la marca se refleja no sólo en la capacitación de los empleados sino en el ambiente y decoración de las tiendas de *retail* de la marca.

Además de sentirse cómodos con la identidad de una marca, los consumidores también quieren sentir que estas, le ofrezcan experiencias hechas a la medida, dictando su propio nivel de importancia. La marca tiene cualidades a las que pueden aspirar, tal vez el tipo de estilo de vida que les gustaría llevar. Los valores emocionales provocados, son juzgados para ver si cumplen con el desempeño final, determinando así la lealtad.

"... la demanda está cambiando hacia productos que nos brindan experiencias únicas: productos que apelar a nuestros sueños y emociones, y agregar significado a nuestra búsqueda de "la buena vida" (Fog *et al.*, 2005).

Históricamente, las empresas de *retailing* de moda han hecho un esfuerzo importante en garantizar que los empleados tengan la capacitación y las actitudes necesarias para comunicar la imagen de la marca de moda a los clientes, y cumplir así la promesa de marca que la empresa hace a través de la publicidad externa (Berry y Lampo 2004; Brodie, Whittome y Brush, 2009, Communale, 2008).

El estudio científico de estos procesos organizacionales internos, comunes a todas las empresas de servicio, ha sido acometido por la corriente de investigación del branding

interno, que también es conocido como la gestión interna de marca (Burmam y Zeplin, 2005; de Chernatony, Cottam y Segal-Horn, 2006). El resultado de este conjunto de investigaciones ha sido la identificación de un conjunto de conjunto de prácticas de personal que las empresas aplican para asegurar que sus empleados, con especial énfasis en los recién contratados, adquieran el conocimiento y las actitudes que les permitirán conducirse como “embajadores de marca” (Jacobs, 2003; Murillo & Terán-Bustamante, 2020).

Entre estas prácticas de personal se puede destacar la capacitación orientada a la marca y el liderazgo de marca por parte de gerentes y supervisors (Punjaisri y Wilson 2011; Hurrell y Scholarios, 2014; Morhart, Herzog y Tomczak, 2009). Ambas prácticas buscan el mismo objetivo: mejorar el conocimiento, identificación y compromiso con la marca de los colaboradores (Burmam, Zeplin y Riley 2009; Punjaisri y Wilson, 2011; King y Grace, 2012), así como el despliegue de conductas alineadas con la promesa de marca (Löhndorf y Diamantopoulos, 2014; Xiong y King 2015).

## **CAPÍTULO 2. MARCO REFERENCIAL: CARACTERIZACIÓN DE LA MODA DEPORTIVA EN EL MUNDO Y EN MEXICO EN LA VENTA DE RETAIL**

El objetivo del presente capítulo es ubicar a la empresa caso de estudio en el contexto donde se desempeña, así como destacar las principales características del sector al que pertenece y sus protagonistas, tales como: tiendas departamentales, tiendas especializadas, *outlets* y supermercados.

### **2.1. La moda deportiva en el mundo**

El mercado global de ropa deportiva generó alrededor de 181 billones de dólares en 2019, un incremento de más de 7 billones sobre el año pasado. El incremento en ingresos se calcula para superar los 208 billones en 2025 (O'Connell, 2019).

La competencia se intensificará a medida que las marcas luchan por una mayor participación en el mercado de la indumentaria deportiva. Nike y adidas fueron las principales empresas de ropa deportiva en todo el mundo en 2018/2019, generando ingresos combinados de alrededor de 64 billones de dólares estadounidenses. Las marcas más establecidas están 1996 y 1998, respectivamente. El crecimiento de la marca de ropa deportiva lululemon ha sido particularmente impresionante: los ingresos netos superaron los 3,25 mil millones de dólares estadounidenses en 2018, aumentando en aproximadamente un 25 por ciento respecto al año anterior (O'Connell, 2019).

En los últimos años, los mercados de indumentaria deportiva y vestimenta deportiva se han beneficiado de las tendencias cambiantes de los consumidores. Un creciente interés en la salud y el bienestar ha llevado a una mayor participación en actividades físicas. También hay una mayor demanda de ropa elegante y cómoda, tanto para hombres como para mujeres que tienen vidas más ocupadas que antes. En los Estados Unidos, el 64 por ciento de los adultos dijeron que usaban ropa deportiva y calzado deportivo como parte de su vida cotidiana. (O'Connell, 2019).

## **2.2. Las tiendas de *Retail* y la moda deportiva**

Hay varias facetas diferentes de la estrategia *Retail* que han contribuido a la globalización del mercado minorista de moda; nuevos formatos innovadores de venta, por ejemplo, aplicaciones móviles y quioscos, nuevos métodos de marketing, particularmente redes sociales, y la progresión omnicanal para proporcionar una experiencia minorista consistente en múltiples canales. Se están utilizando nuevas tecnologías para mejorar el proceso de venta de moda, desde el desarrollo del producto, a través de la cadena de suministro hasta la entrega al cliente. El futuro del comercio minorista significará que los canales se verán no como silos individuales, sino cómo funcionan juntos de manera integral; las tiendas, por ejemplo, utilizarán tecnología para ofrecer beneficios de compras virtuales en un entorno físico y los sitios web en línea o aplicaciones móviles alentarán a los consumidores a ingresar a la tienda. Por lo tanto, la convergencia de canales no es simplemente la fusión de tecnologías, sino que se trata de explotar las oportunidades nuevas y únicas que surgen como resultado de estas combinaciones. Un desafío clave ahora es ver cómo las nuevas tecnologías se combinarán sin problemas y cómo los consumidores interactúan con estos medios. (McCormick, 2014).

## **2.3. La tienda y la marca PUMA**

Convertirse en la marca deportiva más rápida del mundo no es solo una misión, es la pauta para una cultura determinada a descubrir y formar su camino. Impulsados por nuestro mantra *FOREVER FASTER*, nuestra ambición es capturar la atención del mundo a través de récords mundiales, icónicos atletas y el innegable toque de PUMA al deporte y la moda.

PUMA sabe que el deporte tiene el poder de transformarnos y empoderarnos. Como uno de los líderes mundiales de marcas deportivas, es natural que queramos destacar con los atletas más rápidos del planeta. Para lograr esto, PUMA se basa en sus valores de marca: valientes, determinados, confiados y alegres.

