

## Discusión de los roles de las actividades de la empresa, los consumidores y los grupos de interés en el cambio del valor de las marcas

### Discussion of the roles of company activities, consumers and interest groups in changing the value of brands

**Deivit Wilfredo Reynoso Espinoza <sup>1</sup>, Lydia Arbaiza Fermini <sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Docente en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Especialista en gestión estratégica y psicología organizacional. Doctorando en Gestión Estratégica en el Consorcio de Universidades (PUCP, U. Lima, U. Cayetano Heredia, U. del Pacífico). Magíster en Psicología Organizacional. Licenciatura y bachiller en Psicología. Bachiller Administración de Empresas.  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2021-069X>  
Email: [dreynoso@unmsm.edu.pe](mailto:dreynoso@unmsm.edu.pe)

<sup>2</sup> Doctora en Ciencias Económicas (Ph.D. in Economics) - WHU - Otto Beisheim Graduate School of Management, Koblenz, Alemania. Magíster en Administración - ESAN, Lima, Perú. Ingeniera Industrial - Universidad de Lima, Lima, Perú. Profesora de Liderazgo y Comportamiento Organizacional (MBA y Maestrías Funcionales). Profesora de Gerencia Estratégica (MBA y Maestrías Funcionales). Miembro del Área Académica de Administración  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2795-4248>  
Email: [larbaiza@esan.edu.pe](mailto:larbaiza@esan.edu.pe)

Recepción: 24/11/2022. Aceptación: 28/11/2022. Publicación: 31/01/2023

## RESUMEN

Este ensayo discute sobre algunos de los grupos y roles que se deben considerar en el análisis de los cambios en el valor de las marcas. Se plantean los roles activos y pasivos que tienen: las actividades de la empresa, los grupos de interés de la empresa y los consumidores. Las actividades de las empresas se vinculan con el valor de las marcas directamente a través de sus productos, pero especialmente por la experiencia, identidad y la moral de sus procesos. Los grupos de interés agregan la perspectiva que genera la imagen ética de la empresa en el valor de las marcas, como lo son las responsabilidades medioambientales, su integridad y la creación de valor compartido. Los consumidores son los principales agentes modificadores del valor de la marca. Estos no solo ligan el valor del producto adquirido con la satisfacción de la necesidad, sino agregan constructos sociales que identifican, distinguen y

pueden clasificar a las empresas modificando su valor, gracias a la difusión de boca a boca físico y virtual (redes sociales). Este ensayo cobra especial importancia porque en los últimos años sean incrementado las empresas cuyas marcas superan en valor a las de sus activos tradicionales, y se necesita de análisis adicionales para entender este fenómeno.

**Palabras Claves:** Valor de marcas, grupos de interés, actitudes de consumidores, responsabilidad social, ética en los negocios.

## ABSTRACT

This essay discusses some of the groups and roles that should be considered in the analysis of brand value changes. The active and passive roles that they have are considered: the activities of the company, the interest groups of the company and the consumers. The activities of the companies are linked to the value of the

brands directly through their products, but especially through the experience, identity, and morality of their processes. Stakeholders add the perspective generated by the company's ethical image to the value of brands, such as environmental responsibilities, their integrity, and the creation of shared value. Consumers are the main modifiers of brand value. These not only link the value of the product acquired with the satisfaction of the need, but also add social constructs that identify, distinguish, and can classify companies, modifying their value, thanks to physical and virtual word of mouth (social networks). This essay is especially important because in recent years the number of companies whose brands exceed their traditional assets in value has increased, and additional analysis is needed to understand this phenomenon.

**Keywords:** Brand value, stake holders, consumer attitudes, social responsibility, business ethics.

## INTRODUCCION

Las marcas forman parte importante de los activos intangibles de

las empresas con potencial económico alto, pero que también implican muchos riesgos. La protección legal de las marcas solo es el punto inicial fundamental para las empresas que quieran desarrollar este valor potencial, en el corto, mediano y largo plazo. El desarrollo del valor de las marcas ha comenzado a atraer la mirada de numerosas investigaciones, por este potencial y sus riesgos (Chaudhuri & Holbrook, 2001; Keller & Lehmann, 2006; Kumar & Hansted Blomqvist, 2004).

