

Metodología de desarrollo de marca ícono para el mercado de ropa infantil.

***Branding* como herramienta de *engagement*.**

David Alejandro Benavides Romero

David.designbenavides@gmail.com

Asignatura:

Trabajo final para optar al título de Magister en Mercadeo

Universidad de Medellín

Directora:

Luisa Fernanda Montalvo Arroyave

Asesor metodológico:

Javier Sánchez Torres

Maestría en Mercadeo

Universidad de Medellín

Medellín, Colombia

2020

Contenido

1. Introducción.....	1
2. <i>Abstract</i>.....	2
3. Palabras clave.....	2
4. Planteamiento del problema.....	2
5. Objetivos.....	5
5.1 General.....	5
5.2 Específicos.....	5
6. Marco teórico.....	5
6.1 ¿Marca ícono?.....	5
6.2 Valor de marca o <i>Brand Equity</i>	8
6.3 Modelo de las “LOVEMARKS” de Kevin Roberts.....	9
6.4 Modelo David Aaker.....	12
6.5 Modelo Kevin Keller – Customer Based Brand Equity (CBBE).....	14
6.6 Modelo de Young & Rubicam – Brand Asset Valuator.....	16
6.7 Modelo Peter Farquhar.....	18
6.8 Marcas geniales – “ <i>Brand coolness</i> ”.....	18
6.9 Marca infantil – Consumidores infantiles y doble <i>target</i>	20
7. Metodología.....	22
7.1 Tipo de investigación.....	22
7.2 Alcance.....	22
7.3 Método de investigación.....	22
7.3.1 Casos de estudio.....	22
7.3.1 Entrevista a profundidad.....	23

8. Análisis de resultados.....	28
9. Conclusiones.....	95
10. Bibliografía.....	97
11. Anexos.....	110

1. Introducción

Dentro de las temáticas planteadas por el Grupo *Tetrix* se decide trabajar en la línea de investigación de *macromarketing*, con un enfoque específico en *Branding*; Esto debido a varios motivos, el primero de ellos y más importante, el gusto y la empatía con el tema, los años de experiencia trabajando en temas de posicionamiento, creación de marca y su gestión en general (Macrae, 1998) han llevado a despertar un interés por aquellas compañías que generan una cultura que va más allá del producto o servicio que ofrecen, su identidad poderosa y cómo desde su congruencia crean ventajas competitivas en un mercado cada día más exigente (de Chernatony, 1999).

Muchas organizaciones le apuestan a la figura de gerencia de marca, con el fin de crear marcas poderosas sin embargo, muchas de ellas se quedan en generalidades enfocadas a campañas con fecha de caducidad (Hoeffler & Keller, 2002). David Aaker, afirma que una marca debe reunir varios elementos para llegar a ser fuerte, entre ellos la recordación, la familiaridad, la notoriedad y los niveles de diferenciación en la mente de los consumidores principalmente (D. A. Aaker, 1996a). Hay algunas que van más allá y logran crear estilos de vida e impactar tanto culturalmente, que traspasan el escenario de consumo, incluso, durante generaciones (Ries & Trout, 2001).

Es allí donde se encuentra la oportunidad de investigación, a partir de un estudio profundo de las variables que rodean una marca como ícono cultural y los principales modelos de construcción de marcas ícono aplicados a estas, llevándolos al mercado de ropa infantil como apoyo a las compañías emergentes y a aquellas que llevan un recorrido en la búsqueda del fortalecimiento de su marca al nivel de crear comunidades y perfilarse como íconos (KOTLER, 2008).

2. Abstract

Many organizations bet on the figure of brand management, in order to create powerful brands, however, many of them remain in generalities focused on campaigns with expiration dates (Hoeffler & Keller, 2002). David Aaker states that a brand must gather several elements to become strong, among them the remembrance, familiarity, notoriety and levels of differentiation in the minds of consumers mainly (Aaker, 1996). There are some that go further and manage to create lifestyles and impact culturally so much that they transcend the consumption scenario, even for generations (Ries & Ries, 2001). It is there where the research opportunity is found, from an in-depth study of the variables that surround a brand as a cultural icon and the main models of construction of icon brands applied to these, taking them to the children's clothing market in support of emerging companies and They can take a journey in the search for the reinforcement of their brand to the level of creating communities and profiling as icons (KOTLER, 2008).

The study methodology was based on in-depth interviews. With the analysis of 3 real cases in the city of Medellín, in which impact brands have been created and managed (even considered icons in the city), it was intended to have a starting point in relation to the variables that surround those brands considered icons. The case study analyzed the forms of brand creation that are implemented in the local market and the scope they have had. It was found that those brands that emotionally connected with their consumers from an idealized story, positioned themselves easier than their competitors.

3. Palabras clave

Cultura de marca, *Brand Equity*, *branding*, marca ícono, mercado de ropa infantil, *engagement*, identidad de marca.

4. Planteamiento del problema

Mucho se habla de *branding*, atribuyendo, en ocasiones, a este concepto una acción de “nombrar”, diseñar un logotipo que sea más llamativo que coherente y exponerlo

permanentemente al consumidor a través de diferentes medios de comunicación (Ries & Ries, 2001). Pero definitivamente, el proceso de creación y posicionamiento de marca debe ir mucho más allá.

El término proviene del escandinavo “*Brandr*” que significa quemar; la tarea que comúnmente se hacía con el ganado para marcarlo, de esta manera se muestran los principios de identificación y propiedad que dan origen a lo que hoy conocemos de *branding*, una disciplina que estudia atributos tangibles y emocionales con el fin de identificar y diferenciar un producto o servicio en una sociedad caracterizada por el consumo (Hoyos Ballesteros, 2018). Es la gran herramienta que representa valores, atributos y el respaldo que vuelve deseable el producto promocionando la decisión de compra sobre la competencia (Keller & Lehmann, 2006). La conexión o el vínculo emocional entran a hacer parte de la importancia del desarrollo de una marca y su esencia (D. A. Aaker, 2014).

De ahí el interés de las empresas por gestionar de manera eficiente la marca direccionándola a la consolidación de esta como “poderosa” en la mente del consumidor “*Brand Equity*” (Nam, Ekinci, & Whyatt, 2011).

Tan riguroso ha sido el trabajo de algunas compañías como Apple, Harley Davidson, entre otras, que sus marcas traspasan el escenario de consumo y crean “culturas de marca”, basados en la afinidad de grupos de consumidores que ven, oyen, leen, aprenden, piensan y sienten con respecto a la marca a lo largo del tiempo, crean, en muchas ocasiones estilos de vida (KOTLER, 2008). A partir de este fenómeno se desarrollan varios modelos de *Brand Equity* y construcción de marcas ícono (Taylor, Goodwin, & Celuch, 2004) que persiguen, desde el mercadeo, mejores percepciones de los resultados del producto, mayor lealtad, menor vulnerabilidad a las actividades de marketing de la competencia, menor vulnerabilidad a las crisis del mercado, mayores márgenes, mayor rigidez en la respuesta de los consumidores ante los aumentos de precio (Smith & Aaker, 1992), mayor elasticidad en la respuesta de los consumidores ante las reducciones de precio, mayor cooperación y apoyo comercial, mayor eficacia en las comunicaciones de marketing, posibles oportunidades de concesión de licencias,

oportunidades adicionales de extensiones de marca, entre otras ventajas que, según Philip Kotler, gozan las marcas fuertes (Kotler, 2012).

Las compañías del sector de la moda no son ajenas a este fenómeno, pues estos activos intangibles son de gran importancia y relevancia al contribuir a una mayor competitividad (Lu & Beamish, 2001).

En Colombia, para el año 2019, entre enero y septiembre se crearon, 259.026 unidades productivas, 4,2% más que en el mismo periodo de 2018, cuando se registraron 248.516, según el Informe de Dinámica de Creación de Empresas elaborado por Confecámaras con base en la información del Registro Único Empresarial y Social – RUES, de las 57 Cámaras de Comercio del país (Confecámaras, 2019) y son pocas (sumadas a las que llevan años en el mercado) aquellas que se perciben o que podrían perfilarse como poderosas y que generan una cultura de marca entorno a aspectos que van más allá de los productos o servicios que ofrecen (Chomvilailuk & Butcher, 2010).

Si esto es a lo que una marca debe apuntar, en cuanto a su gestión y orientación estratégica (Erevelles, 2002), ¿cómo logra una marca de ropa infantil posicionarse en el mercado; ir más allá del escenario de consumo e influenciar culturalmente hasta ser marca ícono?

Como creencia tácita y no declarada de la mayoría del mercado, todos estamos contruidos por nuestra cultura, principalmente los niños (Valentine, 2003). Existe entonces, una relación entre los niños, su desarrollo y la cultura que estructura lo que ellos piensan y sienten con respecto a las marcas y la manera en como estas están contruidas (Rodhain & Aurier, 2016). *“Colombia es el cuarto exportador de estas confecciones en Suramérica y el séptimo en América Latina y el Caribe. Antioquia y Santander se consolidan como los mayores exportadores del país, con un monto superior a los US\$5,3 millones. Las ventas de las empresas paisas representan US\$2,9 millones de la cifra total. Los análisis de ProColombia indican que son muchas las oportunidades que tienen las compañías que se dedican a esta actividad”* (Dinero, 2018). De ahí parte la importancia de este estudio para las marcas que se perfilan como ícono dentro de un mercado de alta influencia cultural, gran potencial industrial y que gana cada vez mayor

participación con crecimiento en el último año del 1,7%, generando alrededor de \$1.6 billones de pesos entre marcas posicionadas y emergentes (Raddar, 2020).

5. Objetivos

5.1 General:

Proponer una metodología para el desarrollo de marcas ícono aplicada al mercado de ropa infantil.

5.2 Específicos:

- Describir los principales modelos de construcción y posicionamiento de marcas ícono y cómo estos han influenciado el mercado de ropa infantil.
- Analizar marcas de ropa infantil que han creado comunidades en torno a ellas, su influencia, significado e interactividad con el mercado, las experiencias, su trayectoria y posicionamiento.
- Definir las variables que rodean a una marca como ícono que va más allá del escenario de consumo hasta la vinculación emocional en una cultura.

6. Marco teórico

6.1 ¿Marca ícono?

Iniciando con lo más fundamental del concepto “marca” y dentro de sus definiciones, se considera como un nombre o un símbolo asociado a atributos tangibles y emocionales, que identifican productos o servicios de una empresa y los diferencian de la competencia (Seetharaman, Azlan Bin Mohd Nadzir, & Gunalan, 2001). Sin embargo, su evolución ha traspasado este concepto tomando mayor importancia incluso que el producto o servicio mismo, pues las marcas, ahora buscan generar lealtad más allá de la razón (Batra, Ahuvia, & Bagozzi, 2012)(Förster, Kreuz, Förster, & Kreuz, 2003). Tanto es así, que el consumidor logra auto-expresarse y auto-definirse a partir de una marca y esto, además de dar confianza acerca del producto o servicio y de su fabricante, le ahorra tiempo y le

produce satisfacción en el momento de adquirir una marca específica (Keller & Lehmann, 2003).

Se perciben como ícono, aquellas marcas que son altamente competentes no sólo al ofrecer beneficios, servicios o tecnologías innovadoras sino al desarrollar una conexión profunda con la cultura, básicamente, a partir un mito convincente que involucra al consumidor más allá de la transacción (D. B. Holt, 2003). De esta manera, poco a poco, las marcas han ido transformando su objetivo meramente de identificación y diferenciación a ser un fenómeno social y cultural con sistemas multidimensionales complejos; buscan tener alta “*representacionalidad*” cuando dicen algo de quien la compra o consume, el usuario crea un vínculo emocional y generan afinidad con cierto grupo (Muniz & O’Guinn, 2001). Operan como espejos idealizados en lo que los individuos ven ilusionariamente proyectada su autoimagen (He, Li, & Harris, 2012).

Algunos autores afirman que la marca puede ser vista desde tres dimensiones, basadas en el nivel de intensidad psicológica que pueda alcanzar como imagen mental: marca-función, marca-razón y marca-emoción (Hoyos, 2018). La primera hace referencia a la necesidad básica a satisfacer, la marca-razón, es la que va detrás del interés del consumidor a partir de atributos y la marca-emoción es asociada a generar recuerdos y placer. Esta última ha sido la herramienta más utilizada para crear lazos, fortalecer las marcas en el mercado y lo más importante hoy en día, crear fidelización (Vlachos, Theotokis, Pramataris, & Vrechopoulos, 2010).

Existe además una propuesta que plantea conectar la marca con valores, lo cual agrega una dimensión más ajustada a las tendencias internacionales: valores funcionales, lo que la marca hace por el consumidor, valores expresivos, lo que la marca dice del consumidor y valores centrales, lo que la marca y el consumidor comparten (Torelli, Özsomer, Carvalho, Keh, & Maehle, 2012). De esta manera, las marcas ícono procuran desarrollar comunicaciones enfocadas en la construcción de símbolos relacionados con los valores de su mercado (Tuškej, Golob, & Podnar, 2013), el “yo ideal” reflejado en la personalidad de la marca (Malhotra, 1981).

Se desarrolla un proceso de “humanización” en el que la marca asume una personalidad a partir del conjunto de características asociadas a ella y la compra trasciende del fin utilitario a un fin autoexpresivo (J. L. Aaker, 1997).

Se define entonces, la “*iconización*” de la marca como el punto en el que se genera un gran valor de mercado durante largos períodos sirviendo como contenedor de ideales culturales (D. Holt, 2003a) y la “*iconicidad*” constituida básicamente en un principio semiótico general por medio del cual un lenguaje de marca se apropia de los signos culturales y los transforma en aspectos integrales de su inventario expresivo (Rossolatos, 2018), se posicionan dentro del circuito social y se convierten en un fenómeno cultural que en ocasiones articula incluso, los comportamientos y estilos de vida (O’Reilly, 2005).

Las marcas icónicas crean “mitos de identidad” que, a través de un poderoso simbolismo, impactan un colectivo (D. B. Holt, 2004). Inspiran una forma duradera de afecto, más allá de la popularidad; son “súper familiares” y desde la neurociencia, esta asociación facilita su percepción en conjunto (Hollis, 2011). Esto sugiere que los códigos culturales afectan la forma en que las marcas se configuran para producir significado (Schroeder & Salzer-Mörling, 2005).

Se convierten en una experiencia, que conceptualiza sensaciones, sentimientos, cogniciones y respuestas conductuales evocadas por estímulos relacionados con su identidad (Brakus, Schmitt, & Zarantonello, 2009) y a partir del compromiso afectivo, se influencia la lealtad (Iglesias, Singh, & Batista-Foguet, 2011) y se crea el valor de la marca o “*brand equity*” una de las principales herramientas de gestión y desarrollo de las marcas ícono (Shocker & Aaker, 1993).

Los estímulos orientados a las emociones están, generalmente, relacionados con los recuerdos y las experiencias tempranas. Se denominan marcadores somáticos y se entienden como eventos del pasado, positivos o negativos, que condicionan, de manera automática, la respuesta de la persona al momento de interactuar con dicho estímulo, en este caso la marca (Prinet, 2010).

6.2 Valor de marca o *Brand Equity*, como base del *Brand Management* (D. a Aaker, 1991)

Una marca debe administrarse estratégicamente como un activo intangible de la compañía a largo plazo, básicamente definiendo la relación entre esta y sus consumidores (Wood, 2000). Existen dos maneras de abordar el *Brand Equity*, una de ellas, se plantea desde una perspectiva empresarial asociada a indicadores financieros y contables a partir de los cuales se estima el valor de la marca, explorando aspectos como flujo de caja, relación precio utilidad y el valor de capital (Simon & Sullivan, 1993). Por otra parte, y como objeto principal de este estudio, se presenta un enfoque desde el marketing reflejado en cómo piensan, sienten y actúan los consumidores respecto a la marca y las implicaciones de esta interacción en el crecimiento y participación en el mercado (Kotler & Keller, 1997) .

En la literatura del marketing, la operatividad del valor de marca se ve generalmente reflejada en dos grupos: uno de ellos involucra las percepciones del consumidor (como conciencia, marca asociaciones o calidad percibida) y el otro relacionado con el comportamiento del consumidor, su lealtad hacia la marca y el enfoque en pagar un diferencial de precios (C. A. Myers, 2003). Sin embargo, estas medidas están basando su enfoque en una perspectiva de afuera hacia adentro y para el mercado evolucionado y altamente competitivo, debe plantearse un enfoque integrado que incluya fuentes internas que aporten al valor de marca (Burmann, Jost-Benz, & Riley, 2009), la alineación estrecha entre las personas como el recurso más importante de la compañía y la marca como el mayor activo configuran la gestión del valor de una marca poderosa (Ambler & Barrow, 1996).

El *brand equity* se interpreta como un trabajo de búsqueda de fidelidad y lealtad basada en la confianza generada por la marca hacia sus consumidores (Brodie, Whittome, & Brush, 2009). La conexión emocional juega un papel importante en los procesos de toma de decisiones de compra, ya que el consumo se basa más en sentimientos y emociones que en características superiores del producto y valor del precio. Las emociones prevalecen cuando están en conflicto con la razón o cuando los consumidores usan pseudo-lógica para apoyar su elecciones emocionales (Pawle & Cooper, 2006). La

marca puede alentar a los consumidores a mantenerse fieles apelando a sus emociones, lo que resulta en un apego robusto y sólidas relaciones consumidor-marca (Bellman & Rossiter, 2012)

Sin embargo, teóricos como Kevin Roberts plantean ir aún más allá con las emociones y volcar la gestión a despertar amor por encima de la confianza: *Lovemark*, un concepto que desarrollan aquellas marcas que no solo quieren ser conocidas; buscan ser amadas (Pavel, 2013). Se aplican las teorías del amor interpersonal a una relación marca-consumidor. Una marca con este atributo es coherente con la sensación que produce, la manera en que se presenta a sí misma y su capacidad de estar a la altura de la imagen que proyecta. Crea una relación íntima hablada en lenguaje de emociones más que de palabras (Giovanis & Athanasopoulou, 2018). La satisfacción por sí sola no es suficiente para mantener un fuerte relación cliente-marca, es el amor emocional y apasionado con una marca el prerrequisito para el desarrollo y mantenimiento de relaciones sólidas (Heinrich, Albrecht, & Bauer, 2012).

6.3 Modelo de las “LOVEMARKS” de Kevin Roberts

La teoría de Kevin Roberts sobre las *lovemarks* sugiere dos dimensiones: amor y respeto, como los principales impulsores de la lealtad más allá de la razón (Roberts, 2005). El respeto representa los aspectos funcionales de una marca y básicamente refleja el rendimiento, la reputación y la confianza que genera, un punto de partida que tendrá el consumidor para llegar aceptar una relación. El amor, por otro lado, representa los atributos emocionales de una marca, que los consumidores utilizan para desarrollar relaciones con esta (Pawle & Cooper, 2006). Según esto, las marcas se ubican en estos dos ejes que configuran una cuadrícula con cuatro grupos (*Fig. 1*). El primero de ellos, conformado por marcas con poco amor y poco respeto, aquellas que son fácilmente reemplazables, pues su trabajo de marca es casi nulo, no crean vínculos más allá de una mera transacción, por esto su atributo de competencia más común es el precio. Pasan casi desapercibidas en el mercado, se conocen como marcas genéricas (Mayer & Vambéry, 2013). Las marcas con poco amor y mucho respeto, son marcas conocidas por su calidad, sin embargo, no son deseadas. Aquellas que se ubican en el cuadrante

de mucho amor y poco respeto, gozan de un gran deseo por parte de sus consumidores, sin embargo, esto tiende a ser temporal y al no tener respeto, se vuelven modas pasajeras (Martyn & Practitioner, 2006). Las *lovemarks*, por su parte, son marcas altamente deseadas, gozan del amor y el respeto de su mercado, entienden y logran construir el vínculo emocional que fortalece la relación marca-consumidor (Carroll & Ahuvia, 2006).



Figura 1: Esquema del modelo de Lovemarks (Roberts, 2005)

Se plantean tres dimensiones para conseguir ubicarse en la cuadrícula de mucho amor y mucho respeto y son:

- El misterio: Consiste en generar un vínculo a partir de una gran historia que conecte. Un mito que visualice un ícono inspirador y que cultiva la decisión de amar. Es importante su congruencia, la confiabilidad que se pueda generar desde el mito sin que esté alejado de la verdad y la sinceridad de la marca (Veloutsou & Guzmán, 2017). Los elementos que conforman el misterio reflejan experiencias presentes positivas y recuerdos de experiencias pasadas (Cho, 2011). Sueños y aspiraciones que reflejan un estilo de vida (Roberts, 2005).
- La Sensualidad: Moldear la relación con la marca por medio de la vía de los sentidos, hablar en lenguaje de emociones y no de palabras. Aquí se logra un acercamiento a experimentar una conexión afectiva y crean impulsos que conducen al romance (Giovanis & Athanasopoulou, 2018).

- La intimidad: Crear compromiso y empatía a partir de los puntos de pasión que conecten con el toque humano, permitiendo que los consumidores participen de la marca, se involucren y generen una lealtad más allá de la razón (Cho, 2011).

Estas dimensiones configuran la imagen de la marca, se desarrollan a partir de la relación que encuentran y su influencia positiva con la experiencia de la misma (*Figura 2*) en términos de amor y respeto (Roberts, 2005).

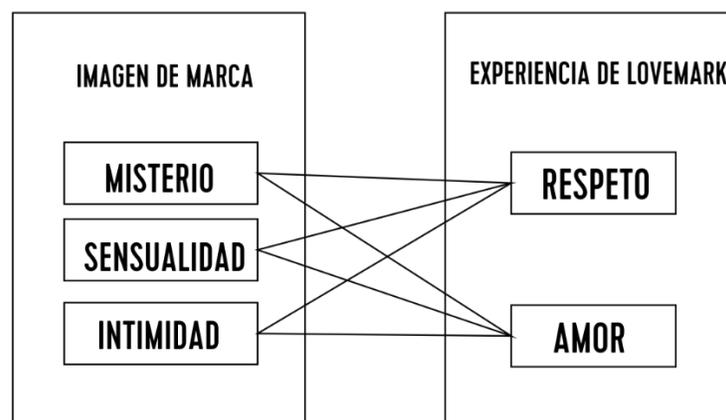


Figura 2: Modelo conceptual del efecto de las tres dimensiones de la imagen de marca sobre la experiencia de una lovemark (Cho, 2011)

Esta teoría logra explicar por qué los consumidores sienten lealtad y apego a unas marcas y a otras no, una que va más allá de la razón y las convierte en eventos y experiencias que las personas aman apasionadamente involucrándolas con su cultura y creando comunidad, una realización emocional, la razón lleva a conclusiones pero las emociones llevan a la acción (Roberts, 2005). Se definen entonces, unas variables para determinar la lealtad: la intención de recompra y su motivación (Hellier, Geursen, Carr, & Rickard, 2003), el voz a voz positivo y la disposición a pagar un precio por su marca (Netemeyer et al., 2004).

De esta manera, se desarrolla un modelo paralelo (*figura 3*) que explica 4 momentos que se desenvuelven en la experiencia de las *lovemarks* y con el cual se miden empíricamente las marcas que logran ubicarse en el cuadrante de mucho amor y mucho respeto (Giovanis & Athanasopoulou, 2018).

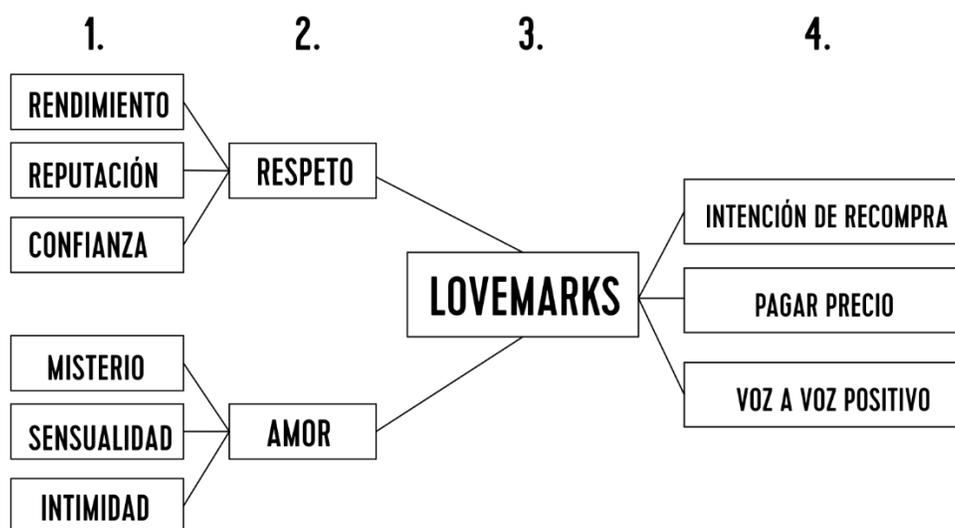


Figura 3: Modelo de las propiedades de medida de las lovemarks (Giovanis & Athanasopoulou, 2018)

El modelo sugiere que los gerentes de marca deben considerar el desarrollo de una *lovemark* como objetivo estratégico para garantizar mejores tasas de retención, atraer nuevos clientes a través del comportamiento positivo del WOM (*Word of mouth*) y evitar reducciones de precio cuando se enfrenta a una alta competencia en el mercado (Giovanis & Athanasopoulou, 2018). El amor hacia una marca tiene componentes similares al amor interpersonal en psicología social, formado por aspectos cognitivos, emocionales y conductuales (Cho, 2011), es el resultado de la relación entre la autoimagen de un consumidor y la imagen de la marca, los recuerdos positivos o la historia personal asociada y cuya realización aspiracional se conecta con el consumo de esta o el deseo de poseerla (Albert, Merunka, & Valette-Florence, 2008).

