

# El branding interno en la economía colaborativa: un estudio exploratorio de Uber

## Internal branding in the sharing economy: an exploratory study of Uber

MURILLO, Enrique<sup>1</sup>  
TERÁN-BUSTAMANTE, Antonia<sup>2</sup>

### Resumen

Mediante una encuesta a 181 conductores de Uber, esta investigación examina por vez primera la eficacia de las prácticas de branding interno en una plataforma de la Economía Colaborativa. Aunque los conductores no son empleados de Uber, la empresa necesita que actúen como verdaderos “embajadores de marca”, pues de ello depende la satisfacción de sus clientes. Se encontró que los conductores califican alto la capacitación de marca de Uber, y que esta genera conocimiento, compromiso y desempeño de marca.

**Palabras clave:** Branding interno, Economía colaborativa, Embajadores de marca, Uber

### Abstract

Using a survey of 181 Uber drivers, this research examines for the first time the effectiveness of internal branding practices on a Sharing Economy platform. Although the drivers are not Uber employees, the company needs them to act as true “brand ambassadors”, since customer satisfaction depends on it. Drivers were found to rate Uber brand training highly, and this builds brand understanding, commitment and performance.

**Keywords:** (Internal branding, Sharing Economy, Brand ambassadors, Uber)

---

## 1. Introducción

Las empresas de servicio más prestigiosas le dan una gran importancia a la capacitación y motivación de sus empleados, para que tengan los conocimientos y las actitudes que les permitan cumplir la promesa de marca a los clientes en sus interacciones con ellos. Este no es un fenómeno nuevo, hace décadas que las marcas de Southwest Airlines (Quick, 1992); Federal Express (Galagan, 1991); Ritz Carlton Hotels (Yeung, 2006) y Starbucks (Berry, 2000), han alcanzado un reconocimiento mundial por la excelencia de sus procesos de reclutamiento, capacitación y liderazgo del personal.

---

<sup>1</sup> PhD en Management. Profesor Investigador. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Panamericana, Campus Ciudad de México. emurillo@up.edu.mx

<sup>2</sup> Doctora en Ciencias de la Administración. Profesora Investigadora. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Panamericana, Campus Ciudad de México. ateran@up.edu.mx

Lo que sí es bastante reciente es la investigación formal de estos procesos internos, en lo que respecta a su orientación a la marca corporativa. Se denomina branding interno, o también gestión interna de la marca (Burmamann & Zeplin, 2005) a la literatura enfocada en el estudio de aquellos procesos internos de las organizaciones encaminados a moldear las actitudes y conductas de los empleados para convertirlos en auténticos “embajadores de marca” (Xiong, King, & Piehler, 2013; Schmidt & Baumgarth, 2018).

Actualmente, cuando casi todas las empresas operan en mercados saturados, una marca fuerte que se despliega visiblemente mediante una experiencia del cliente diferenciada, genera lealtad y boca a boca entre los clientes, generando una ventaja competitiva (Berry & Lampo, 2004; O’Neill & Carlbäck, 2011).

Una empresa que en pocos años ha conseguido un reconocimiento de marca casi universal es Uber, que fue fundada por Garrett Camp y Travis Kalanick, e inició operaciones en San Francisco en 2011. Desde el principio, Uber ha procurado ofrecer una experiencia de cliente claramente diferenciada: la facilidad de contratar inmediatamente un buen automóvil, con chofer privado bien vestido, a un precio inferior al de un taxi. La rápida aceptación que la empresa tuvo entre los usuarios en Estados Unidos, y luego a nivel mundial, es indicio de que ha cumplido satisfactoriamente su promesa de marca. Sin embargo, hay aquí una paradoja: Uber se autodefine como una empresa de tecnología (su nombre oficial es Uber Technologies, Inc.), y afirma categóricamente que los conductores registrados en su plataforma no son sus empleados (Jalife, 2020).

La condición laboral de los conductores de Uber es una cuestión jurídicamente debatida en numerosos países y ciudades (Aragüez Valenzuela, 2017), y no es el foco del presente estudio. En cambio, lo que parece estar más allá de toda discusión es que el éxito de Uber, como marca de servicio, depende de que los conductores registrados en la plataforma se comporten como verdaderos embajadores de marca, y ofrezcan a los usuarios la experiencia diferenciada que Uber ha prometido. Desde este punto de vista, sean o no sus empleados, Uber necesita desplegar prácticas eficaces de branding interno, que moldeen las conductas de servicio de los conductores.

