

El Sistema de Gestión de Marca en el Sector del Ocio y La Ventaja Competitiva

Caso de Estudio: Club Amnesia (Ibiza – España)

Resumen

La gestión de marca en las pequeñas y medianas empresas de servicios (PYMES) es un aspecto emergente en la literatura académica, aunque todavía virgen en su aplicación a la industria del ocio/turismo, sector de gran importancia para la economía española. En este ámbito, el propósito de este trabajo es realizar un estudio exploratorio para conocer cómo la gestión de marca en las PYMES del sector ocio se relaciona con la ventaja competitiva. Concretamente, este estudio explora el impacto del Sistema de Gestión de Marca (BMS) en la creación de una marca fuerte y su relación con la ventaja competitiva en el sector del ocio.

El método de investigación adoptado para el presente trabajo es de orden cualitativo mediante el estudio de caso de una mediana empresa de servicios perteneciente a la industria del ocio de la isla de Ibiza. Asimismo, las técnicas de investigación utilizadas fueron la entrevista en profundidad y la revisión de documentos relacionados.

Los principales resultados muestran que un Sistema de Gestión de Marca contribuye directamente a la creación de una marca fuerte en las pequeñas y medianas empresas del sector ocio, y a su vez tiene la capacidad de generar ventaja competitiva, cabe destacar que los resultados deben ser ampliados y confirmados con otras pequeñas y medianas empresas del sector del ocio para su generalización.

Palabras clave. Sistema de gestión de marca, ventaja competitiva, PYMES de servicios, industria del ocio.

Abstract

The brand management in service small and medium companies (SMEs) is an emerging issue in the academic literature, although still untouched in its application to the leisure/tourism industry, a sector of significant importance to the Spanish economy. In this area, the purpose of this research is to conduct an exploratory study to learn how brand management in the leisure sector SMEs relates to competitive advantage. Specifically, this study explores the impact of Brand Management System (BMS) in creating a strong brand and its relationship with competitive advantage in the leisure sector.

The research method adopted for this qualitative paper is the study of cases, being treated a particular case of a service medium enterprise belonging to the leisure industry of the island of Ibiza (singular case). The research techniques used were in-depth interviews and review of documents.

The principal results show that Brand Management System contributes directly to the creation of a strong brand in the small and medium companies in the leisure sector, and this in turn could generate competitive advantage.

Results should be expanded and confirmed with other small and medium enterprises in the leisure industry for generalization. The SMEs managers should be aware of the scope and importance of a strong brand, so they must be able to perform an efficient brand management.

Keywords. - Brand Management System, competitive advantage, service SMEs, leisure industry.

1. Introducción

En los mercados actuales, caracterizados por unos cambios constantes y una gran competencia, las marcas se han convertido en un elemento clave para las empresas. Una marca es un nombre o término, símbolo o diseño, o una combinación de ambos, que trata de identificar los productos o servicios y diferenciarlos de la competencia, transmitiendo un conjunto de atributos físicos, simbólicos y de servicio, capaz de satisfacer las necesidades y de construir en la mente del consumidor un conjunto de sentimientos, conocimientos y experiencias (Leal et al., 1996).

Para tener éxito y ser reconocida como marca fuerte, debe cumplir una serie de características y ser gestionada de forma adecuada y eficiente, lo que supone considerables dificultades tanto a nivel de factores internos como externos a la propia empresa. Cuando una empresa crea una marca fuerte, obtiene una fuente de importantes ventajas para sí misma e incluso para sus clientes.

A pesar de la creciente literatura que reconoce que las marcas fuertes son esenciales para la competitividad a largo plazo de las empresas, pocas investigaciones examinan cómo las empresas deben gestionar internamente sus marcas para maximizar su valor y el rendimiento de la empresa (Del Río, Díaz, Santos & Suárez).

La gestión de marca para la creación de una marca fuerte debe ser de interés común tanto para las grandes empresas como para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) ya que todas las empresas sin importar su producto o servicio, sector o industria, tamaño u origen persiguen un principal objetivo, lograr un mayor rendimiento y generar ventaja sobre la competencia.

A pesar de su relevancia la gestión de marca es una temática en la que los estudios referidos a pequeñas y medianas empresas han recibido poca atención de los investigadores (Abimbola & Vallaster, 2007). Además, ha sido demostrado que las pequeñas y medianas empresas hasta ahora han puesto poco énfasis en la gestión interna de la marca (Inskip, 2004; Ojasalo et al., 2008).

Por otra parte, la gestión de marca de servicios ha recibido mayor atención en las dos últimas décadas, distinguiéndose claramente como un

concepto separado debido a las características inherentes de los servicios (De Chernatony, Gilmore & Segal-Horn, 2003). Sin embargo, existen pocas investigaciones sobre la gestión de marca de servicios en las pequeñas y medianas empresas (Horan, O'Dwyer & Tiernan 2011). Así, ante la escasez de literatura, este estudio pretende investigar la gestión de marca en las PYMES de servicios, concretamente en el sector del ocio.

La literatura también recomienda el tratamiento de la marca como un recurso estratégico básico (Urde et al., 1999), por lo que este estudio visualiza al Sistema de Gestión de Marca como una herramienta estratégica para la generación de ventaja competitiva. El Sistema de Gestión de Marca (BMS) es un proceso sistemático y estructurado de la gestión interna de la marca, representa la infraestructura de gestión interna básica necesaria para mantener las actividades de construcción de marca y la creación de valor de marca (Del Río, et al, 2011).

A pesar de su importancia, la investigación teórica y empírica sobre este tema es escasa, dado que no existen estudios empíricos sobre el efecto del BMS en el desempeño de la marca (Lee, Park, Baek y Lee, 2008), la investigación sobre la relación entre el BMS y la importancia interna del concepto de marca para el éxito de las empresas merece mayor investigación (Baumgarth, 2010).

El BMS en las pequeñas y medianas empresas dedicadas a los servicios es un aspecto emergente que aún no ha sido estudiado, y dada la escasa literatura sobre el impacto del sistema de gestión de marca en la creación de una marca fuerte y su relación con la ventaja competitiva, la pregunta de investigación que se plantea para este estudio es la siguiente:

¿Cómo un Sistema de Gestión de Marca puede crear una marca fuerte en las pequeñas y medianas empresas del sector del ocio y ésta a su vez generar ventaja competitiva?

Los objetivos específicos de esta investigación son:

- Analizar las pequeñas y medianas empresas que prestan servicios y la creación de marcas fuertes.

- Establecer la relación de la marca y la ventaja competitiva.
- Conocer el caso específico de la gestión de marca de las PYMES en el sector del ocio.

A continuación, se presenta el diseño de la metodología empleada, la revisión de la literatura con los conceptos más importantes para la investigación y la elección del caso de estudio, la presentación de los resultados y conclusiones.

2. Metodología

Para conocer la relación entre el Sistema de Gestión de Marca y la ventaja competitiva en el sector del ocio y, debido a que es un área emergente de investigación, se utiliza una metodología de estudio de caso cualitativo, dado que un enfoque cualitativo permite desarrollar los conocimientos sobre el fenómeno a estudiar.

