



**Universidad del
Rosario**

Escuela de Administración

Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Negocios y Derecho

La confianza en las marcas como estrategia para la creación de valor agregado: Análisis de sus elementos y efectos en la gestión de crisis.

Autora:

Deisy López González

Bogotá, D.C.

17 de julio de 2025



**Universidad del
Rosario**

Escuela de Administración

Graduate School of Business (Rosario GSB)

La confianza en las marcas como estrategia para la creación de valor agregado: Análisis de sus elementos y efectos en la gestión de crisis.

Modalidad: Artículo de investigación

Autora:

Deisy López González

Tutora:

Adriana Milena Tovar Giraldo

Maestría en Negocios y Derecho

Escuela de Administración

17 de julio de 2025

Bogotá D.C., Colombia

2025

Contenido

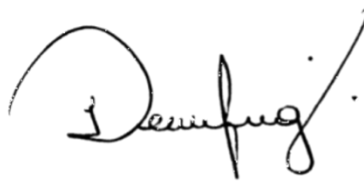
Contenido.....	3
Declaración de Originalidad y Autonomía	5
Declaración de Exoneración de Responsabilidad	6
Lista de Tablas.....	7
Resumen Ejecutivo	8
Palabras clave.....	9
Abstract.....	10
Keywords	10
Introducción.....	11
Revisión Teórica.....	14
Definición de la Confianza y sus Elementos	14
Componente Relacional de la Confianza en las Marcas	17
Papel de la Confianza en las Marcas Durante las Crisis	20
Justificación de la Investigación	22
Descripción del Método.....	23
Resultados de la Investigación	26
La Confianza como Estrategia para la Creación de Valor agregado	26
Elementos de la Confianza.....	29
Análisis de Casos de Manejo de Crisis desde la Confianza en las Marcas.....	32

<i>Caso de éxito (carácter): Johnson & Johnson – Tylenol (1982)</i>	33
<i>Caso fallido (carácter): Volkswagen – Dieselgate (2015)</i>	34
<i>Caso de éxito (competencia): PepsiCo – Crisis de las jeringas en latas de Diet Pepsi (1993)</i>	36
<i>Caso fallido (competencia): Theranos – Análisis de sangre (2017)</i>	37
Resumen de la Sección	38
Discusión de Resultados.....	40
Precisiones Respecto a los Teorías Empleadas.....	40
Importancia de los Resultados en el Entorno Empresarial Actual.....	42
Posibles Líneas de Investigación Derivados de los Resultados Obtenidos	43
Conclusiones.....	45
Referencias	48

Declaración de Originalidad y Autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la propuesta de solución a una problemática en el campo de conocimientos del programa de Maestría por mi propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Deisy López González', with a large, stylized initial 'D' and a long, sweeping flourish extending upwards and to the right.

Deisy López González

Firmado en Bogotá, D.C. el 17 de julio de 2025

Declaración de Exoneración de Responsabilidad

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Deisy López González', with a large initial 'D' and a long, sweeping flourish extending to the right.

Deisy López González

Firmado en Bogotá, D.C. el 17 de julio de 2025

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Elementos de la confianza</i>	54
Tabla 2. <i>Muestra de fuentes bibliográficas</i>	55

Resumen Ejecutivo

El presente artículo analiza el papel de la confianza en las marcas como factor estratégico para la creación de valor agregado. Se examinan los elementos necesarios para la construcción de la confianza: la coherencia entre la ideología central de la marca y sus acciones, y la competencia, entendida como la capacidad de la marca para cumplir con las promesas y satisfacer las expectativas del consumidor en relación con sus productos o servicios. Así mismo, se estudia el rol de la confianza en la gestión de crisis, donde actúa como un amortiguador de los impactos negativos iniciales y facilita la comunicación efectiva con los consumidores. Finalmente, se presentan cuatro ejemplos que ejemplifican cómo los elementos de la confianza pueden ser utilizados para definir estrategias de gestión de crisis. Con base en estos hallazgos, se concluye que la gestión eficiente de la confianza en las marcas es un elemento estratégico para las empresas, en tanto permite la creación de valor agregado, tanto en contextos de estabilidad como en situaciones de crisis.

Este documento es una contribución a la literatura relacionada con la confianza en las marcas dirigido a las personas que realizan un primer acercamiento a la temática y a aquellos que buscan comprender los elementos de la confianza de forma práctica. A este respecto, se resalta que la literatura no cuenta con una posición unánime relacionada con los elementos de la confianza, de forma que su análisis plantea dificultades en el mundo empresarial. Para dar respuesta a ello, a continuación, se emplean conceptos de administración actuales para consolidar diferentes posiciones relacionadas con los elementos de la confianza. Ello permite presentar de forma práctica la aplicación de la temática en el sector marcario y cómo su gestión de forma eficiente tiene como resultado la creación de valor agregado.

Palabras clave: Confianza, marca, valor agregado, gestión estratégica, crisis.

Abstract

This article aims to analyze the role of brand trust as a strategic factor in the creation of added value. It examines the key elements required for building trust: the coherence between a brand's core ideology and its actions, and competence, understood as the brand's ability to fulfill its promises and meet consumer expectations regarding its products or services. In addition, it explores the role of trust in crisis management, where it serves as a buffer against initial negative impacts and facilitates effective communication with consumers. The article also presents four case examples that illustrate how trust-related elements can be used to guide crisis management strategies. Based on these findings, it concludes that the efficient management of brand trust is a strategic asset for companies, as it enables the sustained creation of added value in both stable and crisis contexts.

This document is a contribution to the literature related to brand trust, aimed at individuals who are making an initial approach to the topic as well as those seeking to understand the elements of trust in a practical manner. In this regard, it is highlighted that the literature does not present a unanimous position concerning the elements of trust, which makes its analysis challenging in the business world. To address this, current management concepts are used to consolidate different perspectives related to the elements of trust. This approach allows for a practical presentation of how the topic applies to the branding sector and how its efficient management results in the creation of added value.

Keywords: Trust, brand, added value, strategic management, crisis.

Introducción

Este documento se encuentra dirigido a aquellas personas que desean tener un primer acercamiento a la noción de cómo la gestión de las marcas constituye una forma para la creación de valor agregado para las empresas en contextos de amplia desinformación e inmediatez de difusión de noticias que tienen la potencialidad de erosionar su reputación.

En un entorno de rápido acceso a información, alta demanda de contenido y un fuerte sentido de desconfianza, la creación de estrategias para el fortalecimiento de la credibilidad en las marcas reviste una labor compleja y de alta incidencia para las compañías, en tanto su pérdida impacta en sus utilidades e incluso puede llevar a su cierre.

La confianza en las marcas es protagonista en los temas a evaluar por las compañías cuando se busca definir estrategias para crear valor agregado, en tanto según un estudio realizado por Ocean Tomo en julio del 2020, los activos intangibles representan el 90% del valor del mercado de las empresas enlistadas en el *Standard and Poor's 500* (Riatiga Ibañez, 2024), esto es el índice bursátil que agrupa a las 500 empresas más grandes de la economía norteamericana (Ludeña, 2024). En este sentido, dado que las marcas constituyen el activo intangible de mayor valoración actual, el valor de las compañías se encuentra estrechamente relacionado con su correcta gestión.

La marca es definida como un signo mediante el cual se distinguen e identifican los productos o servicios de una empresa o empresario (Superintendencia de Industria y Comercio, s.f.), la cual sirve como una herramienta de comunicación de la calidad y el valor de los productos y servicios. En este sentido, el consumidor no tendrá el mismo grado

de confianza en la adquisición de un producto de una marca de amplia trayectoria que uno de una marca emergente.

Debido a ello, los empresarios se encuentran focalizados en definir estrategias difíciles de igualar e imitar la competencia, lo que les permitan destacar respecto de los competidores de forma sostenible en el tiempo. Lo anterior, a efectos de reducir su posibilidad de reemplazo por parte de los consumidores. Por consiguiente, las empresas se encuentran en constante búsqueda de crear un valor agregado.

La creación de marcas excepcionales y valiosas se determina por su capacidad de reemplazo, es decir, cuánto es el valor de la transacción con o sin la existencia de la empresa. Entre mayor sea la facilidad de encontrar un sustituto del producto o servicio, menor será el valor de este para el consumidor. Debido a lo anterior, las empresas tienen por objetivo crear formas para aumentar la dificultad de reemplazarlas.

Este documento propone que la construcción de la confianza en las marcas constituye una estrategia para la generación de valor agregado, como quiera que las empresas que agregan valor son compañías que tienen una ventaja competitiva (Ghemawat & Rivkin, 2014). Para ello, se identificarán los elementos que estructuran la credibilidad, a efectos de establecer la incidencia de su gestión en la valoración de las marcas en escenarios de rápido acceso a información y amplia desinformación.

Para agotar su objetivo, este artículo se estructura en cinco secciones. En la primera, se exponen las razones que justifican la relevancia de estudiar la gestión de la confianza en las marcas como forma de creación de valor agregado. En la segunda sección, se describe la metodología adoptada para dar cumplimiento a la finalidad propuesta. En la tercera, se

continúa con el desarrollo de los resultados obtenidos. En la cuarta, se discuten, para finalizar en una última sección con las conclusiones.

Revisión Teórica

De conformidad con la literatura especializada la concentración de escritos sobre la confianza tuvo origen en 1966 (Ebert, 2009), mientras que el estudio de sus efectos en el ámbito marcario tuvo lugar hacia finales de los años 80 con el surgimiento de la noción de valor de marca (Farquhar, 1989). No obstante, desde los orígenes de este concepto, los autores determinaron la importancia de la confianza en la creación de valor (Keller, 2001). Esto permite evidenciar que, la premisa según la cual, la confianza acrecienta el valor de las marcas ha sido una constante desde la década de los años 90.

Definición de la Confianza y sus Elementos

La confianza aún no cuenta con una definición universalmente aceptada (Oliveira, Alinho, Rita, & Dhillon, 2017), pese a los múltiples intentos por conceptualizarla. En esta línea, se advierte que durante el período comprendido entre 1960 y 2001 se realizaron al menos 70 intentos de definición, sin que se hubieren alcanzado resultados satisfactorios (Castaldo, 2007).