Este artículo presenta los resultados de un estudio exploratorio del branding interno de Uber. Mediante una muestra de conveniencia de 181 conductores en Ciudad de México, se midieron constructos clásicos de branding interno, y se examinaron relaciones que han sido confirmadas en múltiples empresas de hospitalidad. Los resultados muestran que Uber aplica prácticas eficaces de branding interno, y que estas contribuyen al cumplimiento de la promesa de marca a los usuarios. La contribución clave del estudio es ser el primero que examina el branding interno de una organización muy representativa de la nueva Economía Colaborativa (Sundararajan, 2016).

---

## 2. Revisión de literatura

### 2.1. El branding interno

El branding interno fue sugerido inicialmente por Chernatony (1999), aunque Burmann y Zeplin (2005) fueron los primeros en proponer un modelo de gestión interna de marca y validarlo empíricamente (Burmamann, Zeplin, & Riley, 2009). Desde entonces ha habido un crecimiento sostenido de publicaciones, con estudios practicados sobre todo en la industria de hospitalidad (Punjaisri & Wilson, 2011; Buil, Martínez, & Matute, 2016; Terglav, Ruzzier, & Kaše, 2016; Xiong & King, 2019), caracterizada por una aguda conciencia de la importancia de la experiencia del cliente y la diferenciación de marca (Kandampully, Zhang, & Jaakkola, 2018; King, 2017).

En el mismo periodo, ha habido un crecimiento en paralelo de los estudios sobre la marca del empleador (Backhaus & Tikoo, 2004), y los de marketing interno (Berry & Parasuraman, 1992), conocido también como endomarketing en América Latina (de Farias, 2010). Aunque los tres conceptos son distintos, y manejan constructos e hipótesis claramente diferenciados, algunos autores los han confundido, como señalan Saleem e

Iglesias (2016) en su revisión crítica de la literatura de branding interno. Dados los constructos e hipótesis que plantea el presente estudio, se ubica dentro de la literatura de branding interno, definido como “las actividades emprendidas por una organización para garantizar que los empleados promulguen y cumplan la promesa de marca, la cual refleja los valores de marca profesados que determinan las expectativas de los clientes” (Punjaisri & Wilson, 2011, pág. 1523).

Tanto las empresas de manufactura como las de servicios, utilizan la publicidad externa para generar expectativas y hacer promesas de marca a los consumidores (Brodie, Whittome, & Brush, 2009; Keller & Swaminathan, 2019). Sin embargo, las firmas de servicio enfrentan el reto de comercializar beneficios y/o experiencias intangibles. De ahí que sus clientes basen sus evaluaciones del servicio y de la marca, en buena parte, en las conductas visibles de los empleados de contacto (Berry & Lampo, 2004; Sirianni, Bitner, Brown, & Mandel, 2013).

Esto explica el esfuerzo sistemático de muchas organizaciones de servicio por fomentar entre sus empleados actitudes y conductas alineadas con la marca, lo que les permitirá ofrecer a los clientes una experiencia en consonancia con las promesas externadas en la publicidad. El fin inmediato de este esfuerzo es convertir a los empleados en embajadores de marca (Xiong, King, & Piehler, 2013; Schmidt & Baumgarth, 2018), buscando en última instancia alcanzar y mantener una posición competitiva en el mercado (Berry, 2000). Hasta ahora, sin embargo, estas prácticas de branding interno han tenido lugar en empresas tradicionales. En la nueva Economía Colaborativa, las empresas tienen una estructura muy distinta.

## 2.2. La Economía Colaborativa

En la última década, el acelerado crecimiento y difusión de las tecnologías de información y comunicación ha generado modos innovadores de ofrecer servicios. Con el nombre de *Sharing Economy* o Economía Colaborativa (Sundararajan, 2016; Menor-Campos, Hidalgo-Fernández, & Valverde-Roda, 2019), estas nuevas formas de organización han propiciado el nacimiento de empresas que en pocos años han generado enorme disrupción en mercados tradicionales como la hotelería, el transporte público y la entrega a domicilio.

Pioneras de esta corriente son Airbnb en hospitalidad, y Uber en transporte, aunque ni la primera tiene hoteles ni la segunda vehículos. Ambas han alcanzado un gran éxito financiero que se explica en buena parte por la fuerza de su marca y la satisfacción de la gran mayoría de sus usuarios. Sin embargo, ofrecer y garantizar un servicio vinculado a una marca (*branded service*), implica para ellas retos sustancialmente distintos a los de las empresas de transporte u hospitalidad tradicionales, que podían controlar la experiencia del cliente al controlar también el reclutamiento, capacitación y liderazgo de los empleados que prestaban el servicio.