Conectar con nuestros consumidores a través de la marca e historias del producto es la misión que todos los días debe cumplir una tienda PUMA. Lo que significa que, para potenciar el

éxito de hoy, PUMA como exitoso *retailer* deberá enfocarse en diferentes aspectos de la operación de tiendas, tales como: visual *merchandising*, gestión de producto, inventarios, ubicación, políticas y procedimientos, sin olvidar a su staff como principal responsable que todo suceda.

La única manera de convertirnos en “la marca deportiva más rápida del mundo” es a través de gente destacada, gente dispuesta a comprometerse a hacer de PUMA un éxito, atendiendo a nuestros clientes con pasión y proactividad.

“El producto es primero” es una máxima de las tiendas PUMA, sobre todo el calzado como producto superior o protagonista; ya que toda gira en torno a él, desde las campañas, el mercadeo, las promociones, el *ticket* promedio, las historias y la evolución tecnológica

Ingresar a una tienda PUMA no es como entrar a cualquier *fashion store*. Cada calzado o cada prenda, puede tener una relación a los más de 70 años de creación de moda deportiva, vincularse a una copa del mundo de futbol, un campeonato mundial de atletismo o quizá unos juegos olímpicos. Inspirar y enganchar a través de nuestra vitrinas, mesas focales y paredes de calzado

## **CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA**

### **3.1. Tipo de Investigación**

La presente investigación de tipo cuantitativo se realizó en PUMA, empresa minorista de calzado, ropa y accesorios deportivos, contando con el aval de la Dirección de Recursos Humanos. Esta compañía cuenta con 37 puntos de venta, una oficina central y un centro de distribución.

En común con la mayoría de las investigaciones previas de branding interno, el presente estudio fue de corte transversal, dado que los datos se recogieron en un solo momento del tiempo; con un enfoque cuantitativo de tipo correlacional-causal, ya que se buscó establecer el grado de asociación entre los constructos con el fin de probar las hipótesis planteadas (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

Los constructos utilizados en este estudio han aparecido frecuentemente en investigaciones de branding interno, por lo que para su medición se pudo contar en todos los casos con escalas previamente publicadas y validadas. En concreto, el ajuste con los valores de marca se mide con la escala de tres reactivos propuesta por Xiong y King (2015). La conducta alineada con la marca se mide con la escala de tres reactivos de comportamiento consistente con la marca de King y So (2015). La satisfacción laboral se mide con siete reactivos tomados de la escala de Du Preez *et al.* (2017). La intención de permanencia se mide con tres reactivos adaptados de la escala de Du Preez *et al.* (2017). Todos los reactivos fueron evaluados con una escala de medición tipo Likert de siete puntos, abarcando desde "En fuerte desacuerdo" hasta "En fuerte acuerdo".

Las escalas se adaptaron de la versión castellana de Murillo y Terán-Bustamante (2020), participando el autor de la presente tesis. Los reactivos traducidos fueron examinados antes del lanzamiento de la encuesta para asegurar la claridad con respecto a los colaboradores que participarían. En el Apéndice se recoge la redacción final de las escalas utilizadas.

Tomando en consideración la dispersión geográfica de los puntos de venta de la marca, la encuesta fue subida a una plataforma profesional de encuestas por Internet (Qualtrics), con el objeto de facilitar tanto su aplicación simultánea a todos los colaboradores, como su correcto despliegue tanto en pantallas de PC como de teléfono celular. Para fomentar la participación, y reducir efectos de deseabilidad social, las instrucciones aclaraban que la encuesta tenía carácter anónimo. La invitación a tomar la encuesta fue distribuida a través del correo electrónico del área de Recursos Humanos a un total de 37 puntos de venta. En cada punto de venta trabajan uno o varios colaboradores, y hay una PC compartida donde llegan las comunicaciones internas. La encuesta permaneció activa durante dos semanas laborales. A pesar de contar con un tamaño de muestra adecuado, el análisis de la curtosis y la asimetría de los datos indicaron una violación del supuesto de normalidad multivariable, exigido por la técnica de estimación de ecuaciones estructurales con base en la covarianza (CB-SEM). Esto aconsejó utilizar más bien Mínimos Cuadrados Parciales (PLS por sus siglas en inglés), ya que esta técnica no asume ninguna distribución en los datos (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). Adicionalmente, el estudio presente se centra en la exploración de relaciones entre constructos que no han sido ya establecidas en la literatura. De ahí que el poder estadístico sea prioritario, para evitar un rechazo prematuro de constructos que son candidatos para estar relacionados con otros constructos, y esto también aboga a favor del PLS que tiene un poder estadístico mayor o igual que el CB-SEM (Reinartz, Haenlein, & Henseler, 2009). Por lo anterior, se optó por utilizar el PLS como técnica de estimación.

Antes de realizar las corridas de PLS, y tomando en cuenta que la recolección de datos se realizó con un único instrumento, se realizó una prueba de Harman de factor único con el fin de examinar la posibilidad de sesgo de varianza común. A este efecto se corrió en SPSS un análisis factorial exploratorio de todos los reactivos, restringido a un solo factor, con el método de extracción de factorización de eje principal y solución sin rotación. El resultado fue que el factor único extraído explicaba 39.7% de la covarianza de los reactivos. Por tanto, no se observó un factor único que explicara más del 50% de la covarianza, lo que habría indicado la presencia de varianza común.

El modelo de ecuaciones estructurales que se deriva de las cuatro hipótesis planteadas se estimó con PLS usando el programa SmartPLS (Ringle, Wende, & Becker, 2015). Siguiendo las recomendaciones de Hair *et al.* (2017) se evaluó primeramente la calidad del modelo de medición o modelo externo, lo cual implica examinar la fiabilidad, validez convergente y validez discriminante de los indicadores con que fue medido cada constructo del modelo.

En primer lugar, la Tabla 2 muestra la carga factorial de los indicadores y los índices alfa de Cronbach y fiabilidad compuesta de las cuatro escalas. Las cargas factoriales son apropiadas para un estudio exploratorio al estar por arriba del criterio de corte recomendado de 0.7 (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009), con excepción del reactivo SAT5 que tuvo una carga marginalmente adecuada de 0.692, y el SAT2, que fue descartado por tener una carga de 0.63. Asimismo, los índices de consistencia interna alfa de Cronbach y fiabilidad compuesta tienen todos valores por encima del criterio de corte recomendado de 0.7 (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009).