6.4 Modelo David Aaker

Este modelo (Figura 4) plantea generar el valor de marca a partir de cinco elementos: la conciencia de marca, la identidad de marca, la lealtad de marca, la calidad percibida y otros elementos competitivos (D.Aaker, 1991).

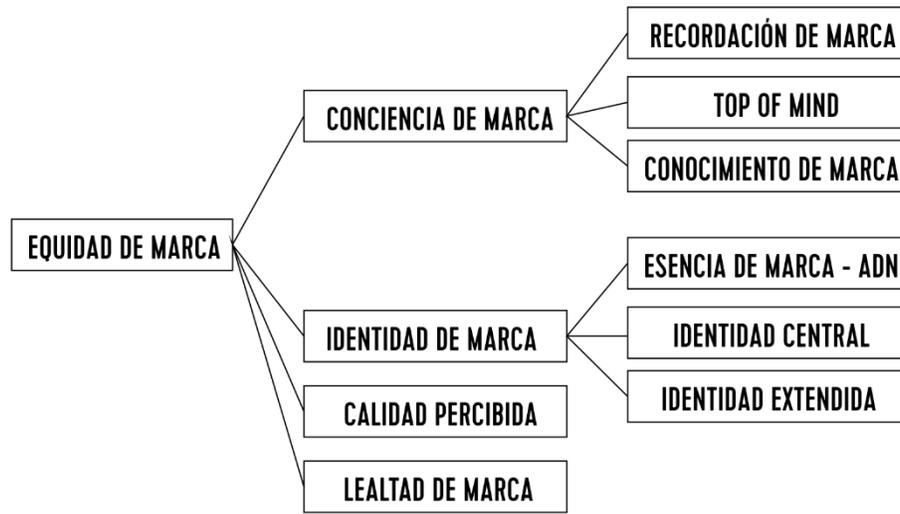


Figura 4: Modelo Aaker de Brand Equity (D.Aaker, 1991)

La conciencia de marca: hace referencia al lugar de la marca en la mente de sus consumidores, lo que muchas veces define la decisión de compra sobre la competencia (Seetharaman et al., 2001). Logra una asociación positiva entre la marca y su valor dentro de su categoría (Huang & Sarigöllü, 2012) dando como resultado un aumento de la lealtad (Chi, Yeh, & Yang, 2009), pues los consumidores tienden a preferir un producto familiar (Macdonald & Sharp, 2000). Si los clientes no son conscientes de la marca, esta no tiene valor ni equidad (Shimp & Andrews, 2013)

De la conciencia de marca se desprenden 3 dimensiones que la configuran (Hoyos Ballesteros, 2018):

- Recordación de marca (*share of mind*): Hace referencia al nivel de contacto que ha tenido el consumidor y que hace reconocible a la marca en un momento determinado (Masoom & Pasha, 2013).
- El *top of mind*: La primera marca que viene a la mente. Corresponde al reconocimiento de marca basado en la memoria. Un nivel de recordación que la posiciona, con fortaleza, por encima de otras en la mente del consumidor en una categoría determinada (Buil, de Chernatony, & Martínez, 2008).

- Conocimiento de marca: Entrar en detalles específicos de reconocimiento que se configura con la durabilidad de una marca incrustada en la memoria del consumidor, visibilidad continua, familiaridad y otras asociaciones poderosas relacionadas con su experiencia (Grassl, 2000).

La identidad de marca: esta segunda variable representa la manera en que una marca aspira a ser percibida por sus consumidores (D. A. Aaker, 1996). El proceso de creación de la identidad parte del análisis de los clientes y la competencia. Luego se establecen aspectos relevantes de la oferta (atributos, usos, contexto) incluyendo atributos de la organización, para luego establecer los elementos de personalidad a partir de los cuales se crean los símbolos que apoyen la construcción de la marca en su conjunto destacando la imagen visual (Karjalainen & Snelders, 2010). Estos elementos hacen parte esencia de la marca o el ADN que recoge aquellas asociaciones relacionadas esta y la conecta con el mercado (Shaw, 2007).

Lealtad de marca: esta variable proyecta la capacidad que tiene una empresa de constituir una base de clientes permanente, que garantice un flujo de caja constante a lo largo del tiempo (Chaudhuri & Holbrook, 2001). El cliente leal conoce a fondo la marca, siente afecto por ella y la compra con frecuencia (Bowen & Chen, 2001). c

Calidad percibida: Es un balance entre beneficios percibidos y beneficios esperados hecho por el consumidor cuyo resultado es la satisfacción o insatisfacción de la relación con la marca (Snoj, Pisnik Korda, & Mumel, 2004). A diferencia de la calidad del producto, la calidad percibida es un efecto subjetivo ligado a la experiencia misma del consumidor (Lin, 2015).

Una satisfacción positiva deriva en portavoces que, a diferentes niveles de impacto, influyen en el crecimiento de la marca (Schmitt, Joško Brakus, & Zarantonello, 2015).

6.5 Modelo Kevin Keller – *Customer Based Brand Equity (CBBE)*

Este modelo (*Figura 5*) plantea 6 variables que conforman el *Brand Equity*: prominencia, imágenes, desempeño, juicios, sentimientos y resonancia (Keller, 2009). Sugiere la

creación de marcas fuertes a partir de sentimientos, deseos, imágenes, creencias, percepciones y opiniones vinculadas positivamente del consumidor hacia la marca (Chieng & Lee, 2011). Se configura como un modelo jerárquico representado por una pirámide que asciende desde la base hasta la cima (Keller, 1993).

La prominencia, como base del modelo, es un concepto muy similar al conocimiento de marca planteado por David Aaker, pues refiere la presencia de la marca en la mente del consumidor. El objetivo de Kevin Keller, en esta etapa, es instrumentalizar la conciencia de marca a través de su identidad y de la manera en cómo se muestra a su mercado (Leone et al., 2006). El resultado es el grado de reconocimiento no sólo la existencia de la marca, sino de los aspectos más relevantes que la componen (Keller, 1993).

Las imágenes hacen referencia a las expectativas del consumidor con respecto a sus satisfacciones psicológicas. El desempeño, como una etapa paralela, relaciona a la marca con la satisfacción de las necesidades funcionales. Estas dos etapas se configuran con el fin de generar afinidad (Faircloth, Capella, & Alford, 2001). Este modelo, propone descubrir las expectativas del consumidor y ajustar el producto para alinear su relación con el valor esperado (Keller, 2001).

Juicios y sentimientos, como componentes siguientes en el modelo de Kevin Keller, se enfocan en la valoración del consumidor con respecto al desempeño real de la marca y lo que se esperaba de ella. El resultado, enmarca el nivel de calidad percibido por sus consumidores y la superioridad frente a la competencia. Se involucran sentimientos y emociones como respuesta (Keller, 2013).

La resonancia como producto de la configuración de las etapas anteriores, crea apego, conexión, lealtad y comunidad, haciendo referencia a las reacciones emocionales identificadas en el consumidor (Thompson, Rindfleisch, & Arsel, 2006).

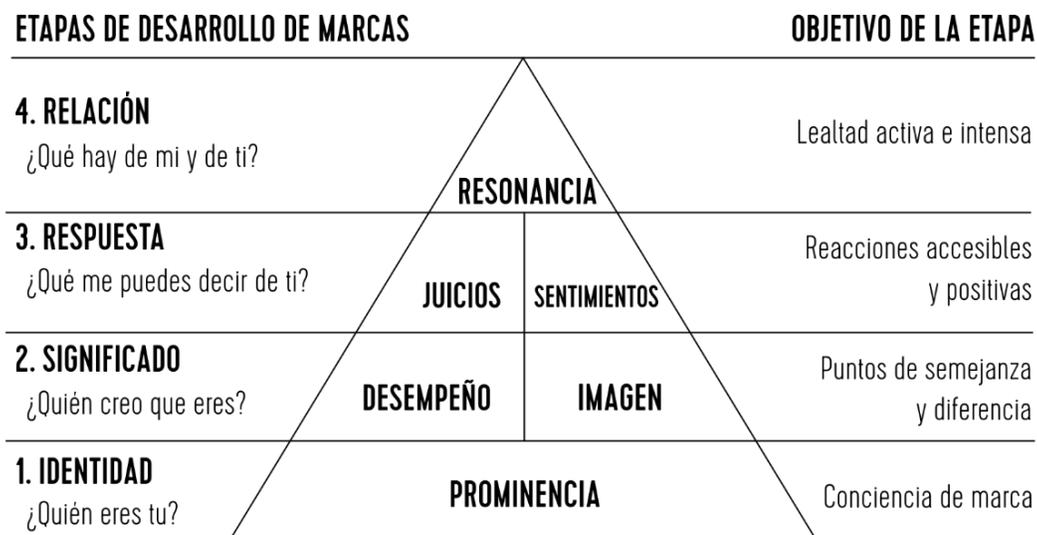


Figura 5: Modelo Keller de Brand Equity desde la perspectiva del marketing (Keller, 1993)

Su importancia radica en postularse como una medida que permite evaluar la construcción y realizar seguimiento al comportamiento de la marca, siendo una guía para realizar investigaciones de mercado y plantear acciones de marketing encaminadas a crear mayor valor en el consumidor (Zaichkowsky, 2010).

6.6 Modelo de Young & Rubicam – *Brand Asset Valuator*

Su objetivo es evaluar el rendimiento actual de la marca, para identificar problemas centrales, evaluar su potencial y conocer su posición competitiva (Young and Rubicam Inc., 2008). Es un modelo basado en dos dimensiones (*Figura 6*), una de ellas es la fortaleza de marca, compuesta a su vez, por la diferenciación y la relevancia. La segunda dimensión, es la estatura de marca, integrada por el aprecio y el conocimiento (Dagustani & Satya, 2014).

La diferenciación, se basa en un comparativo realizado en la mente del consumidor entre marcas competidoras para establecer su grado de superioridad, llegando incluso al punto de estar dispuesto a pagar más por un producto altamente exclusivo (Mizik & Jacobson, 2008). La relevancia, es la variable en la que se establece el nivel en el que se alinea la

marca y su producto con las necesidades del consumidor (Knowles, 2003). El aprecio llega cuando la marca es capaz de cumplir la promesa, esto logra fortalecer la conexión emocional y el conocimiento enmarca las experiencias del consumidor con la marca en todos los escenarios posibles (D. R. Stahl, 2010).

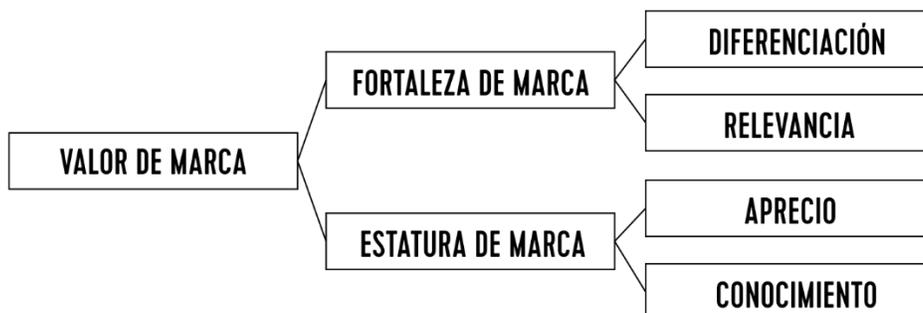


Figura 6. Modelo Brand Equity Young & Rubicam (Young and Rubicam Inc., 2008)

La relación directa o inversa de estas dos dimensiones permite clasificar las marcas en 4 grupos (figura 7): el primero de ellos con estatura y fortaleza altas está conformado por marcas líderes. El segundo cuadrante, las marcas erosionadas, aquellas con una estatura alta, pero con fortaleza baja, esto traduce en fallas en la diferenciación o relevancia. La marca potencial, es aquella con alta fortaleza, pero baja estatura debido a que los consumidores no han logrado generar conexiones emocionales. Finalmente, la marca desenfocada, traducida a una marca poco conocida y con un bajo nivel de afecto por parte de sus consumidores (F. Stahl, Heitmann, Lehmann, & Neslin, 2012).

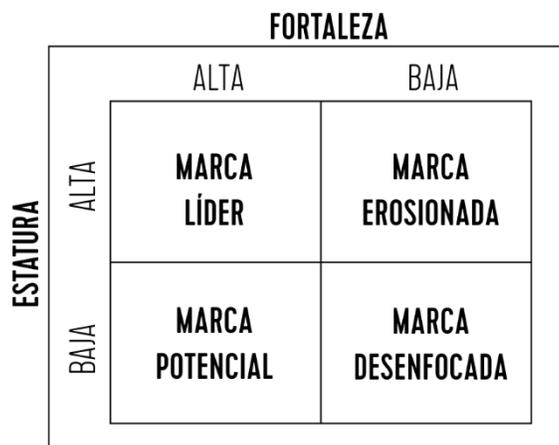


Figura 7. Tipos de marcas a partir del modelo Y&R (Bhadra & Kachwala, 2018)

6.7 Modelo Peter Farquhar

Este modelo (figura 8) plantea en su análisis que los elementos diferenciadores que componen a una marca tales como el nombre, diseño o distintivo aumentan el valor de un producto y trascienden más allá de su función principal. Partiendo de 3 agentes involucrados como la organización, el mercado y el consumidor (Farquhar, 1988), se consideran 7 elementos que componen el *Brand Equity*, la participación en el mercado, la estabilidad de la marca y trayectoria, la estabilidad de la categoría de la marca, la internalización de la marca, tendencia del mercado, publicidad y promoción y por último la protección legal (Maruca, 1995). De cara a los consumidores, la marca es evaluada desde 3 canales: emocional – afectivo, cognitivo y comportamental. El objetivo de la marca entonces, es generar, una reacción positiva en alguno de estos tres canales y convertirse así en un buen referente en la memoria de sus consumidores, desencadenando en estas actitudes y comportamientos favorables para la empresa (Farquhar, Herr, Aaker, & Biel, 1993). El proceso, según el modelo, se lleva a cabo en 4 momentos. En una primera etapa se asegura la calidad del producto, seguida por el posicionamiento en la mente del consumidor buscando su recordación, el tercer momento consiste en el aumento de las experiencias de comportamiento asociadas al consumo, manteniendo el interés del consumidor y finalmente la etapa de fortificación en la que se logra una marca sólida (Farquhar, 1990).

6.8 Marcas geniales – “BRAND COOLNESS”

Se establece a partir de los modelos, un conjunto de características típicamente asociadas con aquellas marcas que se configuran como fuertes, van más allá en su influencia y gozan de gran significado (Belk, Tian, & Paavola, 2010). Estas son las “marcas geniales”, un concepto que define percepciones subjetivas altamente deseables, de gran impacto, aprecio y mayor conexión emocional, estas marcas son estéticamente atractivas, enérgicas, de alto estatus, rebeldes, originales, auténticas (en

su adaptación a las tendencias), subculturales, icónicas y populares (Warren, Batra, Loureiro, & Bagozzi, 2019). No todas estas características son necesarias para cada marca y cada segmento de consumidores, pero, aumentar cualquiera de estas características tiende a hacer que una marca parezca más genial (Reed & Forehand, 2019).

El valor único de la marca se define como el grado en que los consumidores sienten que la marca es diferente a las alternativas restantes que existen en el mercado. Esta variable se vuelve aún más relevante en los mercados de moda (Moore, Fernie, & Burt, 2000). En este sector específicamente, las asociaciones de lealtad han demostrado ser las fuentes más destacadas de valor de marca (Calvo Dopico & Calvo Porrál, 2012). Con respecto a las asociaciones, hay dos variables de interés como diseño e imagen de marca. El diseño distintivo es un activo intangible, sobre la base de la cual, las empresas pueden desarrollar productos originales, auténticos y altos productos de valor agregado. El diseño es un elemento constitutivo de las asociaciones de marca y, por lo tanto, un elemento esencial de personalidad, clave en la conexión emocional con los consumidores y su significado (Azuma & Fernie, 2003). Para construir relaciones con consumidores, e incluso entre ellos, la marca apela a los objetivos, deseos, necesidades, deseos, ego o emociones. Entonces, la marca emocional como tendencia es esencial, especialmente para las marcas de moda, al desarrollar estrategias de marca en un mercado volátil (Kim & Sullivan, 2019). Las marcas de moda necesitan desarrollar nuevas estrategias para captar la atención de los consumidores hablando a sus corazones (Garg, Chhikara, Panda, & Kataria, 2018).

Esta industria personificaba el uso del atractivo de la identidad propia de la marca. Las compañías de moda han comercializado un concepto a los clientes en el que sus productos aumentarían su atractivo, ayudándoles a alcanzar su identidad ideal (Doucé & Janssens, 2013). Como refutación a esta práctica, algunas marcas, han centrado su tema de marketing en el “yo real” y sus campañas de medios sociales y plataformas sociales en línea presentan modelos sin retocar; se han volcado por estrategias mucho más auténticas y cercanas, reforzando los modelos de relación marca - persona (Kim & Sullivan, 2019). Es importante además, que sus modelos de negocios enfatizen un

sentimiento colectivo de "nosotros", en lugar de "usted" (Ferreira, Rodrigues, & Rodrigues, 2019).

Para el mercado de la moda, la capacidad de introducir nuevas colecciones, altamente deseables, basadas en las últimas tendencias de manera rápida juega un papel importante en la conexión con el cliente y en su proceso de iconización, tal es el caso de marcas ícono como ZARA donde, según ellos, el diseñador principal es el cliente, co-creación. Esto permite penetrar y adaptarse a la cultura en la que se desarrollan, conociéndola a profundidad (Roll, 2019). A este punto, las marcas de moda se convierten en vehículos que permiten a las empresas diversificarse de la ropa a otros mercados: perfumes, cosméticos, ropa interior, ropa de cama y textiles de interior y accesorios. La diversificación ha llegado al punto en que no es necesario que haya conexión con ropa o atuendo personal (hoteles Versace y Bulgari; Cafés de la marca Gucci) para trascender, con los valores de la marca, desde ciertos estilos de vida y características sociales (Choi, 2014).

Las espacialidades de las marcas reflejan no solo dónde se encuentran los consumidores, sino también dónde aspiran ser - estar. La marca se alimenta de asociaciones con lugares particulares y esos lugares están marcados por su conexión con la moda (Hsieh, Hu, & You, 2017).

6.9 Marca infantil – Consumidores infantiles y doble *target*

Los niños de hoy están creciendo como adultos en el mundo del consumismo; se ha acuñado el término "niños consumidores" para describir a los niños de tres a once años. La generación de hoy es más consciente e informada (Lopez & Rodriguez, 2018). Los medios integrales que conectan con los niños para una experiencia diaria, especialmente la televisión, se centran constantemente en sus sensibilidades. Crecen dentro de un torbellino de mensajes de marca y publicidad (Wiener, 2004). Lo que realmente distingue a estos "consumidores infantiles" es el papel que juega la presión de los compañeros para influir su elección de productos y marcas "correctos" (Halton, 2010).

Como creencia tácita y no declarada de la mayoría del mercado, todos estamos contruidos por nuestra cultura, principalmente los niños (Valentine, 2003). Existe entonces, una relación entre los niños, su desarrollo y la cultura que estructura lo que ellos piensan y sienten con respecto a las marcas y la manera en como estas están contruidas (Rodhain & Aurier, 2016).

El mercado de la juventud es consciente de que los niños viven en una cultura de gustos propios, sin embargo, aún no tienen la profundidad y el alcance para poder estructurar variables y hacer muchas elecciones. Se trata entonces, de una decisión inconsciente simple: aceptar o rechazar (Kurnit, 2000). La mecánica de esa decisión proviene de la misma cultura que están absorbiendo. Son, en efecto, las imágenes contruidas del yo dentro de su propia cultura que determina cómo los niños "se ven" a sí mismos y cómo querrán ser visto por otros. Se ven, por así decirlo, en un espejo cultural para descubrir quiénes son. De esto, fluyen varias cosas que son clave para la semiótica del marketing juvenil (Chaplin & John, 2005). Los niños hacen evaluaciones morales de los comportamientos de marca y las juzgan como "buenas" o "malas" (Lopez & Rodriguez, 2018). Son individuos exigentes, informados y motivados por el deseo de expresar su individualidad. Disfrutan las marcas que reflejan una nueva tendencia y los hace sentir un paso por delante de la multitud. Prefieren las tiendas en la que los atienden a ellos en lugar de a sus padres (Wiener, 2004). Lo divertido de las marcas lo encuentran en la posibilidad de descubrir algo especial, algo inesperado. Les gusta aquellas marcas que cuentan una historia. En pocas palabras, al capturar la imaginación insaciable de los niños se logra una conexión haciéndola deseable (McGale, Halford, Harrold, & Boyland, 2016).

El fenómeno de la moda en los niños muestra ejemplos de presión grupal e influencia social en su comportamiento y la toma de decisiones. Estas interacciones configuran los patrones de consumo, que llevan al niño a un proceso de identificación a través del cual quiere ser similar a los demás (Cardoso, de Araujo, & Coquet, 2008). Existe entonces, una conciencia del papel que desempeña la apariencia en sus vidas (Peter & Olson, 2009). A los niños no solo les gusta la ropa, sino que también disfrutan la experiencia de compra (Dinnie, 2003).

Los padres se preocupan por encontrar ropa atractiva, cómoda y duradera, mientras que los niños logran más afinidad con aquellas marcas que los hace sentir "geniales", mayores y cuyos elementos de identidad logre acercarlos a sus pares más populares, aportando a un aumento de autoestima (Estrela, Pereira, & Ventura, 2014). La elección de ropa de los niños se asocia positivamente con los ingresos de los padres (un estatus y una calidad de vida que responde a los ideales culturales de paternidad); en este punto se configura una relación orientada a la apariencia, mediada por la marca entre padres – hijos – cultura (Cardoso et al., 2008). Los padres entonces, ven a sus hijos como su “yo extendido”, en realidad invierten en su propio capital estético y autoestima a través de su afinidad con todo lo que compone la marca de ropa infantil (Åberg & Huvila, 2019).

7. Metodología

7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN: Cualitativa

7.2 ALCANCE: Descriptivo – Exploratorio

7.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN: Inductivo.

Para cumplir con los objetivos de este estudio se realizará un análisis y desarrollo conjunto entre la teoría de las marcas y una recolección de datos, guiados por modelos y conceptos preexistentes, aplicados a las marcas ícono de ropa infantil posicionadas en la ciudad de Medellín (Gibbs, 2012). Dentro de las técnicas se hará estudio de casos con entrevistas a profundidad (Kvale, 2013).

7.3.1 CASOS DE ESTUDIO: Con el análisis de 4 casos reales de marcas de ropa infantil, de la ciudad de Medellín, en los cuales se han creado y gestionado marcas de impacto, se pretende tener un punto de partida con relación a las variables que rodean a esas marcas consideradas íconos. Los casos de estudio analizarán las formas de creación de marcas que se implementan en el mercado local y el alcance que han tenido las mismas. Las marcas seleccionadas cumplen, partiendo de la teoría, con una estructura que las

perfila o ubica dentro del foco de estudio como marcas ícono. Estas marcas son: Offcorss, Baby Fresh, MIC y Adidas Kids.

7.3.2 ENTREVISTA A PROFUNDIDAD: Será dirigida a empresarios y expertos del sector de ropa infantil que hayan desarrollado marcas de tipo icónicas en la ciudad de Medellín. Se pretende a través de la entrevista conocer la marca, su gestión, su forma de trabajo, influencia e interactividad con el mercado, las experiencias que ofrecen, su trayectoria y posicionamiento (M. D. Myers & Newman, 2007).

Debido a la situación de pandemia por la cual atraviesa el mundo durante el año 2020 que llevó a un cierre de actividades y a un distanciamiento social obligatorio, las entrevistas se realizarán a distancia vía internet.

Durante la sesión se harán preguntas abiertas que lleven un hilo coherente con los objetivos de esta (*Anexo 1*). En la primera parte, se pedirá al entrevistado una descripción histórica del recorrido que ha tenido la marca en el mercado y su evolución, abarcando lo planteado desde su gestión hasta el impacto en el contexto en el que se desarrolla, más allá de los indicadores financieros, el enfoque estará en la construcción del valor emocional.

La entrevista está compuesta por 17 preguntas principales que abarcan los puntos clave que tienen en común de los modelos teóricos de *Brand Equity* tenidos en cuenta durante la investigación y a partir de los cuales se definen o perfilan las marcas ícono. Cada pregunta responde a un tema y objetivo determinado sustentado en la teoría base de la investigación (*Tabla 1*).