En el caso de Uber, al ser una empresa basada en una plataforma internet, su modelo de negocio se fundamenta en conductores que se asocian con Uber, y utilizan sus propios automóviles para transportar a clientes que solicitan transporte a través de la app de Uber. Esto permite a Uber autodefinirse como “una base de datos donde clientes y prestadores de servicios (conductores de la plataforma) se encuentran virtualmente, considerándose la misma como un mero intermediario entre ambos” (Aragüez Valenzuela, 2017, pág. 6).

Esta definición le permite a Uber afirmar categóricamente ante las autoridades regulatorias que los conductores que se registran en su plataforma no son sus empleados, y que no existe relación laboral entre Uber y los conductores (Aragüez Valenzuela, 2017). Esta postura ha generado una gran cantidad de demandas legales en los diversos países y ciudades en los que opera Uber. En algunos países, como Francia, los jueces han rechazado el argumento de Uber, y han dictaminado a favor de los conductores asociados, calificando a Uber de patrón de los conductores (Jalife, 2020). En otros países el argumento se ha aceptado, y se ha permitido que los conductores de Uber funcionen como un servicio más, paralelo a los taxis tradicionales (Contreras & Paz, 2018). En Ciudad de México, escenario del presente estudio, se promulgaron regulaciones locales que tipifican el

“servicio privado de transporte con chofer”, y lo obligan a registrarse y cumplir con determinadas condiciones intermedias entre las aplicables a un taxi y las del conductor estrictamente privado (Secretaría de Movilidad de la Ciudad de México, 2019).

Al margen del estatus jurídico de los conductores, es evidente que para Uber es esencial ofrecer un servicio de calidad a cada usuario, pues de ello depende la reputación de su marca. Para ello la compañía implementó un sistema de calificación, de modo que al finalizar cada viaje, el usuario puede evaluar la calidad de su experiencia con una calificación de una a cinco estrellas. Con este mecanismo, son los propios usuarios los que vigilan el cumplimiento de la promesa de marca, y quienes informan a Uber cuando hay malas experiencias.

Si bien Uber monitorea las rutas tomadas por los conductores, no puede vigilar su atuendo, cortesía, modo de conducir, la limpieza del vehículo, y otros factores que forman parte importante de la experiencia prometida por Uber en su publicidad. De ahí que la plataforma apueste al sistema de calificación, y pida, con cierta insistencia, a los usuarios que evalúen el servicio recibido tan pronto termina el viaje. Estas calificaciones tienen un impacto real para el conductor. Uber se reserva el derecho de desactivar de su plataforma a los conductores que no mantienen calificaciones elevadas, aunque el nivel de desactivación es variable y depende de la calificación promedio mínima de la localidad (Uber Technologies, 2020). En el video de capacitación vigente para la Ciudad de México se recomienda expresamente mantener una calificación promedio superior a 4.7 estrellas (Uber Technologies, 2015).

### 2.3. Desarrollo de hipótesis

Para ofrecer de manera confiable una experiencia de cliente diferenciada, los empleados necesitan un conocimiento sólido de la marca de servicio, incluyendo la identidad y valores de la marca, así como las promesas hechas a través de la publicidad. También necesitan un conocimiento práctico del papel que ellos juegan en la creación de la experiencia del cliente (King, 2010). De ahí que la comprensión de la marca, entendida como la representación cognitiva de la marca en la mente de los empleados (Baumgarth & Schmidt, 2010), sea un requisito previo para el cumplimiento de la promesa de marca (Xiong, King, & Piehler, 2013; Piehler, King, Burmann, & Xiong, 2016).

La comprensión de la marca ha aparecido en varios estudios de la literatura de branding interno, los cuales demuestran que mejorar la comprensión cognitiva de la marca por parte de los empleados genera múltiples impactos positivos, como una mayor identificación con la marca (Piehler, King, Burmann, & Xiong, 2016), compromiso con la marca (Xiong, King, & Piehler, 2013; Piehler, 2018) y desempeño de marca (Xiong, King, & Piehler, 2013; Murillo & King, 2019).

Los mismos estudios hallaron que la capacitación de marca es el principal antecedente directo de la comprensión de la marca (King, 2010; King & So, 2015; Murillo & King, 2019). Además, estudios recientes que utilizaron un diseño longitudinal, revelaron que incluso para trabajos "simples", como meseras en restaurantes, internalizar una comprensión profunda de la experiencia del cliente (es decir, de la promesa de la marca), y su papel en dicha entrega, puede llevar meses, exigiendo una inversión sostenida en capacitación (Murillo & King, 2019). A la vista de estos antecedentes, se formulan las siguientes hipótesis:

H1 La capacitación de marca influye positivamente en la comprensión de la marca.

H2 La capacitación de marca influye positivamente en el compromiso con la marca.