### **3.2. Desarrollo de la hipótesis**

La revisión de literatura demostró que, a pesar de la demostrada utilidad de los principios de Branding Interno para lograr la transformación de los colaboradores en embajadores de marca (Jacobs, 2003; Murillo & Terán-Bustamante, 2020) prácticamente no hay investigaciones en industrias distintas de la turística y hospitalaria y en particular en la industria de *retail*.

En esta última industria, se encontró un artículo de Porricelli *et al.* (2014) quienes examinaron variables de Branding Interno en una cadena de super mercados en Estados Unidos. Utilizando una muestra de 241 empleados demostraron que existe una relación positiva entre las prácticas de Branding Interno y la satisfacción laboral. A su vez, la satisfacción laboral influye positivamente en el compromiso de marca y en las conductas ciudadanas con la marca. Asimismo, el estudio encontró relaciones positivas entre las prácticas de Branding Interno, el compromiso de marca y las conductas ciudadanas con la marca. Este estudio tiene

el mérito de reproducir en la industria de *retail* los resultados principales de Branding Interno que ya se habían demostrado en las industrias de turismo y especialidad (King, 2010; King & Grace, 2012; Punjaisri & Wilson, 2011).

También se encontró una investigación más reciente de Itam y Sing (2017) quienes investigaron prácticas de Branding Interno en 5 organizaciones de retail en la India. Este estudio recolectó encuestas de empleados de punto de venta en un total de 108 tiendas propiedad de las 5 organizaciones mencionadas. En total se examinaron 844 encuestas completas. El estudio encontró una relación positiva y significativa entre el Branding Interno y el *Engagement* del empleado, y una relación positiva entre el *Engagement*, la satisfacción laboral, la lealtad y el desempeño del colaborador. El estudio también hipotetizó una relación positiva entre el Branding Interno y satisfacción laboral, pero esta no salió significativa.

Sin embargo, no se consiguió encontrar ninguna investigación formal de Branding Interno en la industria de moda, ni concretamente de moda deportiva, esta es la laguna que se pretende cubrir con la presente tesis. Por ejemplo, los empleados de Urban Outfitters juegan un papel importante en la experiencia, ya que encarnan los valores de la empresa a través de su apariencia, personalidad, y estilo de vida. Son intelectuales, creativos, artísticos, interesados en la moda y las artes gráficas, y, por supuesto, son amigables y útiles para el cliente, pero no empujan la venta de la mercancía como lo hacen la mayoría de los asociados de ventas en otras tiendas (Communale, 2008).

El objetivo de esta investigación fue aplicar un modelo básico de branding interno a una organización de moda deportiva. Para ello, nos apoyamos en hipótesis ya muy probadas por la literatura e branding interno, pero en una industria distinta, concretamente la de hospitalidad. Sin embargo, el hecho de que históricamente los diseñadores y retailers de moda han comprendido la importancia de los empleados para conectar con los clientes, nos hace pensar que estas hipótesis tendrán también sustento en la industria de moda, y en particular la de moda deportiva.

Los estudios previos en la literatura de branding interno han confirmado la eficacia de la práctica organizativa en el sentido de que la capacitación de la marca de los empleados es el

antecedente inmediato del conocimiento de marca (por ejemplo, King & So, 2015; Murillo & King, 2019). Además, estudios recientes que adoptaron una metodología longitudinal más detallada, revelaron que incluso para trabajos "simples", como meseros en restaurantes, el llegar a adquirir una comprensión profunda de la experiencia deseada para el cliente (es decir, la promesa de la marca) y el papel del propio colaborador en la entrega de dicha promesa puede llevar meses. Esto recalca la importancia de la inversión sostenida en la capacitación de marca (Murillo & King, 2019). Por se formula como primera hipótesis:

H1: El entrenamiento de marca tendrá un impacto positivo en la comprensión de la marca

La importancia del conocimiento de marca de los empleados no se puede enfatizar suficientemente. Para ofrecer una experiencia de cliente diferenciada de manera confiable, los empleados requieren un conocimiento profundo de la marca de moda. Esto incluye el conocimiento de la identidad de marca, su narrativa, sus valores y las promesas que se han comunicado a los clientes a través de la publicidad externa. Incluye también un conocimiento práctico del papel del propio empleado en la creación de una experiencia del cliente que cumple con esa promesa. De este modo, la comprensión de la marca de los empleados, que es la representación cognitiva de la marca en la mente de los empleados (Baumgarth y Schmidt, 2010), es un requisito necesario para construir una experiencia de compra diferenciada y transmitir al cliente la imagen de la marca de moda (Communale, 2008; Xiong et al., 2013).

Una actitud central de los empleados identificada desde los primeros estudios de branding interno es el compromiso con la marca, definido como "el grado de apego psicológico de los empleados hacia la marca, lo que influye en su voluntad de ejercer un esfuerzo adicional para alcanzar los objetivos de la marca" (Burmam et al., 2009, p. 266). A diferencia de la comprensión de marca, el compromiso de la marca es una variable de corte afectivo, más que cognitivo, y tiene a la comprensión de marca como antecedente directo (Punjaisri y Wilson, 2011; Xiong et al., 2013; Piehler, 2018). En consecuencia, se puede plantear la siguiente hipótesis:

H2 La comprensión de marca tendrá un impacto positivo en el compromiso con la marca

Otra variable que influye directamente en el compromiso con la marca es el liderazgo de marca desplegado visiblemente por los jefes, supervisores y gerentes de la organización, quienes son, o deben ser, los modelos de rol de la imagen de marca. Múltiples investigaciones previas en la industria de la hospitalidad han comprobado la relación positiva entre liderazgo de marca y compromiso con la marca. Por lo tanto, se postula la hipótesis:

H3. El liderazgo de marca tendrá un impacto positivo en el compromiso con la marca

El resultado último que buscan los programas de branding interno, es obtener un comportamiento alineado con la marca de los empleados, o dicho sencillamente un desempeño de marca. Además, este comportamiento debe provenir de la mente y el corazón. En el análisis final, el branding interno "trata de implementar la marca cognitiva, afectiva y conductualmente a nivel de los empleados" (Piehler, 2018, p. 217). Además, se ve fácilmente cómo esta agenda resulta clave para una marca de moda, y se comprende que los empleados que están comprometidos cognitiva y afectivamente con la marca proporcionarán la mejor interfaz con clientes internos y externos (Berry & Lampo, 2004).