Sin perjuicio de ello, resulta pertinente precisar que, si bien esta labor se encuentra pendiente de culminación, esto no tiene incidencia en la identificación de las razones por las cuales la confianza en las marcas se constituye en un elemento clave en la estructuración de estrategias efectivas para la creación de valor agregado. En consecuencia, se resalta que en el desarrollo del documento no se seleccionará ninguna definición de la confianza, en tanto se considera que ello se encuentra fuera de su alcance.

Ante la ausencia de una única definición, la noción de confianza se ha desarrollado a partir de sus elementos. Los cuales, al igual que el término de confianza no cuentan con una determinación única. En este sentido, la doctrina ha referido entre los elementos

fundantes de la confianza, las intenciones, la habilidad, la reputación, la apertura a la confianza, la disposición, la competencia, la integridad, la honestidad, la moralidad y la benevolencia (Ver [Tabla 1](#)). Sin perjuicio de ello, se pone de presente que la posición mayoritaria refiere que los elementos de la confianza son la capacidad, la benevolencia y la integridad (Mayer, David, & Schoorman, 1995)

La capacidad ha sido definida como el conjunto de características y habilidades que permiten a un individuo ejercer influencia en un determinado contexto. Por su parte, la benevolencia se entiende como la percepción de que quien es objeto de la confianza no buscará provecho de la vulnerabilidad de su depositante. Por último, la integridad alude a la adherencia de los valores del depositario por parte de quién es objeto de la confianza. (Mayer, David, & Schoorman, 1995).

Piénsese a este respecto que los consumidores se encuentran propensos a confiar en marcas que identifican productos y servicios funcionales, como que, el vehículo sea útil para movilizar a sus pasajeros de un lugar a otro, sin que en condiciones normales se recaliente, o que el cuchillo funcione sin que sea necesario afilarlo antes de cada uso. Además, será necesario que las marcas dispongan de prácticas que garanticen la ausencia de aprovechamiento en detrimento del consumidor, como aquellas relacionadas con la ejecutividad de la garantía de devolución o la transparencia en el pago del precio, como cuando se refiere de forma previa al servicio que éste tendrá un cargo adicional. Por ejemplo, nótese que las empresas de telefonía comunican que la llamada en curso al exterior tiene un recargo, por lo que validan la intención de continuar en la conexión al brindar la posibilidad de colgar sin ningún cobro adicional.

Por otra parte, será de particular interés que las marcas representen los valores insignia de la compañía, por ejemplo, si un valor insignia es la responsabilidad medioambiental, será necesario que la totalidad de la cadena de producción lo refleje, en tanto, no será suficiente vender productos con materiales reciclados si los desechos de la producción son vertidos a fuentes hídricas, o si la empresa fomenta la igualdad de género, se prevé que existan mujeres designadas en cargos de alta dirección con capacidad de dirección.

De esta forma, la doctrina mayoritaria sostiene que la confiabilidad está determinada por tres factores fundamentales: la capacidad, la benevolencia y la integridad. Por lo que, se reconoce que la confianza depende tanto de la funcionalidad, la coherencia con los valores entre las partes involucradas en la adquisición de bienes funcionales, como en la voluntad de quien es objeto de ella de no aprovecharse de la vulnerabilidad del consumidor en beneficio propio.

Cabe señalar que en el presente escrito se adoptará una posición diferente de la anteriormente referida, ya que las características serán redefinidas a partir de la teoría de olas de la confianza propuesta por Stephen M. R. Covey y Rebecca R. Merrill. Lo anterior, por cuanto se considera que los conceptos empleados por estos autores no solo abarcan el contenido de los factores popularizados Mayer, David, & Schoorman, sino que les otorga un mayor alcance. De este modo, se estima que la redefinición permitirá a las organizaciones analizar la definición de metodologías para crear valor agregado de forma más efectiva.

Componente Relacional de la Confianza en las Marcas

La confianza encuentra relevancia por su componente relacional, lo que le permite incidir directamente en la generación de valor de las marcas, consideradas como activos intangibles de alto impacto económico para las organizaciones. Esto se debe a que, la marca es una herramienta de comunicación que permite incidir en la percepción de los consumidores, constituyéndose en los casos de gestión efectiva en el símbolo de un concepto relevante para el consumidor.

Desde una perspectiva relacional, la confianza fortalece los vínculos entre las marcas y los consumidores (Alhaddad, 2015) debido a su capacidad para generar cambios en las percepciones y fomentar emociones (Ortegon Cortazar, 2014). Las cuales incentivan la preferencia del consumidor por una marca específica y su probabilidad de recompra, a pesar de los esfuerzos para inducir un cambio en su elección por parte de la competencia. Esto dado que, una vez que los consumidores toman la decisión de confiar, no suelen volverla a cuestionar (Kramer, 2009)

Considera por un momento que ingresas a un supermercado, después de un día difícil en el trabajo, y terminas recorriendo el pasillo de las bebidas azucaradas. Tu instinto te llevará a adquirir algo que represente la emoción que añoras, en este caso la felicidad. Si, pensaste inmediatamente que comprarías una Coca-Cola. Esto demuestra que la confianza en la marca cumple una función relacional.

Hagamos un contraste, si la marca del producto que necesitas no viene de inmediato a tu cabeza, al ingresar al supermercado y ver entre las opciones aquella que te genera mayor cercanía, optarás por adquirirla. En tanto, la generación de emociones incide directamente en aquello que estamos dispuestos a elegir. De ahí la importancia de evocar

estados de ánimo en los consumidores, como, por ejemplo, Ramo (nostalgia), Juan Valdéz Café (orgullo colombiano), Totto (inspiración), Águila (alegría) o Winny (ternura).

La adopción del concepto de confianza en la relación de las marcas con los consumidores sugiere que estas poseen características que van más allá de los productos y su desempeño funcional (Aaker, 1996), por lo que el comportamiento del consumidor tiene a guiarse por las emociones positivas generadas y la percepción de bajo riesgo de que la marca actúe en su perjuicio. De forma que, entre mayor sea la confianza en las marcas, más fácil será “desarrollar una relación valiosa” (Delgado-Ballester & Munuera-Aleman, 2001, pág. 6) con el consumidor.

A este respecto, se resalta que las marcas pueden utilizarse como símbolos que comunican aspiraciones y valores (Bennett & Rundel-Thiele, 2005) con las que los consumidores se relacionan. Así mismo, las marcas funcionan como instrumentos para la proyección de una imagen en contextos sociales. Estas circunstancias, aumentan la probabilidad de establecer relaciones duraderas con la marca, al fomentar emociones positivas (Khamitov, Wang, & Thomson, 2019).

En esta oportunidad, nos referimos a aquellas marcas que, entre otras cosas, representan nuestra condición económica actual o la que esperamos obtener, o aquellas que incentivan a lograr objetivos, aunque en este momento no los hayas alcanzado. Tales como aquella maleta que utilizan los viajeros frecuentes, aunque no tomes vacaciones recurrentemente, o los productos ecológicos, porque tienes la convicción fehaciente que vas a iniciar hábitos de consumo saludables con el planeta.

En concordancia con lo anterior, “cuanto más profunda es la relación, más valor de marca existe” (Stalman, 2020, pág. 34), en tanto, la existencia de una relación fuerte entre

la marca y los consumidores determina su probabilidad de compra (Pappas, 2016). Máxime cuando la confianza es la variable en el desarrollo de relaciones duraderas a largo tiempo (Delgado-Ballester & Munuera-Aleman, 2001). Es decir que la confianza sostenida en el tiempo puede crear una relación de lealtad en la marca como respuesta de compromiso al vínculo previamente formado.

Así las cosas, la confianza en las marcas desempeñan un papel relevante en la creación de valor, tanto desde la perspectiva económica como desde la emocional. Las compañías incrementan la posibilidad de preferencia a lo largo del tiempo mediante la creación de relaciones duraderas entre los consumidores y las marcas. Este vínculo mejora la percepción de la marca y crea una mayor posibilidad de recompra, así como una mayor tolerancia a las conductas adoptadas por las marcas, entre ellas, las alzas de precios o la recomendación de adquisición de productos complementarios. En consecuencia, la confianza en las marcas fomenta relaciones que contribuyen a la creación de valor.

Por otro lado, no debe perderse de vista que el componente relacional de las marcas se extiende más allá de la adquisición del producto o la contratación del servicio, en la medida que las interacciones entre marca-consumidor no finaliza con el proceso de compra. Tanto en etapa previa como posterior a la venta, los consumidores se encuentran predispuestos a compartir información respecto a las marcas en las que confían (Dyer & Singh, 1998). En este sentido, el cliente promedio ejecutará comportamientos que permitan conocer datos relacionados con su satisfacción respecto de las marcas con las cuales tienen algún tipo de conexión, compartir datos personales o incluso abstenerse de actuar por sugerencia de la marca (Ebert, 2009).

Toma un momento para evaluar en cuántas ocasiones, promotores de marcas en las que no confías, te han solicitado diligenciar cuestionarios para conocer tus gustos y tus preferencias de adquisición. Lo más probable es que los hayas rechazado, sin embargo, si la petición hubiera provenído de aquellas marcas en las que confías, tu comportamiento hubiese sido diligenciar los formularios de forma sincera y detallada.

Lo anterior, debido a que inconscientemente espera que la marca con la que tiene conexión obtenga un buen resultado. Así, se espera que el consumidor brinde a las compañías en las que confía, los recursos necesarios para conocer las necesidades de su público objetivo. Lo que se convierte en oportunidades de adoptar medidas de fortalecimiento de la confianza y de la satisfacción del cliente.

Papel de la Confianza en las Marcas Durante las Crisis

En contextos de competencia donde los incidentes son puestos en conocimiento del público en espacios 24/7, con publicaciones que generan opiniones antes de que las organizaciones tengan la posibilidad de emitir comentarios, el manejo de las crisis cobra particular relevancia. Lo anterior, toda vez que las crisis están al orden día, en tanto, los errores e imprevistos siempre van a ocurrir, así como, nadie está exento de ser destinatario de un comentario mal intencionado e infundado que marque tendencia (Griffin, 2014). En consecuencia, el adecuado manejo de las crisis constituye un tema de particular relevancia organizacional.