Una actitud central de los empleados, identificada desde los estudios pioneros de branding interno, es el compromiso con la marca, definido como “el alcance del apego psicológico de los empleados a la marca, lo que influye en su voluntad de ejercer un esfuerzo adicional para alcanzar los objetivos de la marca” (Burmann, Zeplin,

& Riley, 2009, pág. 266). En contraste con la comprensión de la marca, el compromiso con la marca se ha conceptualizado como una actitud basada en el afecto, cuyo antecedente inmediato es la comprensión de la marca (Punjaisri & Wilson, 2011; Terglav, Ruzzier, & Kaše, 2016; Piehler, King, Burmann, & Xiong, 2016). En consecuencia, se postula la siguiente hipótesis:

H3 La comprensión de la marca influye positivamente en el compromiso con la marca.

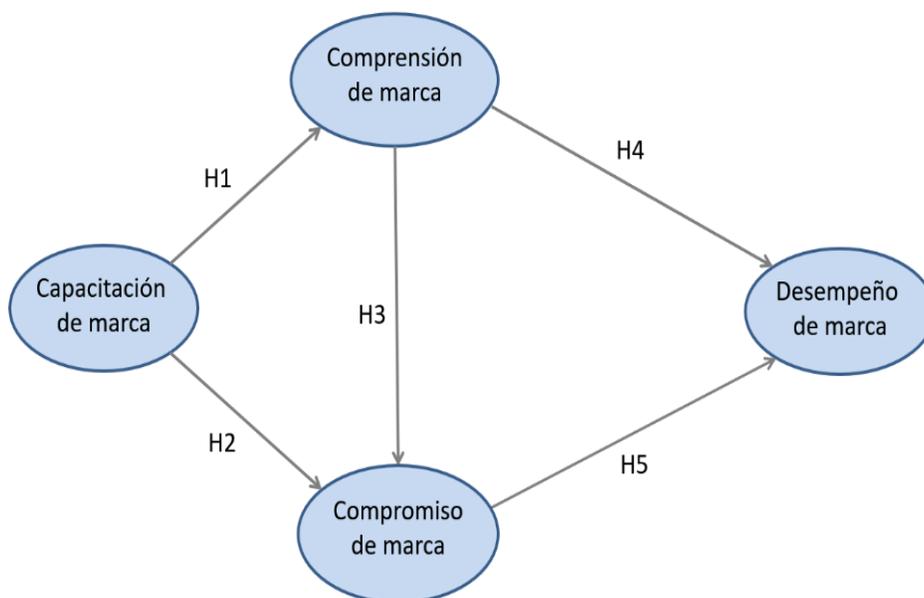
El objetivo buscado por las prácticas de branding interno es fomentar un comportamiento de los empleados que esté alineado con la marca, es decir, un desempeño de marca. Además, este comportamiento debe unir la dimensión cognitiva y la afectiva. En última instancia, lo que busca el branding interno es “implementar la marca cognitiva, afectiva y conductualmente a nivel de los empleados” (Piehler, 2018, pág. 217). Varios estudios han encontrado impactos fuertes y significativos de la comprensión de la marca sobre el desempeño de marca (Xiong, King, & Piehler, 2013; Piehler, 2018; Murillo & King, 2019). También se ha confirmado reiteradamente una relación positiva entre el compromiso con la marca y el desempeño de marca (Burmann, Zeplin, & Riley, 2009; Xiong, King, & Piehler, 2013; Piehler, King, Burmann, & Xiong, 2016; Du Preez, Bendixen, & Abratt, 2017). Sobre la base de estos estudios previos, se postulan las siguientes hipótesis:

H4 La comprensión de la marca influye positivamente en el desempeño de marca.

H5 El compromiso con la marca influye positivamente en el desempeño de marca.

En algunos estudios de branding interno, el liderazgo de marca que jefes y supervisores ejercen sobre los empleados juega un papel casi tan importante como la capacitación de marca (Burmann, Zeplin, & Riley, 2009; Boukis & Christodoulides, 2018; Murillo & King, 2019). Sin embargo, los conductores asociados a Uber funcionan con plena autonomía, y no tienen supervisores en el sentido tradicional. De ahí que la variable de liderazgo de marca no fue incluida en la encuesta, lo que contribuyó a la brevedad del instrumento (21 preguntas contando sociodemográficas). El modelo estructural que integra todas las hipótesis se muestra en la Figura 1.

**Figura 1**  
Modelo estructural



Fuente: elaboración propia

### 3. Metodología

#### 3.1. Recolección de datos

El estudio tuvo como marco la Ciudad de México. Con motivo de la reciente regulación decretada por el gobierno, se contabilizaron 157,600 conductores asociados a plataformas digitales como Uber, Cabify y Didi (Secretaría de Movilidad de la Ciudad de México, 2019). A nivel país, Uber tiene el 80% del mercado de transporte privado (The Competitive Intelligence Unit, 2020). Extrapolando estos datos, se puede estimar que en Ciudad de México operan alrededor de 120 mil conductores asociados a Uber.