Múltiples estudios de esta literatura han encontrado impactos fuertes y significativos en el desempeño de marca partiendo desde la comprensión de marca (Xiong et al., 2013; Piehler et al., 2016; Piehler, 2018; Murillo & King, 2019). Por lo cual se plantea la siguiente hipótesis:

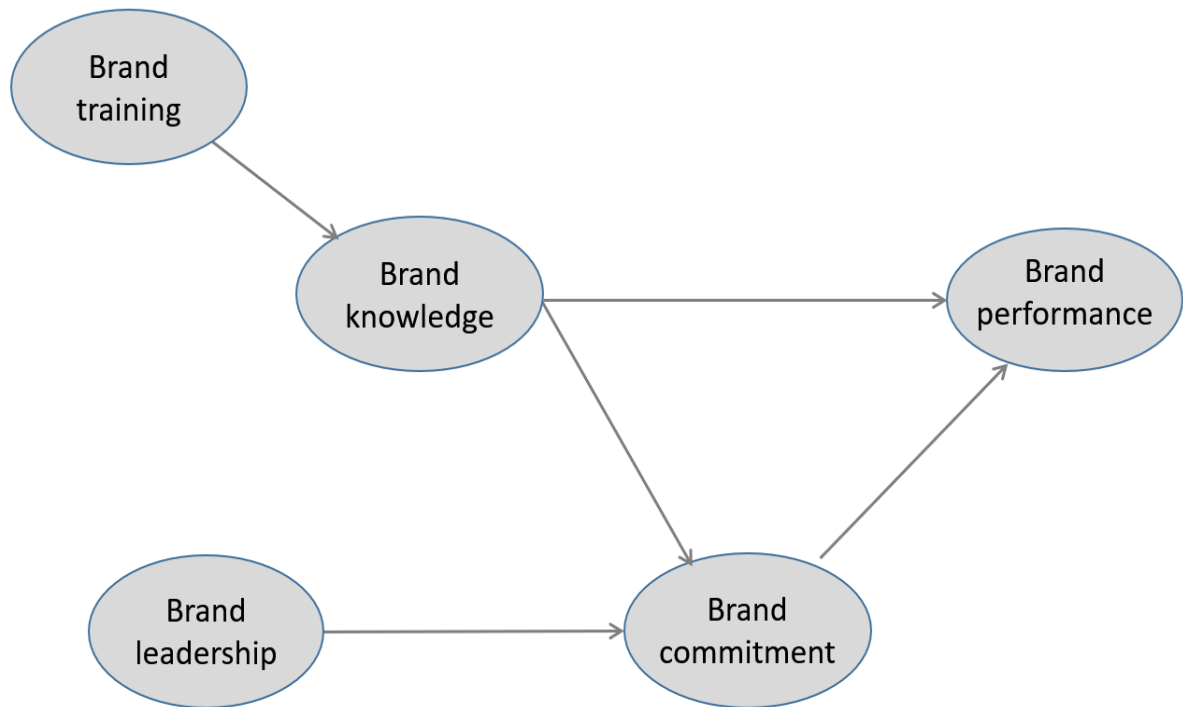
H4 El conocimiento de marca tendrá un impacto positivo en el desempeño de marca

Por último, la fuerte relación positiva entre el compromiso de la marca y el desempeño de marca se ha visto confirmada en numerosas ocasiones desde los primeros estudios de branding interno (Burmam et al., 2009; King, 2010; Xiong et al., 2013; Piehler et al., 2016; Du Preez et al., 2017). Sobre la base de estos estudios previos, se postula la hipótesis final:

H5 El compromiso hacia la marca tendrá un impacto positivo en el desempeño de marca

En la figura 1 se muestra el modelo conceptual que se desprende de las cinco hipótesis planteadas.

**Figura 3.1. Modelo Estructural Propuesto**



Fuente: elaboración propia

### **3.3. Muestra y recolección de datos**

Las hipótesis se sometieron a prueba dentro de la empresa PUMA en la Ciudad de México. Que en el país consta de un corporativo donde laboran 157 personas y una red de 37 tiendas donde laboran aproximadamente 300 personas.

La encuesta se aplicó aprovechando una plataforma profesional de encuestas Online (Qualtrics). Se hizo llegar el 13 de mayo un link a todo el personal, con pleno apoyo de la gerencia. En 10 días se obtuvieron 81 respuestas. La buena tasa de respuesta obtenida en corporativo se atribuye a la reciente creación de una cultura de encuestas en la empresa. Este link vivió durante 4 semanas. La única diferencia entre las 2 encuestas eran 2 preguntas dirigidas a corporativo. Para fomentar la respuesta cándida utilizamos un link anónimo, facilitando la confianza en el colaborador. Una semana después se envió también el mismo link a correos personales de los asociados de ventas y ahí se obtuvieron un total de 21 respuestas.

En resumen, se obtuvieron 121 encuestas de corporativo y gerentes de tiendas (correos @puma) y 21 encuestas de asociados (correos personales). Hubo que descartar una encuesta incompleta dejando en total 141 encuestas válidas

### **3.4. Preparación de Datos**

Una vez que se dio el proceso de aplicación de encuestas, se exportaron los valores numéricos desde la plataforma de Qualtrics a Excel. En Excel se revisó que las encuestas estuvieran completas y que no faltaran valores.

Posteriormente la base de datos se corrió en el software econométrico SmartPLS (Ringle et al., 2015) con el cual se estimaron todos los modelos y se procedió a crear los modelos estructurales correspondientes a las hipótesis planteadas.

## **CAPÍTULO 4. RESULTADOS, DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

En el presente capítulo se muestran los resultados obtenidos en la presente investigación.

### **4.1. Escalas de medición**

Todas las variables utilizadas en el estudio, y recogidas previamente en las hipótesis fueron medidas con escalas previamente publicadas y validadas. La capacitación de marca se midió con cuatro reactivos tomados del estudio de Murillo y King (2019). El liderazgo de marca se midió con cuatro reactivos tomados del estudio de Murillo y King (2019). El conocimiento de marca se mide con cuatro reactivos tomados de la escala de Xiong et al. (2013). El compromiso de marca se mide con cinco reactivos tomados de la escala publicada por Kimpakorn y Tocquer (2010). El desempeño de marca se mide con cuatro reactivos tomados de la escala de conductas alineadas con la marca de King y Grace (2012). En el cuadro 1 se recogen las escalas utilizadas en el estudio.