La creación de sistemas para el manejo de las crisis tiene efectos en la relación marca–consumidor, como quiera que la percepción de las marcas constituye el eje central de discusión en momentos de crisis. De forma que, el grado de confianza en las marcas determinará la velocidad con la cual se realizan juzgamientos (Covey & Merrill, 2024) o se

otorga la oportunidad de rectificar los hechos relacionados con el tema que hubiere originado la crisis. Sin perjuicio de ello, no debe perderse de vista que un inadecuado manejo de la crisis puede llevar a que temas que no se encontraban en discusión salgan a relucir, afectando de forma grave la confianza en la marca.

En el año 2017, el gerente general de la marca de alimentos infantiles Hero publicó en la red social Twitter (hoy X) lo que se suponía sería un mensaje irónico y gracioso en respuesta a los comentarios de Samanta Villar, autora del libro *Madre hay más que una* relacionados con lo difícil de la maternidad, en los siguientes términos “A @samantavillar, acomodada y famosa, sus hijos le caen “perder la vida”. Ánimo Samanta, tus hijos te querrán igual. #EmpiezaLaVida”. (Chinchilla, 2017)

Tras su publicación, la autora cuestionó a la marca por incluir aceite de palma en sus productos. La compañía se demoró más de 6 horas en responder con una disculpa genérica sin mención alguna relacionada con la marca. Esto desató fuertes comentarios en su contra, lo que llevó a que Hero refiriera al día siguiente que, pese a la baja concentración de aceite de palma, la marca estaba en búsqueda de su eliminación. Sin embargo, ello no detuvo las críticas.

Un día después, se emitió un comunicado oficial de una página, mediante el cual Hero señaló los beneficios del uso del aceite de palma. Lo que no tuvo respuesta positiva dada la falta de coherencia con el mensaje inicial. Así mismo, se evidenció que la compañía estructuró respuestas tipo para atender las quejas de los consumidores, lo que generó aún más críticas en redes sociales.

Sólo hasta 3 días pasados desde la primera publicación, Hero ofreció disculpas y eliminó el Tweet que dio lugar a la controversia, no obstante, la imagen de la marca ya se había visto afectada en su credibilidad.

Ejemplos como el anterior se presentan con frecuencia, con independencia del tamaño de las organizaciones, lo que demuestra que el manejo adecuado de las crisis es fundamental para proteger la reputación corporativa. Una gestión inadecuada, puede conllevar a que las respuestas escalen rápidamente provocando un impacto negativo en la reputación y en la confianza de las marcas. Por ello resulta necesario contar con estrategias efectivas para manejo de crisis, las cuales incluyen construcción de protocolos de gestión y comités con roles determinados para evitar improvisaciones, especialmente en entornos de desinformación.

Justificación de la Investigación

En contextos altamente competitivos, incorporar la confianza como elemento estructural en las estrategias de marca puede ser decisivo para la generación de valor. Sin embargo, dado que no existe una definición única de la confianza ni un consenso acerca de sus elementos, resulta necesario analizar cómo, en contextos de amplia interconexión y fácil difusión de desinformación, las empresas pueden fomentar la confianza en sus marcas como un recurso clave para gestionar eficientemente las crisis.

Descripción del Método

Este documento corresponde a una investigación teórica de tipo documental, orientada a revisar, analizar y sintetizar metodologías que permitan de forma sencilla identificar los elementos de la confianza en las marcas. Los cuales, pueden ser utilizados por las organizaciones para fortalecer sus estrategias y mejorar su posicionamiento. Así como, servir como instrumento metodológico para estructurar las respuestas en situaciones de crisis.

Lo primero a tener en cuenta es la basta cantidad de información generada por motores de búsqueda en portales universitarios relacionada a conceptos como confianza, marca y generación de valor, lo cual acrecienta la dificultad de encontrar datos pertinentes para la resolución de las inquietudes de los lectores al momento de realizar las consultas. A título de ejemplo, se precisa que la búsqueda de la expresión “*brand trust*” realizada el 13 de abril de 2024 en el motor de búsqueda del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación de la Universidad del Rosario arrojó 67.707 resultados, en tanto la misma búsqueda realizada un año después generó 75.016. Lo cual pone en evidencia el amplio material bibliográfico relacionado con el tema de estudio.

De los resultados originales se seleccionaron 50 documentos (entre textos y artículos) de diferentes épocas (ver [Tabla 2](#)), encontrando que tradicionalmente la confianza ha sido estudiada a partir de las consecuencias de su existencia, tales como la reducción del grado de incertidumbre en las decisiones de los consumidores, la facilitación de conductas cooperativas, la estabilidad de la relación comercial y la identificación de riesgos de consumo (Castaldo, 2007).

La posición más acogida respecto a la definición de confianza y sus elementos corresponde a la formulada por Roger C. Mayer, James H. Davis y F. David Schoorman en el artículo denominado *An Integrative Model of Organizational Trust*, según la cual, la confianza es definida como la buena voluntad de una persona de ser vulnerable a las acciones de otra, basada en la expectativa de que ésta realizará una acción determinada importante para quien confía, sin tener que llegar a controlar y monitorear dicha acción. En tanto, sus elementos son la capacidad, integridad y benevolencia (Mayer, David, & Schoorman, 1995).

Revisada la literatura, se encontró que la investigación de la confianza se ha centrado en crear una aproximación a su definición y a la identificación de sus elementos, sin que se realicen referencias alusivas a las razones por las cuales la confianza es un asunto relevante por analizar más allá de sus consecuencias. Adicionalmente, la confianza en las marcas se registra como un tema tangencial o de aplicación de los resultados de la confianza.

Debido a lo anterior, se propendió por la formulación de un documento con énfasis en la importancia de estudiar la confianza de las marcas y la identificación de sus elementos. El objetivo es evidenciar cómo su fortalecimiento puede convertirse en una estrategia efectiva para generar valor agregado frente a la competencia. En un contexto marcado por la desinformación y la constante exposición a crisis en medios de comunicación, la confianza se posiciona como una ventaja, al permitir una respuesta más creíble por parte de los consumidores.

Para ello, se adoptó un enfoque cualitativo, con énfasis en el análisis de conceptos y referencias teóricas. En la redacción del documento se priorizó la revisión de publicaciones

indexadas que abordaran la confianza desde una óptica empresarial y relacional, así como aquellas que desarrollaran el concepto de confianza en las marcas. Esta revisión teórica se complementó con una selección de casos conocidos de crisis, con el propósito de identificar aspectos que se hubieran podido fortalecer a partir de los elementos constitutivos de la confianza en las marcas durante la definición de la estrategia para la atención de las crisis. Adicionalmente, se propendió por acoger postulados desarrollados en literatura catalogada como *Best Sellers* al detectar la facilidad de la exposición de posibles resultados mediante el uso de terminología de amplia difusión.

El método de investigación se seleccionó tras considerar que la división de contenido mediante el uso de palabras clave optimiza el tiempo de búsqueda de información, favorece la coherencia temática y facilita la creación de un hilo conductor lógico. En tanto, la apuesta por emplear postulados de amplia circulación ayuda a enfatizar la actualidad de la temática objeto de estudio, incentiva la curiosidad de temas complementarios y brinda la posibilidad de validar, al menos teóricamente, si las conclusiones a las que se llega son consistentes con las ideas que influyen la práctica empresarial actual.

En otras palabras, el método empleado resulta adecuado toda vez que permite seleccionar estratégicamente la literatura disponible y pertinente respecto a las temáticas objeto de análisis, debido a que facilita estructurar de forma lógica y fundamentada el hilo conductor del documento. Adicionalmente, da lugar a la presentación de ideas mediante el uso de terminología ampliamente conocida en el ámbito empresarial actual. Lo cual, a su vez, se espera contribuya a una mejor replicabilidad de los hallazgos en las empresas con independencia de su tamaño.

Resultados de la Investigación

Los resultados que se presentan a continuación tienen como propósito evidenciar la relación entre la confianza en las marcas y su capacidad de generar valor agregado. A partir del análisis de crisis que tuvieron lugar en los últimos tiempos, se analiza cómo la respuesta de las empresas se encuentra determinada por la confianza en las marcas, previamente construida. Esto permite evidenciar la efectividad de la confianza en las marcas como valor agregado tanto en tiempos de normalidad como de crisis. No obstante, sus efectos se hacen evidentes en las crisis en tanto la existencia de una sólida confianza en las marcas determina la influencia de las comunicaciones de la empresa en entornos que podrían erosionar su credibilidad.

La Confianza como Estrategia para la Creación de Valor agregado

La confianza se ha convertido en el pilar fundamental a la hora de determinar el valor de las marcas como intangible. En entornos empresariales con alta replicabilidad de productos, el diferencial determinante entre compañías resulta ser el relacional. Por esto, la confianza es el elemento estratégico para fortalecer la relación con el consumidor. Esto se debe a que la confianza genera una particular incidencia en la percepción de los consumidores en las marcas. De esta forma, la gestión efectiva de las marcas constituye un factor distintivo entre las compañías y constituye un valor agregado para aquellas que la construyen.

El valor agregado se caracteriza por su dificultad de replicar (Tiwary, 2023) y su sostenibilidad en el tiempo. Dos características que reúne la confianza en las marcas. Esto se debe a que ella se consolida a través de comportamientos consistentes y prolongados que comuniquen coherencia con la ideología central del titular de la marca. Además, al implicar

una conexión emocional con el público, la confianza en las marcas se convierte en un activo no susceptible de copia ni transferencia. Su desarrollo se realiza de forma independiente para cada marca, pues su consolidación depende de su comunicación con los consumidores. En consecuencia, gestionar la confianza en las marcas de forma efectiva constituye un valor agregado.

La relevancia de la confianza en las marcas en el ámbito empresarial se manifiesta en sus consecuencias: (i) la creación de una brecha de entrada para los competidores, (ii) la reducción de los costos de transacción y (iii) una mayor viabilidad y efectividad en la implementación de la estrategia en el manejo de crisis.

La creación de una brecha para la entrada de otros competidores tiene lugar en tanto los consumidores son menos proclives a la búsqueda de alternativas para la adquisición de productos o contratación de servicios cuando confían en las marcas que disponen de los bienes cuya adquisición se pretende (Castaldo, 2007).