TABLA 1. DESCRIPCIÓN DE LAS PREGUNTAS DE ENTREVISTA:

PREGUNTA	OBJETIVO DE LA PREGUNTA	VARIABLES TENIDAS EN CUENTA	TEORÍA APLICADA	AUTORES DE APOYO

<p>1. ¿Considera usted que su marca está en introducción, en crecimiento o en etapa de madurez?, ¿por qué considera que está en ese nivel?</p>	<p>Entender en qué influye el recorrido y la madurez con la <i>iconicidad</i> de una marca de ropa infantil.</p>	<p>Trayectoria y tiempo de marca en el mercado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estatura de marca (Modelo Young & Rubicam) - Respeto de marca: (Modelo LOVEMARKS) - Estabilidad de la marca (Modelo Peter Farquhar) 	<ul style="list-style-type: none"> - Dagustani (2014) - Kevin Roberts (2004) - Peter Farquhar (1990)
<p>2. Entendiendo que las marcas asumen una personalidad a partir del conjunto de características asociadas a los fines autoexpresivos de su público (J. L. Aaker, 1997) ¿Considera usted que la marca tiene un propósito y una esencia claros? ¿Podría decirme cuáles son y cómo se incluyen en la gestión de la marca?</p>	<p>Comprobar la importancia de la "razón de ser" de la marca, la coherencia de marca (aplicada a todos los puntos de contacto) para las marcas ícono de ropa infantil.</p>	<p>ADN de marca, Propósito, Personificación de marca.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Humanización y valores de marca. - Identidad de marca (Modelo David Aaker). - Imagen de marca (Modelo Lovemarks) - Prominencia (Modelo Kevin Keller) 	<ul style="list-style-type: none"> - Jennifer Aaker (1997) - David Aaker (1993) - Kevin Roberts (2004) - Kevin Keller (1993)
<p>3. ¿Cómo es el trabajo al interior de la organización con relación a la marca? ¿Puede considerarse que es planeado, estructurado y metódico? Entendiendo la planeación como un paso a paso.</p>	<p>Entender la operatividad de las marcas ícono de ropa infantil.</p>	<p>Operatividad de marca</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gerencia de marca. 	<ul style="list-style-type: none"> - Philip Kotler (1997)
<p>4. Describa cómo está compuesta la gestión de la marca y las áreas involucradas en esto.</p>	<p>Comprender la dinámica y la gestión estratégica utilizada al interior de las marcas ícono de ropa infantil.</p>	<p>Sistema estratégico</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gerencia de marca. - Orientación estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> - Philip Kotler (1997) - S. Erevelles (2002)
<p>5. Se perciben como ícono, aquellas marcas que son altamente competentes no sólo al ofrecer beneficios, servicios o tecnologías innovadoras sino al desarrollar una conexión</p>	<p>Conocer las principales variables que establecen las marcas para considerarse</p>	<p>Cultura de marca, Conexión de marca.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Marcas ícono - Marcas poderosas - "coolness Brand" 	<ul style="list-style-type: none"> - Douglas Holt (2003) - Caleb Warren (2019)

	profunda con la cultura, básicamente, a partir un mito convincente que involucra al consumidor más allá de la transacción (D. Holt, 2003b). En estos términos, ¿Considera usted que tiene una marca ícono o perfilada a serlo? ¿por qué?	ícono en el mercado de ropa infantil.			- Philip Kotler (2008)
6.	¿Cómo miden la gestión en la percepción y posicionamiento de la marca por parte de sus grupos de interés?	Conocer el desempeño de la gestión por parte las marcas ícono de ropa infantil hacia su público.	Deseabilidad de la marca, afinidad de marca,	- Posicionamiento de marca. - Conciencia de marca (Modelo David Aaker) - Respeto de marca (Modelo de "Lovermarks") - Juicios y sentimientos (Modelo Kevin Keller)	- Jack Trout (2001) - David Aaker (1993) - Kevin Roberts (2004) - Kevin Keller (2001)
7.	A partir de la gestión de la marca con sus grupos de interés, ¿diría que estos están involucrados en la evolución y construcción de la marca? ¿considera que las personas externas a la organización – clientes, proveedores, distribuidores- están comprometidos con la marca para que crezca y se desarrolle?	Conocer el nivel de incidencia de las partes externas en la construcción de marcas ícono de ropa infantil.	Codesarrollo de marca	- Construcción de marcas ícono	- Al Ries (2001) - Philip Kotler (2008)
8.	Cuando ustedes desarrollan estrategias de marca ¿éstas a quiénes están dirigidas? (padres, niños, jóvenes...) ¿por qué a ese público?	Conocer público al cuál se dirigen las marcas ícono de ropa infantil.	Doble Target	- Marketing de doble target - Teoría del "yo extendido"	- E. Åberg (2019) - Cardoso (2008)
9.	Si pudiera definir su marca y lo que quieren transmitir a su público en 3 palabras, ¿cuáles serían?	Analizar la influencia de la identidad en el desarrollo y	Conceptualización de marca	- Identidad de marca (Modelo David Aaker)	- David Aaker (1993)

	gestión de las marcas ícono de ropa infantil.		- Amor de marca (Modelo Lovemarks)	- Kevin Roberts (2004)
10. ¿Considera usted que sus clientes/consumidores/usuarios utilizarían las mismas palabras? ¿Por qué?	Comprobar la relación que existe entre lo que quieren transmitir las marcas ícono de ropa infantil y lo que su público percibe.	Conciencia de marca Resonancia de marca Percepción de marca	- Respuesta de marca (Modelo Kevin Keller) - Calidad percibida (Modelo David Aaker)	- David Aaker (1991) - Kevin Keller (1993)
11. ¿Considera usted que sus clientes son leales? ¿por qué? (evidencias de esto)	Comprobar si la lealtad de marca está directamente relacionada con el desarrollo las marcas ícono de ropa infantil.	Lealtad de marca	- Lealtad de marca. - "Coolness brands" - Relación de marca (Modelo Kevin Keller) - Modelo Lovemarks	- David Aaker (2002) - Kevin Keller (2006) - Kevin Roberts (2004)
12. ¿Cómo logran que sus clientes sean leales a lo largo del tiempo?	Conocer el trabajo que realizan las marcas ícono de ropa infantil para crear una cultura de mercado leal.	Compra, recompra, recomendación y defensa de marca.	- Intención de recompra (Modelo de Lovemarks) - Resonancia de marca (Modelo Kevin Keller)	- Kevin Roberts (2004) - A. Giovanis (2018) - E. Cho (2015)
13. ¿Qué estrategias utilizan ustedes para conectar emocionalmente con los clientes?, ¿cuáles son más valoradas y de qué manera se evidencia este valor?	Conocer la forma en la que las marcas crean una relación y conexión afectiva con su público.	Relación afectiva hacia las marcas ícono, <i>Coolness</i>	- Misterio, sensualidad, intimidad (Modelo Lovemarks) - Juicios y sentimientos (Modelo Kevin Keller) - Influencia de marca y cultura en individuo.	- Kevin Roberts (2004) - Kevin Keller (2003) - Russell Belk (2010) - Lan Chaplin (2005)
14. Con relación a la competencia, ¿considera usted que su gestión es más reconocida por los clientes desde el	Conocer el papel que juega la competencia y el	Diferenciación de marca, Creatividad e	- Posicionamiento de marca. - Fortaleza de marca (Modelo	- Jack Trout (2001)

posicionamiento y lealtad de marca?	comportamiento de la oferta en el desarrollo de una marca ícono de ropa infantil.	innovación de marca.	Young & Rubicam)	- Lauren Gurrieri (2009) - Mark Batey (2012)
15. En la categoría de ropa infantil de Medellín, ¿considera usted que hay una gestión responsable de las marcas? ¿cómo se evidencia esto?	Conocer la responsabilidad que asumen las marcas ícono en el contexto-cultura y la cultura que influyen y cómo la utilizan para apalancar su crecimiento.	Responsabilidad de marca en su contexto de influencia	- Mercado consciente. - Juicio de marcas	- Howard Schultz (2012) - A. López (2018)
16. Dentro del ciclo de vida del consumidor es claro que la ropa infantil pierde relevancia en algún momento en la vida del cliente actual (Pilcher, 2011), ¿cómo logran ustedes que la marca no pierda vigencia y relevancia en el cliente que ya no es consumidor y/o usuario de los productos porque creció?	Comprobar si la relación de la marca ícono de ropa infantil con su público en el tiempo está determinada por la usabilidad del producto.	Retención del público	- Lealtad activa e intensa (Modelo Kevin Keller)	- Kevin Keller (2003) - Lissa Wood (2000)
17. Detalle ampliamente el proceso de servicio al cliente: satisfacción, acciones de mejora...	Conocer los procesos o medidas que la marca ícono de ropa infantil implementa para evaluar satisfacción del mercado.	Relación poscompra	- Enfoque estratégico del servicio al cliente (F., FERRO, & MEJÍA, 2006) - Servicio al cliente (jorge aguilar, 2010)	- Jorge Aguilar (2010) - F. Ferro (2006)

Una vez realizada la exploración, se llevará a cabo un contraste de los datos recolectados de cada pregunta de las entrevistas (*Anexo 2, Anexo 3, Anexo 4, Anexo 5*), con la teoría desarrollada a lo largo del proyecto, a fin de proponer, a modo no definitivo y como guía, una metodología para el desarrollo de marcas ícono o perfiladas a la iconización, aplicada al mercado de ropa infantil.

8. Análisis de resultados

Para efectos del estudio e identificación práctica de respuestas, se dará una codificación correspondiente a cada una de las marcas entrevistadas representadas por una persona experta:

- Offcorss: **OF**
- Baby Fresh: **BF**
- MIC: **MIC**
- Adidas Kids: **AK**

1. ¿Considera usted que su marca está en introducción, en crecimiento o en etapa de madurez?, ¿por qué considera que está en ese nivel?

OF afirma que, a nivel nacional, se encuentran en una etapa de madurez al dominar el 11% del mercado. Considera que ubicarse en el *Top of mind* y *Top of heart* de la categoría es resultado de ese proceso de gestión y recorrido de la marca. Sin embargo, a nivel internacional no han podido posicionarse ni desarrollarse al nivel de ícono.

“A nivel nacional creo que es una marca madura, pero eh... con la visión que tiene la compañía de ser una marca internacional creo que todavía nos falta bastante afuera” (J. Bustamante, comunicación personal, 26 de septiembre 2020).

BF Tuvo un proceso de crecimiento paralelo a una marca grande que la catapultó con su respaldo, con el tiempo, creó independencia hasta la madurez, llegando a competir por los primeros lugares del mercado a nivel nacional.

“me tocó como esa transición entre una marca que estaba tratando de ganar participación en el mercado muy grande, bajo siendo digamos como una marca soporte, que tenía como soporte una marca como era Gef y Baby Fresh era como el hijo para esa categoría y me tocó la transición de vengas que no es el hijo, sino que es una marca aparte.” (F. Agudelo, comunicación personal, 3 de octubre 2020).

La organización interna, además, es importante a la hora de alcanzar la madurez como marca.

“tener el músculo en equipo y financiero financieramente que tiene, pues se puede dar el lujo de hacer muchas exploraciones, muy rápidas, para no perder vigencia, entonces pues es una marca madura, pero es consciente de su madurez” (F. Agudelo, comunicación personal, 3 de octubre 2020).

MIC, *“MIC está en etapa de crecimiento a pesar de que ya lleva en el mercado más de 20 años, esto se debe a que en los últimos años nos enfocamos en una estrategia de distribución, en la cual buscamos llegar a más rincones del país por medio de nuestras tiendas, lo cual nos ha ayudado a posicionar la marca de forma más rápida y contundente”* (P. Lince, comunicación escrita, 9 de octubre 2020).

AK, *“está en etapa de madurez, hace aproximadamente 5 años abrieron la primera tienda en Bogotá, luego se expandieron en Cali, Medellín y Barranquilla, ahora mismo tienen más 8 tiendas nivel nacional y sección de niños en las tiendas de adultos (aproximadamente 40 tiendas + 10 franquiciados + wholesalers: Falabella, sportline, entre otros) a nivel mundial la marca ha desarrollado tallas de bebés y niños desde hace más de 20 años por lo que vieron un potencial muy grande en Colombia y LATAM abriendo tiendas exclusivas para los niños de 0 a 14 años”* (J. Trujillo, comunicación escrita, 8 de octubre 2020).

Análisis: Se evidencia que la mayoría de las marcas ícono del sector de ropa infantil en Medellín suelen ser marcas maduras (*Gráfico 1*). Según el estudio, el factor principal para lograr la madurez más allá del tiempo de operación en el mercado, es la presencia lograda a partir de los puntos de contacto con su público en un lugar específico (tiendas abiertas o proyectadas a abrir, sectores o ciudades abarcadas por la marca y la participación en el mercado). El respaldo institucional cuenta como aporte para alcanzar la madurez, una marca ícono o perfilada a serlo, suele estar respaldada por una organización y estructura interna sólida encargada de crear una trayectoria más eficiente (como marca) en dicho mercado, muchas de ellas gozan de una herencia de marca que transmite credibilidad y confianza.

La aceptación de la marca en un mercado específico es clave para alcanzar la madurez.



Gráfico 1: Estado del ciclo de vida de marcas ícono de ropa infantil.

Los aspectos más sobresalientes que definen la madurez de las marcas ícono de ropa infantil son: Presencia, respaldo corporativo (interpretado como la herencia de marca), relación y aceptación. A pesar de que para las marcas ícono de ropa infantil de la ciudad de Medellín, el tiempo de operación en el mercado no es sobresaliente para determinar la madurez de la marca, ninguna de ellas evidenció estar en fase de introducción, luego las marcas ícono gozan de credibilidad y confianza dada en parte, a la madurez.

A continuación, se muestra en la *Tabla 2* un comparativo entre las variables que perfilan a una marca ícono a partir de su madurez y recorrido, planteadas por la teoría de marca y las variables encontradas durante el desarrollo de la pregunta No. 1 de la entrevista.

VARIABLES TEÓRICAS APLICADAS	IMPORTANCIA PARA LAS MARCAS DEL ESTUDIO	VARIABLES ENCONTRADAS	OBSERVACIONES
<u>Trayectoria (ty)</u> : Definida como lo logrado por la marca en el tiempo.	SI aplica	- Herencia de marca (hm). - Aceptación del mercado (am).	Las variables que representan la madurez de las marcas, se enfocan en brindar credibilidad y confianza al mercado (características que gozan las marcas ícono), aumentan la estatura planteada en el modelo Farquar (1988) y el respeto de marca del modelo Lovemarks de Kevin Roberts (2005).
<u>Tiempo (tp)</u> : Definido como el tiempo haciendo parte del mercado.	No es sobresaliente para determinar la madurez de la marca.	- Presencia de marca a nivel nacional e internacional (pr).	

Tabla 2: Análisis comparativo de variables teóricas vs variables encontradas para la pregunta No.1 de la entrevista.

Luego de establecer las variables que inciden en la credibilidad y confianza de las marcas ícono a partir de su madurez, se realizó un análisis que determina el grado de incidencia de cada una de ellas (gráfico 2).

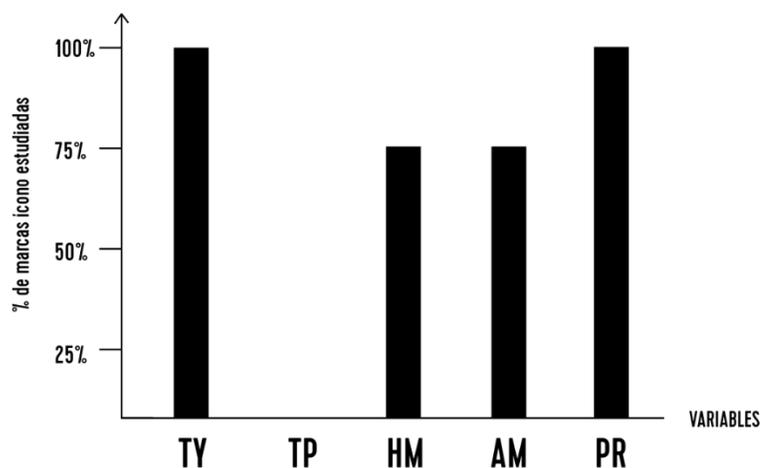


Gráfico 2: Incidencia de las variables, que determinan la madurez de la marca, en la credibilidad y confianza de la misma.

Trayectoria de marca (ty): Todas las marcas estudiadas evidencian la importancia de la trayectoria de marca y lo que han logrado a partir de su gestión en el logro de la madurez.

Tiempo de marca (tp): Ninguna de las marcas ícono estudiadas evidenció que el tiempo de marca fuera una variable importante o de alta influencia para alcanzar la madurez, una de ellas incluso, no se consideró como una marca madura a pesar de llevar 20 años en el mercado.

Herencia de marca (hm): El 75% de las marcas ícono estudiadas son marcas que gozan de madurez a partir del respaldo y la herencia de marcas de tradición posicionadas en mercados de moda, pero no infantil.

Aceptación del mercado (am): El 75% de las marcas ícono estudiadas evidencian esta variable para destacar su madurez. La aceptación del mercado medida a través de clasificaciones *Top of Mind* (D. A. Aaker, 1996b) hechas en el país.

Presencia de marca (pr): Todas las marcas ícono de ropa infantil estudiadas evidencian esta variable como una de las principales, indicando que la madurez está altamente influenciada por la cantidad de puntos de contacto con el público, tiendas abiertas y ciudades alcanzadas.

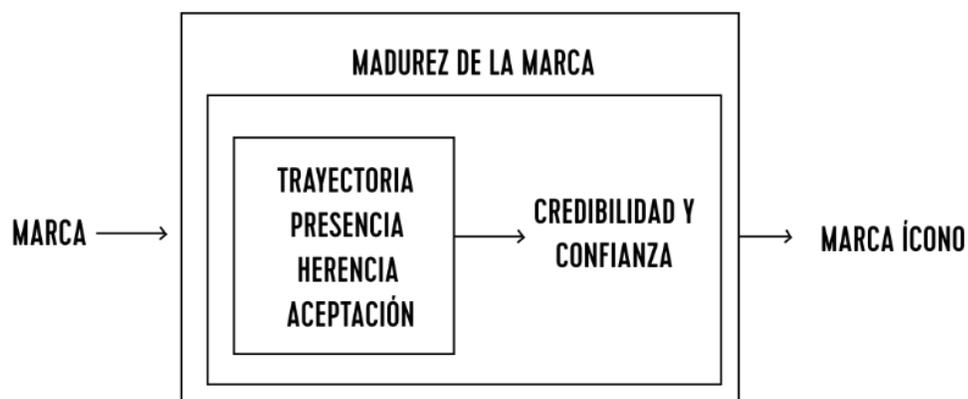


Figura 8: Influencia de la madurez en la “iconicidad” de las marcas.

En conclusión, las marcas de ropa infantil suelen alcanzar madurez gracias a la trayectoria, presencia, herencia o aceptación. Esta madurez les incrementa la credibilidad y confianza, características que gozan la marcas ícono o perfiladas a serlo.

2. Entendiendo que las marcas asumen una personalidad a partir del conjunto de características asociadas a los fines autoexpresivos de su público (J. L. Aaker, 1997) ¿Considera usted que la marca tiene un propósito y una esencia claros? ¿Podría decirme cuáles son y cómo se incluyen en la gestión de la marca?

OF, *“nosotros tenemos una definición, incluso como desde la cultura de compañía...nos definimos como somos niños, igual que tú...desde ahí empezamos como hablamos tú mismo lenguaje, pensamos, vibramos, jugamos y soñamos igual que tu...el propósito de la compañía es cómo hacer felices a los niños de hoy... queremos ser parte de ese estilo de vida de ellos y estar en ese mundo de imaginación y constante innovación... transmitimos como, que queremos ser parte de ese estilo de vida de ellos, estar en ese mundo de imaginación y constante innovación...”*

(J. Bustamante, comunicación personal, 26 de septiembre 2020).

BF, el propósito se enfoca en *“la seguridad del bebé, ese era como su clima principal, desde las telas, los acabados, los lavados, la comodidad, el algodón sobre todo era uno como de los. digamos los drivers, de ese clima... si vos vas a Baby Fresh, cada cierre, cada broche, cada cordón, está estratégicamente pensado de principio a fin para que el cuidado del bebé sea lo principal... eso lo acompañaban unos valores de pronto más intangibles, emocionales y de marca, como era la ternura, como era lo que podía despertar el algodón y la seguridad, entonces está la confianza y digamos que eso siempre sido la base de ADN; pero también es un reto de cómo se cuenta de eso todo el tiempo, en un mundo donde pide novedad, donde pide moda, donde pide otras cosas más allá de lo que verdaderamente un bebé necesita”* (F. Agudelo, comunicación personal, 3 de octubre 2020).

MIC, *“...el propósito de mic es poner la fantasía en los niños. Es decir que cuando un niño se ponga una camiseta de superman o de princesas este se transforme en su personaje favorito e imagine un mundo en donde todo puede pasar, esa fantasía la aportamos nosotros a través de nuestras prendas de vestir...”* (P. Lince, comunicación escrita, 9 de octubre 2020).

AK, es una compañía que centra su creencia en el deporte como pilar fundamental en todas las culturas y sociedades. Para ellos el deporte, juega un papel importante en la salud y la felicidad de una persona. Por eso, creen que, a través del deporte, se cambian vidas. *“La esencia es clara y es acompañar al cliente potencial y futuro comprador de la marca en todo su recorrido de vida, no solo deportivo sino en su día a día con ropa cómoda y con últimas tendencias de moda, satisfacer a los papás y enamorar desde pequeños a los niños.*

Las tiendas tienen experiencias exclusivas y pensadas para niños, juegos, temas digitales, gift with purchase, celebraciones de niños, entre otras que hacen que los niños vivan experiencias memorables junto con sus familiares” (J. Trujillo, comunicación escrita, 8 de octubre 2020).

Análisis: Se evidencia que las marcas ícono de ropa infantil o perfiladas a serlo operan bajo un propósito que los conecte con el público, suelen contarlo o transmitirlo a partir de maneras creativas adaptadas al mercado. Este propósito tiene como base “la razón de ser” de la marca (más allá del producto), luego es diferente y propia de cada una. Las marcas coinciden en que sus propósitos se alinean con las dinámicas operativas que buscan brindar bienestar de diferentes maneras a su público. El propósito de cada marca y su trabajo de posicionamiento debe ser coherente y genuino en todo momento, pues es a partir de este que logran la conexión profunda, credibilidad y la afinidad deseable; características asociadas a la identidad de marca planteada en el modelo David Aaker (1991), a la imagen de marca del modelo Lovemarks (Roberts, 2005) y a la prominencia formulada por Kevin Keller (1993).

Los aspectos más sobresalientes a partir de los cuales se definen comúnmente propósitos de marca son: Razón de ser de la marca, humanización y valores de marca, Coherencia de marca (aplicada a todos los puntos de contacto de la marca).

A continuación, se muestra en la *tabla 3* un comparativo entre las variables teóricas planteadas y las aplicadas por las marcas de ropa infantil, desde su personalidad, importantes para su proceso de *iconización*:

Variabes Teóricas aplicadas	Importancia para las marcas del estudio	Variabes encontradas	OBSERVACIONES
<u>ADN de marca (ad)</u> Definido como la raíz de la marca.	Si aplica	- <u>Esencia de marca (Em)</u> : Definido por los valores deseados por el target que ofrece la marca.	Las variables teóricas planteadas coinciden con las encontradas en las marcas ícono de ropa infantil que fueron objeto de estudio. Se adiciona la esencia de marca como variable.
<u>Propósito (Po)</u> Definido como la razón de ser de la marca. “¿para qué existe?”	Si aplica		

	SI aplica	<u>Caracterización de la marca (Pn)</u>	Se tuvo en cuenta un concepto de humanización (J. L. Aaker, 1997) más enfocado a la imagen de la marca y su caracterización que a su personalidad debido a que esta última es abordada por las demás variables.
--	-----------	---	---

Tabla 3: Análisis comparativo de variables teóricas vs variables encontradas para la pregunta No.2 de la entrevista.

Luego de establecer las variables que determinan la humanización, identidad e imagen de la marca, se realiza un análisis del grado de incidencia de cada una de ellas en las marcas ícono estudiadas (Gráfico 3).

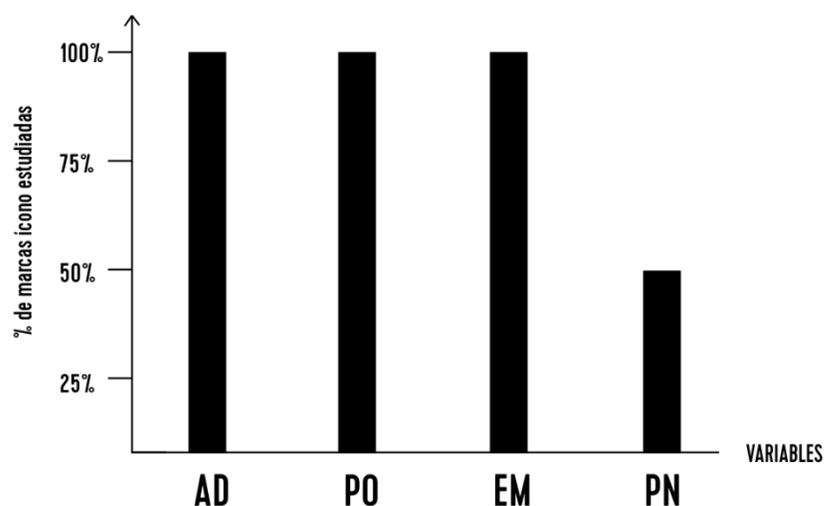


Gráfico 3: Incidencia de las variables, que determinan la personalidad de la marca, con fines deseables de su público, en las marcas ícono de ropa infantil estudiadas.