En este artículo se plantea que el valor de la marca se ve afectado de forma pasiva y activa desde diferentes vértices. Se describen agentes y actividades que no tienen la orientación de creación de valor para la marca, pero que en su actividad si la afectan. Se plantean que las actividades de la empresa, la interrelación con los consumidores y con los grupos de interés, afectan generando cambios cuantificables en el valor de la marca. En la pasividad descrita, los roles de estos grupos no son siempre claros, ni considerados en el cálculo proyectado del valor de la marca.

Este tema cobró mucha importancia en los últimos años. La evidencia muestra que el valor de las marcas ha superado en varios casos el valor que tienen los activos físicos de sus empresas. El valor de las marcas atrae la atención de investigadores y el número de artículos publicados ha ido en aumento. Por otro lado, los reportes de algunas prestigiosas evaluadoras, como Interbrand, muestran el avance del valor de las marcas en un ranking anual que permite apreciar como el desarrollo de las marcas y su valor internacional está dirigiendo el cambio de las estrategias de las empresas (Interbrand, 2019).

Las marcas son para las empresas bienes, que cada vez se consideran más valiosos, pero que en sí mismos la comprensión del valor que agregan es difícil cuantificar, y no se puede distinguir el momento desde el cual comienzan a adquirir su valor intrínseco (Wood, 2000). A niveles corporativos se observa que el estudio del valor de las marcas se está realizando desde un nivel financiero por su impacto en el valor de las acciones de las empresas de las bolsas de acciones (Keller & Lehmann, 2006).

Las investigaciones en el campo del marketing se están interesando en observar este fenómeno, tanto los roles activos como pasivos de la empresa y los grupos con los que interactúa (Kumar & Hansted Blomqvist, 2004). Los avances en este campo están demostrando que las marcas afectan los desempeños financieros de las organizaciones; es decir, ya se ha concluido que existe una relación positiva o negativa con el valor financiero de las empresas en el mercado (Kalaiganam & Bahadir, 2013).

Las evidencias académicas y empíricas muestran no solo la existencia de la relación positiva entre las marcas y los desempeños de las empresas, sino también muestran que la relación inversa también puede existir y ser potencialmente desastrosa. Es decir, las organizaciones pueden activamente organizar estrategias dirigidas al incremento del valor de sus marcas, pero también existe la posibilidad de que ese valor se vea afectado pasivamente como resultado de movimientos que se originan en la organización o fuera de ella. La pasividad se refiere a que, a pesar de no ser conducidas con el fin de impactar en el valor, si lo hacen.

Al respecto, se observa el avance de investigaciones que describen variables que podrían comprometer negativamente el valor de las marcas. Entre estas destacan las investigaciones que dan evidencias sobre el efecto de los malos manejos de las obligaciones morales y éticas de las organizaciones (Guzmán & Davis, 2017; Melo & Galan, 2011), el mal manejo de las estrategias de sus cadenas productivas que incluyen a sus proveedores (Ndubisi & Nygaard, 2018), entre otros factores generados por la empresa y que de forma silenciosa comprometen el valor de las marcas. Por el lado de los compradores y usuarios, el valor de las marcas se ve impactado por la imagen de la ética asociada a estas; la conciencia social y ecológica cada vez se hace más notoria en la elección de las marcas (Markovic, Iglesias, Singh, & Sierra, 2018).

El foco de este ensayo es revisar algunos de los factores que pueden afectar el valor de las marcas, desde las perspectivas de las empresas, los consumidores y los grupos de interés, con un especial enfoque en el impacto de la ética empresarial por el impacto que

esta tiene en la identidad y reputación de las marcas. El estudio es importante porque aborda algunos de los aspectos

### MARCO CONCEPTUAL

relevantes para la preferencia de consumo, la intención de compra, el cambio de marca y el boca a boca positivo.

El valor de las marcas se ve afectado por las estrategias de las empresas y por factores externos a esta, como lo son los cambios sociales que, en su mayoría, al ser progresivos, podrían pasar desapercibidos, pero su potencial relación con el valor económico se nota en sus desempeños económicos.

El desarrollo del valor de las marcas es un tema complejo que a continuación se discutirá desde las perspectivas de la empresa, los grupos de interés y los individuos, y como estos de forma pasiva aportan. Se sostendrá con los siguientes argumentos que muestren el aporte de cada una de estas perspectivas en el valor de la marca.