Por su parte, la confianza en las marcas facilita la disminución de costos de transacción. Esto se traduce en la reducción de inversiones asociadas a la persuasión para la adquisición de bienes. El consumidor que confía en las marcas es más proclive a realizar elecciones de compra sin necesidad de mayor convencimiento previo. Lo anterior, por cuanto la confianza facilita las decisiones de compra al reducir la percepción de riesgo por parte del consumidor. Lo que permite a su vez reducir tiempos de negociación o requerimiento de garantías, comparación entre productos. En consecuencia, la confianza en las marcas se convierte para las empresas en una estrategia para fidelizar clientes y reducir costos.

Adicionalmente, la confianza se erige en el parámetro “número uno” en el manejo de crisis (Ajder & Ross, 2020, pág. 5). En contextos de crisis, las marcas que han creado relaciones de confianza con los consumidores cuentan con un componente relacional que atenúa los efectos inmediatos de la situación. En este sentido, la confianza propicia una mayor apertura del consumidor a los mensajes proporcionados por la marca como interlocutor de lo sucedido y permite que en eventos de gestión efectiva la marca pueda controlar la narrativa de los hechos. La confianza en las marcas crea un espacio de duda respecto a las afirmaciones que dieron lugar a la crisis, hace más receptivas las disculpas y permite que las acciones adelantadas por las empresas para reducir el impacto de las circunstancias que dieron origen a la crisis se consideren auténticas. De esta forma, la creación de una confianza sólida en las marcas constituye una herramienta para retardar el impacto inmediato de la crisis y brinda una mayor apertura para su manejo.

Así, la confianza en las marcas es un activo intangible estratégico con capacidad para generar valor agregado. En razón a su perdurabilidad y dificultad de replicar. Lo que brinda a las marcas una aptitud para crear barreras frente a la competencia, reducir costos operativos y potenciar la efectividad de la gestión de crisis. Esto demuestra que la gestión efectiva de la confianza en las marcas es un tema fundamental de estudio al interior de las organizaciones.

Considerando lo anterior, la confianza en la marca es un tema central en la formulación de estrategias para crear valor agregado por parte de las empresas, dado su potencial para generar una ventaja competitiva. No obstante, su efectividad dependerá de la gestión que realicen las compañías, particularmente, en la capacidad de la marca para comunicar credibilidad tanto en tiempos de crisis como en situaciones de normalidad.

Elementos de la Confianza

Construir credibilidad en una marca requiere considerar dos perspectivas: lo que la marca busca comunicar y cómo esa comunicación es percibida por el consumidor. Desde el punto de vista del interlocutor, el análisis se centra en el contenido del mensaje a comunicar, en tanto, desde la perspectiva del destinatario, el análisis se orienta hacia la forma en que dicho mensaje se emite y su trazabilidad.

Partiendo desde la perspectiva de quien busca generar confianza, la credibilidad puede definirse como la percepción de honestidad, entendida como la ausencia de indicios de falsedad (Real Academia Española, s.f.). En otras palabras, una marca es percibida como creíble cuando logra transmitir carácter y competencia. El carácter de la marca se evalúa desde dos pilares: la intención y la integridad. Por otro lado, la competencia, se verifica a través de la capacidad y los resultados (Covey & Merrill, 2024).

El carácter se define como el “conjunto de cualidades o circunstancias propias de una cosa, (...) que la distingue por su modo de ser u obrar de las demás” (Real Academia Española, s.f.) y se estructura a través de sus elementos: intención e integridad.

La intención se refiere a la alineación de la marca con su propósito, su razón de ser. En este sentido, responde a las preguntas fundamentales como: ¿qué se perdería si la marca dejará de existir? y ¿por qué es importante que la marca exista ahora y en el futuro? (Collins & Porras, 2002). Por otro lado, la integridad hace alusión a la coherencia de la marca con sus valores centrales, entendidos como los principios duraderos, esenciales y atemporales de la organización, cuyo valor e importancia no requieren justificación externa (Collins & Porras, 2002). Estos valores se definen con independencia del sector en el que se

desarrolla la empresa y, son aquellos que la compañía conservaría incluso si se convirtieran en una desventaja.

Un ejemplo claro es Disney, cuyo propósito es hacer a la gente feliz (Collins & Porras, 2002) y sus valores son el optimismo, la innovación, creación de comunidad, atención al detalle y el valor familiar (Declaración de misión, visión & valores centrales de la compañía Walt Disney (WD), 2025).

De esta forma, la intención y la integridad conforman el carácter la marca, uno de los elementos esenciales para la construcción de credibilidad. No obstante, ésta también dependerá de la competencia, cuyos componentes son la capacidad y los resultados.

La competencia como segundo elemento de la credibilidad puede definirse como la “idoneidad para hacer algo” (Real Academia de la Lengua Española, s.f.) y se estructura a partir de dos componentes: la capacidad y los resultados. La capacidad está directamente relacionada con la aptitud técnica para cumplir con la promesa que la marca realiza. Esta categoría comprende las habilidades, los conocimientos, los recursos y el estilo de la marca. Por otro lado, los resultados constituyen la evidencia tangible de que dichas capacidades, se materializan. De forma que, no basta con que las marcas cuenten con la capacidad técnica para producir los productos, sino que será necesario que estos efectivamente cumplan la funcionalidad por la cual son comercializados.

Por ejemplo, Volvo es una marca caracterizada por la fabricación de vehículos seguros. Su capacidad se determina por la implementación de tecnología avanzada, con sistemas de control de impactos y protección para los pasajeros en caso de accidentes. En tanto sus resultados, se materializan en la efectividad de los sistemas implementados en los vehículos. Lo que le ha permitido a Volvo certificar varias líneas automotrices ante

instituciones independientes de verificación de altos estándares en seguridad como la IIHS (Insurance Institute for Highway Safety), NHTSA (National Highway Traffic Safety Administración) y la NCAP (European New Car Assessment Programme). En este sentido, Volvo XC90 recibió la calificación Top Safety Pick + de forma sostenida desde el año 2017 hasta la fecha (El Volvo XC90 mantiene el estatus de premio TOP SAFETY PICK+ de Instituto de Seguros para la Seguridad en las Carreteras, 2025)

De esta forma, se pone de presente que el análisis del contenido lleva a cuestionar a la alineación interna de la marca con su razón de ser, sin que por ahora se considere la perspectiva del consumidor. En otras palabras, el análisis desde la perspectiva del emisor se enfoca exclusivamente en las cualidades intrínsecas de la marca, la coherencia interna entre la intención, la integridad, la competencia y los resultados.

Por otro lado, el análisis desde la perspectiva del receptor (consumidor) se centra en el estudio de las conductas del interlocutor. Las cuales permiten al destinatario mediante comportamientos validar la credibilidad de la marca. Para ello, Stephen M.R. Covey y Rebecca R. Merrill identifican trece conductas que son consideradas como aquellas con mayor factibilidad de acreditar la existencia de la credibilidad (Covey & Merrill, 2024). Estas conductas corresponden a los comportamientos que los consumidores observan para evaluar si existe coherencia entre los pilares de carácter y capacidad de la marca con la forma en la que actúa.

Estas conductas se dividen en tres categorías: cinco con aptitud para reflejar el carácter (hablar de forma directa, demostrar respeto, crear transparencia, corregir errores y mostrar lealtad), cinco orientadas a evidenciar la competencia (obtener resultados, mejora continua, afrontar la realidad, clarificar las expectativas y practicar la rendición de cuentas)

y tres tendientes a acreditar tanto el carácter como la competencia (escucha primero, cumplir los compromisos y fomentar el crecimiento de la confianza).

Bajo esta perspectiva, el análisis realizado por el destinatario del mensaje se basa en trece conductas que le permiten evaluar empíricamente la alineación del contenido que comunica la marca y sus propias actuaciones. Lo que le facilita al consumidor construir una percepción de la marca. Así, en caso de encontrar que el grado de coherencia entre lo que la marca dice y hace es aceptable, esta puede considerarse creíble.

En este sentido, la confianza en las marcas no es un tema aislado, sino que es el resultado de una serie de conductas coherentes sostenidas a lo largo del tiempo, donde cada interacción de la marca con el consumidor contribuye a reforzar su percepción, y en consecuencia, condiciona su conducta respecto a la marca.

Por otra parte, se resalta que el análisis de credibilidad de marca desde la óptica del consumidor reviste una mayor complejidad que el efectuado por el emisor. En tanto la percepción de carácter y competencia se desarrolla a través de la interpretación de conductas. De forma tal que la credibilidad es el resultado de los juicios de confiabilidad de los potenciales consumidores, aun cuando estos no hubieren adquirido ningún producto o servicio de la marca de forma previa.

Análisis de Casos de Manejo de Crisis desde la Confianza en las Marcas

Se prosigue con el análisis de cuatro casos de gestión de crisis que evidencian cómo la respuesta de las empresas a estas situaciones está condicionada por el nivel de confianza previamente consolidado en las marcas. Estos ejemplos, además, muestran que una respuesta efectiva puede estructurarse a partir de los elementos de la confianza. Ello

fortalece la apertura del consumidor al mensaje emitido por la organización y refuerza la percepción de credibilidad de este.

Caso de éxito (carácter): Johnson & Johnson – Tylenol (1982)

Tylenol, el medicamento comercializado a través de una filial de Johnson & Johnson, produjo la muerte de 7 personas en menos de 1 semana debido a la presencia de cianuro en el fármaco. A pesar de la contaminación, la empresa respondió con rapidez, detuvo la publicidad, inició campañas de advertencias solicitando al público la suspensión de su uso, ofreció recompensas a cambio de información de quién manipuló el fármaco con la sustancia química al interior de la cadena de producción, inició una campaña publicitaria imprimiendo cupones de descuento, ordenó el retiro de 31 millones de envases lo que representó para la compañía una pérdida de 100 Millones de Dólares, reembolsó el 100% del dinero pagado por las farmacias que habían adquirido el producto, mientras que a los consumidores que devolvieron el producto recibieron cupones para recibir el fármaco correcto (Collado, 2019).

Por su parte, James E. Burke, CEO de Johnson & Johnson manifestó que la filosofía de la compañía se centra en el consumidor e indicó que la confianza representa casi todo lo que se puede perseguir para lograr el éxito en todo tipo de relación, incluida los negocios (Knowledge at Wharton Staff, 2012), por lo que, la empresa realizaría todas las actuaciones e inversiones necesarias para recolectar el Tylenol distribuidos y vendidos.

Las anteriores declaraciones y las actuaciones realizadas permitieron a Johnson & Johnson reforzar la confianza en el público por la coherencia de la marca con su carácter e incrementar el valor de sus acciones.