La metodología de estudio de caso cualitativo proporciona herramientas a los investigadores para estudiar fenómenos complejos en sus contextos. Cuando se aplica el enfoque correctamente, se convierte en un método valioso para desarrollar teorías (Baxter & Jack, 2008).

Yin (2003) describe un estudio de caso como una investigación empírica que analiza los fenómenos contemporáneos dentro el contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre los fenómenos y el contexto no son claramente evidentes.

Los diseños de los estudios de caso pueden ser categorizados como diseños únicos o múltiples (Yin et al., 2003), la metodología de caso de estudios proporciona abundantes datos basados en el contraste y la diversidad que provienen del contexto natural de las pequeñas y medianas empresas, donde los procesos y los comportamientos pueden ser entendidos en lugar de ser medidos (Spence & Essoussi, 2008). Esta metodología fue utilizada por otros estudios de gestión de marca en las PYMES como los trabajos de (Wong & Merrilees, 2007) y (Mowle & Merrilees, 2005).

Para el presente estudio se empleó la metodología de caso único, siendo el objeto de estudio la singular mediana empresa dedicada al ocio nocturno, la conocida discoteca Amnesia, uno

de los locales de esta índole más antiguos de la turística isla española de Ibiza. Actualmente esta población cuenta con muchas discotecas y bares, pero sólo algunas poseen el prestigio y son reconocidas a nivel internacional como es el caso de Amnesia. Asimismo, no todas las discotecas han diversificado su negocio y no se tiene evidencia de que hayan implementado un sistema de gestión de marca para gestionar y dar a conocer su marca.

Teniendo en cuenta el hecho de que ninguna literatura tan específica sobre el tema de investigación estaba disponible y el estudio de la gestión de la marca en las pequeñas y medianas empresas se encuentra todavía en la fase pionera (Krake et al., 2005) y más aún en el sector del ocio, se ha realizado un estudio de tipo exploratorio, el cual se utiliza para explorar aquellas situaciones en las que la intervención que se está evaluando no tiene claro un conjunto único de resultados (Yin et al., 2003).

Considerando la naturaleza exploratoria de esta investigación, los datos primarios con relación a la gestión de marca de la empresa seleccionada con el fin de obtener la información más fiable fueron recogidos a través de una entrevista de profundidad con la directora de marketing de la empresa. Esta técnica fue utilizada en estudios anteriores para conocer las estrategias de marca de las PYMES y comprender su percepción del contexto específico de la aplicación de la marca (Horan, O'Dwyer y Tiernan, 2011; Spence & Essoussi, 2008; Carson et al., 2001).

La entrevista personal en profundidad fue semi-estructurada con preguntas cerradas y abiertas para permitir que el entrevistado tuviera espacio suficiente para ofrecer una respuesta tan amplia como fuera posible, discutir a fondo las preguntas y ofrecer aclaraciones sobre las preguntas planteadas (Krake, 2005). Se abordaron los principales temas esbozados en el protocolo del estudio de caso, algunas de las preguntas de la entrevista incluyeron: los orígenes de la empresa, que abarca la marca, cómo cree la empresa que es concebida la marca por el público, qué la diferencia de la competencia, cómo se ha gestionado la marca, las perspectivas futuras de la empresa y las líneas estratégicas.

La entrevista tuvo una duración de 40 minutos, durante los cuales se tomaron notas por parte del entrevistador. Además, a fin de asegurar que todas las ideas y puntos de vista del entrevistado fueran señalados con precisión, la entrevista fue grabada y posteriormente transcrita para analizar los datos y comprobar que se tenía toda la información requerida para el estudio. Una vez analizada la entrevista se evidenció la falta de cierta información por lo que se contactó nuevamente a la persona responsable y se obtuvieron los datos requeridos.

Los datos secundarios fueron recolectados a través del análisis de documentos relacionados, del contenido de la página web de la empresa y otros sitios web que hacen referencia a la empresa, además de conocer el material de promoción y difusión de la marca, todo ello con el fin de proporcionar una visión más completa

3. Resultados

✓ Revisión teórica referida a gestión de marca en el sector de servicios

• Gestión de marca en los servicios

La Gestión de Marca o creación de marca es el resultado de un proceso que se realiza en la empresa y que se completa en el cliente. Nace con el diseño de un logotipo, un símbolo, una tipografía corporativa, continúa con la aplicación de estos elementos a los diferentes soportes que deben mostrar la marca, luego se enriquece con la incorporación de valores y atributos a la marca, y gracias a la comunicación corporativa concluye con la asimilación de todo esto en la mente del cliente, el cual le incorpora su mundo personal y finalmente adopta la marca como parte de sí mismo.

De Chernatony y McDonald (1992) definen una marca de éxito como un producto identificable, servicio, persona o lugar, aumentado de tal manera que el comprador o el usuario percibe valores añadidos únicos y relevantes que responden a sus necesidades más de cerca.

La concepción de la marca ha evolucionado de ser algo meramente físico que ayuda a identificar y diferenciar productos de la empresa (Louro

Cunha, 2001) a ser un intangible clave, es decir un recurso estratégico que tiene su base en el desarrollo social y en las relaciones con los clientes (Del Río, et al, 2011).

Esta evolución se aplica particularmente a las empresas de servicios, donde el significado de la marca para los clientes se debe fundamentalmente a sus experiencias con la organización y a los empleados que entregan el servicio (Brodie, Whittome, y Brush, 2009; Dall'Olmo Riley y de Chernatony, 2000).

El concepto de marca de servicio ha sido bien documentado a lo largo de las dos últimas décadas, haciendo hincapié en la creación y desarrollo de las marcas de servicio como una fuente de desarrollo de ventaja competitiva (Gilmore, 2003; De Chernatony y Segal-Horn, 2003). Pero su relevancia dentro de las pequeñas y medianas empresas que operan en el sector de servicios es menos explícita (Horan, O'Dwyer y Tiernan 2011).

De igual manera, si bien la gestión de marca de servicios ha recibido mucha atención, la gestión de marca de servicios en las PYMES no se ha desarrollado en la misma medida (Krake, 2005).

• Beneficios de la gestión de marca

Una marca fuerte puede conducir a muchas ventajas comerciales y aumentar la fuerza competitiva de las empresas. Muchos académicos y practicantes reconocen que hoy en día la creación de marcas fuertes es uno de los factores clave para el logro de una ventaja competitiva y garantiza la supervivencia de la empresa a largo plazo (Zablah, Brown y Donthu, 2010). Se entiende que una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene alguna característica diferencial respecto de sus competidores, que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellos, de manera sostenible en el tiempo.

Una marca fuerte puede añadir valor sostenible, crear productos, crear empresas diferenciadas y generar crecimiento en las pequeñas y medianas empresas de servicios (Mowle y Merrilees, 2005).