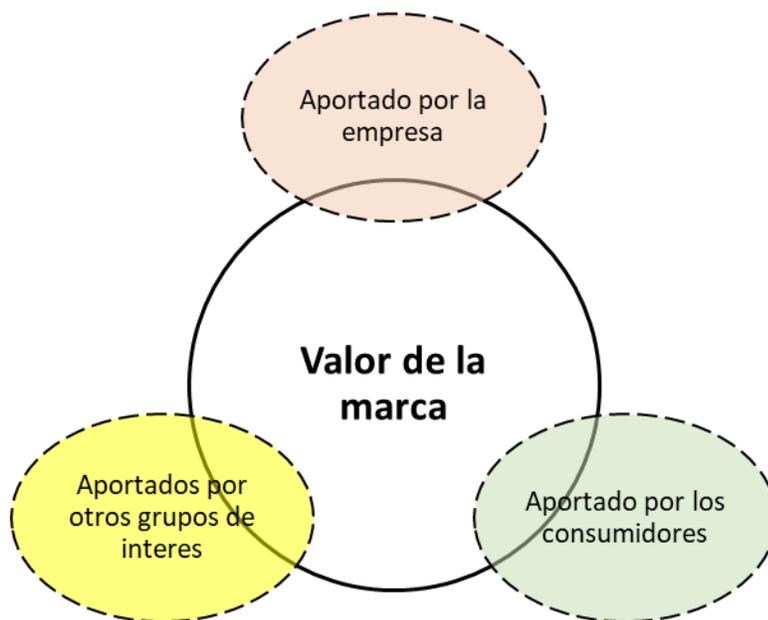


Figura 1: Aporte de los agentes al valor de la marca. Fuente: Elaboración propia.

## 2.1. Aporte de las empresas en el valor de la marca

Las empresas desean que las personas reconozcan sus marcas para que puedan tomar la decisión de elegirlos sobre otros. Desde el lado activo de la formación del valor de las marcas se puede observar que uno de los mejores escenarios de su valor es lograr que su producto sea asociado con la categoría directa del producto (Keller, 1993), como lo es en el caso de los nombres de las marcas que se confunden con los nombres de las categorías de los productos como en los casos de Ayudin (lava vajillas), Ace (detergente), Quaker

(avena), post-it (papel autoadhesivo), Kolynos (pasta dental) entre otros.

Desde esta perspectiva activa de la creación de valor de la marca, la estrategia de la empresa responde a la ambición por atraer a consumidores y diferenciarse en el mercado. Frente a este objetivo, el desarrollo de una imagen estética y mensajes favorables sobre la compañía, cumplen un rol considerablemente importante (Morsing, 2006). Tener una marca con una buena imagen y mensajes adecuados contribuyen a que la empresa pueda atraer a los clientes, generar posicionamiento frente a sus

competidores, y desde una perspectiva financiera, generar valores económicos por la mayor comercialización de los productos ofrecidos (Keller & Lehmann, 2006). Por lo cual, la creación del valor económico por el desarrollo de las marcas no es más un tema ajeno a las grandes empresas. Según Keller (1993), la creación de valor de las marcas depende de las reacciones sobre el producto o servicio. Este carácter cualitativo del valor de las marcas hace que la evaluación financiera sea complicada, pero a la vez atrae el interés multidisciplinario de las estrategias de las empresas.

Por otro lado, en este artículo se presenta que el desarrollo del valor de las marcas también debe considerar la que se genera de forma pasiva por la misma actividad de las empresas. Estas derivan de fuentes pasivas generadoras de valor negativo para la marca. Lo cual se expresa en la evitación del consumo de cierta marca o el cambio negativo de lo transmitido oralmente. Estas fuentes se pueden organizar en base a su foco de atención: en la experiencia, identidad y la moral que son expresadas por las marcas (ver tabla) (Lee, Motion, & Conroy, 2009) .

**Tabla:** Fuentes generadoras del valor adverso para las marcas

Fuente	Definiciones	Ejemplos
Experiencia	El valor de la marca se ve afectado desde la experiencia cuando el producto no cumple con lo esperado en el cliente.	Las marcas que son denunciadas por que sus productos usan etiquetas que no corresponde. Como los casos de leche fresca que no es leche, chocolate que sin el porcentaje mínimo se denominan así.
Identidad	Esta se expresa por la incongruencia que la imagen de la marca genera con la identidad de los individuos.	Algunas empresas usan publicidad que usa imágenes incongruentes con la identidad del grupo de consumo. Se han visto casos en comerciales que discriminan a algunos grupos que están dentro de su público objetivo.
Moral	La moral de las prácticas de la empresa afecta cuando estas contradicen las creencias y	Se observaron un grupo grande de denuncias de empresas por casos de corrupción. Otros casos de mal uso de materias primas o de mal manejo

---

valores de la sociedad.

de desechos.