Caso fallido (carácter): Volkswagen – Dieselgate (2015)

Volkswagen fue acusado de instalar un software diseñado para eludir los estándares de emisiones de diesel en vehículos comercializados entre 2009 y 2015. En mayo de 2014, la Universidad de West Virginia publicó los resultados de un estudio realizado a los automóviles diesel producidos por Volkswagen, encontrando que dos líneas emitían niveles de óxidos de nitrógeno superiores a los permitidos. Tras la publicación del informe, un técnico de productos advirtió a la alta dirección mediante un documento sobre la posibilidad de que se investigara el uso del software, previendo que podría considerarse ilegal. Volkswagen confirmó que el informe fue enviado al director ejecutivo de la compañía, aunque después indicó que era posible que este no lo hubiera leído.

A finales del 2014, la compañía fue investigada por la autoridad de regulación de recursos del aire de California, por lo que decidió retirar los vehículos diesel de Estados Unidos e informó a la autoridad acerca que procedería con el mejoramiento del software mediante el cual se registran las emisiones emitidas. No obstante, tras comprobarse que la mejora fue mínima, la autoridad intensificó la investigación.

En el año 2015, la compañía reveló que la compañía instaló en 11 millones de vehículos un software que detectaba las pruebas de las emisiones y reducía temporalmente la cantidad de emisiones de óxido de nitrógeno producidas. Sin embargo, una vez el vehículo se encontraba en condiciones normales de conducción, las emisiones aumentaban a 40 veces el límite permitido (El ‘Caso Volkswagen’ o ‘Dieselgate’: un escándalo que sacudió la industria automotriz, 2025). Sin perjuicio de lo anterior, la empresa insistió en que el software fue desarrollado por un pequeño grupo de ingenieros que actuaron por cuenta propia, por lo que la alta dirección desconocía la situación.

A finales del mismo año, las autoridades alemanas iniciaron una investigación por contaminación al aire y allanaron la principal oficina de Volkswagen. Lo cual fue seguido de la apertura de investigaciones por las autoridades de Inglaterra, Italia, Francia, Corea del Sur y Canadá. (Hotten, 2015)

En el 2017, la compañía suscribió un acuerdo de culpabilidad con la Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos y la Autoridad Ambiental de California. En este acuerdo, Volkswagen reconoció la violación del Acuerdo de Aire Limpio, indicó que durante el proceso de investigación por la autoridad de California intentó encubrir el uso del software ilegal proporcionando datos falsos y engañosos. Así mismo, la empresa reconoció el pago de una multa por valor de 4.300 millones de dólares, 2800 millones con destino a proyectos ambientales en Estados Unidos y 1627.5 millones de dólares con destino a los usuarios de las marcas Audi, Seat, Skoda y Volkswagen, de acuerdo con una tasación realizada con la autoridad (Ewing, 2017).

Luego de ello, se celebró un acuerdo con la Unión Europea por los mismos hechos, se iniciaron investigaciones en contra de los altos directivos de la compañía, así como de un número plural de ingenieros, se reestructuró la empresa con enfoque en gobernanza organizacional y se implementaron procesos para la protección del medio ambiente y la producción de vehículos ecológicos.

A la fecha, pese a los intentos realizados por la compañía, la afectación de la confianza en las marcas es notoria, según se observa por comentarios registrados a través de redes sociales (Leal, 2023).

Caso de éxito (competencia): PepsiCo – Crisis de las jeringas en latas de Diet Pepsi (1993)

Pepsi-Co enfrentó una crisis a su reputación cuando el 1993 luego de que se presentara una reclamación en la que una cliente en un supermercado afirmó haber encontrado una jeringa dentro de las latas de Pepsi de Dieta. Lo cual estuvo seguido por 50 quejas en el mismo sentido en 20 estados (Rolfsen, 2025). La compañía en el proceso de manejo de crisis emitió un comunicado en el que se refirió a la ausencia de uso de agujas hipodérmicas y la inexistencia de uso de latas utilizadas.

La estrategia de comunicación se desarrolló a través de la televisión, donde se proyectaron tres videos. El primero corresponde al registro videográfico del proceso de producción y seguridad del producto. El segundo alude al primer arresto por denuncias falsas y el tercero, muestra las imágenes de una cámara de videovigilancia en la que una mujer inserta la jeringa en la lata abierta (Castilla Calle , 2012).

El presidente de la compañía fue el responsable de presentar el tercer video, el cual inició con la inexistencia de fundamentos para la recolección de productos. Luego de lo cual puso en conocimiento el vídeo de inserción de la jeringa en la lata. Resaltó que la empresa confía en lo que es correcto y la creencia de que Pepsi tiene el derecho de brindar a los consumidores los productos de la más alta calidad cada día. Hizo énfasis en al compromiso de los empleados y su trabajo duro, y lamentó los comportamientos que tuvieron lugar para el inicio de la crisis (Juarez, 2015)

Luego de la comunicación del CEO que tuvo más de 150 millones de espectadores, la empresa dio a conocer el arresto de 55 personas por manipulación de latas y posibles conductas de sabotaje. El manejo de la crisis tuvo como resultado el aumento de un 7% de

las ventas, registrando el mejor rendimiento de la compañía en los últimos 5 años (Pepsi y estrategia de manejo de crisis por unas jeringas, 2023).

Caso fallido (competencia): Theranos – Análisis de sangre (2017)

Theranos fue una empresa creada dedicada a realizar exámenes de sangre con solo algunas gotas de sangre extraídas con un pinchazo en el dedo y analizadas a través de Edison, un dispositivo capaz de realizar más de 800 pruebas médicas. Lo que permitió a miles de estadounidenses realizarse muestras de laboratorio sin orden médica a un muy bajo costo. La recolección se realizaba a través de en las instalaciones de las farmacias, donde se recolectaron las muestras para testeo por Theranos a través de los dispositivos Edison (de Pablo García , 2023).

En el año 2015, The Wall Street Journal publicó una serie de artículos mediante los cuales se exponían problemas en la tecnología del dispositivo Edison. Evidenciando que este sólo realizaba dos análisis y que el resto se llevaban a cabo a través de máquinas de la competencia. Claro está cuando estos eran posibles con la pequeña extracción de sangre.

Esto desató fuertes críticas en redes sociales, las cuales fueron atendidas por la fundadora mediante conferencias y entrevistas televisadas a través de canales de amplia difusión. No obstante, la compañía no allegó pruebas que acreditaran la suficiencia tecnológica del producto para conocimiento del público. Lo cual sumado a la prohibición de los análisis de sangre por nanoteiner terminó de erosionar la confianza del público.

Lo anterior, permite evidenciar que pese a la existencia de “credibilidad” en la compañía derivada de 12 años de existencia y más de 700 millones de dólares en inversión (Aguilar, 2019), la ausencia de competencia para cumplir la promesa de valor terminó por

erosionar la confianza de la marca por parte de los consumidores. De forma que, para tener credibilidad por parte del público, será necesario que las marcas acrediten su competencia.

Resumen de la Sección

En este documento se abordó el carácter estratégico de la confianza en las marcas como factor para la creación de valor agregado, especialmente en contextos de crisis. Lo cual se realizó a partir de la identificación de los componentes fundamentales de la credibilidad (carácter y competencia) y el análisis de casos ilustrativos.

Mediante la presentación de cuatro casos se ilustró la importancia de los elementos de la confianza. Casos exitosos como el de Johnson & Johnson (crisis Tylenol) y PepsiCo (Crisis de las jeringas) ponen de relieve que la gestión de las crisis a partir de los pilares de la confianza resulta de utilidad para asegurar la continuidad del negocio. En contraste, los casos de Volkswagen (Dieselgate) y Theranos muestran las graves consecuencias que se derivan de la erosión de la confianza, tanto en términos económicos como reputacionales.

Validar la congruencia entre las actuaciones de las marcas con su propósito, valores, aptitud y resultados constituye la base para la creación de la confianza como factor de diferenciación. Al ser sostenible en el tiempo y difícil de replicar, la confianza constituye un valor agregado para las organizaciones. En tanto fortalece la relación con los consumidores e incrementa la dificultad de reemplazo de la marca en entornos altamente competitivos.

En línea con lo expuesto, en este documento se recomienda fortalecer la confianza en los momentos de ausencia de crisis. De este modo que, en caso de presentarse alguna crisis, las marcas puedan apoyarse en su componente relacional, como factor atenuante.

Esto facilita la definición de estrategias eficaces con mayor viabilidad a ser recibidas con apertura por los consumidores y percibidas como creíbles.

Discusión de Resultados

Los hallazgos descritos con anterioridad devienen importantes implicaciones en el ámbito empresarial al constituir conocimiento funcional aplicable. Lo anterior, en tanto lo expuesto al momento no solo permite crear una estructura práctica de análisis respecto a la confianza en las marcas como alternativa para la generación de un valor agregado, sino que ejemplifica la efectividad de conocer los elementos de la confianza en circunstancias de crisis.

Precisiones Respecto a los Teorías Empleadas

Expuestos los resultados de la investigación, es pertinente realizar tres precisiones relacionadas a las teorías empleadas para estructurar a los argumentos y con las adaptaciones conceptuales que fueron necesarias para su aplicación.

Lo primero a tener en cuenta es que las definiciones y postulados expuestos por Jim Collins, Jerry Porras, Stephen Covey y Rebecca Merrill no fueron originalmente formulados teniendo en cuenta a las marcas como elemento de análisis. Los conceptos de propósito y valores centrales fueron construidos en el marco de estudio de las empresas como punto central. Mientras que, la definición de los elementos de la confianza se desarrolló en el ámbito de crecimiento personal. Sin perjuicio de ello, nada obsta para que los términos en mención sean empleados en el análisis de la confianza en las marcas. Máxime cuando su contenido permite unificar los conceptos que suelen encontrarse en términos dispersos en la literatura. En consecuencia, los postulados de Jim Collins, Jerry Porras, Stephen Covey y Rebecca Merrill proveen una alternativa efectiva para cristalizar la condición etérea de la confianza en las marcas y facilita su gestión estratégica por parte de las compañías.