Por todo ello, se establece para esta investigación, la siguiente primera proposición:

Proposición 1:**Una marca fuerte genera ventaja competitiva en las pequeñas y medianas empresas de servicios en el sector del ocio.**

A pesar de ello, la gestión de marca no es una prioridad para las pequeñas y medianas empresas. Se considera como un concepto reductivo que implica solamente el logotipo, el producto, el servicio o la tecnología que venden (Inskip, 2004).

Vanauken (2002) sugiere herramientas y formas de construir marcas fuertes mediante el desarrollo de una lista de control de gestión de marca para una gestión de marca más eficiente. Este autor llegó a la conclusión de que las empresas pueden gestionar de manera eficiente sus marcas mediante la creación de un sistema para gestionar continuamente la arquitectura de marca, nombre de marca, diseño de marca y la identidad de la marca. Por lo tanto, la construcción de una marca consiste en el desarrollo de un proceso de gestión sistemático y estructurado (Merrilees, Rundle-Thiele, y Lye, 2011).

- **Sistema de gestión de marca**

Con el entorno de mercado cada vez más incierto y cambiante, las empresas sienten la necesidad imperiosa de gestionar sistemáticamente sus marcas con el fin de adaptarse con rapidez y responder a cambios en las condiciones del mercado en relación con sus marcas (Kim & Lee, 2007).

Para los directivos de la marca corporativa o comercializadores, la gestión de marca sistemática es una de las tareas más importantes (Yoo, Chang-Jo y Kim Yeong-Chan, 2001). Las empresas se interesan mucho en la forma de planificar y ejecutar las actividades de gestión de marca para mantener y hacer crecer su valor de marca en el largo plazo (Kim & Lee, 2007).

Además, algunos investigadores y expertos argumentan que es necesario para las empresas establecer un sistema de gestión de la marca para lograr un alto rendimiento de la marca, ayudado por una gestión eficiente y eficaz de esta marca (Aaker, 2004; Davis y Dunn, 2002; Keller, 2003; Vanauken, 2002).

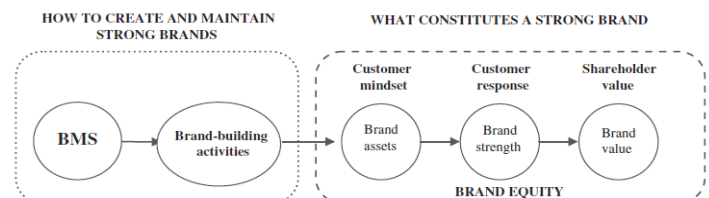
En otras palabras, las empresas necesitan un

sistema para construir una organización impulsada por la marca y la cultura, para mejorar la educación y el conocimiento de los empleados y para implementar una medición sistemática y científica del desempeño de la marca.

El concepto del Sistema de Gestión de Marca o Brand Management System (BMS) es introducido por Kim & Lee (2007). Estos autores definen al BMS como "conjunto de todos los sistemas, estructura organizacional o cultura de una empresa que apoyan a las actividades de construcción de marca". El BMS representa cómo las empresas deben concebir y desarrollar la gestión interna de sus marcas para facilitar la creación y el mantenimiento de marcas fuertes en el largo plazo y constituye un concepto distinto de ambos; las actividades específicas de construcción de marca y la cultura de la organización (Del Río, et al, 2011).

Por todo ello, se establece para esta investigación, la segunda proposición**Proposición 2****El Sistema de Gestión de Marca contribuye directamente a la construcción de una marca fuerte en las pequeñas y medianas empresas del sector ocio.**

El BMS no es el proceso de gestión de marca en general, ni la creación de las relaciones potenciales entre las actividades de construcción de marca (Aaker y Joachimsthaler, 2000); es una capacidad dinámica que sostiene el modelo de la cadena de gestión de la marca representado en la figura 1.

Figura 1. Cadena de Gestión de Marca y el BMS

Source: Elaborated from Keller and Lehman (2003)

Fig. 1. The brand management chain and the BMS.
Elaborated from Keller and Lehman (2003).

Fuente: Keller y Lehman, 2003.

Según Keller y Lehman (2003) se puede crear y mantener una marca fuerte a través de un Sistema

de Gestión de marca realizando las actividades de construcción de marca. En este sentido, una marca fuerte está constituida por los activos de marca, fortaleza de marca y valor de marca los cuales se ven reflejados en la mentalidad del cliente, en la respuesta de los clientes y en el valor para los accionistas.

Así, los conceptos relacionados con esta teoría son los siguientes:

- ✓ *Mentalidad del cliente:* El posicionamiento de la marca en la mente del cliente se considera como los activos intangibles que tiene una marca.
- ✓ *Respuesta de los clientes:* La respuesta y actitud positiva del cliente hacia la marca representa la fortaleza de la marca, es decir que tan fuerte es una marca.
- ✓ *Valor para los accionistas:* Si una marca tiene valor para los accionistas se puede decir que tiene valor de marca.

• **actividades del sistema de gestión de marca**

Estudios recientes destacan la necesidad de una marca fuerte de apoyo a la cultura de la empresa, o la orientación de la marca, lo que garantiza que la marca tiene un papel importante en el modelo de negocio (Baumgarth & Schmidt, 2010). Es por esto que la literatura recomienda reconocer a una marca como un recurso estratégico básico.

Sobre la base de estas ideas, este estudio conceptualiza que el BMS consta de tres dimensiones básicas: la orientación de la marca, la gestión interna de la marca y la gestión estratégica de las actividades de la marca (Del Río, 2011).

Orientación hacia la marca

Este concepto fue inicialmente definido por Urde (1999), quien define la orientación de la marca como *“Un enfoque en el que los procesos de la organización giran en torno a la creación, desarrollo y protección de la identidad de marca, y a la interacción con los clientes objetivo, con el fin de lograr duraderas ventajas competitivas en forma de marcas, esto implica que la alta dirección atribuye una gran importancia a la marca”*.

La orientación hacia la marca es una forma de pensar, un tipo de cultura organizacional que asegura que la marca tendrá un papel dominante en la estrategia de la empresa (Baumgarth y Schmidt 2010; Wong y Merrilees, 2007).

Constituye la base fundamental sobre la cual, la empresa sustenta la capacidad de gestionar su marca con eficacia (Beverland et al., 2007), refuerza la diferenciación de la marca en el mercado y en última instancia, ayuda a lograr ventajas competitivas sostenibles (Baumgarth & Schmidt, 2010).

Gestión interna de la marca

Las empresas deben educar y formar a todos sus trabajadores, cualquiera que sea su nivel y/o función, con la intención de que ellos conozcan y apoyen la identidad de marca, y comprendan su significado e implicaciones perfectamente (Chernatony & Cottam, 2006).

Por otro lado, otro objetivo de la gestión interna de marca es favorecer las comunicaciones internas sobre la marca, tanto de arriba hacia abajo - de los gerentes y directores - y de abajo hacia arriba - de los empleados - por lo que las actividades de desarrollo de la marca y fortalecimiento puedan llevarse a cabo tan eficientemente como sea posible (M'zungu et al., 2010).