#### **4.1.1. Diagnósticos de fiabilidad y validez**

El tamaño de muestra de 141 encuestas completas es insuficiente para utilizar un modelo de ecuaciones estructurales (SEM) para testear las hipótesis. Además, el análisis de curtosis de asimetría reveló que los datos de las encuestas no cumplen con el supuesto de normalidad multivariable que sería una condición para estimar un modelo de ecuaciones estructurales. Por estas razones se eligió la técnica de estimación de mínimos cuadrados parciales (PLS, por sus siglas en inglés) (Hair et al., 2012). Siguiendo las mejores prácticas de PLS es necesario antes de la estimación del modelo final comprobar la fiabilidad, validez convergente y validez discriminante de los reactivos y de las escalas que se utilizaron para medir cada variable. Todos los resultados que se reportan a continuación se obtuvieron mediante el programa Smart PLS.

En primer lugar, la tabla uno muestra la carga factorial de los reactivos. Como se puede ver prácticamente todos los reactivos rebasan el valor recomendado de 0.7 (Hair et al., 2017). Asimismo, en la misma tabla se muestra las Alfas de Cronbach de las escalas, que tienen

todas ellas valores por encima del umbral recomendado de 0.7, lo que indica una buena consistencia interna de las variables medidas (Bagozzi y Yi, 1988). Del mismo modo, las fiabilidades compuestas en la misma tabla tienen valores por encima del umbral de .7, lo que indica también una buena consistencia interna de todas las escalas (Bagozzi y Yi, 1988).

**Tabla 4.1. Carga factorial de los indicadores, Alfa de Cronbach y Fiabilidad compuesta**

Escala	Carga factorial de los indicadores	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta
Capacitación orientada por la marca (BRTRAIN)		0.7685	0.8502
TRAIN1	0,7675		
TRAIN2	0,6839		
TRAIN3	0,8325		
TRAIN4	0,7753		
Liderazgo orientado a la marca (BRLEAD)		0.9043	0.9334
LEAD1	0,8956		
LEAD2	0,9219		
LEAD3	0,8849		
LEAD4	0,8231		
Conocimiento de marca (BRKNOW)		0.8529	0.9006
KNOW1	0,8010		
KNOW2	0,8281		
KNOW3	0,8367		
KNOW4	0,8650		
Compromiso de marca (BRCOM)		0.8309	0.8804
COMMIT1	0,7200		
COMMIT2	0,8244		
COMMIT3	0,8368		
COMMIT4	0,6924		
COMMIT5	0,7788		
Desempeño de marca (BRPERF)		0.8304	0.8873
PERF1	0,8178		
PERF2	0,8107		
PERF3	0,7609		
PERF4	0,8654		

Fuente: elaboración propia con datos de Smart PLS.

En segundo lugar, Hair et al. (2017) recomiendan comprobar la validez discriminante de las variables incluidas en el modelo. Para ello hay que evaluar el criterio de (Fornell-Larcker). En la tabla 2 se muestran las varianzas promedio extraídas (AVE), las correlaciones entre las variables latentes y en la diagonal principal la raíz cuadrada de las AVE's (en negritas). El criterio de Fornell-Larcker se cumple si todas las correlaciones entre las variables latentes son menores que los valores en negritas. Se puede comprobar que ese es el caso en la tabla 2 por lo que la validez discriminante es adecuada (Hulland, 1999). Adicionalmente, todos los valores de AVE rebasan el valor recomendado de .50, lo que indica que existe validez convergente (Bagozzi y Yi, 1988).

**Tabla 4.2. Varianza promedio extraída y correlaciones entre los constructos (Fornell-Larcker)**

	AVE	BRCOM	BRLEAD	BRPERF	BRTRAIN	BRUND
BRCOM	0.5969	<b>0.7726</b>	0	0	0	0
BRLEAD	0.7782	0.5285	<b>0.8822</b>	0	0	0
BRPERF	0.6635	0.6864	0.4569	<b>0.8146</b>	0	0
BRTRAIN	0.5877	0.608	0.6689	0.4699	<b>0.7666</b>	0
BRUND	0.6939	0.6522	0.3928	0.7442	0.5653	<b>0.8330</b>

Fuente: elaboración propia con datos de Smart PLS.

Finalmente, como un análisis complementario de la validez discriminante la tabla 3 muestra las cargas cruzadas de todos los reactivos. De acuerdo con Henseler, Ringle y Sinkovics (2009), la carga factorial de cada indicador en su variable latente debe ser mayor que todas sus cargas cruzadas. Se puede comprobar en la tabla 3 que este criterio se cumple, lo cual proporciona una evidencia complementaria de la validez discriminante.

En resumen, en esta etapa de comprobación de la calidad del modelo de medición también llamado modelo externo (Hair *et al.*, 2017) los resultados indican que hay adecuada fiabilidad de los reactivos, fiabilidad de consistencia interna, validez convergente y validez discriminante de todas las escalas, por lo que se puede transitar la segunda etapa del análisis en que se estimará el modelo estructural también llamado modelo interno.