En segundo lugar, el método empleado para estructurar los elementos de la confianza en las marcas constituye una aplicación de la metodología de olas de la confianza propuesta por M.R. Covey y Rebecca M. Merrill, según la cual la confianza se construye mediante la formación de cinco olas: confianza en uno mismo, confianza relacional, confianza organizacional, confianza del mercado y confianza de la sociedad. En el presente artículo se hizo mención de las dos primeras olas, en tanto las restantes exceden el marco teórico definido en el método de investigación.

Se precisa que la noción de ola se emplea en razón a la reacción en cadena de los efectos de la confianza. De manera que la fuerza de las olas anteriores determina la probabilidad de surgimiento de las siguientes. En este sentido, la viabilidad de generación de confianza dependerá de la fuerza en la que cada una de las olas agote los elementos de su estructura. Los cuales, para efectos del presente artículo son la credibilidad y la coherencia de las actuaciones con la credibilidad por parte de las marcas.

En tercer lugar, se deja constancia de que en este documento los elementos del carácter se presentaron en un orden diferente al expuesto por sus autores, como quiera que el primer eslabón correspondió a la intención y no a la integridad, como se expone originalmente. Esto, dado que en la labor de investigación se advirtió que las nociones de intención e integridad podían enmarcarse en los elementos de la ideología central desarrollada por Jim Collins y Jerry Porras. Razón por la que las definiciones empleadas en el artículo no corresponden a las presentadas por M.R. Covey y Rebecca M. Merrill.

La identificación de la intención como primer eslabón de análisis, en lugar de la integridad, tuvo origen en los desarrollos teóricos actuales según los cuales el origen de las actuaciones organizacionales debe partir de la razón de ser de las empresas, es decir, desde

su por qué (Sinek, 2018). En el mismo sentido, autores autorizados como Andy Stalman, Philip Kotler y Jim Stengel sostienen en el ámbito marcario que, la correspondencia entre el propósito y lo realizado por las marcas determinará la lealtad, afinidad, compromiso y conexiones con los consumidores (Stalman, 2020). En razón de ello, se consideró que el punto de partida para el análisis de la confianza debía partir del propósito y no de los valores centrales, como se plantea originalmente en la teoría.

En esta línea, en el documento se plantea que el estudio del carácter inicia con el análisis de la correspondencia entre el actuar de la marca y su intención, entendida como la coherencia de sus actuaciones con su propósito. Sólo con posterioridad se aborda el estudio de la integridad, definida como la alineación entre las acciones de la marca con sus valores centrales. Esta secuencia se justifica en la medida en que se considera que la definición de los valores centrales deriva de la definición del propósito.

Importancia de los Resultados en el Entorno Empresarial Actual

Los resultados presentados brindan una aproximación sobre la gestión de la confianza en las marcas como un factor estratégico para la creación de valor agregado. En el contexto empresarial actual donde las diferencias funcionales son fácilmente replicables, las reflexiones acerca de las estrategias de diferenciación cobran particular importancia. En tanto, conocer los elementos a considerar para construir estrategias de fidelización permite su manejo efectivo tanto en tiempos de estabilidad como en situaciones de crisis.

En este sentido, identificar los elementos de la credibilidad se constituye en una herramienta concreta para la planificación empresarial. En tiempos de estabilidad, la confianza en las marcas actúa como una barrera de entrada para la competencia y disminuye los costos asociados a la fidelización. En tiempo de crisis, el nivel de confianza

consolidado de forma previa funciona como un atenuante al impacto inicial, además de generar un escenario de apertura para los mensajes de la compañía.

Este análisis se traduce en una invitación para las empresas para integrar la confianza en las marcas como eje transversal en sus estrategias corporativas. Esto permite fortalecer la sensación interna de viabilidad de manejo y control ante crisis eventuales. De esta forma, la confianza en las marcas se convierte en una herramienta estratégica concreta, capaz de reducir impactos negativos y consolidar relaciones duraderas con los consumidores. Así mismo, gestionar la confianza de las marcas de manera adecuada permite a las empresas actuar con coherencia, aún en tiempos de incertidumbre, como los actuales.

Posibles Líneas de Investigación Derivados de los Resultados Obtenidos

En este punto, resulta pertinente sugerir posibles líneas de investigación que permitan continuar el desarrollo de los temas tratados. Entre las futuras y posibles temas de estudio que pueden formularse a partir de los resultados obtenidos en esta investigación se encuentran, entre otros, la evolución de la confianza en marcas en entornos digitales, diferencia de la creación de confianza en las marcas emergentes en contraste con las marcas consolidadas, la relación entre la cultura organizacional como forma de coherencia interna y la percepción de la confianza, identificación de los principales valores que son respaldados por los consumidores para la creación de confianza, el uso de la inteligencia artificial en estrategias de comunicación y su impacto en la confianza en las marcas, o el impacto en el servicio al cliente basado en interacción con *chat bots*.

Lo anterior, como quiera que los temas propuestos permiten ampliar y profundizar la comprensión de la confianza en las marcas desde perspectivas complementarias a las

abordadas en esta investigación. Mientras que el documento se enfocó en los elementos de la confianza en las marcas y su incidencia en contextos de crisis, los enfoques sugeridos se centran en cómo las formas de comunicar al consumidor dichos elementos impactan en la percepción de credibilidad, así como en el papel que cumplen las nuevas tendencias tecnológicas en este proceso. Estos asuntos refuerzan la hipótesis según la cual una gestión eficiente de la confianza en las marcas de forma es una herramienta estratégica para la construcción de relaciones sólidas con los consumidores y para la gestión efectiva de las crisis.

Conclusiones

A partir del análisis realizado, se resaltan diversos hallazgos que permiten comprender el papel estratégico de la confianza en las marcas. A continuación, se presentan las principales conclusiones, en las que se destaca la importancia del carácter relacional de la confianza, el cual, al estar vinculada con las marcas, se convierte en un factor relevante tanto en tiempos de estabilidad como de crisis. En este sentido, la confianza en las marcas aporta solidez a las relaciones con los consumidores y fortalece la posición, con independencia del contexto.

- 1- La confianza en las marcas es un recurso estratégico centrado en su carácter relacional. En tanto representa la creación de un vínculo con el consumidor, basada en la coherencia entre el carácter y la competencia manifestados al público. El lazo emocional formado entre las partes genera lealtad y facilita el diálogo en entornos altamente competitivos.
- 2- La consolidación de la confianza en las marcas reviste un proceso desarrollado de forma estratégica y consciente, en tanto el carácter relacional requiere coherencia entre la promesa de valor y lo efectivamente entregado. El vínculo que se forma con el consumidor se construye a través de acciones consistentes y una comunicación transparente sobre el carácter y la competencia de los productos o servicios que las marcas representan. De forma que cuando las marcas actúan de conformidad con su ideología central, logran establecer relaciones sostenibles a largo plazo. Ejemplos, Disney, con su compromiso permanente por la felicidad, Volvo, reconocido por su enfoque en la seguridad,

o el caso de *Tylenol*, cuya gestión efectiva reforzó su credibilidad, demuestran cómo la coherencia es clave para construir y mantener la confianza.

- 3- La confianza en las marcas actúa como un amortiguador en contextos de crisis, lo que propicia espacios de apertura con el público y una mayor receptividad hacia los mensajes emitidos por las empresas. Cuando la confianza ha sido construida previamente es capaz de aminorar o, al menos, retrasar el impacto negativo de una crisis. Lo que brinda un margen temporal para desarrollar estrategias de comunicación. En este sentido, la incertidumbre respecto a las circunstancias que amenazan afectar la reputación de las marcas es percibida con menor severidad por parte del público, lo que se evidencia en una mayor disposición al diálogo. Esta dinámica puede marcar la diferencia entre una pérdida reputacional difícil de revertir y una oportunidad para afianzar la reputación de las marcas.
- 4- La confianza en las marcas se construye a partir de sus elementos: carácter y competencia. La primera hace alusión a la coherencia entre la ideología central de la marca (propósito y valores centrales) y sus actuaciones. Por su parte, la competencia refleja la capacidad real de la compañía para cumplir sus promesas al público, ofreciendo productos y servicios que satisfagan efectivamente sus expectativas. La presencia de estos dos elementos determina la viabilidad de que las marcas sean percibidas como confiables.
- 5- La gestión eficiente de las marcas es un factor clave para la creación de valor agregado. Cuando las marcas definen estrategias basadas en los elementos de la confianza (coherencia y competencia) logran fortalecer su reputación y tener un

factor diferenciador respecto de la competencia. La consolidación de confianza en las marcas es una estrategia sostenible en el tiempo y difícil de replicar. En este sentido, una vez consolidada la confianza, los consumidores muestran predisposición a adquirir productos o servicios en los que confían, así como aquellos recomendados por las marcas en las que confían. Además, brindan retroalimentación constante sobre la satisfacción con los productos y servicios, lo que fortalece la mejora continua de la oferta y asegura la relevancia y competitividad de la marca a largo plazo.

Referencias

- Aaker, D. (1996). Measuring Brand Equity Across Products and Markets. *California Management Review*, 38(3), 102-120. <https://doi.org/10.2307/41165845>
- Aguilar, E. (22 de Septiembre de 2019). *Theranos: la empresa que engañó a Silicon Valley*. EL CEO:
<https://www.bing.com/search?q=wall+street+journal+theranos+valor+inversion&qsn&form=QBRE&sp=-1&ghc=1&lq=0&pq=wall+street+journal+theranos+valor+inversion&sc=3-44&sk=&cvid=86128225A0014E0E829C141CB5576895>
- Ajder, M., & Ross, T. (Enero de 2020). *Reputación Corporativa: Respuestas a las preguntas clave*. Ipsos:
https://www.bing.com/search?pglt=425&q=REPUTACIÓN+CORPORATIVA+Respuestas+a+las+preguntas+clave&cvid=3158281778da47eeae79bec357842e21&gs_lcrp=EgRIZGdIKgYIABBFgdKyBggAEEUYOdIBBzMwOGowajGoAgCwAgA&FORM=ANNTA1&PC=ASTS
- Alhaddad, A. (2015). A structural model of the relationships between brand image, brand trust and brand loyalty. *International Journal of Management Research & Review*, 5(3), 137-144.
<https://ezproxy.uniandes.edu.co:8443/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/structural-model-relationships-between-brand/docview/1673958679/se-2>
- Bae, R., & Kim, S.-E. (2023). Effect of brand experiences on brand loyalty mediated by brand love: the moderated mediation role of brand trust. *Asia Pacific Journal of*

Marketing and Logistics, 35(10), 2412-2430. <https://doi.org/10.1108/APJML-03-2022-0203>

Bennett, R., & Rundel-Thiele, S. (2005). The brand loyalty life cycle: Implications for marketers. *Journal of Brand Management*, 12(4), 250-263.