En este sentido, los empleados participan activamente en la construcción de la marca a través de cada contacto o encuentro con los clientes (Dall'Olmo, Riley y de Chernatony, 2000; Merz et al., 2009).

El BMS también debe incluir el monitoreo de la imagen interna de la marca con el fin de garantizar una alineación perfecta entre la percepción interna de la marca y los objetivos estratégicos de la organización (Del Río, 2011).

Gestión estratégica de la marca

Para que los marcas puedan convertirse en una fuente de ventaja competitiva para las empresas, la gestión estratégica de marca tiene que incluir un ajuste cuidadoso entre la estrategia de marketing global de la empresa y la imagen deseada de la marca, junto con una planificación a medio y largo

plazo de los objetivos de la marca para facilitar el proceso de planificación estratégica de marketing (Del Río, 2011).

Resultados anteriores sugieren que las empresas con un Sistema de Gestión de Marca bien desarrollado logran un rendimiento superior y crean una ventaja competitiva (Lee et al., 2008).

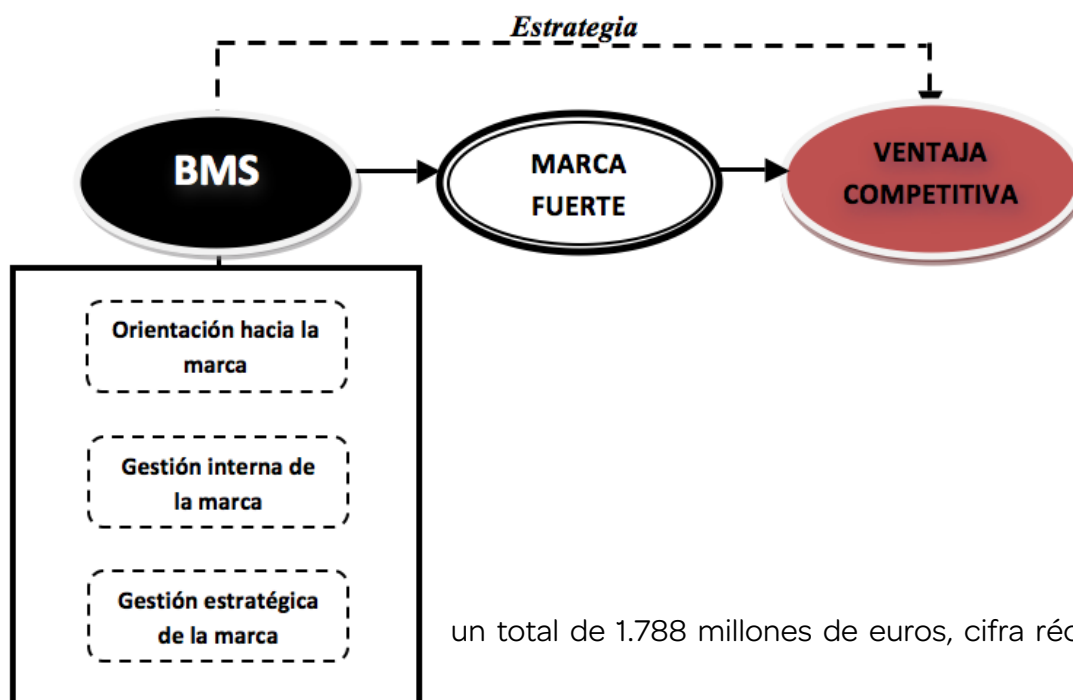
En consecuencia, se establece la tercera proposición de la siguiente manera:

Proposición 3

El Sistema de Gestión de Marca supone una estrategia para generar ventaja competitiva.

Así, a partir de la revisión de la literatura realizada, la figura 2 muestra el modelo de la investigación, donde se presentan las actividades para la construcción del BMS y la relación del mismo con las proposiciones planteadas anteriormente.

Figura 2. Modelo sobre la estrategia del BMS



Fuente: Elaboración propia

✓ **SELECCIÓN DEL CASO DE ESTUDIO**

• **La Industria del ocio/turismo y el clubbing en Ibiza**

Según Domínguez Machuca et al. (2007), en uno de sus estudios sobre Dirección de Operaciones en empresas de servicios, cabe señalar que no se dedica mucha atención a la investigación en importantes sectores del momento actual, tales como el turismo, ocio, cultura y deporte.

El sector turístico en España es de gran importancia dado que supone un 15,2% del Producto Interior Bruto (PIB), en el año 2012 aportó de forma directa, indirecta e inducida 160.000 millones de euros a la economía española, además de generar unos 894.000 puestos de trabajo directos, según el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (2013).

De igual manera, el sector turístico actúa como locomotora de la economía de la isla de Ibiza, siendo el 95% de los turistas que la visitan por motivos de ocio y vacaciones (Instituto de Estudios Turísticos IET, 2013). Los turistas que visitaron Ibiza y Formentera durante todo el pasado año (2012) dejaron en las islas

que constituye la máxima recaudación obtenida jamás en las Pitiusas a lo largo de un año (Diario de Ibiza, 2013).

Especialmente el ocio nocturno en España, y de forma muy diferenciada en Ibiza, tienen fama internacional. Por tanto, este producto turístico supone un activo notable dentro del sector ya que España cuenta con una amplísima oferta de locales de los estilos más diversos, desde terrazas en las que se puede disfrutar de las más variadas bebidas hasta discotecas que se encuentran entre las mejores del mundo con un amplio reconocimiento a nivel mundial (Marca España, 2012).

Desde su nacimiento, las discotecas han evolucionado, tanto a nivel internacional como nacional, y ahora es un elemento básico de las industrias de turismo y ocio (Stellers, 1998). El clubbing se comercializa como parte de la experiencia ocio/turística con puntos de acceso en todo el mundo desde Rimini a Cancún, desde Sydney y Faliraki hasta la costa de Mozambique, todos los destinos preferidos para los que buscan una experiencia extendida de club (Hudson, 2000).

El clubbing como una forma de placer basada en el turismo (Currie, 1997) surgió a mediados de los años 80 en medio de los placeres hedonistas que atrajeron a miles de jóvenes de toda Europa a la isla española de Ibiza, siendo uno de los fenómenos culturales más significativos de los últimos treinta años (Hudson, 2000; Reynolds, 1998; Thornton, 1995).

Desde su comienzo en la isla española de Ibiza la cultura club ha evolucionado a partir de una experiencia contracultural (delirio) a un sector global, mercantilizado por las industrias del turismo y el ocio (Goulding & Shankar 2011).

Ibiza se ha comercializado con éxito como una zona de discotecas durante 25 años, adquiriendo una gran fama a nivel internacional por sus fiestas, que atraen a numerosos turistas. De hecho, tan dependiente es Ibiza del turismo, en gran parte como resultado de su estatus de icono como destino de los clubes más importante del mundo, que las autoridades locales están buscando maneras de diversificar su base económica (Gore, 2008).