Todas las marcas ícono estudiadas coinciden en la importancia de conectar desde el ADN (**ad**), el propósito (**po**) y la esencia (**em**) de la marca. El 50% de las marcas apalanca su imagen en la caracterización (**pn**). Esto no le resta importancia a la variable en el estudio, pues al igual que las demás, influye altamente en la afinidad del público con la marca.

La caracterización **(pn)**, para las marcas del estudio, consiste en asociar a la marca con características representadas por un personaje visual que recrea una autoexpresión deseable (*Figura 9*). El mercado de ropa infantil es un mercado doble target, luego las características que definen la caracterización, suelen tener aspectos de atracción y conexión en común entre los públicos de la marca. En este punto, se propone trascender el concepto de “Humanización de marca” planteado por Jeniffer Aarker (1997) al de “caracterización” puesto que para el caso de las marcas ícono de ropa infantil, las imágenes autoexpresivas representadas por la marca asumen características de personajes idealizados más allá de lo meramente humano (súper héroes...).

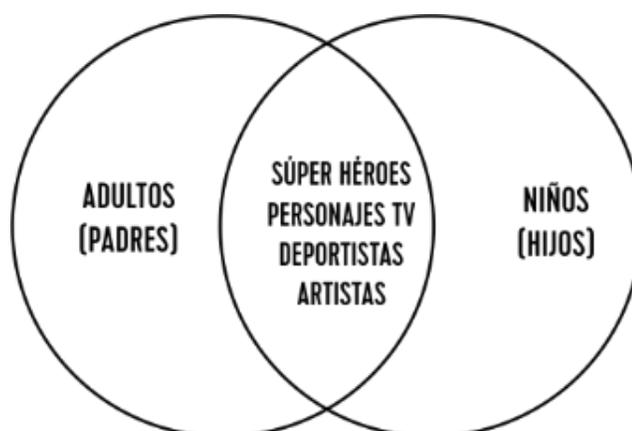


Figura 9: Caracterización (PN) de marca doble target aplicado por las marcas ícono de ropa infantil en la ciudad de Medellín.

La deseabilidad de la marca se ve altamente influenciada por la afinidad entre esta y su público. Una marca gestionada a partir de un ADN, un propósito y una esencia de manera genuina y coherente (no forzado) aumenta la afinidad, perfilándola como una marca ícono dentro del mercado. Se evidencia que las marcas desarrollan estas variables partiendo de ofertas aspiracionales que captan la atención de quienes proyectan sus deseos en lo que se autodefine la marca; de esta manera se crea un lazo de conexión más allá del consumo en sí.

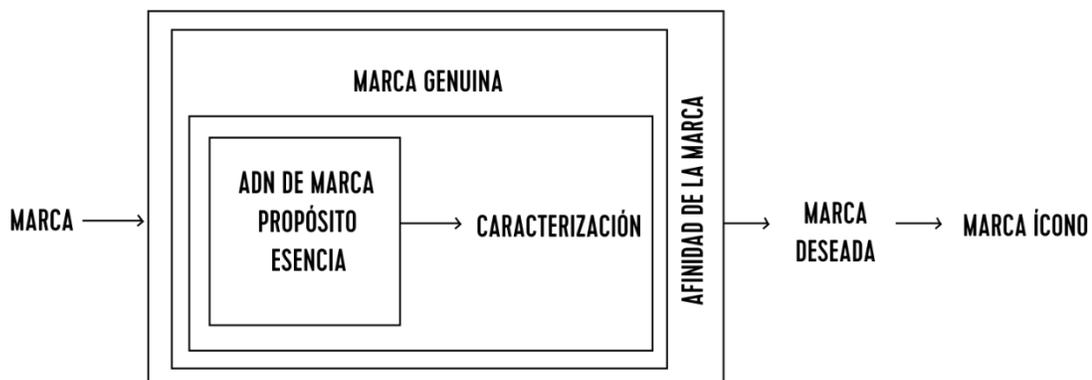


Figura 10: Importancia de las variables de personalidad de la marca en su proceso de iconización.

3. ¿Cómo es el trabajo al interior de la organización con relación a la marca? ¿Puede considerarse que es planeado, estructurado y metódico? Entendiendo la planeación como un paso a paso.

OF, es una marca que invierte en una estructura que opera alineada a los requerimientos del mercado, *“desde la esencia la marca siempre ha tenido esos ejercicios de pausa: ¿qué somos?, ¿por qué somos los líderes?... cómo nos está viendo la gente?, ¿cómo nos vamos a estructurar?, ¿cómo vamos a hablar?, ¿qué somos?, ¿qué no somos?, cierto, entonces yo podría contestarte que somos una empresa estructurada desde, desde su filosofía y desde querer seguir siendo los líderes...”* (J. Bustamante, comunicación personal, 26 de septiembre 2020).

BF, *“la importancia que se le da a la marca, la rigurosidad con los procesos, el tiempo que se le dedica al proceso y a la marca, se toman decisiones de plata, de tiempo, de personas, basadas en la marca...la gerencia de mercadeo que es desde dónde está el tema de la marca puntualmente, hay un director creativo que se encarga de que cada interacción en comunicación que tiene la marca sea BF...había un ejercicio también de evaluación conceptual, de si el mensaje que se dio era el acertado y todo obviamente conectado con unos números... si ha y*

un ejercicio muy riguroso de marca, muy riguroso.” (F. Agudelo, comunicación personal, 3 de octubre 2020).

MIC, *“no imponemos procesos, sino que involucramos a todas las personas que intervienen para que entre todos armemos el proceso y por ende se cree un mayor compromiso con las tareas y los entregables. Esto es un trabajo constante y creemos que la disciplina y el seguimiento son las variables clave para que trabajemos ordenados y estructurados.”* (P. Lince, comunicación escrita, 9 de octubre 2020).

AK, *“Es muy claro, anticipado y con toda la planificación que merece, hay campañas exclusivas para todo el año...calendarios de dinámicas, lanzamientos, actividades, alianzas...”* (J. Trujillo, comunicación escrita, 8 de octubre 2020).

Crean equipos involucrados (operaciones, retail, marca, visual merchandising, producto-compradores, franquicias, ecomm...) que operan articuladamente bajo el ADN y los objetivos de la marca.

Análisis: Se evidencia que las marcas ícono de moda infantil de la ciudad de Medellín buscan fortaleza en los procesos de evaluación constante a un trabajo de marca que no es estático o permanente. Se encuentra en constante cambio, adaptándose al ritmo que plantea el mercado en el día a día.

Según el estudio, el 75% de las marcas estudiadas manifiesta alta importancia de un proceso metodológico que abarque la operatividad. Una de las marcas ícono estudiadas evidencia una falta de metodología establecida, sin embargo, no es ajena a involucrar procesos estructurados (*Gráfico 4*).

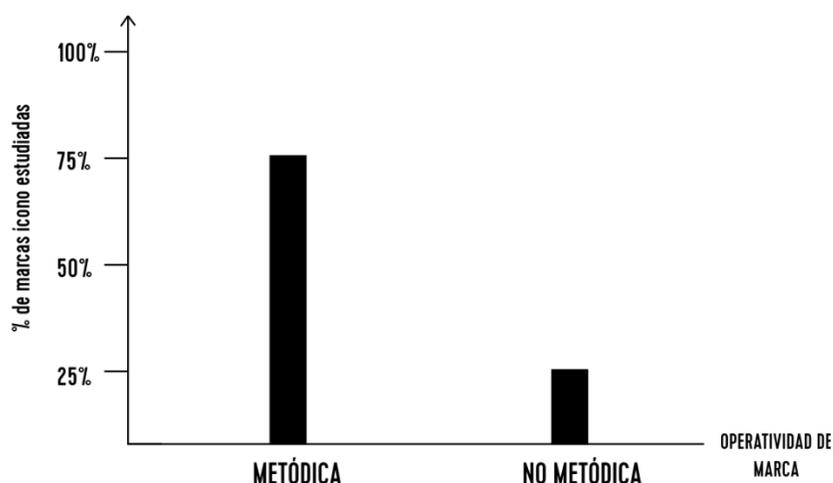


Gráfico 4: Trabajo al interior de la organización con relación a la marca ícono de ropa infantil.

Este trabajo de marca a pesar de ser pensado y proyectado debe ser “*evolucionable*”, adaptable, flexible y comunicable, manteniendo una esencia pura que identifique a la marca y bajo la cual se articulan todos los actores involucrados (Tabla 4).

VARIABLES TEÓRICAS aplicadas	Importancia para las marcas del estudio	VARIABLES ENCONTRADAS	OBSERVACIONES
<u>Operatividad de marca (Om)</u> Esta Variable entendida como un proceso estructurado, metódico llevado a cabo por la marca.	Si aplica	<u>Operatividad de marca (Om):</u> Compreendida como una metodología que incluye Planeación, gestión, ejecución, autoevaluación.	La operatividad de las marcas ícono de ropa infantil suele ser metódica, sin embargo, no se cierra y en la mayoría de casos es flexible a cambios y evoluciones.

Tabla 4. Análisis comparativo de variables teóricas vs variables encontradas para la pregunta No.3 de la entrevista.

Los aspectos más importantes que se destacan en la operatividad metodológica de las marcas (OM) ícono de ropa infantil funcionan como un ciclo (Figura 10). En

una primera etapa, se planean, proyectan y ejecutan las estrategias. Cada proceso es flexible a cambios; al final de la etapa se evalúa cada proceso involucrado y a partir de esto se genera un cambio o evolución que se implementa para iniciar de nuevo el ciclo de operación.



Figura 10: Esquema de operatividad de las marcas ícono de ropa infantil

Esta variable, da peso al estudio confirmando que las marcas ícono de ropa infantil son metódicas, toman partes de los modelos teóricos planteados y se ajustan a su gestión para evolucionar.

4. Describa cómo está compuesta la gestión de la marca y las áreas involucradas en esto.

OF, “el proceso de marca es una triada, digamos que la triada del proceso de marca, está conformada por el área de diseño, el área de mercado de producto y el área de marketing de consumidor... la dirección de diseño y la dirección creativa, viajaban a ferias, hacían viajes al exterior para tener como todo el tema de las tendencias mundiales, inspiración y demás... Ese equipo de diseño después viene y baja todo eso a un concepto y a un producto-campaña” (J. Bustamante, comunicación personal, 26 de septiembre 2020). A partir de esto, las demás áreas se adhieren y configuran con propuestas que hablen el mismo lenguaje de la marca.

BF, La gestión de la marca se hace basada en el trabajo de equipos que trabajan en conjunto para expresar un concepto determinado. El área de publicidad encargado de las campañas; el área digital y el área de experiencias. *“desde este lado de creativo de marca que es lo que nos compromete, dentro de cada uno de los equipos había un vocero de la marca”* (F. Agudelo, comunicación personal, 3 de octubre 2020).

MIC, *“La gestión de marca está compuesta por su director, el cual tiene como objetivo posicionar la marca en el mercado e ir ganando participación a través del tiempo. Esta persona tiene a su servicio varios departamentos que se encargan de hacer realidad todas las estrategias que la marca quiere hacer, estas áreas de servicio a las marcas son; Agencia de publicidad, Ecommerce, Marketing Digital, Trade Marketing, Visual Merchandising, Abastecimiento, Producto, diseño de modas”* (P. Lince, comunicación escrita, 9 de octubre 2020).

AK, *“Operaciones: Equipo liderando operación en tiendas: ventas, inventarios, turnos, bodega.*

Retail Marketing: Equipo que lidera las campañas y activaciones en puntos de venta, visibilidad, vitrinas, comunicación interna, acciones para incrementar tráfico y ventas

Brand: Equipo que lidera todo lo relacionado con marca, alianzas, embajadores, digital, PR, medios

Producto-compradores: Equipo involucrado en todo el proceso de compras y traslados entre tiendas para optimizar márgenes y ventas

Franquicias: Equipo quien lidera el manejo de franquiciados para llegar a mas consumidores en el país.

Ecomm: Equipo encargado de toda la dinámica digital y compras-acciones online.

Real State: Equipo a cargo de buscar las mejores ubicaciones, calles, zonas, centros comerciales en donde la marca debe abrir punto de venta y crecimiento nivel nacional.

Logística-Ventas-Finanzas-IT soporte para que la compañía tenga los mejores márgenes y resultados en el país” (J. Trujillo, comunicación escrita, 8 de octubre 2020).

Análisis: Se evidencia que las marcas ícono de ropa infantil de la ciudad de Medellín operan desde equipos de trabajo diferentes, pero con un objetivo en común, de esta manera crean un sistema de conexión interna entre los departamentos que intervienen en cada actividad de marca (*Tabla 5*). Estos equipos abarcan principalmente: Estudios (inspiración y búsqueda de referentes), creación de concepto (desarrollo de estrategias, objetivos y actividades), desarrollo de producto, comunicación y canales de venta o acercamiento (*Figura 11*); no siempre los trabajos de marca resultan en venta directa, pero si en una intención específica de fortalecimiento de la relación: actividades, activaciones, redes sociales. Partiendo de este modelo estratégico, las marcas ícono de ropa infantil, suelen crear áreas que operen y desarrollen el sistema.

VARIABLES TEÓRICAS APLICADAS	IMPORTANCIA PARA LAS MARCAS DEL ESTUDIO	VARIABLES ENCONTRADAS	OBSERVACIONES
<u>Gestión de marca (Gm)</u>	SI aplica	<u>Sistema Estratégico de marca (Se):</u> Variable que define la configuración interna de la estructura que interviene en las estrategias de gestión.	Se decide incluir, para el estudio, la variable Se , debido a que se enfoca en aspectos más específicos de los equipos involucrados en el proyecto macro, entendido como la gestión global de la marca. De esta manera se relacionan las dos variables (<i>Figura 11</i>).

Tabla 5. Análisis comparativo de variables teóricas vs variables encontradas para la pregunta No.4 de la entrevista.

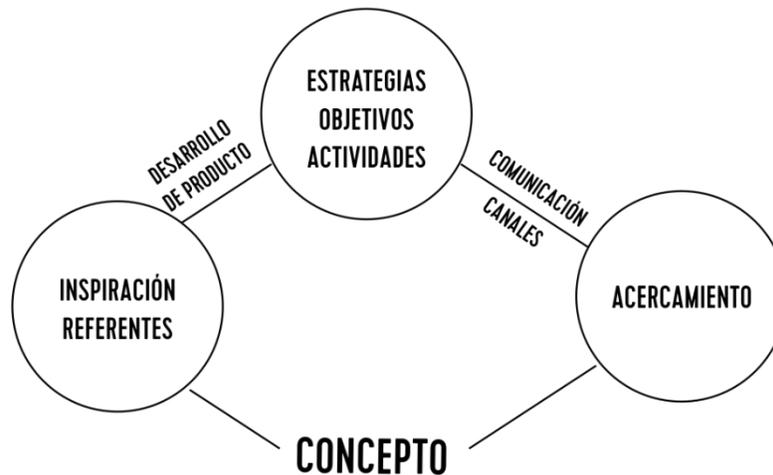


Figura 11: Sistema estratégico de gestión de marca ícono de ropa infantil

5. Se perciben como ícono, aquellas marcas que son altamente competentes no sólo al ofrecer beneficios, servicios o tecnologías innovadoras sino al desarrollar una conexión profunda con la cultura, básicamente, a partir un mito convincente que involucra al consumidor más allá de la transacción (D. Holt, 2003b). En estos términos, ¿Considera usted que tiene una marca ícono o perfilada a serlo? ¿por qué?

OF, “Yo sí creo que nosotros, hacemos muchas cosas de, de marca icónica o sea no es solamente la transacción, está también el tema también de vení que tenemos un blog, donde le ayudamos a la mamá primeriza en esa primera etapa que tiene tantas dudas... Tenemos también en vivos con pediatras... yoga para los niños, como para hacer todo ese tema de, de bienestar... charlas presenciales en las tiendas, donde también entonces cómo cambiar un pañal por primera vez, cómo dar un tetero por primera vez, cómo se le sacan los gases, o sea todo ese acompañamiento... Sabemos que tenemos que buscar productos más Amigables con el medio ambiente, entonces por ejemplo lanzamos la colección Eco, entonces también son telas hechas a base de pet reciclado... Está también el tema social, o sea nosotros tratamos de en todas las campañas tener ese tema

social y si vos ves, nosotros no somos una marca que lo hace por salir a cacarear...”

(J. Bustamante, comunicación personal, 26 de septiembre 2020).

BF, *la iconicidad de la marca “ha estado desde su ADN, desde su concepción y desde la planeación estratégica son tan importante los números, como eso que le estamos devolviendo al mundo, incluso nosotros lo llamamos Giving back strategy y es ¿qué le vamos a ofrecer de vuelta al mundo?... acciones claras de, venga que estamos atribuyendo algo al mundo, todo un proyecto de sostenibilidad en relación a materiales, proceso, comunicación y sostenibilidad es de los tres puntos, ambiental, social y financiero”* (F. Agudelo, comunicación personal, 3 de octubre 2020).

La coherencia con la promesa de venta y lo que recibe el público es clave.

MIC, *“Si, estamos enfocados en posicionar nuestra esencia que es la fantasía, esta no solo la trabajamos hacia nuestros clientes internos si no también hacia nuestros empleados, la fantasía es nuestra punta de lanza y siempre vamos alineados a esta premisa”* (P. Lince, comunicación escrita, 9 de octubre 2020).

AK, *“es la marca líder en deporte y moda vs sus competidores, enfocados en tecnología, confort, diversidad, respeto por el medio ambiente y procesos coherentes, patrocinadores oficiales de deportes de alto rendimiento y líderes en sus categorías, creativos, innovadores, dinámicos y atentos a los cambios del mundo en todo ámbito”* (J. Trujillo, comunicación escrita, 8 de octubre 2020).

Análisis: Se evidencia que todas las marcas icónicas de ropa infantil estudiadas, buscan crear una cultura alrededor de la marca, más allá del intercambio de producto por dinero. Persiguen abarcar y conectar desde una posición personal y social, involucrándose por medio de experiencias y actividades que alimenten la relación de manera genuina (esto traduce en no forzar conceptos o experiencias que estén alejados del ADN la marca con el fin de ganar público).

VARIABLES TEÓRICAS aplicadas	Importancia para las marcas del estudio	VARIABLES ENCONTRADAS	OBSERVACIONES
<u>Cultura de marca (Cm):</u>	SI aplica	- Cultura de marca (Cm) - Experiencia de marca (Xm)	Las marcas ícono del estudio manifiestan una relación directa entre las variables teóricas planteadas y su principal influencia en la <i>iconicidad</i> . Son marcas que coinciden en construir una comunidad y generar experiencias que alimenten la conexión.
<u>Experiencia de marca (Xm):</u>	SI aplica		

Tabla 6. Análisis comparativo de variables teóricas vs variables encontradas para la pregunta No.5 de la entrevista.

La *iconicidad* de las marcas, planteada desde la cultura y la experiencia, consiste en una incidencia mutua en la cual, la marca penetra en un contexto por medio de unas experiencias afines a la cultura que lo compone. Estas experiencias su vez, son gestionadas a partir de los aspectos que resalten de dicha cultura, creando así una comunidad entorno a la marca.

Cuanto más genuina y directa es esta relación, más aumenta la *iconicidad* de la marca en un contexto determinado (Figura 12).



Figura 12: Esquema de relación de las variables CM y XM y su incidencia en las marcas ícono.

Se resaltan aspectos que pueden dar guía a la construcción de una cultura alrededor de la marca (CM):

- La marca debe ser saludable social, ambiental y financieramente.

- La experiencia de la marca persigue una afinidad de intereses de manera genuina. Cuanto más real y sincero es el acercamiento, más conexión logran.
6. ¿Cómo miden la gestión en la percepción y posicionamiento de la marca por parte de sus grupos de interés?

OF, *“encuestas de satisfacción... El problema que tenemos hoy es que están muy desarticuladas, entonces por ejemplo la tienda online mide un nivel de satisfacción, el call center mide otro nivel de satisfacción... tenemos varios niveles de satisfacción que la idea es como integrarlos... Y hacia afuera pues obviamente, basados en Euromonitor y Radar el tema de participación del mercado, te va dando ese tema de aceptación y los estudios del Top of Mind y del Top of Heart de Dinero en el cual hemos estado en el Top tres en, en los últimos años”* (J. Bustamante, comunicación personal, 26 de septiembre 2020).

BF, *“...casas de encuestas grandes, nosotros anualmente mediamos con masas representativas el posicionamiento de las marcas de Cristal, de todas pues porque Cristal es una empresa con una penetración en todo el mercado colombiano y latinoamericano, entonces pues había que hacerlo así juiciosamente...también a través de encuestas en historias de Instagram, o una encuesta de un segmento a través de Mailyng, pero eso se hacía constantemente en función de la marca en función del producto”* (F. Agudelo, comunicación personal, 3 de octubre 2020).

MIC, *“Generamos encuestas al consumidor, mystery shopper en nuestros puntos de venta para evaluar el servicio prestado a los clientes, investigaciones de mercado con agencias externas”* (P. Lince, comunicación escrita, 9 de octubre 2020).

AK, *“CRM, encuestas, post venta, tráfico en tiendas, conversiones digitales”* (J. Trujillo, comunicación escrita, 8 de octubre 2020).

Análisis: Se evidencia que las empresas ícono de ropa infantil de la ciudad de Medellín trascienden la compra y realizan seguimientos por medio de diferentes herramientas que permitan evaluar su desempeño dentro del mercado. Esto puede orientar procesos de mejora continua aplicados a mejorar la relación con el público y su posición en el mercado.

Variables Teóricas aplicadas	Importancia para las marcas del estudio	Variables encontradas	OBSERVACIONES
<u>Deseabilidad de la marca (Dr)</u>	Si aplica	<ul style="list-style-type: none"> - Desempeño de marca (Dd) Entendida como la variable que agrupa herramientas de medición y evaluación de la relación marca - público. - <i>Engagement (Ec)</i>: Entendido como un compromiso creado y una relación consolidada entre la marca y su público. 	Se observa que la iconicidad de las marcas estudiadas es altamente influenciada y medida desde su desempeño y <i>engagement</i> dentro del mercado en términos de deseabilidad y afinidad. Se encuentra que son las variables más evaluadas por las marcas.
<u>Afinidad de marca (Ar)</u>	Si aplica		

Tabla 7. Análisis comparativo de variables teóricas vs variables encontradas para la pregunta No.6 de la entrevista.

Se resaltan aspectos y herramientas que, a partir de las variables aplicadas y encontradas, busquen afianzar una relación que resulte en compra – recompra – recomendación – defensa (característica de las marcas fuertes).

La *Figura 13* ilustra la influencia de estas variables en la percepción y el posicionamiento de la marca ícono de ropa infantil: Una marca con elementos de afinidad (**AR**) suele ser deseada (**DR**), esta primera etapa puede llevar a la compra y otros aspectos importantes que generen un lazo de unión. A partir de allí, se analiza el desempeño de la marca (**DD**) para dar paso a procesos de *engagement* (**EC**) medidos desde la recompra, la recomendación y en una etapa mayor, la cual goza una marca ícono, la defensa de la marca.

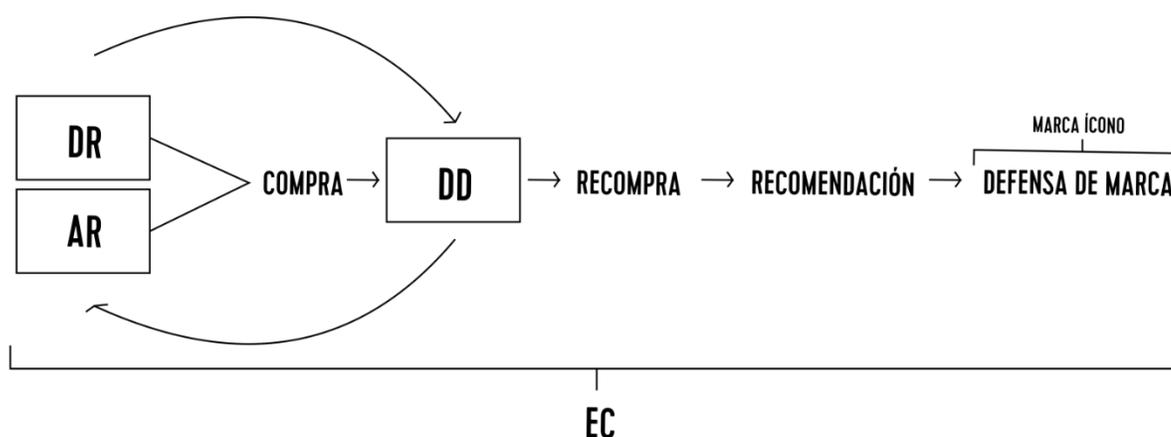


Figura 13: Esquema de influencia de las variables DR, AR y DD en la percepción y el posicionamiento de la marca ícono a partir del Engagement (EC).

7. A partir de la gestión de la marca con sus grupos de interés, ¿diría que estos están involucrados en la evolución y construcción de la marca? ¿considera que las personas externas a la organización –clientes, proveedores, distribuidores- están comprometidos con la marca para que crezca y se desarrolle?

OF, es una marca que procura un crecimiento mutuo con todos los actores implicados en su cadena. *“nosotros tenemos un modelo de gestión de proveedores en el cual ellos tienen que estar certificados, nosotros los acompañamos a crecer...”* (J. Bustamante, comunicación personal, 26 de septiembre 2020).