Castaldo, S. (2007). *Trust in market relationships*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

Castilla Calle , L. (31 de Marzo de 2012). *Caso PepsiCo y las jeringas en sus refrescos*.

Comunicación de Riesgo y Crisis:

<https://comderiesgoycrisis.wordpress.com/2012/03/31/caso-pepsico-y-las-jeringas-en-sus-refrescos/>

Chinchilla, A. (2017). *La cadena de errores de Hero en las redes sociales provocada por*

Samta Villar. Be Shared: <https://beshared.es/hero-samanta-villar/>

Collado, J. (27 de Octubre de 2019). *La crisis del Tylenol: las pastillas de cianuro que no*

lograron matar a Johnson & Johnson. EIEconomista.es:

<https://www.economista.es/empresas-finanzas/noticias/8382435/05/17/La-crisis-del-Tylenol-las-pastillas-de-cianuro-que-no-lograron-matar-a-Johnson-Johnson.html>

Collins, J., & Porras, J. (2002). *Built to Last: Successful habits of visionary companies*. New York: HarperCollins Publishers.

Covey, S., & Merrill, R. (2024). *La velocidad de la confianza*. Bogotá: Paidós.

Davenport, T., & Ganser, L. (2017). *Competing on Analytics*. Recorded Books, Inc.

<https://learning-oreilly-com.ezproxy.uniandes.edu.co/videos/competing-on-analytics/9781501978005/9781501978005-a00001/>

de Pablo García , N. (13 de Noviembre de 2023). *La trágica historia de Theranos: el fraude que sacudió Silicon Valley*. Codemotion:

<https://www.codemotion.com/magazine/es/dev-life-es/historias/la-historia-de-theranos/>

Declaración de misión, visión & valores centrales de la compañía Walt Disney (WD).

(2025). DCF Modelling : <https://dcfmodeling.com/es/blogs/vision/dis-mission-vision>

Delgado-Ballester, E., & Munuera-Aleman, J. (2001). Brand trust in the context of consumer loyalty. *European Journal of Marketing*, 35(11/12), 1238-1258.

<https://doi.org/10.1108/EUM0000000006475>

Dyer, J., & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4), 660-679. <https://doi.org/10.2307/259056>

Ebert, T. (2009). Trust as the Key to Loyalty in Business-to-Consumer Exchanges: Trust Building Measures in the Banking Industry. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8307-7>

El 'Caso Volkswagen' o 'Dieselgate': un escándalo que sacudió la industria automotriz.

(11 de Febrero de 2025). Remove Group. Reputation Care Technology:

<https://www.removegroup.com/el-caso-volkswagen-o-dieselgate-escandalo/>

El Volvo XC90 mantiene el estatus de premio TOP SAFETY PICK+ de Instituto de Seguros para la Seguridad en las Carreteras. (02 de Abril de 2025). Automundo Perú:

<https://automundo.pe/2025/02/04/el-volvo-xc90-mantiene-el-estatus-de-premio-top-safety-pick-de-instituto-de-seguros-para-la-seguridad-en-las-carreteras/>

- Ewing, J. (16 de Marzo de 2017). *Engineering a Deception: What Led to Volkswagen's Diesel Scandal*. New York Times :
<https://www.nytimes.com/interactive/2017/business/volkswagen-diesel-emissions-timeline.html>
- Farquhar, P. (1989). *Managing Brand Equity*.
- Ghemawat, P., & Rivkin, J. (2014). Ventaja competitiva. *Harvard Business Publishing*(8105), 1-45.
- Griffin, A. (2014). *Crisis, Issues and Reputation Management*. Londres: Kogan Page Limited.
- Hotten, R. (10 de Diciembre de 2015). *Volkswagen: The scandal explained*. BBC News:
<https://www.bbc.com/news/business-34324772>
- Juarez, S. (8 de Febrero de 2015). *CEO PEPSI CASO 1993*. Youtube:
<https://www.youtube.com/watch?v=9Vd147va4WQ>
- Keller, K. (2001). Building customer-based brand equity. *Marketing Management*, 10(2), 14-19.
<https://ezproxy.uniandes.edu.co:8443/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/building-customer-based-brand-equity/docview/194194945/se-2>
- Khamitov, M., Wang, X., & Thomson, M. (2019). How well do consumer-brand relationships drive customer brand loyalty? Generalizations from a meta-analysis of brand relationship elasticities. *Journal of Consumer Research*, 46(3), 435-459.
<https://doi.org/10.1093/jcr/ucz006>
- Knowledge at Wharton Staff. (2 de Octubre de 2012). *Tylenol and the Legacy of J&J's James Burke*. Knowledge at Wharton:

<https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/tylenol-and-the-legacy-of-jjs-james-burke/>

Kramer, R. (2009). Repensar la confianza. *Harvard Business Review*, 87(6), 73-82.

Leal, R. (23 de Mayo de 2023). *Dieselgate: historia y consecuencias 14 años después del fraude de las emisiones*. Soy Motor:

<https://soymotor.com/coches/articulos/dieselgate-historia-y-consecuencias-14-anos-despues-del-fraude-de-las-emisiones>

Mayer, R., David, J., & Schoorman, F. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.

<https://doi.org/10.2307/258792>.

Oliveira, T., Alinho, M., Rita, P., & Dhillon, G. (2017). Modelling and testing consumer trust dimensions in e-commerce. *Computers in Human Behavior*, 71, 153-164.

Science Direct: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.01.050>

Ortegon Cortazar, L. (2014). *Gestión de Marca. Conceptualización, diseño, registro, construcción y evaluación*. Bogotá: Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano.

Pappas, N. (2016). Marketing strategies, perceived risks, and consumer trust in online buying behaviour. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 53, 92-103.

<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.11.007>

Pepsi y estrategia de manejo de crisis por unas jeringas. (15 de Noviembre de 2023). UP

Relaciones Públicas : <https://uprelacionespublicas.com/pepsi-crisis-jeringa/>

Real Academia de la Lengua Española. (s.f.). *Competencia*. Direccionario de la lengua española: <https://dle.rae.es/competencia>

Real Academia Española . (s.f.). *Carácter*. Diccionario de la lengua española:

<https://dle.rae.es/carácter?m=form>

Real Academia Española. (s.f.). *Verosímil*. Diccionario de la Lengua Española:

<https://dle.rae.es/verosímil>

Rolfsen, E. (24 de Marzo de 2025). *The Pepsi Syringe Scare: How a Media Frenzy Nearly*

Took Down a Giant. Broad Sight: <https://www.broadsight.ca/news/pepsi-syringe-scare/>

Sinek, S. (2018). *Empieza con el porqué: cómo los grandes líderes motivan a actuar*.

Navarra: Ediciones Urano S.A.U.

Stalman, A. (2020). *Totem: Transformando clientes en creyentes*. Barcelona: Deusto.

Tiwary, R. (Ed.). (2023). Brand Management. *Salem Press Encyclopedia*, 1-3.

<https://research-ebSCO-com.ez.urosario.edu.co/c/17fwmf/viewer/html/rt76wmpmkv>

Tabla 1.*Elementos de la confianza*

Autores	Factores
Boyle & Bonacich (1970)	Interacciones pasadas, índice de precaución basado en los resultados del dilema del prisionero
Butler (1991)	Disponibilidad, competencia, consistencia, discreción, justicia/equidad, integridad, lealtad, apertura, cumplimiento de promesas, receptividad
Cook & Wall (1988)	Intenciones confiables, habilidad
Dasgupta (1988)	Amenaza creíble de castigo, credibilidad de las promesas
Deutsch (1960)	Habilidad, expectativa positiva
Farris, Senner & Butterfield (1973)	Apertura, responsabilidad emocional, experimentación con nuevos comportamientos, normas grupales
Frost, Stimpson & Maughan (1978)	Dependencia de la persona en quien se confía, altruismo
Gabarro (1978)	Apertura, resultados previos
Giffin (1967)	Pericia, fiabilidad como fuente de información, intenciones, dinamismo, atracción personal, reputación
Good (1988)	Habilidad, intención, declaraciones de quienes reciben la confianza sobre su comportamiento futuro
Hart, Capps, Cangemi & Caillouet (1986)	Apertura/congruencia, valores, autonomía/retroalimentación
Hovland, Janis & Kelley	Experiencia, motivación para mentir
Johnson-George & Swap (1982)	Confiabilidad
Jones, James & Bruni (1975)	Habilidad, comportamiento sea relevante para las necesidades y deseos de los individuos
Kee & Knox (1970)	Competencia, motivos
Larzelere & Houston (1980)	Benevolencia, honestidad
Lieberman (1981)	Competencia, integridad
Mishra (In press)	Competencia, apertura, atención, confiabilidad
Ring & Van de Ven (1992)	Integridad moral, <i>goodwill</i>
Rosen & Jerdee (1977)	Competencia, objetivos del grupo
Sitkin & Roth (1993)	Habilidad, congruencia con los valores
Solomon (1960)	Benevolencia
Strickland (1958)	Benevolencia

Nota. Trust Antecedents. Tomada de (Mayer, David, & Schoorman, 1995, pág. 718)

Tabla 2.*Muestra de fuentes bibliográficas*

Autor	Año	Documento	Tema central	Fuente de publicación	Enlace
Aaker, D	1996	Measuring Brand Equity Across Products and Markets	Valor de marca	California Management Review, 38(3), 102-120	https://doi.org/10.2307/41165845
Alhaddad, A	2015	A structural model of the relationships between brand image, brand trust and brand loyalty	Confianza relacional	International Journal of Management Research & Review, 5(3), 137-144.	https://ezproxy.unianades.edu.co:8443/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/structural-model-relationships-between-brand/docview/1673958679/se-2
Bae, R., & Kim, S.-E.	2023	Effect of brand experiences on brand loyalty mediated by brand love: the moderated mediation role of brand trust.	Amor a la marca	Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, 35(10), 2412-2430.	https://doi.org/10.1108/APJML-03-2022-0203
Bennett, R., & Rundel-Thiele, S	2005	The brand loyalty life cycle: Implications for marketers.	Lealtad a la marca	Journal of Brand Management, 12(4), 250-263.	
Bonson Ponte, E., Cavajal-Trujillo, E., & Escobar-Rodriguez, T.	2015	Influence of trust and perceived value on the intention to purchase travel online: Integrating the effects of assurance on trust antecedents.	Antecedentes de la confianza	Tourism Management, 47, 286-302	https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.10.009