**Tabla 4.3. Cargas cruzadas de los indicadores**

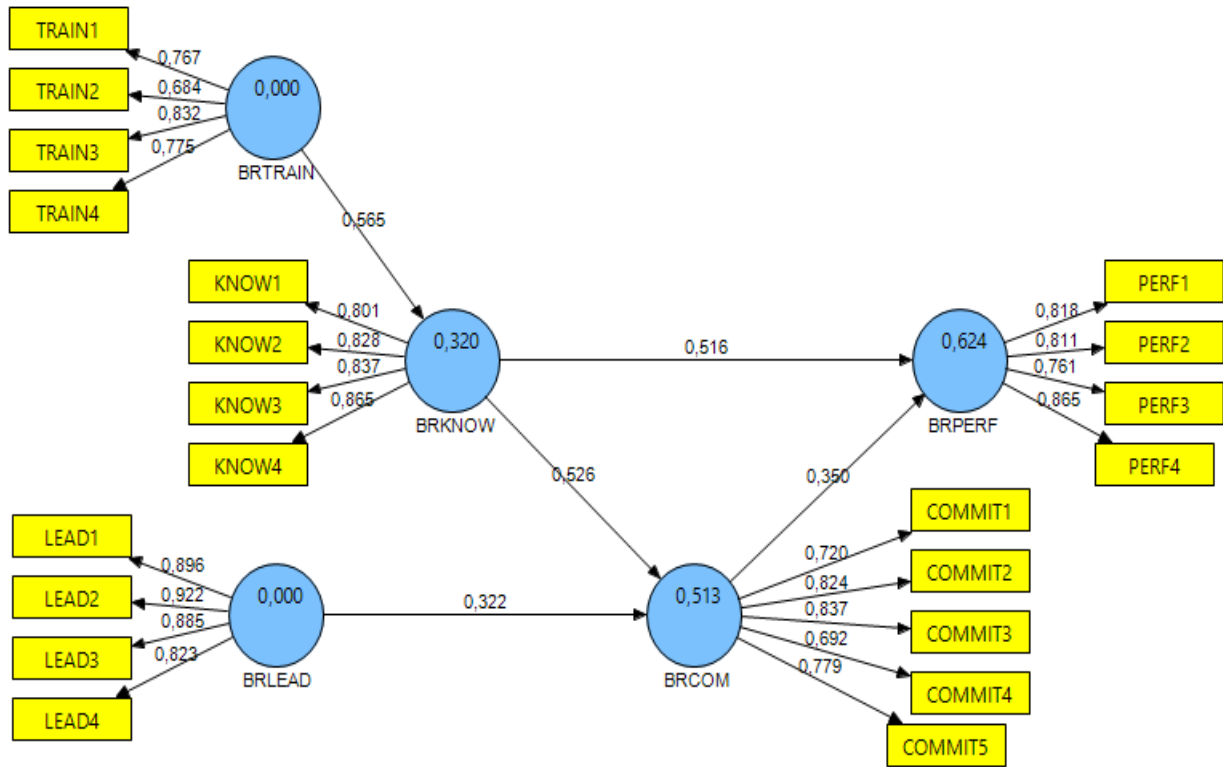
	BRCOM	BRLEAD	BRPERF	BRTRAIN	BRKNOW
COMMIT1	0.72	0.4241	0.3909	0.5146	0.3649
COMMIT2	0.8244	0.5186	0.4355	0.5576	0.4802
COMMIT3	0.8368	0.473	0.4323	0.5334	0.4812
COMMIT4	0.6924	0.399	0.6204	0.4253	0.553
COMMIT5	0.7788	0.2544	0.6885	0.3489	0.5816
KNOW1	0.5992	0.3263	0.6377	0.554	0.801
KNOW2	0.5394	0.3325	0.6046	0.4567	0.8281
KNOW3	0.4953	0.3658	0.597	0.454	0.8367
KNOW4	0.5276	0.283	0.6339	0.405	0.865
LEAD1	0.4563	0.8956	0.3693	0.5463	0.2718
LEAD2	0.4748	0.9219	0.4321	0.6071	0.3959
LEAD3	0.4803	0.8849	0.4499	0.5522	0.344
LEAD4	0.4517	0.8231	0.3566	0.6564	0.3726
PERF1	0.4491	0.3809	0.8178	0.3641	0.5889
PERF2	0.5367	0.4436	0.8107	0.379	0.6662
PERF3	0.5519	0.2768	0.7609	0.3209	0.5093
PERF4	0.6792	0.378	0.8654	0.4538	0.6469
TRAIN1	0.4123	0.3758	0.2973	0.7675	0.4208
TRAIN2	0.3829	0.4884	0.3686	0.6839	0.3122
TRAIN3	0.5934	0.5781	0.3282	0.8325	0.4427
TRAIN4	0.4609	0.5937	0.4411	0.7753	0.5176

Fuente: Elaboración propia con resultados de SmartPLS

#### 4.1.2. Estimación del modelo estructural

En la Figura 4.2 se muestra la estimación del modelo interno. Como se podrá observar todos los coeficientes de trayectoria tienen signo positivo y como se verá más adelante son significativos estadísticamente. La Figura 2 muestra también que el modelo explica el 62.4% de la varianza del desempeño de marca (BRPERF).

**Figura 4.2. Modelo econométrico estimado**



Fuente: elaboración propia con datos de Smart PLS.

Para determinar la significación estadística de los coeficientes de trayectoria es necesario calcular los estadísticos t. En vista de que la técnica de mínimos cuadrados parciales no hace ningún supuesto sobre la distribución de probabilidad de los datos, los estadísticos t se calculan mediante un procedimiento de *bootstrapping*. Dicho procedimiento se corrió en Smart PLS utilizando los parámetros conservadores de 5000 muestras sin cambio de signo y 141 observaciones válidas. Los resultados del procedimiento se muestran en la Tabla 4.4.

**Tabla 4.4. Estadísticos t estimados, valores p e hipótesis con soporte**

	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV  )	P Values	Hipótesis
BRCOM → BRPERF	0.3498	0.0795	4.3990	0.000	H5 ✓
BRLEAD → BRCOM	0.3219	0.0928	3.4702	0.000	H2 ✓
BRTRAIN → BRUND	0.5653	0.0602	9.3865	0.000	H1 ✓
BRUND → BRCOM	0.5257	0.0739	7.1161	0.000	H3 ✓
BRUND → BRPERF	0.5161	0.0782	6.6005	0.000	H4 ✓

Fuente: elaboración propia con datos de Smart PLS.

Como se puede ver los estadísticos t tienen valores fuertemente significativos en todos los casos, y los valores p están por debajo de 1% en todos los casos. Por lo anterior, se puede concluir que los datos aportan un sustento robusto a todas las hipótesis planteadas en el modelo.

#### 4.2. Implicaciones del estudio para el liderazgo

- El estilo de liderazgo establecido en todo nivel gerencial tiene implicaciones directas en el desempeño del personal sobre la marca.
- Convivir con un líder que se permea y vive los valores de marca incrementa la credibilidad del staff en cualquier proyecto relacionado con la marca.
- ¿Cuáles deben ser los contenidos (o el estilo) del liderazgo en PUMA? ¿Qué es lo que busco en un asociado que me motive a promoverlo?
- Las capacitaciones o entrenamientos nutridos, sólidos y constantes aportan confianza sobre la marca.

¿Qué tan frecuente es la capacitación del asociado en PUMA? ¿Qué contenido se relaciona con la marca?