---

Se pueden observar algunos estudios que indican que el valor de las marcas se afecta cuando las empresas no actúan conforme a su responsabilidad social, o de sus obligaciones morales con su entorno (Melo & Galan, 2011). Existe investigación que ha demostrado la existencia de los efectos de las estrategias de responsabilidad social sobre las finanzas de las empresas. Sin embargo, aún no se puede definir de forma clara el momento, el cómo y el nivel de efecto de estas estrategias en la empresa o consumidores (Agus Harjoto & Salas, 2017; Sen & Bhattacharya, 2001).

## **2.2. Los grupos de interés internos y el valor de la marca**

El valor económico de las marcas viene de un proceso creativo colaborativo en el que participan tanto la empresa, los consumidores y los grupos de interés. En lo siguiente se discutirá sobre los roles de estos últimos en la formación del valor de la marca. Se dice que este proceso de creación es conjunto, porque desde las experiencias de sus gerentes hasta los clientes de las marcas, todas determinan los cambios del valor de la marca (Grönroos & Voima, 2013). La investigación de Vallaster y Lindgreen (2011) indica que los principales actores en el desarrollo de las marcas son los grupos de interés de estas (empleados, proveedores, accionistas, comunidades, otros). Aunque no definen cuál de ellos impacta más se argumenta que estos afectan el valor (Vallaster & Lindgreen, 2011).

A pesar de la existencia de la evidencia de la relación de la interacción con los grupos de interés sobre el valor de la marca, esta relación es aún desestimada por algunas empresas. El interés académico y la experiencia empírica del anti-consumo y evitamiento de marcas muestran que no solo la insatisfacción con el producto impactan con el valor de las marcas (Lee et al., 2009). La relación con los grupos de interés son un aspecto importante para el valor de las marcas. Esta relación es cada vez más compleja desde el punto de intervención y generación. Parte de esta relación se atiende de forma tangible e inmediata, mientras que otra partes es virtual y no siempre observable (Vallaster & von Wallpach, 2013), tal como sucede en los casos de talleres de inducción, identificación y campañas con las marcas (por el lado tangible), como con el caso de las reacciones en el entorno del boca

a boca o el de las redes sociales (por el lado intangible).

En particular, es posible encontrar investigaciones que relacionan la ética de las prácticas de las empresas y el valor de sus marcas. Este es un campo prolijo e interesante por la cantidad de eventos que los han mostrado. En el caso de Latinoamérica, las revelaciones de corrupción de la empresa Odebrecht y su asociación con otras empresas ha

generado muchísimos cambios en los valores de las marcas. Tal como sucedió con el grupo empresarial Graña y Montero en el Perú, por ejemplo (ver imagen). Este caso nos muestra, como después de la revelación de los casos de corrupción, se iniciaron una serie de cambios estructurales y radicales que terminaron por sepultar a una de las marcas más reconocidas en el entorno peruano.

**Imagen: Cambio del valor de la acción**



Este campo de intersección entre la ética en los negocios y la administración de la marca ha sido identificado bajo el concepto de "ethical branding" (Markovic et al., 2018). La percepción del nivel de ética en las marcas es uno de los puntos que en la

investigación se denota como uno de los más importantes, por el evidente desarrollo del interés de los consumidores de observar esta característica en los bienes y servicios adquiridos. Los grupos de interés observan en las marcas la moralidad en

sus actos, las responsabilidades medioambientales, su integridad, honestidad y la creación de valor compartido con otros agentes adicionales (Ajina, Japutra, Nguyen, Syed Alwi, & Al-Hajla, 2019).

### **2.3. Los consumidores y el valor de la marca**

El valor de las marcas desde la perspectiva de los consumidores se podría definir como la diferencia que existe entre el valor económico del bien o servicio y del precio pagado por este. Por lo que el valor de las marcas también se liga con el uso de la marca, las experiencias y la imagen que proporciona (Agus Harjoto & Salas, 2017). Como previamente se ha definido, las marcas son constructos económicos y sociales que identifican, distinguen y pueden clasificar a las empresas (Fan, 2005). Esta dualidad económica y social no siempre se tiene en cuenta, algunas empresas descuidan en especial la parte social dirigida a los consumidores.