Bueno, B. J.	2012	Customers first: dominate your market by winning them over where it counts the most.	Construcción relación de confianza con los consumidores	United States of America: McGraw-Hill.	
Castaldo, S	2007	Trust in market relationships	Confianza relacional	Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.	
Collins, J.	2021	Good to Great: ¿Por qué algunas compañías dan el salto a la excelencia y otras no?	Definición ideología central	Barcelona: HarperCollins Publishers.	
Collins, J., & Porras, J	2002	Built to Last: Successful habits of visionary companies.	Definición ideología central	New York: HarperCollins Publishers.	
Covey, S., & Merrill, R.	2024	La velocidad de la confianza	Construcción de la confianza	Bogotá: Paidós.	
Delgado-Ballester, E., & Munuera-Aleman, J	2001	Brand trust in the context of consumer loyalty	Relación confianza y lealtad	European Journal of Marketing, 35(11/12), 1238-1258	https://doi.org/10.1108/EUM00000000006475
Dyer, J., & Singh, H.	1998	The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage.	Confianza relacional	The Academy of Management Review, 23(4), 660-679	https://doi.org/10.2307/259056
Ebert, T.	2009	Trust as the Key to Loyalty in Business-to-Consumer Exchanges: Trust Building Measures in the Banking Industry	Relación confianza y lealtad		https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8307-7
Farquhar, P.	1989	Managing Brand Equity.	Fundamentos sobre el valor de marca		

Folkman, J.	2022	The trifecta of trust : the proven formula for building and restoring trust	Construcción de la confianza	Austin: River Grover Books.	
Ghemawat, P., & Rivkin, J.	2014	Ventaja competitiva.	Ventaja competitiva	Harvard Business Publishing (8105), 1-45.	
Ghemawat, P., & Rivkin, J. W.	1998	Creating Competitive Advantage	Ventaja competitiva	HBS, 798-062.	
Hogan, S., Almquist, E., & Glynn, S. E.	2005	Brand-building: finding the touchpoints that count.	Construcción de la confianza	Journal of Business Strategy, 26(2), 11-18.	https://doi.org/10.1108/02756660510586292
Kankam, G., & Charnor, I.	2023	Emotional intelligence and consumer decision-making styles: the mediating role of brand trust and brand loyalty.	Relación confianza y lealtad	Future Business Journal, 9(1), 57-68.	https://doi.org/10.1186/s43093-023-00239-8
Kato, T., Takenaka, N., Ito, R., & Nishiguchi, K.	2023	Selection versus scale: Loyalty indices for brand management.	Lealtad en la marca	Journal of Marketing Analytics, 11(4), 836-853	https://doi.org/10.1007/s41270-022-00191-6
Keller, K.	2001	Building customer-based brand equity	Valor de marca	Marketing Management, 10(2), 14-19.	https://ezproxy.unian.edu.co:8443/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/building-customer-based-brand-equity/docview/194194945/se-2
Keller, K., & Richey, K.	2006	The importance of corporate brand personality traits to a	Importancia marca organizacional	The Journal of brand management, 14(1-2), 74-81	https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550055

		successful 21st century business			
Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I.	2010	Marketing 3.0: from products to customers to the human spirit	Carácter relacional del Marketing	John Wiley&Sons, Inc.	
Khamitov, M., Wang, X., & Thomson, M.	2019	How well do consumer-brand relationships drive costumer brand loyalty? Generalizations from a meta-analysis of brand relationship elasticities.	Construcción lealtad en la marca	Journal of Consumer Research, 46(3), 435-459.	https://doi.org/10.1093/jcr/ucz006
Kramer, Roderick M.	2009	Repensar la confianza	Confianza relacional	Harvard Business Review, 87(6), 73-82	
Kozüch, B., Magala, S., & Paliszkiewicz, J. (Edits.)		Managing public trust	Confianza relacional	Cham, Switzerland: Palgrave macmillan.	
Marriott, H., & Williams, M	2018	Exploring consumers perceived risk and trust for mobile shopping: A theoretical framework and empirical study.	Relación confianza – riesgo	Journal of Retailing and Consumer Services, 42, 133-146	https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.01.017
Martinez-Lopez, F., Gazquez-Abad, J., & Ieva, M. (Edits.) (2022).	2022	Advances in National Brand and Private Label Marketing. Ninth International Conference.	Rol estratégico de la marca	Cham, Switzerland: Springer Proceedings in Business and Economics .	

Mayer, R., & Davis, J.	1999	The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment.	Elementos de la confianza	Journal of Applied Psychology, 84(1), 123-136	https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.1.123
Mayer, R., & Gavin, M	2005	Trust in management and performance: who minds the shop while the employees watch the boss?	Confianza en el liderazgo	Academy of Management Journal, 48(5), 874-888.	https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.18803928
Mayer, R., David, J., & Schoorman, F	1995	An integrative model of organizational trust	Confianza organizacional	The Academy of Management Review, 20(3), 709-734.	https://doi.org/10.2307/258792
McAllister, D.	1995	Affect-and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations	Confianza interorganizacional	The Academy of Management Journal, 38(1), 24-59	https://doi.org/10.5465/256727
O'Donohoe, S., & Black, I.	2012	Brand Valued: How Socially Valued Brands Hold the Key to a Sustainable Future and Business Success	Valor de marca	International Journal Advertising, 31(1), 213-215	https://doi.org/10.2501/IJA-31-1-213-215
Oliveira, T., Alinho, M., Rita, P., & Dhillon, G.	2017	Modelling and testing consumer trust dimensions in e-commerce.	Elementos de la confianza	Computers in Human Behavior, 71, 153-164.	https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.01.050
Orozco Toro, J. A., & Ferré Pavia, C.	2012	El ADN de la marca. La concepción de sus valores intangibles en un contexto dialogado	Confianza relacional		https://research-ebsco-com.ezproxy.uniandes.edu.co/c/afpmj3/viewer/pdf/7bvm6dhmrf?route=details

Ortegon Cortazar, L.	2014	Gestión de Marca. Conceptualización, diseño, registro, construcción y evaluación.	Gestión de marca	Bogotá: Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano.	
Pabon Cuellar, D.	2010	El inconsciente y su conciencia: vinculación genitiva entre dos términos anatómicos.	Confianza relacional	Devenires, XI(21), 67-97.	
Pappas, N.	2016	Marketing strategies, perceived risks, and consumer trust in online buying behaviour.	Relación confianza – riesgo	Journal of Retailing and Consumer Services, 53, 92-103	https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.11.007
Porter, M. E.	2015	Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior.	Ventaja competitiva	México: Grupo Editorial Patria.	https://elibro-net.ezproxy.uniandes.edu.co/es/lc/uniandes/titulos/114080
Rao, A.	2015	Trust and team performance: assessing the moderating role of risk in global outsourcing teams.	Relación confianza – riesgo	International Management Review, 11(1), 5-16.	https://americanscholarspress.us/journals/IMR/pdf/IMR-1-2015/v11n1-art1.pdf
Riatiga Ibáñez, J.	2024	Gestión de activos intangibles de propiedad intelectual para los sectores culturales y creativos	Gestión de marca	Repositorio Institucional EAFIT	https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/a95d3d15-da6d-4c88-a900-e49faca0ca98/content
Roy, S., Sharma, A., Bose, S., & Singh, G	2022	Consumer-brand relationship: A brand hate perspective	Confianza relacional: odio a la marca	Journal of Business Research, 144, 1293-1304	https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.065

Sako, M.	1991	The Role of "Trust" in Japanese buyer-supplier relationships	El rol de la confianza en las relaciones de compra	Ricerche Economiche(23), 449-47	http://pascal-francis.inist.fr/vibad/index.php?action=getRecordDetail&idt=6556575
Sasmita, J., & Mohd Suki, N.	2015	Young consumers' insights on brand equity: Effects of brand association, brand loyalty, brand awareness, and brand image.	Valor de marca	International Journal of Retail & Distribution Management, 43(3), 276-292.	https://doi.org/10.1108/IJRDM-02-2014-0024
Sinek, S.	2018	Empieza con el porqué: cómo los grandes líderes motivan a actuar	Construcción ideología central	Navarra: Ediciones Urano S.A.U.	
Stalman, A.	2020	Totem: Transformando clientes en creyentes	Amor a la marca	Barcelona: Deusto.	
Stengel, J.	2011	Grow: how ideals power growth and profit at the world's greatest companies	Carácter relacional del Marketing	Crown Business	
Sürücü, L., Yesilada, F., & Maslakci, A	2020	Purchasing intention: research on mobile phone usage by young adults	Construcción ideología central	Journal of Asian Finance Economics and Business, 7(8), 353-360	https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.353
Telesca, L., Stanoevska-Slabeva, K., & Rakocevic, V. (Edits.).	2009	Digital Business: First International ICST Conference. London	Confianza relacional	UK. London: Springer Berlin Heidelberg New York.	
Tiwarly, R. (Ed.).	2023	Brand Management.	Gestión de marca	Salem Press Encyclopedia, 1-3.	https://research-ebsco-com.ez.urosario.edu.co/c/17fwmf/viewer/html/rt76wmpmkv

Van Riel, S.	2023	Betting on a brand: How can trust game experiments inform a brand trust research agenda	Confianza en la marca	Journal of Consumer Behaviour, 22(3), 547-556	https://doi.org/10.1002/cb.2132
Vincent, L.	2022	Brand Real: how smart companies live their brand promise and inspire fierce customer loyalty.	Creación de lealtad en la marca	HarperCollins Leadership.	
Wilson, C.	2009	Trust: the critical factor in leadership: leaders can build (or begin to rebuild) trust to foster a more engaged workforce.	La confianza en el liderazgo organizacional	The Public Manager, 38(1), 48-52.	
Zak, P.	2022	The trust factor: the science of creating high-performance companies	El factor de la confianza	New York: HarperCollins Leadership.	