La capacitación que ofrece Uber, a través de videos propios distribuidos por YouTube, tiene variantes entre una y otra ciudad y país. Sin embargo, su objetivo es siempre facilitar que los conductores sean bien evaluados por los usuarios, con lo cual los conductores se hacen acreedores a incentivos que ofrece Uber, a la vez que evitan el peligro de la desactivación. Para Uber es fundamental mantener evaluaciones altas entre los usuarios, siendo estas un indicador próximo del cumplimiento de su promesa de marca, y garantía de que los consumidores seguirán prefiriendo su servicio al de sus competidores, preservando así su posición líder del mercado (The Competitive Intelligence Unit, 2020).

En el canal de Uber México en YouTube, los dos videos más populares se titulan “Capacitación – Uber” (35 min., 1.19 millones de vistas) y Consejos para Choferes – Uber Capacitación (14 min., 361 mil vistas). Estos videos describen con detalle la experiencia de transporte que Uber desea para los usuarios, es decir, su promesa de marca (Uber Technologies, 2015).

Para medir las percepciones de los conductores sobre los procesos de branding interno de Uber, se aplicó una encuesta anónima, alojada en una plataforma profesional en línea, que los conductores podían responder directamente en sus teléfonos celulares. Para aplicar la encuesta se contó con el apoyo de alumnos de una clase de metodología de la investigación (40 alumnos) y mercadotecnia de los servicios (26 alumnos) en una universidad privada del sur de la Ciudad de México. Los alumnos recibieron crédito en las asignaturas por cada encuesta que obtuvieron. En un mes se recolectaron 181 encuestas, que se considera un tamaño de muestra adecuado para el objetivo exploratorio de este estudio. Aunque la muestra no es aleatoria, la teoría no predice correlación entre ninguna de las variables medidas por el instrumento y el modo de recolectar las encuestas.

**Tabla 1**  
Características de la muestra

Variable sociodemográfica	Número	Porcentaje
<b>Edad</b>		
18-30	37	20.4%
31-40	78	43.1%
41-50	44	24.3%
51 o más	19	10.5%
No respondió	3	1.7%
Total	181	100%
<b>Género</b>		
Femenino	10	5.5%
Masculino	171	94.5%
Total	181	100%

Variable sociodemográfica	Número	Porcentaje
<b>Dedicación semanal a Uber</b>		
40 horas o más	78	43.1%
Entre 20 y 40 horas	73	40.3%
Entre 10 y 20 horas	27	14.9%
Menos de 10 horas	3	1.7%
Total	<b>181</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 1 enlista las características sociodemográficas de la muestra, que recoge una adecuada representación de edad, género y dedicación a Uber. Aunque las mujeres tienen solo una representación de 5.5%, el dato es consistente con el 6% reportado por un estudio independiente sobre la plataforma (Azua, González, & Keller, 2019, pág. 12).

La Tabla 2 muestra las estadísticas descriptivas de las cinco preguntas (cfr. Anexo) que midieron las percepciones de los conductores sobre la capacitación de marca, principal práctica de branding interno de Uber. En una escala Likert de 1 a 7, todas las preguntas tuvieron una evaluación en torno a 6. El promedio de las preguntas fue 5.86, que equivaldría a 8.4 en una escala de 1-10. Esto indica que los conductores dan una buena calificación a la capacitación de marca impartida por Uber, aunque hay espacio de mejora. Se debe recordar que la plataforma desactiva a los conductores que reciben evaluaciones bajas de los usuarios. De hecho, la evaluación promedio de toda la muestra fue 4.895, por lo que cabe esperar que esta muestra de conductores bien evaluados otorgue una calificación relativamente alta a la capacitación recibida.

**Tabla 2**  
Estadísticas descriptivas de la escala de Capacitación de marca

Variable	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Estándar
TRAIN1	181	1	7	5.94	1.149
TRAIN2	181	1	7	6.01	1.188
TRAIN3	181	1	7	5.72	1.423
TRAIN4	181	1	7	5.73	1.429
TRAIN5	181	1	7	5.89	1.264

Fuente: elaboración propia

### 3.2. Medición de constructos

Todas las variables de este estudio fueron medidas con escalas ya publicadas. Para la capacitación de marca, se complementó la escala de dos reactivos de King y So (2015) con tres reactivos de la escala de difusión de conocimiento de King (2010). El compromiso con la marca se mide con cuatro reactivos adaptados de la escala de Kimpakorn y Tocquer (2010). La comprensión de la marca se mide con la escala de cuatro reactivos de conocimiento de la marca, propuesta por Xiong *et al.* (2013). El desempeño de marca se mide con la escala de tres reactivos de comportamiento consistente con la marca, propuesta por Xiong *et al.* (2013). Los reactivos finales están recogidos en el Anexo. Todos ellos fueron evaluados con una escala tipo Likert de siete puntos, que abarca desde "En fuerte desacuerdo" hasta "En fuerte acuerdo".