El desarrollo de las marcas está ligada a la imagen generada en los consumidores que va más allá del producto mismo. Por ejemplo, en lo social

se muestra que la aparición del interés de los consumidores por ser más responsables en sus compras se está incrementando y por lo cual afecta a la imagen de las marcas. La preocupación por los orígenes de las materias primas, la manufactura y manejo de los desechos es un tema que va siendo cada vez más importante. El incremento de los consumidores responsables es un aspecto social, que se debe tener en cuenta en lo relativo al desarrollo del valor de la marca. La ausencia de estas y otras cualidades podrían generar insatisfacción, desidentificación con la marca y la resistencia del consumidor. Los consumidores pueden ser los mejores porta voces, pero también pueden ser los que originen las críticas más duras, y en casos extremos con boycotts o campañas en contra de las marcas (Paek & Nelson, 2009).

La confianza en las marcas y las reacciones afectivas forman parte de elementos que en cadenas impactan en el valor de las marcas (Chaudhuri & Holbrook, 2001). Lograr que la marca tenga valor implica generar una respuesta emocional favorable en sus consumidores. La generación de una

respuesta emocional positiva se convierte en una premisa implícita para la proporción de bienes intangibles con alto valor para los clientes externos e internos, que, aunque es intangible se trasladan y convierten en valor económico para las empresas (Morsing, 2006).

La investigación de Markovic et al. (2018) ha demostrado que la ética que proyectan las marcas y la empatía que muestran los empleados con esta, generan lealtad con la marca en los clientes, y en segundo lugar compromiso afectivo con ella. La ética y la empatía se relacionan directamente con una tendencia positiva a hacer difusión de boca a boca de la marca. Por lo cual, la ética debe ser uno de los pilares centrales en las estrategias para el desarrollo sostenido del valor de la marca.

La investigación sugiere que para el desarrollo del valor de las marcas se debe considerar que la ética es un bien de largo plazo que puede generar la lealtad y compromiso en sus consumidores (Wood, 2000). Además, advierte que son muchos los casos de las empresas que buscando caminos cortos

para mejorar su desempeño económico han descuidado su ética y destruido en el camino el valor de sus marcas.

## CONCLUSIONES

La lealtad a las marcas es un fenómeno, que se entremezcla con el compromiso asumido por los clientes con las marcas y que afecta su valor. Las organizaciones podrían enfrentarse a grandes escándalos, pero la lealtad y compromiso que sus clientes tienen con ellas les permiten sobreponerse a estos y progresivamente recuperar el valor de la marca en el mercado (Markovic et al., 2018). Tal como sucedió con los escándalos que ha enfrentado Nestlé por varios de sus productos a nivel internacional, o el caso de Volkswagen por la manipulación de sus resultados de emisión de CO<sub>2</sub>, como en otros casos.

En el Perú, por ejemplo, se ha observado el escándalo de una de las marcas más grandes y prestigiosas de leche. El escándalo se originó en un país extranjero en el que intentaron vender un producto que se vendía en el Perú con la nomenclatura de "leche fresca"; sin embargo, este producto no cumplía con los requisitos para usar esa nomenclatura, por lo que la empresa fue

obligada a retirar sus productos de ese país. En el Perú, todos sus productos fueron cuestionados y se enfrentó a una dura crisis reputacional. A pesar de esta situación, la empresa sobrevivió por la lealtad y compromiso de sus clientes, y por la elasticidad de la demanda de su producto.

A pesar de la importancia de mantener la marca por su valor económico, existen situaciones en las que los cambios en las marcas se dan para tratar de salvar a las empresas de caídas más grandes o por el intento de desligar a la empresa de una mala imagen con la que se ha ligado en la mente de sus grupos de interés. Los cambios de marca afectan inevitablemente en el valor de las empresas (Kalaiganam & Bahadir, 2013). Esto concuerdan con lo observado con el cambio de marca de algunas de las empresas vinculadas a los escándalos de corrupción de funcionarios públicos en el sector de construcción, por ejemplo. Este caso muestra que la empresa ha principio del 2020 inicio una campaña para cambiar la marca que en el fondo respondía también a la reestructuración de empresa, producto de

la salida de varios de sus gerentes y la pérdida de valor de la empresa en la bolsa de valores locales y en la de EEUU.

Las empresas en entornos en los que son dominantes no deben confiarse en la elasticidad de su demanda, se deben preocupar por mejorar la imagen de sus marcas por el significativo valor de esta, y muy en especial porque la tendencia actual a la apertura de mercados, hará que solo las empresas que hayan establecido una buena relación de largo plazo con sus clientes, sean las que mantengan el valor de sus marcas y posición en el mercado (Yoo, Donthu, & Lee, 2000).