- Al conocer la marca, las campañas y los artículos que vendemos, estamos más cerca de alcanzar los objetivos de la empresa.
- Cuando un colaborador está enamorado de la marca que representa es más probable que extienda esa confianza a la organización que le permite vincularse con la marca.
- Cuando un empleado se compromete con la marca donde labora: la cuida, la protege, ve por ella y la quiere ver cada día mejor. Esto genera una obligación importante para el departamento de capacitación.
- Los clientes sentirán más confianza al notar que los empleados de PUMA conocen y aman la marca que representan.

### **4.3. Implicaciones del estudio sobre la marca, sobre el producto, sobre campañas, sobre objetivos**

#### **4.3.1. Implicaciones para la Teoría**

La revisión de la literatura demostró que existen aún muy pocas publicaciones de Branding Interno en la industria del comercio minorista y prácticamente ninguna en el sector de moda deportiva a pesar de que las marcas en este sector están bien concientizadas sobre la importancia de los empleados como punto de contacto con los clientes. Esta tesis es una de las primeras investigaciones que aplica un modelo de Branding interno en una organización de moda deportiva y demuestra el gran impacto que la capacitación y el liderazgo orientados a la marca pueden tener en el desempeño del colaborador

#### **4.4. Limitaciones del Estudio**

- Una limitación de esta investigación es basa en que es una sola encuesta entre colaboradores de PUMA con una tasa de respuesta del orden de 30%. Esto significa que no se obtuvieron respuestas de la mayor parte de los colaboradores. Sin embargo, por tratarse de un tema novedoso dentro de la organización, no se espera que la falta de respuesta a las encuestas se deba a las variables involucradas en el estudio. Se considera que los empleados que no respondieron la encuesta en su mayoría se

debieron principalmente a que la recibieron en sus correos personales donde reciben ya muchos correos de diversas compañías. Esta limitación sugiere que en una investigación futura se podrían ampliar o afinar los resultados del presente estudio repitiendo la encuesta entre los asociados de tienda.

## REFERENCIAS

- Bagozzi, R.P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Baumgarth, C. and 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*, Vol. 39 No. 8, pp.1250-1260.
- Berry, L.L. and Lampo, S.S. (2004), "Branding Labour-Intensive Services," *Business Strategy Review*, Vol. 15 No. 1, pp. 18-25.
- Brodie, R. J., Whittome, J. R., & Brush, G. J. (2009). Investigating the service brand: A customer value perspective. *Journal of Business Research*, 62(3), 345-355.
- Buil, I., Martínez, E. and Matute, J. (2016), "From internal brand management to organizational citizenship behaviours: Evidence from frontline employees in the hotel industry", *Tourism Management*, Vol. 57 No. 1, pp. 256-271.
- Burmann, C. and Zeplin, S. (2005), "Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management," *Journal of Brand Management*, Vol. 12 No. 4, pp. 279-300.
- Burmann, C., Zeplin, S. and Riley, N. (2009), "Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis," *Journal of Brand Management*, Vol. 16 No. 4, pp. 264-284.
- Comunale, A. (2008). You are who you wear: A conceptual study of the fashion branding practices of H&M, forever 21, and urban outfitters. *Journal of the Retail Image*.

- de Chernatony, L. (1999), "Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation", *Journal of Marketing Management*, Vol. 15 No. 1-2, pp. 157-179.
- de Chernatony, L., Cottam, S., & Segal-Horn, S. (2006). Communicating services brands' values internally and externally. *The Service Industries Journal*, 26(8), 819-836.
- Du Preez, R. and Bendixen, M. T. (2015), "The impact of internal brand management on employee job satisfaction, brand commitment and intention to stay", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 33 No. 1, pp. 78-91.
- Du Preez, R., Bendixen, M. and Abratt, R. (2017), "The behavioral consequences of internal brand management among frontline employees," *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 26 No. 3, pp. 251-261.
- Erkmen, E., & Hancer, M. (2015), "Linking brand commitment and brand citizenship behaviors of airline employees: The role of trust", *Journal of Air Transport Management*, Vol. 42 No. 1, pp. 47-54.
- Fog, K., Budtz, C., & Yakaboylu, B. (2005). *Storytelling: branding in practice*. Springer, Berlin.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M. and Mena, J. A. (2012), "An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research", *Journal of the academy of marketing science*, Vol. 40 No. 3, pp. 414-433.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. and Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009), "The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing", *Advances in International Marketing (AIM)*, Vol. 20 No. 1, pp. 277-320.

- Holt, D. B. (2004). *How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding*. Harvard Business Press.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195-204.
- Hurrell, S. A., & Scholarios, D. (2014), "The people make the brand": Reducing social skills gaps through person-brand fit and human resource management practices. *Journal of Service Research*, 17(1), 54-67.
- Itam, U., & Singh, S. (2017). Examining the mediation effect of employee engagement on internal brand practices and outcome variables in the organized retail sector. *International Business Management*, 11(3), 673-682.
- Jacobs, R. (2003), "Turn employees into brand ambassadors", *ABA Bank Marketing*, Vol. 35 No. 3, pp. 22-22.
- Kimpakorn, N., & Tocquer, G. (2010), "Service brand equity and employee brand commitment", *The Journal of Services Marketing*, Vol. 24 No. 5, pp. 378-388.
- King, C. (2010), "'One size doesn't fit all' Tourism and hospitality employees' response to internal brand management," *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22 No. 4, pp 517-534.
- King, C., & Grace, D. (2012). Examining the antecedents of positive employee brand-related attitudes and behaviours. *European Journal of Marketing*, 46(3/4), 469-488.
- King, C., Grace, D., & Weaven, S. (2013). Developing brand champions: A franchisee perspective. *Journal of Marketing Management*, 29(11-12), 1308-1336.