BF, “...siempre se le comunicaba el reason why de Baby Fresh, y se buscaban proveedores que estuvieran conectados con eso, y además se le pedía los proveedores que lo demostraran, que demostraran que era 100% algodón, que demostraran de dónde venían sus insumos, y era y esa relación de involucrar al proveedor en esa construcción, pues también le daba confianza al proveedor... todos los procesos creativos son demasiado democráticos, eso es muy vacano de una empresa como Cristal, donde en una toma de decisión de la marca participa el practicante y el jefe de la marca, y el que tenga la mejor idea con los mejores argumentos gana...hay iniciativas, el club BF, en donde a veces invitaban a mamás a que participaran en procesos de diseño de prendas, en un proceso de Feed Back para mejorar algo, o a través de preguntar en unas historias de Instagram...” (F. Agudelo, comunicación personal, 3 de octubre 2020).

MIC, “hemos encontrado en el proceso proveedores que quieren crecer con nosotros y que están alineados a nuestros objetivos, como hay otros que simplemente quieren vender sus servicios y/o productos. Tenemos un modelo de franquicias el cual nos ha funcionado muy bien para el crecimiento de nuestras marcas, y hemos encontrado en ellos un gran apoyo hacia nuestros objetivos, hoy es muy gratificante ver cuanta gente hoy cree en tu marca y está dispuesta a invertir en ella” (P. Lince, comunicación escrita, 9 de octubre 2020).

AK, “Trabajar con AK es un constante aprendizaje, todos y cada uno de sus miembros o involucrados con la operatividad del negocio trabajan fuerte para que la marca crezca año a año, todos pueden aportar, todos pueden crecer, el trabajo en equipo es clave” (J. Trujillo, comunicación escrita, 8 de octubre 2020).

Análisis: Se evidencia que las marcas ícono de ropa infantil de la ciudad de Medellín involucran a todos los actores implicados para formar una unidad que comunique y hable el mismo lenguaje aportando a su construcción. Buscan informar y capacitar a los colaboradores externos para que entiendan el ADN de la marca. Se evidencia además un crecimiento mutuo, participación y

fortalecimiento de las relaciones. Más allá de la transacción económica, las marcas ícono procuran aportar valor a sus actores implicados.

VARIABLES TEÓRICAS APLICADAS	IMPORTANCIA PARA LAS MARCAS DEL ESTUDIO	VARIABLES ENCONTRADAS	OBSERVACIONES
<u>Codesarrollo (CI)</u>	SI aplica	- Codesarrollo (CI)	Es importante para todas las marcas ícono del estudio involucrar a sus grupos de interés en el proceso de crecimiento de la marca. Se apalancan en procesos creativos o procesos educativos que influyan en el crecimiento mutuo. Por lo tanto se considera una variable importante a tener en cuenta en el desarrollo de marcas ícono.

Tabla 8. Análisis comparativo de variables teóricas vs variables encontradas para la pregunta No.7 de la entrevista.

Se destaca la importancia del “co-desarrollo” y su incidencia positiva en el crecimiento de la marca (Figura 14).

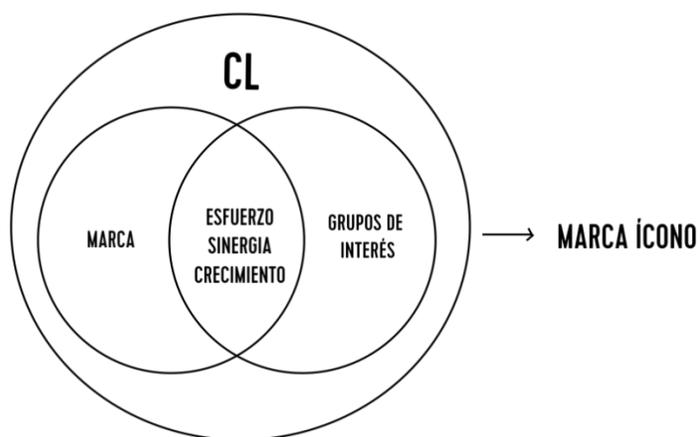


Figura 14: Esquema de incidencia del codesarrollo (CI) en la iconización de la marca de ropa infantil.

8. Cuando ustedes desarrollan estrategias de marca ¿éstas a quiénes están dirigidas? (padres, niños, jóvenes...) ¿por qué a ese público?

OF, *“nosotros realmente siempre le hablamos a los papás siempre, o sea, digamos que es uno de los retos que tenemos porque obviamente si nos declaramos como una empresa que quiere hacer felices a los niños de hoy... hay que tratar de hacer felices a los niños de hoy, hablándoseles a los papas o sea es una combinación tesa...desde redes hay muchas restricciones legales para que los niños sean los que tengan las redes...”* (J. Bustamante, comunicación personal, 26 de septiembre 2020).

BF, *“a los papás y a los papás de todo tipo ¿cierto? También me tocó esa transición de, el cambio de concepción de las familias, de una familia de una mamá y un papá, de mamá y papá perfectos, a una familia de una mamá, de un papa, de dos mamás, de dos papás, de abuelita, de hermanito, de todo el universo alrededor del bebé y se le hablaba a todo el universo, obviamente muy enfocado en las mamás que también por estudios que se hacían pues, eran los que se hacían las principales tomadoras de decisiones... fuimos una de las primeras marcas en hacer campañas sólo con papás, y ni siquiera pues papas homosexuales, sino un papá y ya ¿cierto? Que el papa será el receptor del mensaje...Inclusive hay un grupo en Facebook que se llama papás B F, en donde es una comunidad sólo de papás.”* (F. Agudelo, comunicación personal, 3 de octubre 2020).

MIC, *“...LittleMIC está dirigida a los papás, ya que estos son los que toman la decisión de compra, en MIC nos dirigimos a dos públicos el papá quien es que tienen el dinero y compra y al niño que es el que persuade al papá para comprar”* (P. Lince, comunicación escrita, 9 de octubre 2020).

AK, “Padres y niños especialmente, sin embargo, es muy constante que son los niños quienes toman la decisión final de compra, eligen, se prueban” (J. Trujillo, comunicación escrita, 8 de octubre 2020).

Análisis: Se evidencia que las marcas ícono de ropa infantil de la ciudad de Medellín dirigen sus campañas principalmente a los padres, reforzando la teoría que afirma que los padres ven a sus hijos como su “yo extendido”, en realidad invierten en su propio capital estético y autoestima a través de su afinidad con todo lo que compone y ofrece la marca de ropa infantil (Åberg & Huvila, 2019) sin dejar de lado “el alma” y lo que implica estar en el mercado de los niños, pues para algunas de las marcas, ellos tienen cierto grado de persuasión al momento de elección. El resultado arroja, además, un compromiso de las marcas ícono por tener en cuenta el nuevo concepto de “padres”, las nuevas familias y adaptarse a esto.

Variables Teóricas aplicadas	Importancia para las marcas del estudio	Variables encontradas	OBSERVACIONES
<u>Doble Target (DK)</u> Variable entendida como el público meta: padres - hijos	Si aplica	- Multi Target (MK): Esta variable maneja los principios del doble target planteado desde la teoría, sin embargo, muestra una perspectiva más amplia e incluyente a la cual se adaptan todas las marcas ícono de ropa infantil del estudio.	Se evidencia una evolución de la variable planteada. Se tomará, para la metodología final, la variable encontrada (Multi target) debido a que abarca un panorama más amplio del público de ropa infantil, con una influencia alta, acercándose aún más, a la realidad del mercado estudiado.

Tabla 9. Análisis comparativo de variables teóricas vs variables encontradas para la pregunta No.8 de la entrevista.

El estudio arroja que las marcas ícono de ropa infantil son incluyentes en cuanto a los modelos de familia a los cuales dirigen sus campañas (familias de 2 papás, 2 mamás, de un sólo padre, de una sola madre...). Debido a esto la variable **MK** toma más relevancia para el estudio que la **DK** puesto que esta última, tiene en cuenta sólo un concepto tradicional de familia en el que las marcas hablan sólo a “papá y mamá”. La variable **MK** tiene en cuenta un sistema en red, de influencia colectiva, característico de las marcas ícono de ropa infantil estudiadas (*Figura 15*).

Es importante que las marcas ícono de ropa infantil, o perfiladas a serlo, identifiquen puntos de conexión a partir de intereses particulares en cada uno de los públicos que abarcan y los posibles emergentes, luego de esto, establezcan y dirijan una estrategia específica, teniendo en cuenta que el foco central y común estará en los niños.

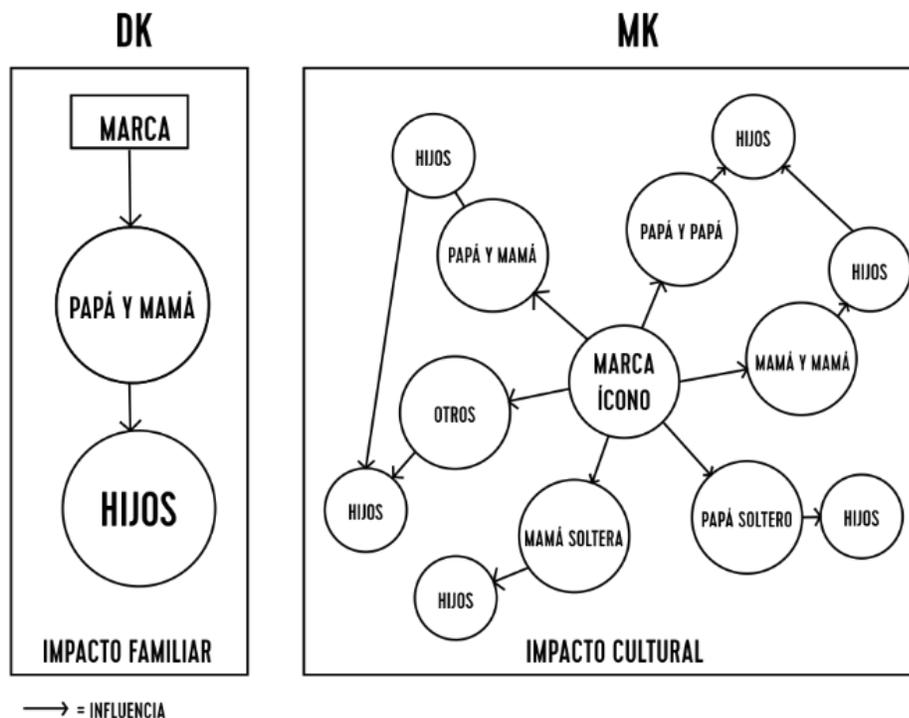


Figura 15: Esquema comparativo entre variables DK (propio de las marcas comunes) y MK encontrada en las marcas ícono estudiadas y definida a partir del alcance de su influencia.

9. Si pudiera definir su marca y lo que quieren transmitir a su público en 3 palabras, ¿cuáles serían?

OF, “*apariencia, personalidad y estilo de vida y actitud*” (J. Bustamante, comunicación personal, 26 de septiembre 2020).

BF, “*seguridad, universo de momentos y la tercera sería novedad*” (F. Agudelo, comunicación personal, 3 de octubre 2020).

MIC, “*Fantasía, Accesibilidad y originalidad*” (P. Lince, comunicación escrita, 9 de octubre 2020).

AK, “*Diversión combinada con amor al deporte, la moda y la calidad*” (J. Trujillo, comunicación escrita, 8 de octubre 2020).

Análisis: Se evidencia que las marcas ícono de ropa infantil de la ciudad de Medellín gozan de un concepto claro e independiente con el cual buscan identificarse. Hay coherencia entre lo que ofrecen o comunican y cómo se perfilan internamente. Buscan ser afines al público y lo que éste quiere a partir de lo que transmiten.

Variables Teóricas aplicadas	Importancia para las marcas del estudio	Variables encontradas	OBSERVACIONES
Conceptualización de marca (CR)	SI aplica	- Territorio de marca (TR) : Entendido como un entorno de desarrollo y relación de la marca con su público.	Se evidencia que, además de tener claros unos conceptos que definen la marca, bajo los cuales se gestionan estrategias, las marcas ícono de ropa infantil asumen un territorio de marca (TR) en el que, a pesar de estar en un mismo mercado buscan destacarse, relacionarse y conectar desde posiciones diferentes con su público.

Tabla 10. Análisis comparativo de variables teóricas vs variables encontradas para la pregunta No.9 de la entrevista.

Las marcas ícono de ropa infantil suelen crear un espacio conceptual coherente con su promesa, a partir del cual sientan bases de asociación y desarrollan contenidos (*Figura 16*). Los equipos internos y externos buscan orientación en el territorio establecido para desarrollar acciones relevantes con impacto de marca.

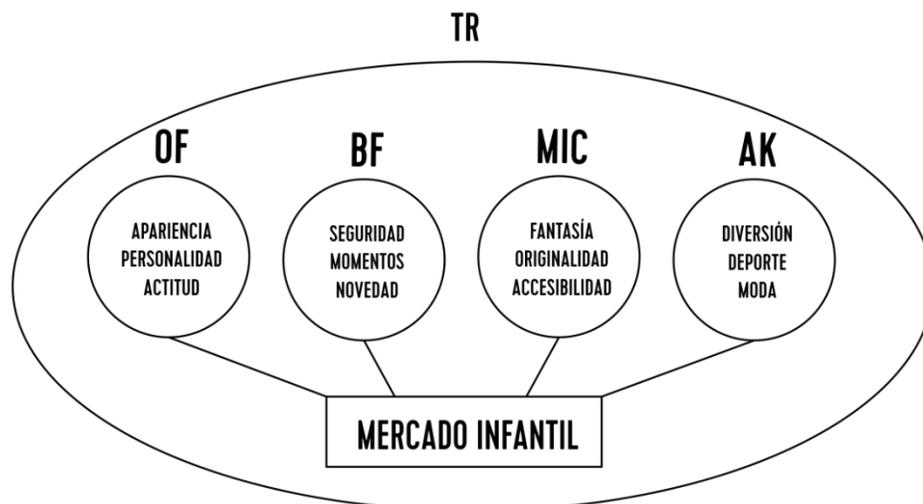


Figura 16: Esquema de territorios de las marcas ícono, estudiadas, en el mercado de ropa infantil en Medellín.

10. ¿Considera usted que sus clientes/consumidores/usuarios utilizarían las mismas palabras? ¿Por qué?

OF, “lo que más dijeron nuestros consumidores fue apariencia, personalidad y estilo y actitud... Si no son sinónimos pues exactamente, si están como, como enmarcados dentro de eso” (J. Bustamante, comunicación personal, 26 de septiembre 2020).



Imagen 1. Conceptualización de marca OF aplicada a redes sociales¹

BF, “*si, también eran ejercicios que como te digo pues los mediamos y si veíamos que no, inmediatamente tomamos acciones para que esa intención cambiara y también lo bacano pues de estos ejercicios es que encontraban unas cosas que uno no estaba teniendo en cuenta ...a la gente le entró el mensaje...*” (F. Agudelo, comunicación personal, 3 de octubre 2020).

¹ Imagen tomada de cuenta en Instagram @OFFCORSS: <https://www.instagram.com/p/CltTS2dMIJa/>



Imagen 2. Conceptualización de marca BF aplicada a redes sociales²

MIC, “Si, por que hemos posicionado durante 20 años en la mente de nuestros consumidores estas tres palabras y lo demostramos con nuestros productos. Hemos hecho encuestas y focus group con los clientes donde hemos evidenciado esta retribución por parte de los mismos” (P. Lince, comunicación escrita, 9 de octubre 2020).

² Imagen tomada de cuenta en Instagram @BABYFRESHOFICIAL: <https://www.instagram.com/p/CIJu9YqA-CG/>



Imagen 3. Conceptualización de marca MIC aplicada a redes sociales³

AK, *“Es lo que se siente en el momento que pisa el establecimiento o cuentan las historias de cada campaña, producto, actividad, es un mundo de color, juegos, movimiento, moda, confort”* (J. Trujillo, comunicación escrita, 8 de octubre 2020).

³ Imagen tomada de cuenta en Instagram @MICFANTASYWORLD: <https://www.instagram.com/p/CG5KUyNIU6I/>



Imagen 4. Conceptualización de marca AK aplicada a redes sociales⁴

Análisis: Se evidencia que las marcas ícono de ropa infantil son coherentes y claramente percibidas desde los conceptos que trabajan internamente.

La percepción está directamente relacionada con el mensaje que se transmite a través de todo lo que compone la marca y aporta a la afinidad con el público.

Variables Teóricas aplicadas	Importancia para las marcas del estudio	Variables encontradas	OBSERVACIONES
<ul style="list-style-type: none"> - Conciencia de marca (CR) - Resonancia de marca (RRM) - Percepción de marca (PPM) 	SI aplica	<ul style="list-style-type: none"> - Promesa de marca (PRM) 	Se encuentra que la promesa de las marcas ícono de ropa infantil está directamente relacionada con la conciencia, la resonancia y la percepción por parte de su público. Aquellas marcas que cumplen

⁴ Imagen tomada de cuenta en Instagram @ADIDASCO: <https://www.instagram.com/p/BuwtlDrnvAv/>

			su promesa, logran una asociación positiva entre la marca y su valor dentro de su categoría.
--	--	--	--

Tabla 11. Análisis comparativo de variables teóricas vs variables encontradas para la pregunta No.10 de la entrevista.

Se destaca la importancia de la promesa de marca frente a lo que cumplen. Aquellas marcas que persiguen cumplir constantemente con la promesa tienden a lograr más conexión con el público y perfilarse a la *iconización*. Por el contrario, aquellas marcas que no cumplen su promesa, pierden valor dentro del mercado, dificultando un significado de ícono dentro de su categoría. Todas las marcas ícono del estudio cuentan con una promesa cuyas características principales son:

- Relevante: Dando atención al compromiso y valor que adquieren, ofrecen y dan (*Figura 17*).
- Coherente: En la promesa está reflejada la esencia misma de la marca.
- Independientes: a pesar de estar en un mismo mercado, las promesas son diferentes a las de sus competidores, casi que únicas, un factor que puede incidir en la decisión final entre una u otra marca.

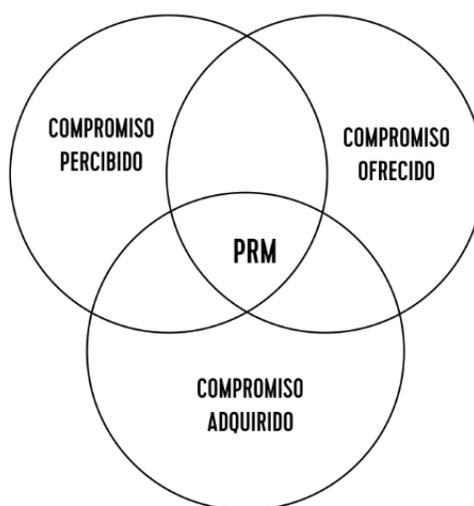


Figura 17: Esquema de conformación de la PRM en las marcas ícono de ropa infantil de la ciudad de Medellín.

11. ¿Considera usted que sus clientes son leales? ¿por qué? (evidencias de esto)

OF, “No yo creo que no, o sea digamos que por eso uno de nuestros focos es el proyecto de relacionamiento con el consumidor... si tenemos clientes leales cierto, pero si tú vas a ver la frecuencia de compra en el año que es 1.5, eso ya te responde todo... hay un grupo más o menos del veinte por ciento que obviamente va más de tres meses a la marca en el año cierto, Pero tenés un ochenta que solo te visita una vez, y te visita en temporada...” (J. Bustamante, comunicación personal, 26 de septiembre 2020).

BF, “Un buen CRM, una buena analítica digital de un returning visitor, o cuántas mamás están inscritas al club Baby Fresh o cuántos papás están inscritos al club Baby Fresh, pues son algunos de los indicadores que nos daban entender que la gente si es fiel a la marca, o simplemente los comentarios que uno recibía en Instagram o en un direct, o en una publicación me encanta, me muero, por favor ténganme cuenta” (F. Agudelo, comunicación personal, 3 de octubre 2020).

MIC, “No puedo decir que la totalidad de los clientes de mic sean leales, en el trabajo de CRM es importante tener claro que del total de universo de clientes se van a encontrar diferentes comportamientos de compra, habrán unos leales, otros potenciales, clientes nuevos, clientes en riesgo porque no han vuelto a comprar etc...lo importante es siempre trabajar para que el universo de clientes leales sea cada vez más grande, pero esto es un proceso de nunca acabar” (P. Lince, comunicación escrita, 9 de octubre 2020).

AK, “Son leales y tienen compras mínimo 3 veces al año” (J. Trujillo, comunicación escrita, 8 de octubre 2020).

Análisis: Se evidencia que para las marcas ícono de ropa infantil de la ciudad de Medellín, la lealtad no es absoluta y definitiva (*Gráfico 5*), la mitad de las marcas estudiadas afirman contar con un público leal.

A pesar de que algunas marcas cuentan con un público leal, todas ellas deben acudir a herramientas de búsqueda, contacto y atracción constante con sus clientes. La lealtad suelen determinarla a partir de la frecuencia de compra, visitas y retroalimentaciones hechas por el público.

Variables Teóricas aplicadas	Importancia para las marcas del estudio	Variables encontradas	OBSERVACIONES
Lealtad de marca (LR)	Si aplica	Lealtad de marca (LR)	Se concluye que la LR es una variable importante en el posicionamiento de una marca, sin embargo no es fundamental en la determinación de iconicidad de la misma.

Tabla 12. Análisis comparativo de variables teóricas vs variables encontradas para la pregunta No.11 de la entrevista.

Se determina que la lealtad de marca no es una variable definitiva para la iconicidad, sin embargo, no pierde importancia y será tomada en cuenta para el estudio puesto que además de aportar flujo de caja constante, ayuda a direccionar gestiones propias que ayuden a guiar el desarrollo y la evolución de las marcas ícono estudiadas.

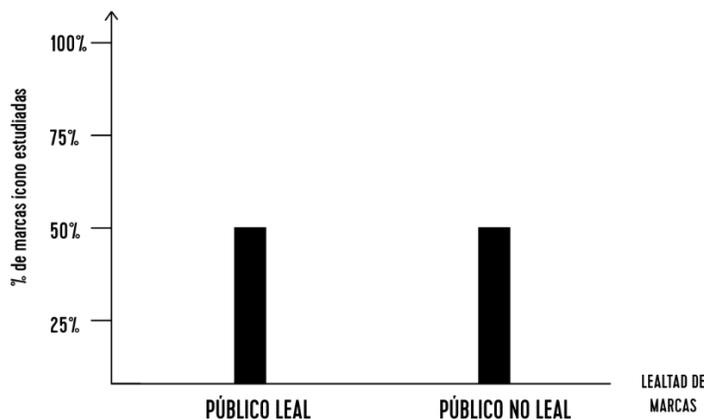


Gráfico 5: Grado de lealtad considerado por las marcas ícono de ropa infantil.

12. ¿Cómo logran que sus clientes sean leales a lo largo del tiempo?

OF, *“hemos tenido, programas de fidelización fuertes, en este momento los estamos redefiniendo, pero en su momento hemos tenido programas de fidelización para las mamás embarazadas, como para capturar ese Target de mercado ahí y poderlo tener catorce años dentro de la marca, entonces en su momento les dimos kits de bienvenida el primer día, descuentos especiales en esa etapa de, del embarazo, charlas como las que te mencionaba ahorita...”* (J. Bustamante, comunicación personal, 26 de septiembre 2020).

BF, *“hay como una comunidad digamos orgánica, nosotros ya abrimos los espacios para que interactúen como son el grupo de papás o como son el club BF...”* (F. Agudelo, comunicación personal, 3 de octubre 2020).

MIC, *“Como estrategia de marcas en la compañía hemos creado un sistema para que el cliente siempre esté con nosotros, en el mundo de la ropa infantil el cliente siempre tiene un tiempo limitado ya que los niños crecen y las tallas ya no les quedan, por eso creamos Littlemic donde queremos que el cliente desde que empieza la aventura de ser padre compre en nuestras tiendas, que cuando sus hijos crezcan compren en mic y que cuando sean adultos compren en Movies, y*

que cuando estos tengan sus hijos vuelva y empiecen el ciclo en littlemic. Este es un trabajo muy retador que requiere mucho análisis de base de datos y de estrategias de fidelización en cada una de las marcas” (P. Lince, comunicación escrita, 9 de octubre 2020).

AK, “un niño que usa AK de pequeño fielmente lo usará de grande y tendrá muchas historias que contar” (J. Trujillo, comunicación escrita, 8 de octubre 2020).

Análisis: Se evidencia que la lealtad hacia las marcas ícono de ropa infantil de la ciudad de Medellín, se puede medir a partir del nivel de satisfacción, entendida como el involucramiento o participación con la marca, los valores funcionales percibidos, la percepción de valor que corresponde al beneficio vs el precio pagado, el valor emocional, el valor social, la credibilidad de marca, el compromiso con la marca y la recompra (Jensen & Hansen, 2006).

Variables Teóricas aplicadas	Importancia para las marcas del estudio	Variables encontradas	OBSERVACIONES
Compra Recompra Recomendación Defensa (CRRD)	SI aplica	Satisfacción de marca (SLR)	Se evidencia que, para activar las variables teóricas planteadas, es necesario lograr una sobre satisfacción de la marca. Con esto las marcas ícono logran generar comportamientos positivos y repetitivos, características asociadas a un mercado leal.

Tabla 13. Análisis comparativo de variables teóricas vs variables encontradas para la pregunta No.12 de la entrevista.