• **Club AMNESIA IBIZA**

Amnesia es uno de los clubes de renombre internacional en Ibiza. En 1970 es cuando se inicia realmente la historia de esta conocida y prestigiosa discoteca, años en los que la isla disfrutaba de una libertad inaudita diferenciada de la del resto de España. En aquella época la casa que posteriormente se convertiría en lo que es hoy Amnesia era punto de reunión de idealistas y contraculturales.

En 1976 nace en sí la discoteca más auténtica de la isla bajo el nombre de "Amnesia", la cual fue evolucionando a través de los años al ritmo de los sonidos de cada época. Era el lugar predilecto de las celebridades en días previos a que miles de clubbers acudieran en masa a la isla cada temporada. La discoteca ha sobrevivido cierres y veranos inolvidables por igual antes de que finalmente consolidara su posición como uno de los primeros clubes de la isla en los años 90.

Cuando en 1999 la Unesco declara a Ibiza Patrimonio de la Humanidad, la isla alcanza los 100.000 residentes y los clubes de Ibiza empiezan a alcanzar fama mundial. En este sentido, Amnesia es reconocida a nivel internacional¹, su marca se extiende exitosamente a las revistas, eventos, discos de música, ropa y radio.

Amnesia es también un grupo empresarial que posee varias sociedades dedicadas a la diversificación del negocio, el cual ha sabido cómo gestionar su marca de manera eficiente y lograr ese reconocimiento a nivel internacional. Actualmente está a punto de iniciar un proceso de expansión con franquicias nacionales e internacionales en cuatro destinos clave. Estas franquicias deberán cumplir unos requisitos que garantizarán ser lo

¹ Amnesia es nominada cada año por la Internacional Dance Music Awards en la categoría BEST GLOBAL CLUB, desde 2006 hasta la fecha ha ganado durante 7 años este prestigioso premio. La IDMA es parte de la World Music Conference que es una conferencia mundial de música electrónica celebrada en Miami y dirigida por profesionales en el tema como DJs, promotores y productores discográficos, LA IDMA es uno de los eventos anuales más esperados en el calendario de la música, cada año genera más de dos millones de votos de los entusiastas de la música provenientes de 209 países para reconocer y honrar logros excepcionales en 56 categorías de estos premios. Como parte de su declaración de la misión es servir como plataforma para el avance de la industria musical.

más parecidas posible a la discoteca original de Ibiza.

Sin embargo, a pesar de que su marca es reconocida a nivel mundial, Amnesia aún es considerada una mediana empresa dedicada a los servicios de ocio/turismo, según la nueva definición de PYME de 2006 por la comunidad europea, una mediana empresa tiene menos de 250 empleados, un volumen de negocio y balance general inferior o igual a los 50 millones de euros al año².

El actual propietario MFC adquirió Amnesia en 1991, cuando ésta se encontraba en un declive empresarial para la marca muy importante, cambió el curso de su historia realizando un giro hacia la modernidad y la vanguardia, reposicionó la discoteca beneficiándose del turismo, comercializándola a todos los niveles local, nacional e internacional y presentando un buen producto-espectáculo convirtiéndose así en lo que es hoy en día. Desde entonces se ha posicionado como una entidad líder referente a la música electrónica y la industria de clubes. Actualmente las actividades de la discoteca tienen lugar en temporada de verano donde se presentan eventos, diferentes fiestas diarias con artistas y DJs reconocidos a nivel mundial.

Amnesia es hoy la cúspide de una gran trayectoria familiar de un grupo de personas presidida por MFC que empezó con sus bases en un sistema muy simple basado en el trabajo día a día, que de manera repentina alcanza un ámbito internacional, pero sin perder la esencia característica de empresa familiar. Uno de sus principales objetivos es proyectar la marca a nivel internacional dentro del ocio nocturno y posicionar el nombre de las islas Baleares en el mundo.

A través de los años Amnesia paso de ser sólo un club nocturno a ser un grupo empresarial conformado por varias sociedades dedicadas a diferentes actividades dentro de la hostelería y el sector del ocio/turismo. Las principales líneas de negocio son las relacionadas con la discoteca, como el *Amnesia World Tour* evento que se realiza en diferentes países donde se presenta el

² La empresa en temporada de invierno cuenta con una plantilla menor o igual a 50 empleados y en temporada de verano que es cuando está abierta la discoteca, el número de empleados es poco mayor a 250, por lo que en promedio mensual tiene una planilla menor a 250.

mismo espectáculo que en la discoteca; el sello discográfico que comercializa discos de música y video con recopilaciones y producciones propias; la emisora de radio; la línea de ropa y merchandising (bolsos, relojes, llaveros, etc.); la publicación *Amnesia magazine* de distribución en Ibiza y Barcelona; y, probablemente el más importante en este momento el proyecto *Amnesia Port Fórum Barcelona*, que es la construcción de una nueva discoteca y un área de esparcimiento y ocio nocturno en la ciudad de Barcelona.

Otros negocios del mismo grupo empresarial son L'Atlántida Disco Beach y el club Atlantic ubicados en Barcelona, y los restaurantes Cova Santa y La Barraca que se encuentran en la isla de Ibiza. Como se mencionó anteriormente el grupo está actualmente en proceso de expansión a través de un proyecto de franquicias y patentes.

Probablemente, la isla de Ibiza es uno de los lugares con más discotecas del mundo, en la cual existe un amplio número de ofertas. Todos los años van abriéndose nuevos locales nocturnos al tiempo que otros van cerrando, cada club ofrece una oferta muy diferente dirigida a distintos públicos, entornos y con diferentes legislaciones, pero todas con el mismo objetivo, la diversión nocturna.

Amnesia considera que sus principales competidores son los grandes clubes como Pachá, Space, Privilege, Es Paradís y Ushuaïa. Asimismo, reconoce que un competidor potencial es cualquier persona o empresa que realice sus actividades en el sector del ocio nocturno con aspiraciones a un público objetivo de cierto nivel, que su producto sea la música electrónica y su servicio principal la hostelería.

Por lo tanto, la estrategia competitiva que aplica la empresa para que su producto o servicio sea percibido como único en la industria es la diferenciación. Una estrategia de diferenciación puede adoptar diversas formas: diseño o imagen de marca, tecnología, atributos de producto, servicios al consumidor que permitan atraer la atención del consumidor por sus ventajas diferenciales sobre la competencia (Porter, 1982) y se puede lograr a través de tres formas: calidad, innovación y capacidad de satisfacción al cliente

(Hill & Jones, 1996).

Además de los diferenciales con los que cuenta Amnesia como la larga trayectoria y la ubicación estratégica, ésta realiza grandes esfuerzos para basar su diferenciación en la suma calidad persiguiendo la excelencia en la propuesta artística, técnica y sobre todo en el servicio profesional, busca la renovación e innovación constante en el espectáculo que ofrece con fiestas como La Espuma, Cocoon, La Troya, Cream, Matinée, Pop Star y Music On.