## BIBLIOGRAFÍA

- Agus Harjoto, M., & Salas, J. (2017). Strategic and institutional sustainability: corporate social responsibility, brand value, and Interbrand listing. *Journal of Product and Brand Management*, 26(6), 545–558. <https://doi.org/10.1108/JPBM-07-2016-1277>

- Ajina, A. S., Japutra, A., Nguyen, B., Syed Alwi, S. F., & Al-Hajla, A. H. (2019). The importance of CSR initiatives in building customer support and loyalty: Evidence from Saudi Arabia. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 31(3), 691–713. <https://doi.org/10.1108/APJML-11-2017-0284>
- Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The role of brand loyalty. *Journal of Marketing*, 65(2), 81–93. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.2.81.18255>
- Fan, Y. (2005). Ethical branding and corporate reputation. *Corporate Communications*, 10(4), 341–350. <https://doi.org/10.1108/13563280510630133>
- Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Springer*, 41(2), 133–150. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0308-3>
- Guzmán, F., & Davis, D. (2017). The impact of corporate social responsibility on brand equity: consumer responses to two types of fit. *Journal of Product and Brand Management*, 26(5), 435–446. <https://doi.org/10.1108/JPBM-06-2015-0917>
- Interbrand. (2019). *Iconic Moves Transforming customer expectations*.
- Kalaiganam, K., & Bahadir, S. C. (2013). Corporate brand name changes and business restructuring: Is the relationship complementary or substitutive? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(4), 456–472. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0321-6>
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22. <https://doi.org/10.1177/002224299305700101>
- Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). *Brands and branding: Research*

- findings and future priorities. *Marketing Science*, 25(6), 740–759.  
<https://doi.org/10.1287/mksc.1050.0153>
- Kumar, S., & Hansted Blomqvist, K. (2004). Making brand equity a key factor in M&A decision-making. *Strategy & Leadership*, 32(2), 20–27.  
<https://doi.org/10.1108/10878570410525098>
- Lee, M. S. W., Motion, J., & Conroy, D. (2009). Anti-consumption and brand avoidance. *Journal of Business Research*, 62(2), 169–180.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.01.024>
- Markovic, S., Iglesias, O., Singh, J. J., & Sierra, V. (2018). How does the Perceived Ethicality of Corporate Services Brands Influence Loyalty and Positive Word-of-Mouth? Analyzing the Roles of Empathy, Affective Commitment, and Perceived Quality. *Journal of Business Ethics*, 148(4), 721–740.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-015-2985-6>
- Melo, T., & Galan, J. I. (2011). Effects of corporate social responsibility on brand value The relationship between Corporate Strategy and Organizational Structure View project Innovation and organizational change View project. *Journal of Brand Management*, 18(6), 423–437.  
<https://doi.org/10.1057/bm.2010.54>
- Morsing, M. (2006). Corporate moral branding: Limits to aligning employees. *Corporate Communications: An International Journal*, 11(2), 97–108.  
<https://doi.org/10.1108/13563280610661642>
- Ndubisi, N. O., & Nygaard, A. (2018). The ethics of outsourcing: when companies fail at responsibility. *Journal of Business Strategy*, 39(5), 7–13.  
<https://doi.org/10.1108/JBS-03-2018-0037>
- Paek, H. J., & Nelson, M. R. (2009). To buy or not to buy: Determinants

- of socially responsible consumer behavior and consumer reactions to cause-related and boycotting ads. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 31(2), 75–90. <https://doi.org/10.1080/10641734.2009.10505267>
- Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225–243. <https://doi.org/10.1509/jmkr.38.2.225.18838>
- Vallaster, C., & Lindgreen, A. (2011). Corporate brand strategy formation: Brand actors and the situational context for a business-to-business brand. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1133–1143. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850111001362>
- Vallaster, C., & von Wallpach, S. (2013). An online discursive inquiry into the social dynamics of multi-stakeholder brand meaning co-creation. *Journal of Business Research*, 66(9), 1505–1515. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.09.012>
- Wood, L. (2000). Brands and brand equity: definition and management. *Management Decision*, 38(9), 662–669. <https://doi.org/10.1108/00251740010379100>
- Yoo, B., Donthu, N., & Lee, S. (2000). An examination of selected marketing mix elements and brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 195–211. <https://doi.org/10.1177/0092070300282002>