El estudio revela que la lealtad, en las marcas ícono de ropa infantil, a lo largo del tiempo es directamente proporcional a la probabilidad de compra. Se destaca la variable **SLR** como articuladora principal de este fenómeno.

Como refuerzo a esta afirmación de lealtad vs probabilidad de compra, se muestra la gran participación en el mercado de las marcas estudiadas que aplican programas de fidelización en su gestión, **OF** “*es la líder en ropa de niños y bebés en Colombia, en 2019 sus ventas llegaron a los \$ 239.476 con un crecimiento del 4,6%, con una producción de más de nueve millones de prendas; MIC, consolida su presencia, a través de sus dos compañías la marca MIC ocupa el segundo lugar cuyas ventas en 2019 ascendieron a los \$ 137.103 millones con un crecimiento del 6,9%*” (America Retail, 2020).

Desde el concepto *Top of Mind*, planteado en el modelo David Aaker (1991), **AK** es líder en la mente de este segmento, siendo la más recordada (Dinero, 2018).

Se plantea un esquema de cuatro fases que indica la incidencia de la **SLR** en el mercado de las marcas ícono de ropa infantil (*Figura 18*). Aquellas marcas que gozan de *sobre satisfacción*, son marcas que tienen una lealtad alta y una probabilidad de compra alta; La *satisfacción latente* aparece cuando existe un compromiso fuerte con la marca, sin embargo, la compra o recompra no es frecuente; La *satisfacción fingida* sucede cuando el público elige comprar independientemente de la marca y finalmente, la *in satisfacción* ligada completamente a la deslealtad, falta de compromiso con la marca. Según el estudio, las marcas ícono de ropa infantil se encuentran entre una *satisfacción latente* y una *sobre satisfacción*. Mantenerse en estos cuadrantes puede garantizar lealtad a lo largo del tiempo.

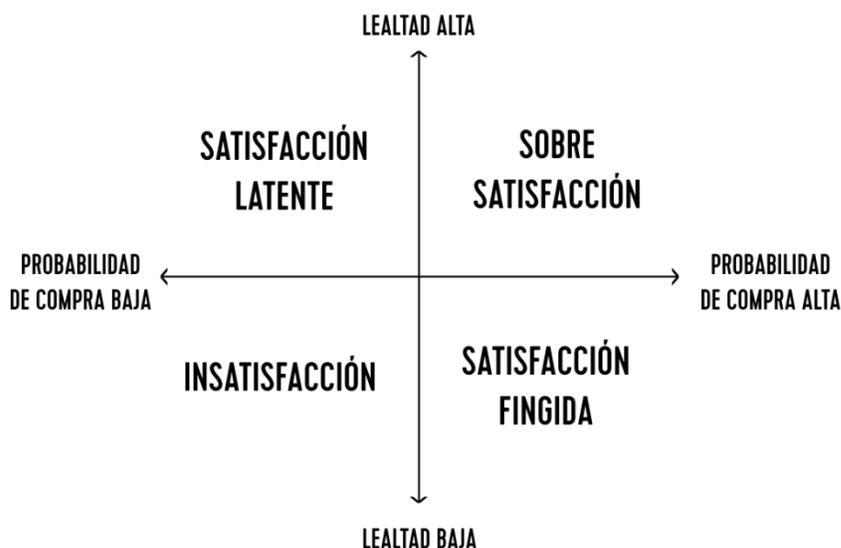


Figura 18: Esquema de representación de la variable SLR asociada a la lealtad de marca vs la probabilidad de compra.

13. ¿Qué estrategias utilizan ustedes para conectar emocionalmente con los clientes?, ¿cuáles son más valoradas y de qué manera se evidencia este valor?

OF, “el descuento o el beneficio pues por decirlo así estrella de nosotros, es el descuento de cumpleaños... si tenés un hijo o tenés un sobrinito o algo así, vos lo inscribís como un relacionado en nuestra base de datos y pones la fecha de cumpleaños, entonces en ese mes del cumpleaños nosotros te disparamos una comunicación que dice: sabemos que en este mes está cumpliendo años una de tus personas favoritas y te damos un veinte por ciento de descuento...” (J. Bustamante, comunicación personal, 26 de septiembre 2020).

BF, “la más relevante ha sido la de Unicef, Nuestra alianza con Unicef y ese porcentaje de las ventas que va destinado a la alimentación de los niños del Chocó...la hacemos porque nos nace, pues el consumidor la está entendiendo. Pues porque obviamente, hay unos habladores de tiendas, es una estrategia digital de por medio, unos influenciadores que nos ayudan a contar ese mensaje,

todavía algo de medios físicos, e impresos... se hacen unas cápsulas donde invitan nutricionistas, expertos en el sueño del bebé, expertos en el desarrollo motriz del bebé, se hacen cápsulas de absolutamente todos los temas que en esos grupos en esa comunicación constante con mamás, papás, tíos, abuelos sabemos que son los dolores que tienen, y eso lo traducimos a unas cápsulas de contenido dirigidas, mensajes claves, cosas que muchas veces la gente ni siquiera quiere hablar por pena, pero BF lo hace” (F. Agudelo, comunicación personal, 3 de octubre 2020).

MIC, *“Usamos toda la fantasía de los personajes de Disney, DC comics, Marvel, Mattel etc, esto automáticamente conecta al niño con su personaje favorito” (P. Lince, comunicación escrita, 9 de octubre 2020).*

AK, *“Juegos en punto de venta (Ej: Digital-futbolito)*

Dinámicas de día del niño, día del deporte, día del estudiante, Halloween, entre otros, día en el que juega la selección Colombia o sus equipos favoritos” (J. Trujillo, comunicación escrita, 8 de octubre 2020).

Análisis: Se evidencia que las marcas ícono de ropa infantil de la ciudad de Medellín construyen relaciones con consumidores, e incluso entre ellos, apelando a los objetivos, deseos, necesidades, ego o emociones. Entonces, se suelen convertir en “marcas emocionales”, una nueva variable que arroja el estudio **(ME)**.

Variables Teóricas aplicadas	Importancia para las marcas del estudio	Variables encontradas	OBSERVACIONES
Relación afectiva (RA) Coolness (CB)	SI aplica	Marca emoción (ME) Recompensa de marca (RCM)	El estudio muestra que las marcas ícono de ropa infantil basan la construcción de relaciones principalmente en el desarrollo de experiencias que generan valor al público. Desarrollan nuevas estrategias para captar la

			atención de los consumidores hablando a sus corazones (estas son las más valoradas).
--	--	--	--

Tabla 14. Análisis comparativo de variables teóricas vs variables encontradas para la pregunta No.13 de la entrevista.

De las marcas ícono de ropa infantil estudiadas, el 75% de ellas se enfoca desarrollar una relación afectiva (**RA**) a partir de experiencias directas a los niños, apelando a los juegos y a la fantasía como articuladores principales, sin embargo, las marcas nunca dejan de hablar a sus padres y para el caso del 25% restante, las experiencias los involucran a ellos también ayudándoles a encontrar una “mejor versión como padres”.

Se evidencia que, las marcas ícono de ropa infantil desarrollan experiencias inspiradoras, de tal manera que sus productos aumentarían su atractivo, ayudándoles a su público a alcanzar su identidad ideal (recompensa de marca), se convierten en marcas altamente deseables, de gran impacto, aprecio y mayor conexión emocional (*Figura 19*).

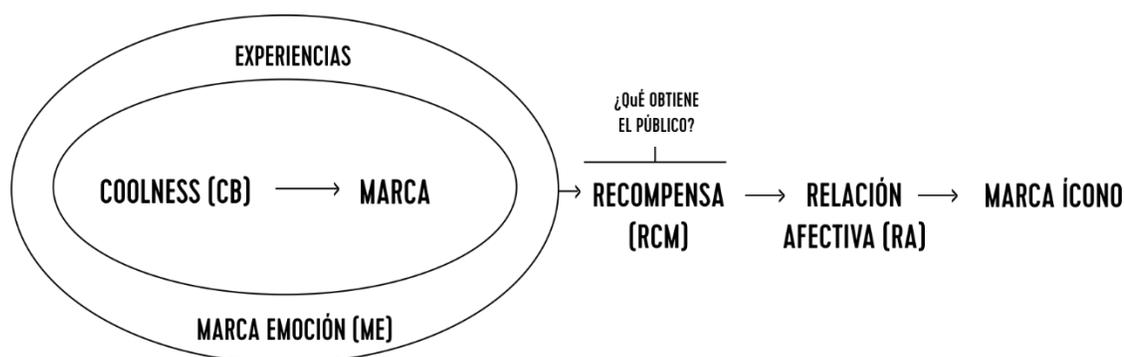


Figura 19: Esquema de desarrollo de las variables CB, ME, RA y RCM en la construcción de marcas ícono.

La variable **CB**, incide directamente en la construcción de la marca desde la percepción subjetiva de un ideal, sin embargo, es por medio de la **ME** que se impactan las emociones bajo las cuales el público obtiene una recompensa (generación de valor por parte de la marca) y se logra la relación afectiva (**RA**); desde allí, la marca tiende a perfilarse hacia la iconicidad.

14. Con relación a la competencia, ¿considera usted que su gestión es más reconocida por los clientes desde el posicionamiento y lealtad de marca?

OF, *“...las cifras dicen que somos el líder en el mercado, que el Top of Mind, nos tenga arriba y que muchas marcas lo hayan intentado no sólo en Colombia sino en Latinoamérica...Y que nosotros perduremos y que sigamos perdurando... todo eso te confirma que efectivamente si sos el líder del mercado...”* (J. Bustamante, comunicación personal, 26 de septiembre 2020).

BF, *“en marca y en números está confirmado...los números lo dicen por lo que participaba BF en el tamaño del mercado en Colombia y en Latinoamérica, en posicionamiento de marca pues en las diferentes encuestas siempre estamos o de primeros o de segundos siempre, nunca hemos bajado de la primera o de la segunda posición.*

Creo que es un trabajo como para pues responder tu pregunta, de un equipo muy comprometido, de un buen liderazgo de la marca y obviamente de una lectura constante de eso que piensa de verdad la gente de la marca, que se hace todo el tiempo, entonces sí, el consumidor lo entiende, lo lee, lo percibe y lo premia.” (F. Agudelo, comunicación personal, 3 de octubre 2020).

MIC, *“No podría tener certeza de esto, para mí lo importante es brindar un servicio y una experiencia de marca que genere satisfacción a todos lo que entren a nuestras tiendas o a cualquier otro canal a comprar nuestros productos, no me interesa si nuestra competencia tienes más clientes o no, me interesa es que los*

que son mis clientes estén tan satisfechos y que no quieran irse de la marca pero lo más importante es que nos recomienden, hoy el consumidor es el medio de comunicación más importante” (P. Lince, comunicación escrita, 9 de octubre 2020).

AK, *“No estaría bien decir que es más reconocida, porque existen marcas hermosas y con un concepto contundente, sin embargo, poderse poner la camiseta de uno de sus jugadores de fútbol, tenis, basquet favoritos o vestirse igual de cool a tu papá no tiene precio” (J. Trujillo, comunicación escrita, 8 de octubre 2020).*

Análisis: Se evidencia que la conexión con el mensaje enviado es importante para hacer competitiva a la marca ícono de ropa infantil. La gestión de la marca es directamente proporcional al posicionamiento en el mercado y la relación con el público. Las marcas ícono de ropa infantil en la ciudad de Medellín no suelen basar su gestión en los trabajos de la competencia, pues manejan un concepto propio, sin embargo es importante para ellas tener referencia del ambiente del mercado en el cual compiten. Cada trabajo o estrategia que comprende la gestión es independiente y coherente al propósito de cada marca y como esta conecta con su público de manera diferente.

Variables Teóricas aplicadas	Importancia para las marcas del estudio	Variables encontradas	OBSERVACIONES
Diferenciación de marca (DF)	SI aplica	Diferenciación de marca (DF)	El estudio muestra que las marcas ícono de ropa infantil apelan a la creatividad e innovación como articuladores de la diferenciación, basando su gestión en la promesa de marca como columna de la estrategia.

Tabla 15. Análisis comparativo de variables teóricas vs variables encontradas para la pregunta No.14 de la entrevista.

La **DF**, es una variable planteada desde el modelo YOUNG & RUBICAM (Young and Rubicam Inc., 2008) que coincide con la gestión de las marcas de ropa infantil estudiadas. Se basa en un comparativo realizado en la mente del consumidor entre marcas competidoras para establecer su grado de superioridad, llegando incluso al punto de estar dispuesto a pagar más por un producto altamente exclusivo (Mizik & Jacobson, 2008).

15. En la categoría de ropa infantil de Medellín, ¿considera usted que hay una gestión responsable de las marcas? ¿cómo se evidencia esto?

OF, El experto de esta marca afirma que una gestión responsable está bien llevada desde la ética y la coherencia entre lo que ofrecen y lo que su público obtiene. *“...los valores definidos son: empatía, transparencia, alegría, equilibrio y confianza, yo creo que la marca es súper coherente en eso”* (J. Bustamante, comunicación personal, 26 de septiembre 2020).

BF, *“hay un montón de marcas emergentes, que salen con una propuesta muy fuerte en estos temas sensibles al momento, sostenibilidad, inclusión, funcionalidad, bueno, como todo lo que hoy es cultura pop, sobre todo más el art, lo orgánico sostenible, hay unas muy buenas, que uno les cree, también hay otras que tienen un mensaje muy forzado...”* (F. Agudelo, comunicación personal, 3 de octubre 2020).

MIC, *“Si, conozco de muchas marcas en nuestro sector y en Medellín que hacen un trabajo ejemplar con todos sus empleados, de proyectos de responsabilidad ambiental y de desarrollo en el sector en donde se encuentran sus empresas”* (P. Lince, comunicación escrita, 9 de octubre 2020).

AK, “En Colombia hay infinidad de marcas infantiles y todas intentan hacerlo de la mejor manera, manejando calidad en sus productos, comodidad, diseños atractivos, convincentes, evocando momentos de uso, en Colombia hay suficiente y buena competencia, haciendo que en las tiendas o .com se vivan momentos especiales y la experiencia de compra sea memorable” (J. Trujillo, comunicación escrita, 8 de octubre 2020).

Análisis: Se evidencia que las marcas definen la responsabilidad como la gestión para la entrega de un mensaje genuino y transparente. Este mensaje es el imán de conexión y credibilidad, por lo tanto, las marcas ícono, al ser de gran impacto individual y social, son conscientes que deben ser leales a su promesa.

Variables Teóricas aplicadas	Importancia para las marcas del estudio	Variables encontradas	OBSERVACIONES
Responsabilidad de marca (RPM)	SI aplica	Responsabilidad de marca (RPM)	Se muestra que todas las marcas ícono de ropa infantil estudiadas son conscientes de la responsabilidad (RPM) en su contexto de influencia, la ética y los valores asociados a lo que son y brindan debe hacer parte de su gestión y son importantes para perfilar su iconicidad. La variable teórica planteada coincide con la encontrada en el estudio.

Tabla 16. Análisis comparativo de variables teóricas vs variables encontradas para la pregunta No.15 de la entrevista.

Se mide la **RPM**, a partir del grado de lealtad de la marca hacia su público y su contexto de influencia. Las marcas ícono de ropa infantil son conscientes de la

influencia y el impacto en un contexto determinado, se encuentran con un público que exige abordar y desarrollar una ética holística en toda su cadena de valor. Se encontró que esta variable influye positivamente en el proceso de iconización, siempre y cuando sea genuino y coherente con la esencia misma de la marca.

16. Dentro del ciclo de vida del consumidor es claro que la ropa infantil pierde relevancia en algún momento en la vida del cliente actual (Pilcher, 2011), ¿cómo logran ustedes que la marca no pierda vigencia y relevancia en el cliente que ya no es consumidor y/o usuario de los productos porque creció?

OF, Es la marca ícono que más dificultad tiene con la retención de su público a largo plazo al no tener una marca hermana para edades más avanzadas su caducidad es casi inminente cuando los niños alcanzan cierta edad “...nos cuesta llegar hasta los catorce porque cuando el niño ya es el que decide... nos preocupa es que cada vez se vayan más rápido... yo ya me creo grande y ya me creo grande entonces no me voy a poner la ropa que mi mamá me escogió toda la vida...” (J. Bustamante, comunicación personal, 26 de septiembre 2020).

BF, “...cuando uno trabaja en una compañía de moda, uno tiene que si o si entender todas las tendencias no sólo de moda, sino de consumidor, política, sociales, bueno como todo el universo que nosotros como seres humanos estamos expuestos...entendemos esos nuevos comportamientos, esas nuevas motivaciones en las personas y las incluimos dentro de un modelo de negocio que hoy no sabemos, pero que tenemos el equipo, el músculo financiero para desarrollar una nueva iniciativa que responda a eso... entender que está hablando la gente, cuáles son los temas relevantes hoy, y como nosotros nos apropiamos de algunos de ellos, cuáles son esas causas por las que nosotros nos vamos a conectar con las personas, porque pues no pueden ser todas, porque también es un problema que hoy las marcas tienen...” (F. Agudelo, comunicación personal, 3 de octubre 2020).

MIC, “Por esta razón fue que nació la marca Movies, para que los niños que ya no les sirve mic puedan seguir disfrutando de sus personajes favoritos” (P. Lince, comunicación escrita, 9 de octubre 2020).

AK, “Al ser patrocinadores de grandes equipos, jugadores, modelos, actores adidas siempre estará en la mente del consumidor, el constante trabajo de la tecnología hace que se lancen año a año productos indescritibles y muy deseados por clientes pequeños y grandes” (J. Trujillo, comunicación escrita, 8 de octubre 2020).

Análisis: Se evidencia que algunas de las marcas ícono de ropa infantil de la ciudad de Medellín perduran a partir del respaldo de una marca mayor que, bajo la misma filosofía, ofrece productos adaptados a los cambios del cliente que ya creció (*Tabla 18*). En esta medida deben adaptarse a nuevos comportamientos, nuevas motivaciones y formas de pensar que sigan conectando con la marca; El fenómeno que se manifiesta de “marca hermana” (nombre dado para el estudio), no garantiza continuidad del público pues, en algunos casos la esencia misma de la marca, incluso el nombre, cambia.

Variables Teóricas aplicadas	Importancia para las marcas del estudio	Variables encontradas	OBSERVACIONES
Retención del público (RTP)	No	Adaptación constante (ADP)	El estudio arroja que la variable teórica planteada inicialmente (RTP) debe ser reemplazada por ADP , puesto que las marcas ícono de ropa infantil suelen adaptarse a los diferentes comportamientos, hábitos y evoluciones que se presenten a lo largo del tiempo, esto las hace duraderas, característica que gozan las marcas ícono.

			No se encontraron hallazgos que manifiesten retención sin adaptación, por lo tanto la variable teórica planteada queda descartada.
--	--	--	--

Tabla 17. Análisis comparativo de variables teóricas vs variables encontradas para la pregunta No.16 de la entrevista.

Las marcas ícono de ropa infantil deben entender el presente para garantizar el futuro. El enfoque central del impacto de las marcas estudiadas está limitado por la edad o el crecimiento de los niños, pero entienden que es constante y buscan evolucionar con él, se centran en la generación actual y los momentos por los cuales atraviesa su contexto de influencia para impactar, se crea entonces un ciclo en el cual la marca acompaña durante una etapa de vida determinada, evoluciona y se adapta a una nueva generación.

A continuación, en la *Tabla 18* se explica a detalle el fenómeno de “Marca hermana”, encontrado en el estudio:

MARCA ÍCONO ESTUDIADA	MARCA HERMANA	VIGENCIA Y RELEVANCIA EN EL CLIENTE QUE YA NO ES CONSUMIDOR	OBSERVACIONES
OF	No aplica.	No cuenta con una marca hermana que continúe el ciclo del crecimiento del niño, bajo la misma filosofía aplicada a los nuevos comportamientos e intereses.	Esta es una de las grandes debilidades que manifiesta la marca.
BF	GEF	Nace a partir de una marca mayor que busca, bajo otro nombre y concepto, continuar impactando al público que ya creció.	A pesar de tener una marca hermana que dé continuidad al público que ya creció, abandonan la identidad de marca, perdiendo en algunos

			casos, la gestión de marca lograda a lo largo de los años y su relación con el consumidor.
MIC	MOVIES	Su marca hermana tiene otro nombre, sin embargo, aspectos de identidad y el misterio de marca (Roberts, 2005) se mantienen, creando un control en la transición y respetando las características que hicieron fuerte la relación con sus consumidores. Para el caso de estas marcas hermanas, el “yo ideal” reflejado en la fantasía (personajes, súper héroes..).	Marca hermana con diferente nombre. Se mantiene la esencia, identidad y misterio en cada una, con sus respectivas adaptaciones al público específico.
AK	ADIDAS	Comparten casi que los mismos aspectos en cuanto a identidad y misterio de la marca. Su comunicación y experiencias son muy similares, por lo tanto hay fidelidad en la transición y mayor probabilidad de continuidad en el momento de crecimiento del consumidor.	Son las marcas hermanas que mostraron mayor fidelidad entre sí.

Tabla 18. Comparativo de la gestión de vigencia y relevancia de cada una de las marcas ícono estudiadas en el cliente que ya no es consumidor.

Se deduce entonces, que el fenómeno de “la marca hermana”, no es determinante en la iconicidad; sin embargo, aporta a la relevancia y vigencia de la misma (característica que gozan las marcas ícono de ropa infantil).

Comparado desde los modelos teóricos de *Brand Equity* estudiados y con el cual las marcas ícono de ropa infantil buscan continuidad, este fenómeno puede presentarse de las siguientes maneras:

- Marcas con nombres, identidad (Modelo David Aaker) y misterio (Modelo Lovemarks) diferentes (ej. BF – GEF).
- Marcas con nombres diferentes, pero identidad (Modelo David Aaker) y misterio (Modelo Lovemarks) similares (ej. MIC – MOVIES).
- Marcas con mismo nombre, misma identidad y misterio (ej. AK – ADIDAS).

17. Detalle ampliamente el proceso de servicio al cliente: satisfacción, acciones de mejora...

OF, Es una marca que terceriza su servicio al cliente lo cual, según el entrevistado, si no se sincroniza perfectamente y en tiempo real, la dinámica puede verse afectada y el cliente puede llevarse una mala experiencia. *“...por un lado está la medición de satisfacción en virtual, por otro lado, en catálogo, si llamó al call center entonces el call center tiene otra medición...”* (J. Bustamante, comunicación personal, 26 de septiembre 2020).

BF, *“...creo que cada vez se está al control de la oferta y la demanda con más tecnología, entonces pues te puedo asegurar que una pregunta en Instagram no se puede demorar más de dos horas en responder, y que no hay ningún cliente que se queje que no se le resuelva su inconformidad, en el menor tiempo posible, con la mejor experiencia al cliente posible...hay un proceso donde conecta control de calidad, canales de comunicación sobre todo digitales, call center, hay un proceso automatizado y unas reuniones constante en donde estos tres entes están todo el tiempo pues recibiendo y dando información de los PQR's que llegan, y eso es un trabajo muy, muy juicioso, de mucha gente...adicional también digamos que no sólo se espera a que seamos reactivos frente a una queja o a un*

reclamo, sino que hay un ejercicio constante de adelantarnos, de investigación, de incluir a los clientes en los procesos que nos permiten adelantarnos a esas situaciones, aunque obviamente hay unas que, que siempre serán nuevas, que nunca las esperábamos y para eso pues también que hay unos protocolos creados, tanto de procesos, como de respuestas.” (F. Agudelo, comunicación personal, 3 de octubre 2020).

MIC, *“estamos montando el departamento de SAC (Servicio de Atención al Cliente) en la compañía”* (P. Lince, comunicación escrita, 9 de octubre 2020).

AK, *“tenemos buzón de sugerencias, mailing, servicio al cliente impecable en tiendas, redes sociales, siempre enfocados en trabaja en pro de darle al consumidor la mejor experiencia y solución a sus inconvenientes, entendemos sus necesidades y lo acompañamos durante toda su vida”* (J. Trujillo, comunicación escrita, 8 de octubre 2020).

Análisis: Se evidencia que las marcas ícono de ropa infantil de la ciudad de Medellín tienen en cuenta procesos de servicio al cliente, sin embargo, en la mayoría de casos están poco desarrollados, en algunos casos esto se terceriza y puede ocasionar ruptura o fallas de la relación marca – cliente al no existir un contacto directo (*Gráfico 6*). La solución de problemas, quejas o reclamos poco a poco se ha ido dejando en manos de la tecnología con conversaciones preestablecidas o respuestas programadas.

Variables Teóricas aplicadas	Importancia para las marcas del estudio	Variables encontradas	OBSERVACIONES
Relación pos-compra (RPS)	SI	Relación pos-compra (RPS)	Se encuentra que la mayoría de las marcas estudiadas enfocan su gestión en la conclusión de una relación que llega hasta el momento de la transacción y se debilita posterior a esto.

			El estudio arroja una oportunidad de mejora que puede ser aprovechada por las marcas que se perfilan a ser ícono puesto que la variable RPS es importante para una relación estable con el público.
--	--	--	--

Tabla 19. Análisis comparativo de variables teóricas vs variables encontradas para la pregunta No.17 de la entrevista.

Se concluye, para esta pregunta, que la variable **RPS** no es determinante en la definición de iconicidad de la marca de ropa infantil, puesto que la mayoría de las marcas ícono estudiadas presentan deficiencias en esta área, sin embargo, la variable es importante por el grado de incidencia en la construcción de la relación, credibilidad y demás características que hacen fuerte a la marca.