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

### 3.3. Técnica de estimación y diagnósticos de calidad

Aunque el tamaño de muestra sería marginalmente suficiente para utilizar la estimación con base en la covarianza (CB-SEM) del modelo de ecuaciones estructurales, el análisis de curtosis y asimetría reveló que los datos no respetan el supuesto de normalidad multivariable que forma parte de la técnica CB-SEM. De ahí que resulte preferible la técnica de Mínimos Cuadrados Parciales (PLS por sus siglas en inglés), por ser un método libre de distribución probabilística (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). El carácter exploratorio del estudio es otro argumento a favor del PLS. En efecto, Reinartz *et al.* (2009) mostraron, mediante un estudio de simulación, que la técnica de PLS tiene un poder estadístico mayor o igual a la de CB-SEM. Por ello, tiene un riesgo menor de rechazar prematuramente constructos que pueden jugar un papel significativo en el estudio. De ahí que se utilice la técnica de PLS para estimar el modelo estructural, concretamente con el software SmartPLS versión 2.0 (Ringle, Wende, & Will, 2005).

Siguiendo las recomendaciones de Hair *et al.* (2017) se evaluó primeramente la calidad del modelo de medición o modelo externo. Para ello, la Tabla 3 muestra las cargas factoriales de los reactivos, así como los alfa de Cronbach y fiabilidades compuestas de las escalas. Todos los reactivos alcanzaron cargas superiores al valor de corte recomendado de 0.7 (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009), con la excepción de TRAIN2, con una carga de 0.63, y que fue descartado. Por su parte, tanto las alfas de Cronbach, como las fiabilidades compuestas excedieron el valor recomendado de 0.70, lo que indica una consistencia interna aceptable de las escalas de medición (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017).

**Tabla 3**  
Cargas factoriales de los indicadores, alfas de Cronbach y fiabilidad compuesta

Escala	Carga factorial	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta
Capacitación de marca (BRTRAIN)		0,7444	0,8394
TRAIN1	0,7417		
TRAIN3	0,7566		
TRAIN4	0,7977		
TRAIN5	0,7132		
Comprensión de la marca (BRUND)		0,8248	0,8833
BUND1	0,8252		
BUND2	0,8446		
BUND3	0,7927		
BUND4	0,7716		
Compromiso con la marca (BRCOM)		0,7784	0,8564
BCOM1	0,7409		
BCOM2	0,7710		
BCOM3	0,7795		
BCOM4	0,8023		
Desempeño de marca (BRPERF)		0,7135	0,8388
BPERF1	0,7792		
BPERF2	0,8046		
BPERF3	0,8053		

Fuente: elaboración propia

A continuación, se evaluó la validez discriminante mediante la prueba de Fornell-Larcker. Para ello, la Tabla 4 muestra la varianza promedio extraída (AVE), la raíz cuadrada del AVE en cursivas negritas en la diagonal principal, y las correlaciones entre los constructos. Todos los valores de AVE superan el valor de corte de 0,50, lo

que indica una validez convergente aceptable (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). Se puede observar que cada uno de los elementos en la diagonal principal es mayor que los elementos en la fila y columna fuera de la diagonal, lo que indica que se cumple el criterio de Fornell-Larcker y existe una adecuada validez discriminante (Henseler, Ringle, & Sinkovics, 2009).

**Tabla 4**  
Varianza promedio extraída y correlaciones inter-constructos

	AVE	BRCOM	BRPERF	BRTRAIN	BRUND
BRCOM	0.5987	0.7738			
BRPERF	0.6343	0.7177	0.7964		
BRTRAIN	0.5669	0.5678	0.5751	0.7529	
BRUND	0.6545	0.5300	0.6269	0.5487	0.8090