- King, C., Murillo, E., & Lee, H. (2017). The effects of generational work values on employee brand attitude and behavior: A multi-group analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 92-105.
- King, C., & So, K. K. F. (2015). Enhancing hotel employees' brand understanding and brand-building behavior in China. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 39(4), 492-516.
- Löhndorf, B., & Diamantopoulos, A. (2014). Internal branding: Social identity and social exchange perspectives on turning employees into brand champions. *Journal of Service Research*, 17(3), 310-325.
- McCormick, H., Cartwright, J., Perry, P., Barnes, L., Lynch, S., & Ball, G. (2014). "Fashion retailing—past, present and future", *Textile Progress*, Vol. 46 No. 3, pp. 227-321.
- Merrilees, B., & Frazer, L. (2013). Internal branding: Franchisor leadership as a critical determinant. *Journal of Business Research*, 66(2), 158-164.
- Morhart, F. M., Herzog, W., & Tomczak, T. (2009). Brand-specific leadership: Turning employees into brand champions. *Journal of Marketing*, 73(5), 122-142.
- Murillo, E. (2020). Branding interno en organizaciones de comercio minorista: un estudio en una cadena de farmacias. *Mercados y Negocios (2594-0163 en línea; 1665-7039 en impreso)*, 1(42), 27-50.
- Murillo, E. & King, C. (2019). Examining the drivers of employee brand understanding: a longitudinal study. *Journal of Product and Brand Management*, 28(7), 892-907.
- Murillo, E. & Terán-Bustamante, A. (2020). El branding interno en la economía colaborativa: un estudio exploratorio de Uber. *Revista Espacios*, 41(22), 268-282.

- Piehler, R. (2018), "Employees' brand understanding, brand commitment, and brand citizenship behaviour: a closer look at the relationships among construct dimensions", *Journal of Brand Management*, Vol. 25 No. 3, pp. 217-234.
- Piehler, R., King, C., Burmann, C. and Xiong, L. (2016), "The importance of employee brand understanding, brand identification, and brand commitment in realizing brand citizenship behaviour," *European Journal of Marketing*, Vol. 50 No. 9/10, pp. 1575-1601.
- Porricelli, M. S., Yurova, Y., Abratt, R. and Bendixen, M. (2014), "Antecedents of brand citizenship behavior in retailing", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 21 No. 5, pp. 745-752.
- Punjaisri, K. and Wilson, A. (2011), "Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors," *European Journal of Marketing*, Vol. 45 No. 9/10, pp. 1521-1537.
- Ringle, C. M., Wende, S., and Becker, J.-M. (2015), *SmartPLS 3*. SmartPLS GmbH, Bönningstedt.
- O'Connell, L. (2019). Total revenue of the global sports apparel market from 2012 to 2025 (in billion U.S. dollars). Statista. <https://www.statista.com/statistics/254489/total-revenue-of-the-global-sports-apparel-market/>
- Tuominen, S., Hirvonen, S., Reijonen, H., & Laukkanen, T. (2016). The internal branding process and financial performance in service companies: An examination of the required steps. *Journal of Brand Management*, 23(3), 306-326.
- Xiong, L., & King, C. (2015), Motivational drivers that fuel employees to champion the hospitality brand. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 58-69.

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.

## ANEXOS

### Anexo 1. Cuestionario aplicado

**Estimad@ Colaborador@:**

¡Gracias por participar en nuestra Encuesta Interna de Marca! Tus opiniones son muy importantes para PUMA. Por eso siéntete con plena confianza para decirnos con franqueza lo que piensas. La encuesta es anónima y se puede responder en PC o celular. Si te interrumpen mientras respondes, puedes terminar después: el sistema recordará dónde te quedaste si usas la misma PC o celular.

Te mostraremos a continuación una serie de afirmaciones relacionadas con tu compañía. Por favor indica tu grado de Acuerdo o de Desacuerdo con cada afirmación.

IMPORTANTE: El término “promesa de marca” se refiere a la experiencia completa que PUMA garantiza a sus clientes, tanto en tienda como al usar sus productos.

*De la pregunta 1 a la 20 con escala de Likert: del 1 al 5, de 1. completamente de acuerdo, de acuerdo, 2. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. En desacuerdo y 5. Completamente en desacuerdo.*

1. Cuando empecé a trabajar en PUMA, la compañía puso mucho cuidado en hacerme entender la marca
2. Me enorgullece decir a otros que formo parte de la marca PUMA
3. En todos los programas de capacitación, se explica la importancia para nuestra marca del tema que ahí se expone
4. PUMA comunica bien su promesa de marca a sus empleados
5. Siento que mi propia imagen concuerda con la imagen de la marca PUMA
6. Sé cómo vivir nuestra marca en mi trabajo diario

7. PUMA me comunica la importancia del papel que yo desempeño para cumplir la promesa de marca
8. Con frecuencia le digo a mis amigos que es grandioso trabajar para la marca PUMA
9. En mi trabajo diario, sé cómo actuar de manera congruente con la marca
10. Sé cómo implementar nuestra marca en mi trabajo diario
11. En mi trabajo diario, sé cómo cumplir nuestra promesa de marca
12. Mi sentido de quién soy coincide con mi sentido de la marca PUMA
13. Para mí, PUMA es la mejor marca para trabajar
14. Los jefes y gerentes nos dan con frecuencia ejemplos prácticos de cómo se vive la marca PUMA
15. Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo más allá de lo esperado para que la marca PUMA tenga éxito
16. Los jefes y gerentes viven la marca PUMA de una manera auténtica y son un buen modelo para seguir
17. Los jefes y gerentes nos dan sugerencias personalmente y van por delante para crear un servicio de calidad
18. Aceptaría casi cualquier tipo de tarea con tal de seguir trabajando para la marca PUMA
19. Prefiero trabajar con otros a trabajar solo
20. Los jefes y gerentes no sólo hablan sobre el buen servicio, sino que nos brindan recursos para aumentar nuestra capacidad de prestar un excelente servicio
21. Trabajar con un grupo es mejor que trabajar solo
22. Demuestro conductas que son congruentes con la promesa de marca de PUMA
23. Demuestro iniciativa adicional para asegurar que mi comportamiento se mantenga congruente con la promesa de marca de PUMA
24. Cuando puedo elegir, prefiero trabajar solo
25. Realmente me importa mucho la marca PUMA
26. Antes de comunicar o actuar en cualquier situación pienso en el impacto sobre la marca de PUMA
27. Siempre me interesa aprender acerca de la marca PUMA y lo que significa para mí en el papel que yo desempeño

28. ¿Cuántos años llevas en la compañía? Pon 0 si aún no cumples el año.
29. Por favor indica tu género: 1. Masculino    2. Femenino
30. Por favor indica qué posición ocupas dentro de PUMA: 1. Colaborador de tienda  
Colaborador    2: Colaborador de oficina
31. Si ya respondiste todas las preguntas, haz clic en la flecha roja para terminar.