Desde el punto de vista del modelo YOUNG & RUBICAM (D. R. Stahl, 2010), una deficiente gestión de la variable **RPS** puede afectar la relevancia, que finalmente es la variable en la que se establece el nivel en el que se alinea la marca y su producto con las necesidades del consumidor (F. Stahl et al., 2012).

La gestión correcta de un servicio pos venta fortalece la relación y puede dar ventajas competitivas, se sugiere que las marcas perfiladas a la iconicidad se enfoquen en consolidar un servicio al cliente eficiente.

Se definen, a partir del análisis de casos anterior contrastados con la teoría, las variables que rodean a una marca de ropa infantil que va más allá del escenario de consumo y logra una vinculación emocional en la cultura perfilándose como ícono (*Tabla 20*).

VARIABLES
Trayectoria (ty)
Herencia de marca (hm)
Aceptación del mercado (am)
Presencia de marca (pr)
ADN (ad)
Propósito (po)
Esencia (em)
Caracterización (pn)
Operatividad (om)
Sistema Estratégico de marca (Se)
Cultura de marca (Cm)
Experiencia de marca (Xm)
Deseabilidad (Dr)
Afinidad (Ar)
Desempeño de marca (Dd)
<i>Engagement</i> (Ec)
Codesarrollo (Cl)
Multi Target (mk)

Territorio de marca (tr)
Promesa de marca (prm)
Conciencia de marca (CR)
Resonancia de marca (RRM)
Percepción de marca (PPM)
Lealtad de marca (LR)
Satisfacción de marca (SLR)
Relación afectiva (RA)
Coolness (CB)
Marca emoción (ME)
Recompensa de marca (RCM)
Diferenciación de marca (DF)
Responsabilidad de marca (RPM)
Adaptación constante (ADP)
Relación pos-compra (RPS)

Tabla 20. variables que rodean a una marca como ícono que va más allá del escenario de consumo hasta la vinculación emocional en una cultura.

De acuerdo con el estudio, todas las marcas ícono de ropa infantil dan muestra de cada una de estas variables, algunas con más presencia que otras dependiendo de la gestión individual de cada marca.

La aplicación de estas variables no garantiza la *iconicidad*, sin embargo, una gestión en la que se tengan en cuenta, puede aumentar la posibilidad de alcanzarla o hacerse más competitiva dentro de la categoría hasta perfilarse como una marca fuerte (Kotler & Keller, 1997).

Se propone, a partir de la teoría de marca aplicada a los análisis de los casos de estudio y basados en las variables encontradas, la siguiente metodología:

GUÍA METODOLÓGICA PARA EL DESARROLLO DE MARCAS ÍCONO EN EL MERCADO DE ROPA INFANTIL

La siguiente metodología se plantea como una guía para las marcas que quieran perfilarse como fuertes dentro de su mercado de influencia. Está hecha a partir de estudios teóricos y de casos prácticos aplicados, en los que se encontraron variables que coinciden y revelan la gestión de marcas que llegan al nivel de ícono y que han logrado posicionarse en los primeros lugares del mercado de ropa infantil en la ciudad de Medellín.

Se explica a partir de una analogía que compara el desarrollo de una marca con el desarrollo de un show en sus etapas clave: montar el escenario y llevar a cabo el show que incluye un género, una ubicación, el encanto, una puesta en escena y finalmente el telón de cierre.

ESCENARIO

El escenario representa el conjunto de elementos a partir de los cuales se manifiesta una base para la construcción de la relación de la marca (*Figura 20*).

Es necesario que la marca sepa con quién o quiénes se va a relacionar y de qué manera. En otras palabras, quiénes harán parte del show, lo vivirán e incluso crearán un estilo de vida alrededor de él para que el esfuerzo de la gestión sea cada vez más eficiente; Sin escenario no hay show.

Se construye, a partir de 3 pilares.

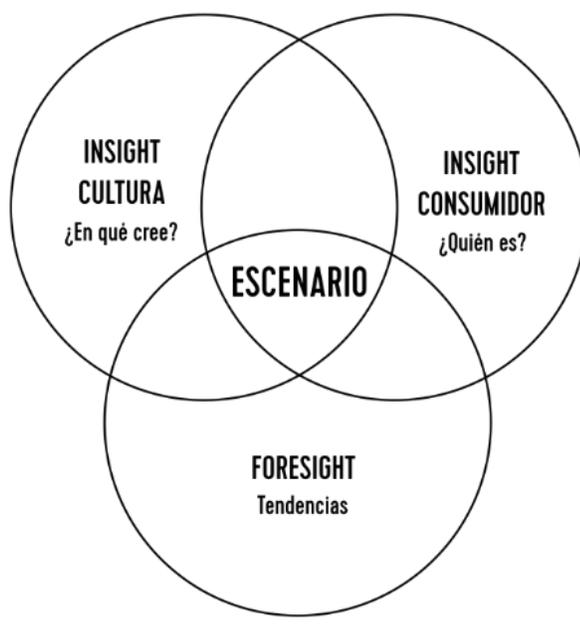


Figura 20. Esquema de definición del ESCENARIO para la metodología.

El primero de ellos, compuesto por quienes disfrutan, asisten, viven y conectan con el show: ¿Quién es? (perfil tentativo del cliente), Es la primera pregunta a resolver en el proceso conocer el tipo de escenario en el cual se llevará a cabo el show.

Para esto, se hace un *Insight* del Consumidor (Said, Macdonald, Wilson, & Marcos, 2015), es decir, se debe abordar sentimientos, deseos, angustias y aspiraciones. No se trata de sólo datos que arrojen estudios estadísticos o patrones de comportamiento regulares, se trata de una dimensión de la que ni siquiera el consumidor pueda ser consciente todavía. Hay que entrar a su mente y encontrarlo, el *insight* es un motor oculto, una fibra sensible que lleva a conectar directa y genuinamente con él. Para esta conexión es importante perfilar la marca

desde la **caracterización** de la misma, apelando a personajes, personas o mitos que visualicen un ícono inspirador que cultive la decisión de amar lo que representa. Los elementos resultantes de esta caracterización moldean un **ADN** y una **escencia** que serán referentes clave de una motivación profunda del consumidor y su comportamiento, con la marca principalmente.

Para el caso de las marcas de ropa infantil, los súper héroes, deportistas o personajes de tv, por ejemplo, representan características que van más allá y conectan con un ideal de aspiración como solución. Las marcas deben entender que este mercado está influenciado por “el yo extendido” del padre que busca en la marca la caracterización de lo que quiere para su hijo y éste a su vez, quiere y sueña con esas características con las que se asociará a la marca (*Figura 21*). Debe existir sincronía y coherencia con lo que quiere cada uno y cómo la marca va a mediar esa atracción desde la caracterización inicialmente.



Figura 21. Ejemplo de enfoque de CARACTERIZACIÓN para marca de ropa infantil.

El segundo pilar del escenario es *Insight* de la cultura a la cual pertenecen estos individuos, se trata de aprovechar las referencias colectivas que hacen parte de la caracterización y se comparten, es decir, encontrar el punto de **afinidad** a partir del cual la marca y lo que esta representa tendrán la aceptación. ¿En qué cree?, es la pregunta para sentar bases e iniciar a involucrarse culturalmente. Una marca

que no conecte con un colectivo se verá en problemas y su gestión podría llegar a ser nula. Continuando con el ejemplo del súper héroe, ¿qué hace que sea una figura inspiracional para un colectivo?, a partir de esos aspectos, la marca debe apalancar su gestión hasta ser altamente **deseable** por quienes componen la zona de impacto (la cultura de marca) o quieren estar allí.

Por último, para conformar el escenario adecuado, aplicar una estrategia *Foresight*, basada en tendencias, en la cual se identifiquen señales de cambio en el presente que revelen patrones de evolución en el tiempo y poder construir así, posibles escenarios futuros. Un estudio de tendencias más que de productos y mercados, de comportamientos y cultura.

Para el caso del mercado de ropa infantil, una marca que no evoluciona con las tendencias puede entrar en la generalidad, enemiga de las marcas que buscan ser ícono.

Es importante un modelo genuino, que sea fuerte en aspectos en los que se enfoca la marca desde que nace, es decir, si su escenario comprende intereses ambientales o inclusivos, su gestión debe volcarse principalmente a ser coherentes con esto.

La sincronía de los elementos del escenario persigue: compra, recompra, recomendación y defensa de la marca.

EI SHOW

La segunda parte de la guía metodológica hace referencia al show, la magia de la relación y conexión que logra la marca y todo lo que representa. El momento en el que el público centra toda su atención al ícono sobre el escenario: la marca.

El buen show traducido a una gestión de marca correcta, va a permitir crear, gestionar, desarrollar y posicionar una marca **deseada** perfilándola como ícono en una cultura determinada. Para llevar a cabo cada una de las etapas del show

la marca ya debe tener muy claro el público (el escenario) y definir cuál es su objetivo de gestión:

- Crear/desarrollar marca
- Posicionar/fortalecer marca

De aquí en adelante, el show empieza a tomar forma creando un valor único a partir de cual se va a configurar el **sistema estratégico de marca**:

1. Género:

No todos los shows ofrecen el mismo espectáculo, existen géneros con los cuales el público conecta más, géneros compuestos por temáticas afines y de interés particular; pasa igual con las marcas, incluso si hacen parte de un mismo mercado, cada una se enfoca en gestionar desde lo que pretende conectar. En este punto del show, la marca debe enfocarse en la oferta: funcional y emocional (*Figura 22*).

- La oferta funcional sugiere realizar un *marketing mix* con las 4P's con un enfoque tangible:
 - Producto: ¿Qué vendo?, ¿qué necesidades satisface? (producto esencial), ¿cuáles son sus características? calidad, *packaging* (producto real), ¿qué valor añadido tiene el producto? (producto ampliado)
 - Precio: ¿Qué valor tiene?, ¿A qué nivel me comprarán o me dejarían de comprar?, ¿y si aumenta o disminuye el precio en qué porcentaje?
 - Plaza: ¿Cómo se va a distribuir?
 - Promoción: ¿Qué estrategias darán a conocer la oferta?
- Oferta emocional: Se da un enfoque intangible que comprende las experiencias, antes, durante y después del contacto con la marca. Se sugiere abordar a detalle cada uno de estos momentos de contacto.

- Antes: ¿Cuál es la percepción y la expectativa que genera la marca?
- Durante: Conciencia de las emociones que adquiere el consumidor cuando entra en contacto con la marca.
- Después: Resonancia, descripción del valor y beneficio a obtener.

Es importante que las ofertas funcional y emocional entren en sintonía con el escenario, que despierten interés y brinden soluciones coherentes.

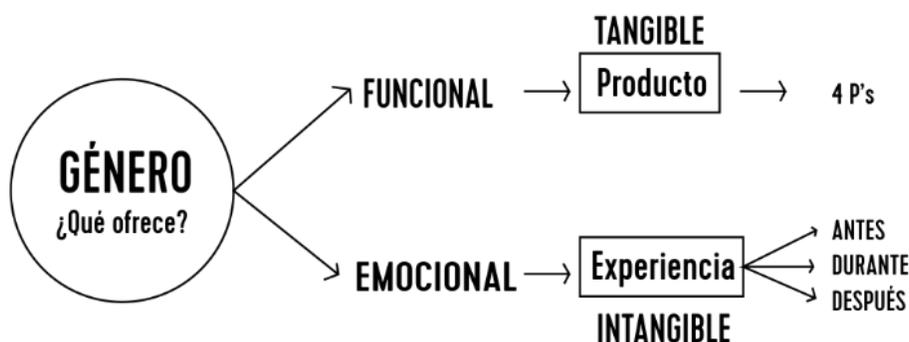


Figura 22. Esquema de definición del GÉNERO, entendido como la oferta.

2. Ubicación:

La ubicación en el show refleja una propuesta posicional, que abarca todo tipo de asociaciones enmarcadas en conceptos clave. En este punto es importante establecer el **territorio**, entendido como un entorno de desarrollo y relación de la marca con su público.

Se sugiere crear un espacio conceptual coherente con la **caracterización**, a partir del cual sienten bases de asociación y se desarrollen contenidos. Los equipos internos y externos buscarán orientación en el territorio establecido para desarrollar acciones relevantes con impacto de marca, esto es clave para la **diferenciación**.

¿Cuáles son los conceptos fuertes que describen la marca y todo lo que esta representa? Es importante hacer una descripción de cada uno de ellos, irá dando más claridad sobre la **esencia** de la marca y aquello que la rodea.

3. Encanto:

El encanto del show, es ese elemento de la marca que atrapa, que lleva la relación con el público al otro nivel, la **relación afectiva**. Se habla de la propuesta de valor. ¿Qué **promete** mi marca y cómo lo cumple?

El encanto se basa en el **propósito** de la marca, una respuesta al ¿para qué existe la marca? De manera auténtica, genuina y clara debe existir una razón de ser que conecte más allá de justificaciones financieras, pues del propósito nace gran parte del amor y respaldo que obtiene la marca de su público y con el que se configura la relación fuerte (*Figura 23*).

La marca a este punto ha tomado forma en la caracterización, y asimilándola a un personaje como tal que se relaciona y busca cumplir una misión específica, esta guía presenta una forma de encontrar el propósito de este personaje llamado marca:

¿Qué ama hacer?

¿Qué necesita el mundo?

¿En qué es sobresaliente?

¿Por qué le pueden pagar?



Figura 23. Esquema de definición del PROPÓSITO de la marca.

Este propósito puede hacer la diferencia en el mercado de competencia de valores agregados y guiar desarrollos, estrategias y ofertas que lleven la marca a otro nivel, uno que no se enfoca sólo en lo que recibe sino en lo que aporta al mercado que impacta y la sociedad donde se desarrolla.

¿Qué le aporta la marca a la sociedad?, ¿Qué problema soluciona?

Por último, el encanto incluye el desarrollo o mejora de todo el sistema de identificación audiovisual de la marca. La manera de configurar una relación desde los sentidos y buscar transmitir todo lo que significa la marca a través de todos sus puntos de contacto. Estos elementos se reúnen en el manual corporativo de marca (*Tabla 23*), que ajusta además una serie de directrices y normas que respetan la identidad. La coherencia de la línea audiovisual con el ADN de la marca debe ser evidente en cada punto de contacto.

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
CONCEPTO DE MARCA	Puede estar ligado a una historia o un mito que represente la identidad de la marca. Aquí se cuenta detalladamente en qué consiste la marca y lo que desea transmitir.
LOGO	Incluir el desarrollo gráfico y los elementos que lo componen, escalados, aplicaciones, normas y prohibiciones.
SLOGAN	Representación breve del concepto de marca, una frase o pocas palabras que engloben la promesa de marca.
PALETA DE COLORES	Describir detalladamente la gama de colores tanto digitales como impresos.
TIPOGRAFÍAS	Deben reflejar el concepto general de la marca y representarlo.
FOTOGRAFÍA – AUDIO – VIDEO	Describir el estilo fotográfico aplicado al concepto de la marca.
OTROS	Incluir todos los puntos de contacto importantes, tonos de voz, uniformes, packaging, maneras de redactar.

Tabla 23. Ejemplo de los elementos que componen en manual de marca.

4. Puesta en escena:

La puesta en escena del show está comprendida por las estrategias que se implementarán para lograr los objetivos de gestión. El éxito del show estará volcado en gran parte al desarrollo de una puesta en escena única, que genere valor.

Las estrategias a aplicar son:

ESTRATEGIAS	DESCRIPCIÓN
Plan de mercadeo	Fijar objetivos a partir de pilares que aporten al crecimiento de la marca. <ul style="list-style-type: none"> - Diseñar portafolio de productos: Planificar lanzamientos (productos)

	<p>estratégicos o por los que se conoce generalmente la marca, extensiones de línea, productos exclusivos).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definir dinámicas comerciales: Estrategia de precios y descuentos (precio promedio, precio medio y precio alto). - Estrategias de comunicación. - Estrategias posventa - Estrategias de persuasión (compra, recompra, recomendación y defensa) - Estrategias de co-creación y experiencias.
Estrategias de Online	<ul style="list-style-type: none"> - Market Place (Amazon, mercado libre, plataformas de venta). - Website con ecommerce - Redes sociales: ¿Cuáles son las más adecuadas para todo lo que compone la marca?, ¿En cuáles invertir más?, ¿Cada cuánto invertir?
Estrategias de Offline	<ul style="list-style-type: none"> - Canales in & out - Canales exclusivos - Canales masivos
Plan de acciones	<ul style="list-style-type: none"> - Asignación de presupuestos, cronogramas y actividades enfocadas a la gestión de la marca. - Seguimiento a clientes. - Satisfacción y captura de clientes
Plan de crisis	<p>Posturas y acciones de la marca frente a las crisis y en momentos donde su público necesita de ella.</p>
Estrategias endomarketing	<p>Establecer estrategias concentradas en el ambiente interno basados en la gestión de marca con el fin de atraer y retener los mejores talentos.</p>

Tabla 24. Cuadro de estrategias para el logro de los objetivos de marca.

5. El telón:

El telón representa el cierre del ciclo que, tras una evaluación y ajuste necesarios vuelve a dar inicio a un show evolucionado. Este punto, la guía presenta las métricas y evaluaciones periódicas sobre la gestión de la marca basados en indicadores clave de desempeño (KPI's).

La métrica planteada en esta metodología se fundamenta en el concepto de "salud", es decir, qué tan saludable está siendo la marca desde 3 puntos importantes:

- Salud de impacto: Este tipo de salud hace referencia qué tan satisfecho está el público de la marca y todo lo que representa. Se basados en herramientas que permitan conocer el nivel de satisfacción.
- Salud ambiental: ¿Cómo son los procesos y qué tan sostenible es la marca?, ¿cuál es el impacto ambiental?
- Salud social: ¿Cuál es el impacto social y cultural de la marca en su zona de influencia? Causas sociales apoderadas por la marca.
- Salud financiera: Indicadores financieros que determinen la rentabilidad de la marca.

Una correcta evaluación de cada uno de estos indicadores, va a permitir una evolución que destaque cada vez más la marca en el mercado.

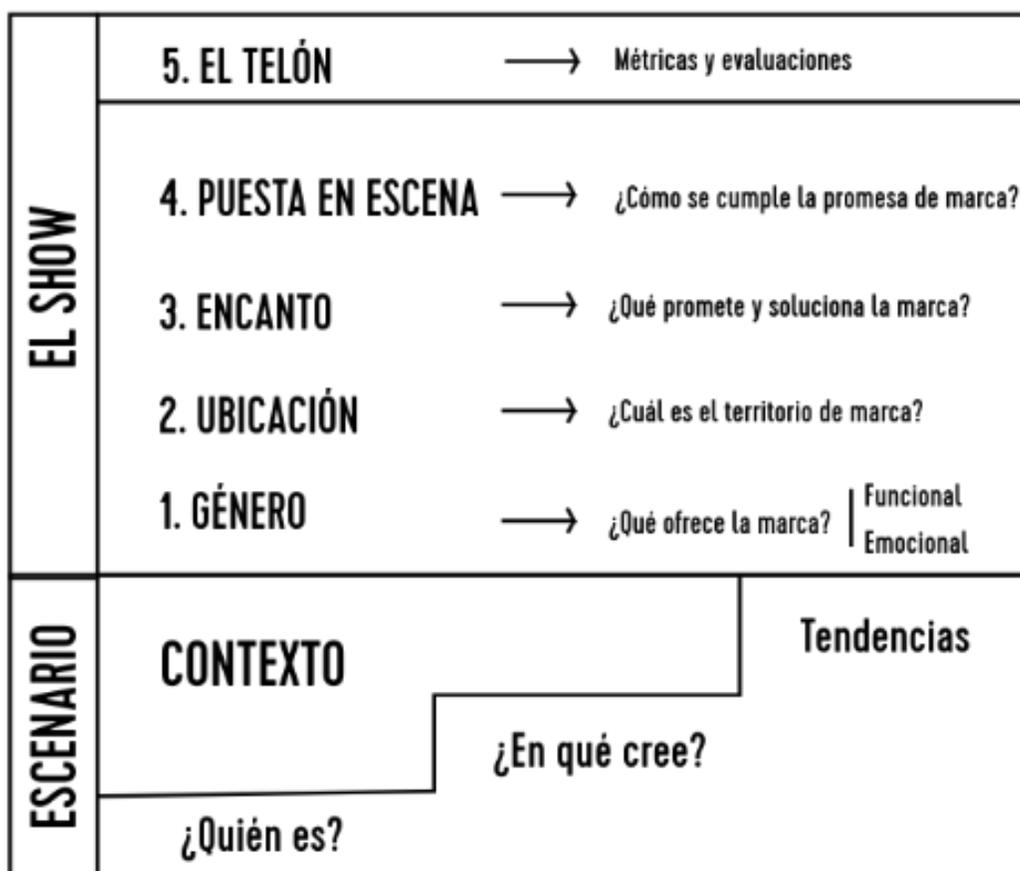


Figura 24. Esquema general de la metodología propuesta a partir del estudio para el desarrollo de marcas ícono de ropa infantil.

9. Conclusiones

Una metodología para el desarrollo de marcas ícono aplicada al mercado de ropa infantil debe estar fundamentada en construir relación afectiva. Esto se logra a partir de una propuesta que involucre y evoque ideales, apelando a personas, personajes o mitos con características deseadas. Encontrar el punto de afinidad a partir del cual la marca y lo que esta representa tendrán la aceptación. ¿En qué creen las personas?, es la pregunta para sentar bases e iniciar a involucrarse culturalmente. Una marca de ropa infantil que no conecte con un colectivo se verá en problemas y su gestión podría llegar a ser nula. Según esto, el modelo teórico

que más se ajusta a las marcas de este sector que se perfilan como ícono es el de “*Lovemarks*” planteado por Kevin Roberts (2005), el amor hacia una marca es lo que finalmente determina la cúspide de la iconicidad en este mercado que cada vez exige más una razón de ser de la marca, su humanización y sus valores alineados con las dinámicas operativas que busquen brindar bienestar de diferentes maneras a su público. Para el mercado de la moda infantil, la metodología de construcción y posicionamiento de marca debe identificar señales de cambio en el presente que revelen patrones de evolución en el tiempo y poder construir así, posibles escenarios futuros. Un estudio de tendencias más que de productos y mercados, de comportamientos y cultura.

Los modelos de construcción y posicionamiento influyen el mercado de ropa infantil en la medida que entienden, estudian, analizan, conectan y evolucionan con la cultura de la marca. El estudio muestra que las marcas ícono de ropa infantil se posicionan en el mercado a partir del enfoque en la solución de un problema que va más allá de vender ropa. Es importante que las marcas perfiladas a la iconicidad centren su gestión en qué problema van a ayudar a resolver, lo asuman y lo lideren. No pueden ser estáticos y deben plantear en sí mismos mecanismos o variables que los alejen de llegar a ser obsoletos.

La caracterización y la construcción de un propósito con causa (variables principales en la gestión de una marca de ropa infantil), genuino y no forzado que debe ser creíble por cada uno de los actores que influyen en la marca y conectar con un público que lo lee, lo entiende, lo compra y para el caso de estas marcas, lo aman. Crean entonces, "mitos de identidad" que, a través de un poderoso simbolismo, impactan un colectivo e inspiran una forma duradera de afecto, más allá de la popularidad. Configuran su gestión a partir de elementos de los modelos teóricos, que abordan deseos de experiencias positivas expresando un yo más auténtico que idealizado; implementan la co-creación con los corazones de la cultura que impactan y sustentan la base de la relación en un vínculo emocional que aumenta la lealtad al punto de perfilar amantes de la marca.

Para llegar a ser íconos, las marcas, deben entender el factor *coolness* como macro-tendencia en el mercado de ropa infantil, esto traduce en la comprensión de la cultura, ser conscientes de lo que está pasando alrededor, lo relevante y los relevantes de ella. Lograr percepciones subjetivas, altamente deseables, de gran impacto, aprecio y mayor conexión emocional con padres, hijos y con quienes se relacionan ellos, es el reto y la clave para alcanzar la iconicidad en un mercado que abre las puertas a lo inclusivo. Se encuentra que las marcas ícono toman decisiones basadas en esta combinación de intangibles para hacer frente a los retos de crecimiento, asumir roles como agentes de cambio y proponer soluciones (lo que le dejan o aportan al mundo). La relación entre la data y la creatividad mediada por un equipo versátil entendido, curioso y estratégico encargado de la gestión hace la diferencia en el impacto de la marca en un contexto específico.