De igual manera apuesta por la evolución continua de los factores técnicos y tecnológicos que lo acompañan, una de las claves de éxito radica en la calidad del sonido, dispone actualmente del sistema auditivo más avanzado (Xpanded Amnesia Technology) que utiliza procesadores electrónicos de dinámica, y su función es analizar y realzar las frecuencias que provocan que el cuerpo humano vibre como si estuviera recibiendo un masaje sonoro. Tiene también instalado un sistema de láseres de colores de última tecnología, por lo que la combinación resulta un espectáculo inimaginable.

Respecto a los trabajadores (incluyendo personal administrativo, comercial, camareros, seguridad, técnicos de luces y sonido, bailarines y personal de apoyo) se les exige un alto nivel de profesionalismo y un servicio excelente, se les concientiza de manera que comprendan que el club tiene un referente muy alto respecto al servicio, calidad y a lo artístico por lo cual ellos no pueden bajar de ese estándar y tienen que estar al nivel de lo que se requiere.

Una marca fuerte

La empresa considera que Amnesia es una marca fuerte, probablemente la más fuerte dentro de su sector por lo cual tiene ese gran reconocimiento a nivel internacional. Se puede basar esta afirmación de acuerdo con los siguientes aspectos:

Mentalidad del cliente

El posicionamiento que tiene Amnesia en la mente del cliente es de glamour, lujo, verano, mediterráneo, espectáculo, fiesta, garantía de diversión, está relacionada con el turista de alto nivel, de cierto estatus y VIP, con la música

electrónica muy innovadora y es concebida como un producto más de proyección internacional que nacional. La experiencia del cliente hace que Amnesia sea sinónimo de una especie de performance mágica que no se da en ningún otro club.

Respuesta de los clientes

Cada verano Amnesia es visitada por 1 millón de personas de todo el mundo, todas las noches existen largas colas para poder ingresar al club, lo cual demuestra que es una de las preferidas por el público.

Asimismo, es interminable la nómina de ídolos y famosos del cine, música, espectáculo, moda y belleza que se dan cita cada año, muchos DJs internacionales han sido y quieren ser parte de la cabina de la discoteca y poder exponer sus éxitos de música electrónica.

Además, la página web tiene una encuesta breve sobre su experiencia con la discoteca y va monitoreando continuamente las opiniones de los clientes, en su mayoría muy satisfactorias.

Valor para los accionistas

Los accionistas atribuyen un gran valor a la marca. Para la presidencia no es sólo importante un impacto publicitario de la marca y las gestiones de marketing, sino que el cliente tenga una gran experiencia en Amnesia y esta experiencia sea relacionada directamente con la marca.

En base a esta información se puede concluir que Amnesia es una marca fuerte y que tiene una o más características que se manifiestan de muy diversas formas y que generan ventaja competitiva.

La ventaja competitiva que tiene la empresa se deriva tanto de una buena imagen, de una ubicación privilegiada, de conseguir generar la mayor diferencia posible entre la disposición a pagar del cliente para disfrutar de los beneficios del servicio y el costo de proveerlo (Ghemawat et al., 2001) y principalmente de la rentabilidad de la empresa comparada con la rentabilidad promedio del sector, la base de las diferencias de rentabilidad entre empresas del mismo sector radica en la capacidad que tienen de crear y capturar valor (Saloner, Shepard y Podolny, 2001).

Basados en todo lo explicado anteriormente, se puede validar la **primera proposición** una marca fuerte genera ventaja competitiva en las pequeñas y medianas empresas de servicios en el sector del ocio.

Gestión de marca

La empresa no sólo gestiona su marca aplicando los elementos como el logotipo o simbología característica de la marca en los diferentes soportes que deben mostrar una marca como anuncios, web, etiquetas, productos, etc. sino que se ha realizado de manera conjunta al gestionarse el negocio, los recursos, las estrategias, la empresa siempre ha pretendido no solo mostrar una marca, sino poseer el conjunto global de lo que ofrece Amnesia como club y la experiencia que el cliente pueda recibir, de ésta manera se han gestionado los valores y los atributos de identidad de la marca.

La clave para que Amnesia haya llegado a tener ese reconocimiento tan grande a nivel nacional e internacional se debe a que la marca no se ha separado del sinónimo de calidad y de todo lo que representa el negocio, es decir del servicio/producto, de la comercialización, de las estrategias de marketing, etc. Existe un equipo de personas encargadas de realizar estas actividades y a la vez intentan que la marca Amnesia no sea simplemente una etiqueta de un producto o un solo nombre que funciona por sí solo.

Otra actividad que contribuye a la gestión de marca es la comunicación corporativa a través de medios de comunicación tradicionales y en línea como prensa, radio, televisión, páginas web, y otros. La empresa continuamente informa a los medios de comunicación de todos los éxitos que va obteniendo Amnesia tanto a nivel económico y empresarial, esto también debido a que es uno de los negocios más importantes de las islas Baleares.

Según Capriotti et al., (2009), la gestión de los atributos de identidad de una organización y su comunicación a sus públicos tiene como objetivo prioritario lograr la identificación, diferenciación y preferencia de la organización, esto puede verse reflejado especialmente en la preferencia de las celebridades en el hecho de que sean clientes asiduos al club, y en el "boca a boca" que transmite

el cliente al público en general difundiendo las experiencias y sensaciones obtenidas.

Sistema de Gestión de marca

A continuación, se describen las actividades realizadas por la empresa para la implementación del BMS:

Orientación hacia la marca

A pesar de ser una empresa familiar y con un arraigo tradicional en la forma de trabajar, la alta dirección realiza esfuerzos para que la organización cumpla uno de los principales objetivos empresariales que es la creación, desarrollo y difusión de una marca fuerte, asimismo es muy importante para la empresa la interacción y experiencia con el cliente para que los intangibles de la marca sean fuertemente posicionados y perduren en el tiempo.

Por lo descrito anteriormente se puede decir que la empresa tiene la capacidad de gestionar su marca de manera eficiente, reforzando su diferenciación en el sector del ocio con el fin de generar ventaja competitiva.

Gestión interna de la marca

La marca es un factor de diferenciación no sólo ante los stakeholders externos, sino también ante los empleados que deben comprender y valorar los factores diferenciales que supone trabajar en su empresa, además de ser conscientes de su papel como protagonistas de la marca ante los clientes.

Para la empresa, los trabajadores que están en contacto con el cliente representan uno de los factores más importantes del servicio y están considerados como parte de la oferta al público por lo que son concienciados sobre el significado de la marca Amnesia y al mismo tiempo se les exige un alto nivel de profesionalismo.

La empresa percibe que los trabajadores tienen un fuerte sentido de pertenencia hacia la empresa y hacia a la marca: "Los trabajadores cuando entran en las instalaciones de la discoteca sumado el hecho de estar en Ibiza, entran en un microcosmos donde se sienten parte de uno de los mejores clubes del mundo y se sienten como los elegidos".

Los trabajadores y su comprensión sobre lo que representa Amnesia son muy importantes para la empresa debido a que uno de sus objetivos es evitar un mal servicio. "Si un cliente tiene una mala experiencia en el servicio se acordará siempre a pesar de que haya tenido un buen Dj o música inigualable, el cliente siempre se acuerda de lo negativo y de lo positivo a veces no".