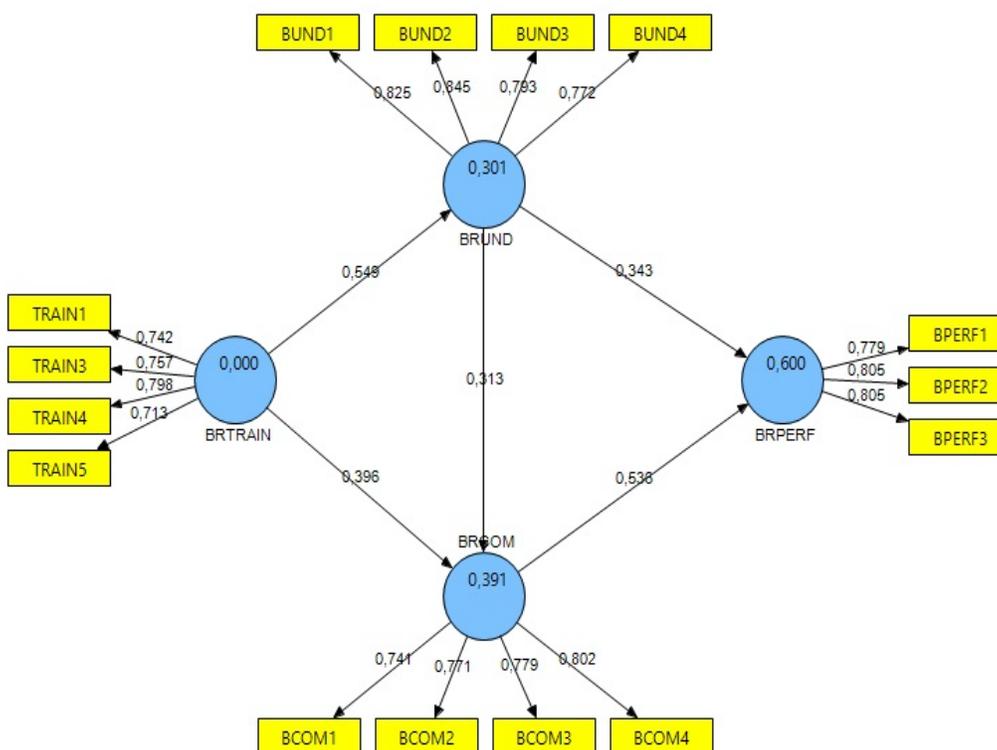
Fuente: elaboración propia

En resumen, las pruebas de calidad del modelo externo indican que hay adecuada fiabilidad de los indicadores, fiabilidad de consistencia interna de las escalas, validez convergente y validez discriminante. Se puede, por tanto, proceder a la estimación del modelo interno o estructural (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017).

#### 4. Resultados

La estimación del modelo estructural indicó que las variables de comprensión de la marca y compromiso con la marca explican el 60% de la varianza del desempeño de marca, lo que de acuerdo a los niveles propuestos por Chin (1998) puede considerarse sustancial. El modelo estimado se muestra en la Figura 2. Se puede comprobar que todos los coeficientes de trayectoria tienen los signos positivos que se plantearon en las hipótesis.

**Figura 2**  
Estimación del modelo estructural



Fuente: elaboración propia

Para establecer la significación estadística de los coeficientes, se debe realizar un procedimiento adicional. Debido a que el PLS no hace supuestos de distribución, se utiliza una técnica de *bootstrapping* para generar intervalos de confianza para los coeficientes de trayectoria. En la Tabla 5 se muestran los resultados, utilizando 5000 submuestras sin cambio de signo, que se sugieren como los parámetros más conservadores (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). Dada la magnitud de los estadísticos t, y sus correspondientes valores p, se puede ver que los coeficientes de trayectoria son significativos al nivel de 1%, lo que indica que todas las hipótesis postuladas en esta investigación tuvieron un sustento estadístico fuerte.

**Tabla 5**  
Resultados del procedimiento de bootstrapping e hipótesis sustentadas

Trayectoria en el modelo	Coficiente Original (O)	Desviación Estándar (STDEV)	Estadístico t ( O/STDEV )	Valores p	Sustento de Hipótesis
BRTRAIN → BRUND	0.5487	0.0795	6.9057	0.0000	H1 ✓
BRTRAIN → BRCOM	0.3962	0.0892	4.4435	0.0000	H2 ✓
BRUND → BRCOM	0.3126	0.1114	2.8065	0.0057	H3 ✓
BRUND → BRPERF	0.3428	0.0696	4.9268	0.0000	H4 ✓
BRCOM → BRPERF	0.5360	0.0626	8.5585	0.0000	H5 ✓

Fuente: elaboración propia

## 5. Conclusiones

Esta investigación midió las percepciones de prácticas de branding interno de Uber, y encontró que los conductores de la plataforma les asignan una calificación de 8.4 en una escala de 1 a 10.