10. Bibliografía

- Aaker, D. A. (1996a). Building strong brands TT -. In TA -.
- Aaker, D. A. (1996b). Measuring Brand Equity Across Products and Markets. *California Management Review*. <https://doi.org/10.2307/41165845>
- Aaker, D. A. (2014). Aaker on branding. *Morgan James Publishing*.
- Aaker, D. a. (1991). Managing Brand Equity. *Journal of Marketing*.
- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*. <https://doi.org/10.2307/3151897>
- Åberg, E., & Huvila, J. (2019). Hip children, good mothers – children’s clothing as capital investment? *Young Consumers*, 20(3), 153–166. <https://doi.org/10.1108/YC-06-2018-00816>
- Albert, N., Merunka, D., & Valette-Florence, P. (2008). When consumers love their

- brands: Exploring the concept and its dimensions. *Journal of Business Research*.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.09.014>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*.
<https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Azuma, N., & Fernie, J. (2003). Fashion in the globalized world and the role of virtual networks in intrinsic fashion design. *Journal of Fashion Marketing and Management*. <https://doi.org/10.1108/13612020310496994>
- Batey, M. (2012). The Measurement of Creativity: From Definitional Consensus to the Introduction of a New Heuristic Framework. *Creativity Research Journal*.
<https://doi.org/10.1080/10400419.2012.649181>
- Batra, R., Ahuvia, A., & Bagozzi, R. P. (2012). Brand love. *Journal of Marketing*.
<https://doi.org/10.1509/jm.09.0339>
- Belk, R. W., Tian, K., & Paavola, H. (2010). Consuming cool: Behind the unemotional mask. *Research in Consumer Behavior*. [https://doi.org/10.1108/S0885-2111\(2010\)0000012010](https://doi.org/10.1108/S0885-2111(2010)0000012010)
- Bellman, S., & Rossiter, J. (2012). Emotional Branding Pays Off: How Brands Meet Share of Requirements through Bonding, Companionship, and Love. *Journal of Advertising Research*. <https://doi.org/10.2501/JAR-52-3-291-296>
- Bhadra, A., & Kachwala, T. T. (2018). The effect of brand value on brand loyalty: A study of consumer products. *SMART Journal of Business Management Studies*.
<https://doi.org/10.5958/2321-2012.2018.00002.7>
- Bowen, J. T., & Chen, S. L. (2001). The relationship between customer loyalty and customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1108/09596110110395893>
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty? *Journal of Marketing*.
<https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.52>

- Brodie, R. J., Whittome, J. R. M., & Brush, G. J. (2009). Investigating the service brand: A customer value perspective. *Journal of Business Research*.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.06.008>
- Buil, I., de Chernatony, L., & Martínez, E. (2008). A cross-national validation of the consumer-based brand equity scale. *Journal of Product and Brand Management*.
<https://doi.org/10.1108/10610420810904121>
- Burmann, C., Jost-Benz, M., & Riley, N. (2009). Towards an identity-based brand equity model. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.06.009>
- Calvo Dopico, D., & Calvo Porral, C. (2012). Sources of equity in fashion markets. *Journal of Product & Brand Management*, 21(6), 391–403.
<https://doi.org/10.1108/10610421211264883>
- Cardoso, A., de Araujo, M., & Coquet, E. (2008). Modelling children's choice decisions of clothing. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 12(3), 415–428.
<https://doi.org/10.1108/13612020810889344>
- Carroll, B. A., & Ahuvia, A. C. (2006). Some antecedents and outcomes of brand love. *Marketing Letters*. <https://doi.org/10.1007/s11002-006-4219-2>
- Chaplin, L. N., & John, D. R. (2005). The development of self-brand connections in children and adolescents. *Journal of Consumer Research*.
<https://doi.org/10.1086/426622>
- 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*.
<https://doi.org/10.1509/jmkg.65.2.81.18255>
- Chi, H. K., Yeh, H. R., & Yang, Y. T. (2009). The impact of brand awareness on consumer purchase intention: The mediating effect of perceived quality and brand loyalty. *The Journal of International Management Studies*.
- Chieng, F. Y. L., & Lee, G. C. (2011). Customer-Based Brand Equity : a Literature Review. *Journal of Arts Science & Commerce*.

- Cho, E. (2011). Development of a brand image scale and the impact of lovemarks on brand equity. *Unpublished Work*.
- Choi, T.-M. (2014). *Fashion Branding and Consumer Behaviors: An Introduction*.
https://doi.org/10.1007/978-1-4939-0277-4_1
- Chomvilailuk, R., & Butcher, K. (2010). Enhancing brand preference through corporate social responsibility initiatives in the Thai banking sector. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. <https://doi.org/10.1108/13555851011062296>
- Confecámaras. (2019). Informe de Dinámica Empresarial en Colombia. In *Informe de dinámica empresarial en Colombia 2018*.
<https://doi.org/10.1016/j.biocel.2010.05.004>
- D.Aaker. (1991). Aaker's Brand Equity Model. *European Institute for Brand Management*.
- Dagustani, D., & Satya, M. T. (2014). The Brand Building: Developing Brand Asset Valuator and Brand Association (Empirical study on traditional snack food In Indonesia). *International Journal of Business, Economics and Law*.
- de Chernatony, L. (1999). Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation. *Journal of Marketing Management*.
<https://doi.org/10.1362/026725799784870432>
- Dinnie, K. (2003). BRANDchild: Remarkable Insights into the Minds of Today's Global Kids and their Relationships with Brands. *Journal of Brand Management*.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540150>
- Doucé, L., & Janssens, W. (2013). The Presence of a Pleasant Ambient Scent in a Fashion Store: The Moderating Role of Shopping Motivation and Affect Intensity. *Environment and Behavior*. <https://doi.org/10.1177/0013916511410421>
- Erevelles, S. (2002). Brand Leadership. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Estrela, R. C., Pereira, F. C., & Ventura, J. B. (2014). Children's socialization in consumption: The role of marketing. *EuroMed Journal of Business*.

<https://doi.org/10.1108/EMJB-10-2013-0051>

F., C. E. R., FERRO, L. S. R., & MEJÍA, S. E. (2006). Enfoque Estratégico Del Servicio Al Cliente. *Scientia Et Technica*.

Faircloth, J. B., Capella, L. M., & Alford, B. L. (2001). The Effect of Brand Attitude and Brand Image on Brand Equity. *Journal of Marketing Theory and Practice*.

<https://doi.org/10.1080/10696679.2001.11501897>

Farquhar, P. H. (1988). Managing Brand Equity. *Journal of Advertising Research*.

Farquhar, P. H. (1990). Managing brand equity. (Research Currents). *Journal of Advertising Research*.

Farquhar, P. H., Herr, P. M., Aaker, D. A., & Biel, A. L. (1993). The dual structure of brand associations. In *Brand equity & advertising: Advertising's role in building strong brands*.

Ferreira, P., Rodrigues, P., & Rodrigues, P. (2019). Brand Love as Mediator of the Brand Experience-Satisfaction-Loyalty Relationship in a Retail Fashion Brand. *Management and Marketing*. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2019-0020>

Förster, A., Kreuz, P., Förster, A., & Kreuz, P. (2003). Lovemarks. In *Marketing-Trends*. https://doi.org/10.1007/978-3-322-92952-5_7

Garg, R. [Ed], Chhikara, R. [Ed], Panda, T. K. [Ed], & Kataria, A. [Ed]. (2018). Driving customer appeal through the use of emotional branding. In *Driving customer appeal through the use of emotional branding*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4018/978-1-5225-2921-7>

Gibbs, G. (2012). Codificación temática y categorización. In *El análisis de datos cualitativos en Investigación Cualitativa*.

Giovanis, A., & Athanasopoulou, P. (2018). Understanding lovemark brands. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*. <https://doi.org/10.1108/sjme-07-2018-0035>

Grassl, W. (2000). Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. *Journal of Consumer Marketing*.

<https://doi.org/10.1108/jcm.2000.17.3.263.3>

- Halton, E. (2010). This Little Kiddy Went to Market: The Corporate Capture of Childhood. *Contemporary Sociology: A Journal of Reviews*.
<https://doi.org/10.1177/0094306110367909g>
- He, H., Li, Y., & Harris, L. (2012). Social identity perspective on brand loyalty. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.007>
- Heinrich, D., Albrecht, C. M., & Bauer, H. H. (2012). Love actually? Measuring and exploring consumers' brand love. In *Consumer-Brand Relationships: Theory and Practice*. <https://doi.org/10.4324/9780203128794>
- Hellier, P. K., Geursen, G. M., Carr, R. A., & Rickard, J. A. (2003). European Journal of Marketing Customer repurchase intention: A general structural equation model Customer repurchase intention A general structural equation model. *European Journal of Marketing European Journal of Marketing International Journal of Retail & Distribution Management*.
- Hoeffler, S., & Keller, K. L. (2002). Building brand equity through corporate societal marketing. *Journal of Public Policy and Marketing*.
<https://doi.org/10.1509/jppm.21.1.78.17600>
- Hollis, N. (2011). Globalization in Context. *Journal of Advertising Research*.
- Holt, D. (2003a). How to build an iconic brand. *Market Leader*.
- Holt, D. (2003b). How to build an iconic brand. *Market Leader*, (21), 35–42. Retrieved from <http://culturalbranding.org/cb2016/wp-content/uploads/How-to-Build-an-Iconic-brand.pdf>
- Holt, D. B. (2003). What Becomes an Icon Most? *Harvard Business Review*.
- Holt, D. B. (2004). How brands become icons. *The Principles of Cultural Branding*.
- Hoyos Ballesteros, R. (2018). Branding: el arte de marcar corazones. *Comunicación Revista Internacional de Comunicación Audiovisual Publicidad y Literatura*.
<https://doi.org/10.12795/comunicacion.2018.i16.12>

- Hsieh, H. Y., Hu, T. S., & You, Z. W. (2017). Cultural and creative industries and the spatial development of Taipei fashion industry. *Journal of Architecture and Planning*.
- Huang, R., & Sarigöllü, E. (2012). How brand awareness relates to market outcome, brand equity, and the marketing mix. *Journal of Business Research*.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.02.003>
- Iglesias, O., Singh, J. J., & Batista-Foguet, J. M. (2011). The role of brand experience and affective commitment in determining brand loyalty. *Journal of Brand Management*. <https://doi.org/10.1057/bm.2010.58>
- jorge aguilar, jaimé vargas. (2010). Servicio al cliente. Goya.
- Karjalainen, T. M., & Snelders, D. (2010). Designing visual recognition for the brand. *Journal of Product Innovation Management*. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00696.x>
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.2307/1252054>
- Keller, K. L. (2001). Building Customer-Based Brand Equity : A Blueprint for Creating Strong Brands Building Customer-Based Brand Equity : A Blueprint for Creating Strong Brands. *Journal of Marketing Communications*.
<https://doi.org/10.1080/13527260902757530>
- Keller, K. L. (2009). Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of Marketing Communications*.
<https://doi.org/10.1080/13527260902757530>
- Keller, K. L. (2013). Building strong brands in a modern marketing communications environment. In *The Evolution of Integrated Marketing Communications: The Customer-Driven Marketplace*. <https://doi.org/10.4324/9781315872728>
- Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2003). How Do Brands Create Value? *Marketing Management*.

- Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). Brands and branding: Research findings and future priorities. *Marketing Science*. <https://doi.org/10.1287/mksc.1050.0153>
- Kim, Y. K., & Sullivan, P. (2019). Emotional branding speaks to consumers' heart: the case of fashion brands. *Fashion and Textiles*. <https://doi.org/10.1186/s40691-018-0164-y>
- Knowles, J. (2003). Value-based brand measurement and management. *Interactive Marketing*. <https://doi.org/10.1057/palgrave.im.4340216>
- Kotler, P. (2012). Marketing management/Philip Kotler, Kevin Lane Keller. *Pearson Education International*.
- KOTLER, P. (2008). Dirección de Mercadotecnia. *Prentice Hall*.
<https://doi.org/10.1016/B978-85-352-7930-6.50011-X>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (1997). Marketing Management, 15th Edition. In *Pearson Education Limited*.
- Kurnit, P. (2000). Trend Walk™: On the Road for Winning Ideas in Children's Marketing. *International Journal of Advertising and Marketing to Children*.
<https://doi.org/10.1108/eb027625>
- Kvale, S. (2013). Las entrevistas en Investigación Cualitativa. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53).
- Leone, R. P., Rao, V. R., Keller, K. L., Luo, A. M., McAlister, L., & Srivastava, R. (2006). Linking brand equity to customer equity. *Journal of Service Research*.
<https://doi.org/10.1177/1094670506293563>
- Lin, Y. H. (2015). Innovative brand experience's influence on brand equity and brand satisfaction. *Journal of Business Research*.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.06.007>
- Lopez, A., & Rodriguez, R. (2018). Children and their brands: how young consumers relate to brands. *Journal of Consumer Marketing*. <https://doi.org/10.1108/JCM-06-2016-1842>

- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.184>
- Macdonald, E. K., & Sharp, B. M. (2000). Brand Awareness Effects on Consumer Decision Making for a Common, Repeat Purchase Product: A Replication. *Journal of Business Research*. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(98\)00070-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(98)00070-8)
- Macrae, C. (1998). 'Strategic brand management.' *Journal of Brand Management*. <https://doi.org/10.1057/bm.1998.36>
- Malhotra, N. K. (1981). A Scale to Measure Self-Concepts, Person Concepts, and Product Concepts. *Journal of Marketing Research*. <https://doi.org/10.2307/3151339>
- Martyn, T., & Practitioner. (2006). Brand Engagement How Long a Fad? *Brandweek*.
- Maruca, R. (1995). How do you grow a premium brand? *Harvard Business Review*.
- Masoom, M. R., & Pasha, S. H. A. (2013). Top of the Mind Awareness (TOMA) of a Particular Brand as Leading Consideration of Purchasing the Product: An Empirical Assessment. *JIMS8M: The Journal of Indian Management & Strategy*.
- Mayer, P., & Vambery, R. G. (2013). Unbranding: Threat to brands, opportunity for generics and store brands. *Journal of Consumer Marketing*. <https://doi.org/10.1108/07363761311304951>
- McGale, L. S., Halford, J. C. G., Harrold, J. A., & Boyland, E. J. (2016). The Influence of Brand Equity Characters on Children's Food Preferences and Choices. *Journal of Pediatrics*. <https://doi.org/10.1016/j.jpeds.2016.06.025>
- Mizik, N., & Jacobson, R. (2008). The financial value impact of perceptual brand attributes. *Journal of Marketing Research*. <https://doi.org/10.1509/jmkr.45.1.15>
- Moore, C. M., Fernie, J., & Burt, S. (2000). Brands without boundaries – The internationalisation of the designer retailer's brand. *European Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.1108/03090560010331414>
- Muniz, A. M., & O'Guinn, T. C. (2001). Brand Community. *Journal of Consumer Research*. <https://doi.org/10.1086/319618>

- Myers, C. A. (2003). Managing brand equity: A look at the impact of attributes. *Journal of Product & Brand Management*, 12(1), 39–51.
<https://doi.org/10.1108/10610420310463126>
- Myers, M. D., & Newman, M. (2007). The qualitative interview in IS research: Examining the craft. *Information and Organization*.
<https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2006.11.001>
- Nam, J., Ekinci, Y., & Whyatt, G. (2011). Brand equity, brand loyalty and consumer satisfaction. *Annals of Tourism Research*.
<https://doi.org/10.1016/j.annals.2011.01.015>
- Netemeyer, R. G., Krishnan, B., Pullig, C., Wang, G., Yagci, M., Dean, D., ... Wirth, F. (2004). Developing and validating measures of facets of customer-based brand equity. *Journal of Business Research*. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(01\)00303-4](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(01)00303-4)
- O'Reilly, D. (2005). Cultural Brands/Branding Cultures. *Journal of Marketing Management*. <https://doi.org/10.1362/0267257054307336>
- Pavel, C. (2013). What is behind the lovemark concept? *Quality - Access to Success*.
- Pawle, J., & Cooper, P. (2006). Measuring emotion - Lovemarks, the future beyond brands. *Journal of Advertising Research*.
<https://doi.org/10.2501/S0021849906060053>
- Peter, J. P., & Olson, J. C. (2009). Consumer Behavior & Marketing Strategy. In *Dana*.
- Pilcher, J. (2011). No logo? children's consumption of fashion. *Childhood*.
<https://doi.org/10.1177/0907568210373668>
- Prinet, E. (2010). Buyology: Truth and Lies About Why We Buy by Martin Lindstrom. *Journal of Industrial Ecology*. <https://doi.org/10.1111/j.1530-9290.2009.00198.x>
- Raddar. (2020). El gasto en la apertura, calma en los hogares. *Raddar Consumer Knowdle Grouple Group*.
- Reed, A., & Forehand, M. (2019). Handbook of Research on Identity Theory in

- Marketing. In *Handbook of Research on Identity Theory in Marketing*.
<https://doi.org/10.4337/9781788117739>
- Ries, A., & Ries, L. (2001). The 22 immutable laws of branding. *Symphonya. Emerging Issues in Management*. <https://doi.org/10.4468/2001.1.04ries.ries>
- Ries, A., & Trout, J. (2001). Positioning: The Battle for Your Mind: In *McGraw-Hill Professional*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.1523.3120>
- Roberts, K. (2005). Lovemarks: o futuro além das marcas. In *São Paulo: M. Books*.
- Rodhain, A., & Aurier, P. (2016). The child–brand relationship: social interactions matter. *Journal of Product and Brand Management*. <https://doi.org/10.1108/JPBM-03-2015-0835>
- Roll, M. (2019). The Secret of Zara ' s Success : A Culture of Customer Co-creation. *MartinRoll*.
- Rossolatos, G. (2018). Brand image re-revisited: a semiotic note on brand iconicity and brand symbols. *Social Semiotics*. <https://doi.org/10.1080/10350330.2017.1329973>
- Said, E., Macdonald, E. K., Wilson, H. N., & Marcos, J. (2015). How organisations generate and use customer insight. *Journal of Marketing Management*. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2015.1037785>
- Schmitt, B., Joško Brakus, J., & Zarantonello, L. (2015). From experiential psychology to consumer experience. *Journal of Consumer Psychology*. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2014.09.001>
- Schroeder, J. E., & Salzer-Mörling, M. (2005). Brand culture. In *Brand Culture*. <https://doi.org/10.4324/9780203002445>
- Schultz, H. (2012). Doing Business with a Sense of Responsibility. In *Onward: How Starbucks Fought for Its Life without Losing Its Soul*.
- Seetharaman, A., Azlan Bin Mohd Nadzir, Z., & Gunalan, S. (2001). A conceptual study on brand valuation. *Journal of Product & Brand Management*. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005674>

- Shaw, C. (2007). The DNA of Customer Experience. In *The DNA of Customer Experience*. <https://doi.org/10.1057/9780230210813>
- Shimp, T. A., & Andrews, C. J. (2013). Advertising, Promotion, And Other Aspects of Integrated Marketing Communication. In *Integrated Marketing communications*. <https://doi.org/10.1300/J057v01n01>
- Shocker, A. D., & Aaker, D. A. (1993). Managing Brand Equity. *Journal of Marketing Research*. <https://doi.org/10.2307/3172832>
- Simon, C. J., & Sullivan, M. W. (1993). The Measurement and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach. *Marketing Science*. <https://doi.org/10.1287/mksc.12.1.28>
- Smith, D. C., & Aaker, D. A. (1992). Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name. *Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.2307/1252048>
- Snoj, B., Pisnik Korda, A., & Mumel, D. (2004). The relationships among perceived quality, perceived risk and perceived product value. *Journal of Product & Brand Management*. <https://doi.org/10.1108/10610420410538050>
- Stahl, D. R. (2010). The Impact of Customer-Based Brand Equity on Customer Acquisition and Customer Retention. *Journal of Marketing*.
- Stahl, F., Heitmann, M., Lehmann, D. R., & Neslin, S. A. (2012). The impact of brand equity on customer acquisition, retention, and profit margin. *Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.1509/jm.10.0522>
- Taylor, S. A., Goodwin, S., & Celuch, K. (2004). The importance of brand equity to customer loyalty. *Journal of Product & Brand Management*. <https://doi.org/10.1108/10610420410546934>
- Thompson, C. J., Rindfleisch, A., & Arsel, Z. (2006). Emotional Branding and the Strategic Value of the Doppelgänger Brand Image. *Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2006.70.1.50>
- Torelli, C. J., Özsomer, A., Carvalho, S. W., Keh, H. T., & Maehle, N. (2012). Brand

concepts as representations of human values: Do cultural congruity and compatibility between values matter? *Journal of Marketing*.
<https://doi.org/10.1509/jm.10.0400>

Tuškej, U., Golob, U., & Podnar, K. (2013). The role of consumer-brand identification in building brand relationships. *Journal of Business Research*.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.07.022>

Valentine, V. (2003). Using semiotics to build powerful brands for children. *Young Consumers*. <https://doi.org/10.1108/17473610310813753>

Veloutsou, C., & Guzmán, F. (2017). The evolution of brand management thinking over the last 25 years as recorded in the Journal of Product and Brand Management. *Journal of Product and Brand Management*. <https://doi.org/10.1108/JPBM-01-2017-1398>

Vlachos, P. A., Theotokis, A., Pramadari, K., & Vrechopoulos, A. (2010). Consumer-retailer emotional attachment: Some antecedents and the moderating role of attachment anxiety. *European Journal of Marketing*.
<https://doi.org/10.1108/03090561011062934>

Warren, C., Batra, R., Loureiro, S. M. C., & Bagozzi, R. P. (2019). Brand Coolness. *Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.1177/0022242919857698>

Wiener, N. (2004). How to engage with today's kids. *Young Consumers*.
<https://doi.org/10.1108/17473610410814328>

Wood, L. (2000). Brands and brand equity: definition and management. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/00251740010379100>

Young and Rubicam Inc. (2008). Brand Development Findings. *Brand Science*.

Zaichkowsky, J. L. (2010). Strategies for distinctive brands. *Journal of Brand Management*. <https://doi.org/10.1057/bm.2010.12>

11. ANEXO 1. Cuestionario de entrevista a profundidad:

Nombre: _____

Fecha de la entrevista: _____

Buenos días, de ante mano quiero agradecer la disposición y el tiempo para desarrollar esta entrevista (parte de un proyecto de investigación académica para optar al título de Magister en Mercadeo de la Universidad de Medellín) que tiene la finalidad principal de estudiar el mercado de ropa infantil en Medellín a modo exploratorio, partiendo del trabajo que hacen las marcas del sector en términos de la conexión emocional con sus grupos de interés.

Ha sido elegido para participar de manera voluntaria en esta investigación por su experiencia, trayectoria y conocimiento en el trabajo de desarrollo y posicionamiento de marca en el mercado de ropa infantil.

Su colaboración en esta investigación es muy importante pues permitirá hacer más eficiente y efectivo el cumplimiento de los objetivos de la misma.

1. ¿Considera usted que su marca está en introducción, en crecimiento o en etapa de madurez?, ¿por qué considera que está en ese nivel?
2. Entendiendo que las marcas asumen una personalidad a partir del conjunto de características asociadas a los fines autoexpresivos de su público (J. L. Aaker, 1997) ¿Considera usted que la marca tiene un propósito y una esencia claros? ¿Podría decirme cuáles son y cómo se incluyen en la gestión de la marca?
3. ¿Cómo es el trabajo al interior de la organización con relación a la marca? ¿Puede considerarse que es planeado, estructurado y metódico? Entendiendo la planeación como un paso a paso.

4. Describa cómo está compuesta la gestión de la marca y las áreas involucradas en esto.
5. Se perciben como ícono, aquellas marcas que son altamente competentes no sólo al ofrecer beneficios, servicios o tecnologías innovadoras sino al desarrollar una conexión profunda con la cultura, básicamente, a partir un mito convincente que involucra al consumidor más allá de la transacción (D. Holt, 2003b). En estos términos, ¿Considera usted que tiene una marca ícono o perfilada a serlo? ¿por qué?
6. ¿Cómo miden la gestión en la percepción y posicionamiento de la marca por parte de sus grupos de interés?
7. A partir de la gestión de la marca con sus grupos de interés, ¿diría que estos están involucrados en la evolución y construcción de la marca? ¿considera que las personas externas a la organización –clientes, proveedores, distribuidores- están comprometidos con la marca para que crezca y se desarrolle?
8. Cuando ustedes desarrollan estrategias de marca ¿éstas a quiénes están dirigidas? (padres, niños, jóvenes...) ¿por qué a ese público?
9. Si pudiera definir su marca y lo que quieren transmitir a su público en 3 palabras, ¿cuáles serían?
10. ¿Considera usted que sus clientes/consumidores/usuarios utilizarían las mismas palabras? ¿Por qué?
11. ¿Considera usted que sus clientes son leales? ¿por qué? (evidencias de esto)
12. ¿Cómo logran que sus clientes sean leales a lo largo del tiempo?

13. ¿Qué estrategias utilizan ustedes para conectar emocionalmente con los clientes?, ¿cuáles son más valoradas y de qué manera se evidencia este valor?
14. Con relación a la competencia, ¿considera usted que su gestión es más reconocida por los clientes desde el posicionamiento y lealtad de marca?
15. En la categoría de ropa infantil de Medellín, ¿considera usted que hay una gestión responsable de las marcas? ¿cómo se evidencia esto?
16. Dentro del ciclo de vida del consumidor es claro que la ropa infantil pierde relevancia en algún momento en la vida del cliente actual (Pilcher, 2011), ¿cómo logran ustedes que la marca no pierda vigencia y relevancia en el cliente que ya no es consumidor y/o usuario de los productos porque creció?
17. Detalle ampliamente el proceso de servicio al cliente: satisfacción, acciones de mejora...

Gracias por hacer parte de esta investigación, la información brindada, contrastada con algunos desarrollos teóricos de marca incluidos en el proyecto, permitirá proponer una metodología para el desarrollo de marcas ícono aplicada al mercado de ropa infantil. Podrá tener, si así lo requiere, acceso a los resultados de este estudio una vez culminado.

Investigador responsable del proyecto: David Alejandro Benavides Romero

Teléfono: 3114731851

Correo: David.designbenavides@gmail.com

Firma del entrevistado: _____