Gestión estratégica de la marca

Según la revisión de la literatura, con el fin de que las marcas puedan convertirse en una fuente de ventaja competitiva, la gestión estratégica de marca debe incluir el desarrollo de una estrategia de marketing coherente con la imagen de marca deseada, la evaluación de la evolución de la imagen de la marca y su valor en el mercado, y la asignación de los derechos económicos y los recursos humanos necesarios para la gestión de la marca.

La empresa cuenta con estrategias de marketing, pero reconoce que la marca no es el centro de su estrategia sino el negocio en sí, tratado como un conjunto global que incluye la marca, servicio/producto, comercialización, promoción, etc. Cuenta con objetivos y líneas estratégicas definidas las cuales muchas veces son flexibles y se ajustan al entorno cambiante, a las oportunidades de negocio que se presenten y al desempeño actual de la empresa, esto con el fin de generar ventajas sobre la competencia.

La estrategia de marketing no sólo persigue la rentabilidad y solvencia de la empresa, tiene como uno de sus objetivos la transmisión y perduración de la imagen en el tiempo, a pesar de que la marca no es el punto central de la estrategia, ésta es coherente con la imagen deseada.

Actualmente, Amnesia tiene la imagen que desea, pero considera que ninguna empresa que se considere ambiciosa se conforma o se siente satisfecha donde se encuentra, e indica que siempre existen nuevos retos para una empresa.

De acuerdo a lo descrito anteriormente se puede concluir que la empresa ha realizado las tres actividades para crear y mantener una marca fuerte obteniendo el resultado deseado.

Por lo tanto, se puede validar la **segunda proposición** el Sistema de Gestión de Marca contribuye directamente a la construcción de una marca fuerte en las pequeñas y medianas empresas del sector ocio.

Con la validación de las dos primeras proposiciones donde se evidencia que el Sistema de Gestión de Marca ayuda directamente a la construcción de una marca fuerte y ésta a su vez genera ventaja competitiva se puede concluir que la aplicación de un BMS genera ventaja competitiva, pero de acuerdo a la investigación realizada no se pudo comprobar que la empresa haya utilizado esta herramienta como parte de una estrategia.

En base a la información de este caso se valida parcialmente la **tercera proposición** el Sistema de Gestión de Marca genera ventaja competitiva, pero es aún no es conceptualizado como un recurso estratégico para obtenerla.

4. Discusión

Debido a que el estudio de la gestión de la marca en las pequeñas y medianas empresas de servicios no está ampliamente soportado por la literatura y el caso específico del sector ocio se encuentra todavía en fase pionera, como punto de inicio se ha realizado un estudio exploratorio, en el que fueron probadas en la práctica las pocas teorías disponibles sobre el tema.

Una primera limitación de este trabajo viene dada por la novedad del Sistema de Gestión de Marca en las PYMES de servicios y que cuenta con una escasa literatura previa, en segundo lugar, los resultados se basaron en las percepciones subjetivas de un solo demandado en la empresa, que es una fuente potencial de sesgo del método común. Idealmente, los investigadores deben recopilar datos de varias fuentes dentro de la empresa (James, Demaree, y Wolf, 1993) pero el uso de múltiples informantes también puede reducir la tasa de respuesta, lo que limitaría la posibilidad de generalizar de los resultados (Santos, del Río, Suárez y Díaz, 2011).

Otra de las limitaciones, como ya se mencionó anteriormente, se refiere a que sólo se dispone de la percepción interna de la empresa, de manera que para poder validar de forma más objetiva los

resultados se debería conocer también la opinión del cliente sobre la imagen que tiene de la marca y poder contrastarla con la información generada por la propia empresa.

Finalmente, se debe mencionar que los resultados de un solo estudio de caso no pueden ser generalizados a todas las pequeñas y medianas empresas del sector ocio. Asimismo, el proceso de creación de valor de marca podría ser diferente para las PYMES de servicios de otros sectores.

Las posibles implicaciones empresariales pueden darse tanto para las PYMES de servicios el mismo sector del ocio o para otros sectores. Se constata que al implementar un Sistema de Gestión de marca la empresa adquiere una cultura organizacional orientada hacia la marca y al mercado lo que le permite gestionar la marca de manera eficiente y al mismo tiempo alinear sus estrategias de marketing y empresariales. Hoy en día todas las empresas buscan tener la imagen de marca deseada, lograr diferenciación en el mercado, y sobre todo tener una ventaja competitiva en su sector, el cumplimiento de las actividades del BMS supone un reto para la PYMES para lograr estos objetivos.

Asimismo, tienen que ser conscientes de la importancia que tiene una marca fuerte y su comprensión por parte de sus trabajadores para poder ofrecer un servicio de calidad a sus clientes.

Este estudio ofrece oportunidades para la investigación futura. Los investigadores pueden replicar este estudio con diferentes muestras, en diferentes industrias y teniendo en cuenta otros antecedentes potenciales del Sistema de Gestión de Marca.

Del mismo modo, mayores estudios sobre el éxito de una PYME, basado en la creación de una marca fuerte, podrían ofrecer una mayor comprensión de los problemas que actualmente enfrentan en la gestión de una marca.

5. Conclusiones

El objetivo principal de este estudio exploratorio es conocer el impacto de la aplicación de un Sistema de Gestión de marca sobre la creación de una marca fuerte en las pequeñas y medianas empresas del sector ocio, y establecer su relación

con la generación de ventaja competitiva, además trata de proveer mayores conocimientos en la literatura de gestión de marca de las PYMES de servicios.

Las marcas fuertes tienen que estar bien desarrolladas internamente y el BMS pretende ayudar a los administradores a obtener una imagen más clara de cómo manejar mejor la marca internamente para maximizar su valor y competitividad a largo plazo de la empresa (Santos, del Río, Suárez y Díaz, 2011).

Como muestra la figura 1, el BMS constituye la infraestructura básica de la gestión interna que incluye a las actividades de construcción de marca que tienen como objetivo la creación de valor marca.

Los resultados obtenidos demuestran que la realización de estas actividades: orientación hacia la marca, gestión interna de la marca y gestión estratégica de la marca contribuye directamente con la creación de una marca fuerte, por lo tanto, éste estudio soporta el modelo de la cadena de gestión de marca presentado por Keller y Lehman (2003).

En base a la revisión de la literatura una marca fuerte está constituida por tres elementos claves: el activo de marca que es reflejado por su posicionamiento en la mente del cliente, la fortaleza de marca que se mide a través de la respuesta de cliente y finalmente el valor de la marca que es el valor que los accionistas atribuyen a la marca, la empresa posee estos elementos claves por lo que se considera que Amnesia es una marca fuerte.

Los resultados también indican que las pequeñas y medianas empresas de servicios tienen la capacidad de crear marcas fuertes de manera eficiente, contrario a la literatura existente que soporta que las pequeñas y medianas empresas no realizan muchas actividades de gestión de marca y debido a que los estudios no han confirmado que sí las realizan, se percibe que muchas PYMES no tienen tiempo suficiente ni recursos para llevar a cabo actividades de gestión de marca (Wong y Merrilees, 2007), otro aporte del presente trabajo es ofrecer datos empíricos sobre la gestión de marca desde la perspectiva de las empresas del

sector del ocio.

Asimismo, se ha comprobado que una marca fuerte puede generar ventaja competitiva basada en la imagen de marca y en la diferenciación de la empresa, se puede concluir que el sistema de gestión de marca y la ventaja competitiva tienen una relación causal donde la ventaja es el efecto esperado de la implementación de un BMS (causa).

Por lo tanto este estudio amplía la definición del BMS que Kim y Lee (2007) propusieron, y en línea con la con la investigación de Santos, del Río, Suárez y Díaz (2011) conceptualiza el BMS como una capacidad dinámica que permite a las empresas: (1) conseguir una infraestructura necesaria para la aplicación de las actividades de construcción de marca, (2) lograr una orientación de marca y desarrollar una cultura de marca a un nivel organizativo, (3) facilitar la creación de valor de marca y mantener una marca fuerte, (4) adquirir una ventaja competitiva sostenible y por tanto un mejor rendimiento del negocio, (5) entregar un servicio coherente con la imagen de marca, y finalmente, (6) el BMS se constituye como un posible recurso estratégico para adaptarse a la evolución de los mercados.

Es necesario indicar que el BMS contribuye a un mejor rendimiento del negocio, pero de forma indirecta, este resultado está en línea con Lee et al. (2008) que argumenta que los esfuerzos de las empresas para gestionar sus marcas no mejoran inmediatamente su desempeño financiero y de mercado, en su lugar, estos efectos se dan por el impacto del BMS en el desempeño comercial de la empresa en términos de satisfacción del cliente, lealtad e imagen de marca, etc.

En conclusión, un Sistema de Gestión de marca contribuye a la creación de una marca fuerte en las pequeñas y medianas empresas del sector ocio, y ésta a su vez tiene la capacidad de generar ventaja competitiva.

6. Referencias

Aaker, D. (2004). "Brand portfolio strategy", Free Press, New York.

Abimbola, T. and Vallaster, C. (2007). "Brand, organizational identity and reputation in SMEs: an overview", *Qualitative Market Research: An*

International Journal, 10(4), 341-348.

Baumgarth, C. (2010). "Living the brand: Brand orientation in the business-to-business Sector". *European Journal of Marketing*, 44(5), 653-671.

Baumgarth, C., & Schmidt, M. (2010). "How strong is the business-to-business brand in the workforce?" *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1250-1260.

Baxter, P. & Jack, S. (2008). "Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers", *The Qualitative Report*, 13(4), 544-559.

Carson, D., Gilmore, A., Perry, C. and Gronhaug, K. (2001), "Qualitative Marketing Research", Sage, London.

De Chernatony, L., & Cottam, S. (2006). "Internal brand factors driving successful financial services brand". *European Journal of Marketing*, 40(5/6), 611-633.

de Chernatony, L., Segal-Horn, S. (2003). "The criteria for successful services brands", *European Journal of Marketing*, 37 (7/8), 1095 - 1118

Diariodelbiza(2013). "El turismodejó 1.788 millones de euros en las Pitiusas el año pasado", <http://www.diariodeibiza.es/pitiuses-balears/2013/02/04/turismo-dejo-1788-millones-euros-pitiusas-ano-pasado/601953.html> (agosto, 2013).

Domínguez Machuca J A., González M.M., Aguilar V.G (2007) "Investigación en servicios en el ámbito de la dirección de operaciones", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 30, 205-232.

Gilmore, A. (2003). "Services Marketing and Management", Sage Publications, London.

Gore, G. (2008). "Ibiza dumps ecstasy for facials as Spain's Party Island Detoxes". <<http://www.bloomber.com/apps/news?pid=newsarchive&sid=aevWjOEVEyEA>> (accessed 16.01.2011).

Goulding, C. & Shankar A. (2011). "Club culture, neotribalism and ritualised behavior", *Annals of Tourism Research*, 38, (4), 1435-1453.

Horan, G., O'Dwyer, M., Tiernan, S. (2011). "Exploring management perspectives of branding in service SMEs", *Journal of Services Marketing*, 25(2), 114-

- Hudson, S. (2000). "The rave: Spiritual healing in modern western subcultures", *Anthropological Quarterly*, 73(1), 35-49.
- Inskip, I. (2004), "Corporate branding for small to medium-sized businesses – a missed opportunity or an indulgence?", *Journal of Brand Management*, 11 (4), 358-65.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1993). "An assessment of within-group interrater reliability", *Journal of Applied Psychology*, 78, 306–309.
- Keller, K. L., & Lehman, D. R. (2003). "The brand value chain: optimising strategic and financial brand performance". *Marketing Management*, 26–31 (May–June).
- Kim, Y. -K., & Lee, K. -Y. (2007). "A study on brand management system of Korean companies". *Korea Journalism Review*, 61–87 Summer.
- Krake, F. (2005). "Successful brand management in SMEs: a new theory and practical hints", *Journal of Product & Brand Management*, 14(4), 28-238.
- Lee, J., Park, S. Y., Baek, I., & Lee, C. (2008). "The impact of the brand management system on brand performance in B2B and B2C environments", *Industrial Marketing Management*, 37, 848–855.
- Louro, M. J., Cunha, P.V. (2001). "Brand management paradigms". *Journal of Marketing Management*, 17(7/8), 849–875.
- Marca España (2013). "Turismo de ocio nocturno", <http://marcaespana.es/es/economia-empresa/turismo/articulos/258/turismo-de-ocio-nocturno> (agosto, 2013).
- Mowle, J., Merrilees, B. (2005), "A functional and symbolic perspective to branding Australian SME wineries", *Journal of Product & Brand Management*, 14(4), 220-7.
- Spence M. & Essoussi L.H. (2010), "SME brand building and management: an exploratory study", *European Journal of Marketing*, 44(7), 1037-1054
- Urde, M. (1999). "Brand orientation: A mindset for building brands into strategic Resources". *Journal of Marketing Management*, 15(1–3), 117–133.
- Vanauken, B. (2002). "The brand management checklist". Kogan Page, London.
- Wong, H. Y., & Merrilees, B. (2007). "Closing the marketing strategy to performance gap: The role of brand orientation", *Journal of Strategic Marketing*, 15(5), 387-402.
- Yin, R. K. (2003). "Case study research: Design and methods", Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yoo, Chang-Jo & Kim, Young-Chan. (2001). "Study on the Effects of Company and Individual Brand Image on the Consumers' Car Choice: Interactive Approach of Qualitative and Quantitative Research Method". *Korean Journal of Marketing*. 16(4), 113-136.
- Zablah, A.R., Brown, B.P., Donthu, N. (2010). "The relative importance of brands in modified rebuy purchase situations". *International Journal of Research in Marketing*, 27(3), 248-260.