Se midieron también los constructos de comprensión, compromiso y desempeño de marca, y se encontró que las relaciones teóricas de branding interno, previamente confirmadas en la industria de hospitalidad (Xiong, King, & Piehler, 2013; Buil, Martínez, & Matute, 2016; Murillo, 2019) y comercio minorista (Du Preez, Bendixen, & Abratt, 2017), conservan su validez y relevancia en las nuevas organizaciones de servicio de la Economía Colaborativa.

Entre las limitaciones de este estudio cabe señalar el uso de una muestra de conveniencia, aunque se considera que el modo de recolección de las encuestas no afecta la validez de los resultados. Otra limitación es que entre las diversas prácticas de branding interno recogidas en la literatura, se midió solamente la capacitación de marca. Si bien se confirmó que esta influye positiva y significativamente en la comprensión y compromiso de marca, la varianza explicada de estas últimas fue relativamente baja (30% y 39%, cfr. Figura 2). Esto sugiere que el modelo podría mejorarse con variables predictivas adicionales.

Aunque se considera justificada la decisión de omitir el constructo de liderazgo de marca de jefes y supervisores, dado el contexto cotidiano de trabajo del conductor de Uber, otro constructo de branding interno que sí puede tener relevancia es la comunicación orientada a la marca (Burmam, Zeplin, & Riley, 2009; Buil, Martínez, & Matute, 2016). Los conductores asociados a la plataforma reciben con frecuencia comunicaciones sobre su desempeño, y otras comunicaciones corporativas, encaminadas a vincularlos más con la marca. La teoría sugiere que estas comunicaciones pueden influir positivamente en la comprensión y el compromiso con la marca, aumentando así la varianza explicada.

Otra variable que puede influir en la comprensión de la marca de los conductores son las evaluaciones recibidas por parte de los usuarios, quienes pueden ser considerados como expertos en la experiencia del cliente prometida por Uber.

En resumen, una investigación futura podría examinar si las comunicaciones orientadas a la marca y las evaluaciones de los usuarios tienen un poder explicativo incremental de la comprensión de la marca y compromiso con esta, más allá de la varianza explicada por la capacitación de marca.

La principal contribución de este artículo es examinar por vez primera los procesos de branding interno de una organización representativa de la Economía Colaborativa. El estudio extiende así los constructos y relaciones teóricas del branding interno, desde su contexto tradicional de la hospitalidad (Xiong, King, & Piehler, 2013; Murillo, 2019), y el comercio minorista (Du Preez, Bendixen, & Abratt, 2017), hacia los nuevos modelos organizacionales que la tecnología ha hecho posibles. Los resultados del estudio sugieren que el éxito de empresas de servicio recientes, como Uber o Airbnb, depende no solo de su avanzada tecnología, sino de sus “embajadores de marca”. De ahí que las prácticas de branding interno, adaptadas al modelo operativo de cada empresa, continuarán teniendo una importancia capital.

---

## Referencias bibliográficas

- Aragüez Valenzuela, L. (2017). Nuevos modelos de economía compartida: Uber economy como plataforma virtual de prestación de servicios y su impacto en las relaciones laborales. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 5(1), 167-189.
- Azuara, O., González, S., & Keller, L. (2019). ¿Quiénes son los conductores que utilizan las plataformas de transporte en América Latina? *Perfil de los conductores de Uber en Brasil, Chile, Colombia y México*. Inter-American Development Bank. doi:<http://dx.doi.org/10.18235/0001973>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Baumgarth, C., & Schmidt, M. (2010). How strong is the business-to-business brand in the workforce? An empirically-tested model of ‘internal brand equity’ in a business-to-business setting. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1250-1260.
- Berry, L. L. (2000). Cultivating service brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 128-137.
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1992). Services marketing starts from within. *Marketing Management*, 1(1), 24-34.
- Berry, L., & Lampo, S. (2004). Branding labour-intensive services. *Business Strategy Review*, 15(1), 18-25.
- Boukis, A., & Christodoulides, G. (2018). Investigating key antecedents and outcomes of employee-based brand equity. *European Management Review*. doi:<https://doi.org/10.1111/emre.12327>
- Brodie, R. J., Whittome, J., & Brush, G. (2009). Investigating the service brand: A customer value perspective. *Journal of Business Research*, 62(3), 345-355.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2016). From internal brand management to organizational citizenship behaviours: Evidence from frontline employees in the hotel industry. *Tourism Management*, 57(1), 256-271.

- Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*, 12(4), 279-300.
- Burmann, C., Zeplin, S., & Riley, N. (2009). Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis. *Journal of Brand Management*, 16(4), 264-284.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. En G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (págs. 295-358). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Contreras, S. D., & Paz, A. (2018). The effects of ride-hailing companies on the taxicab industry in Las Vegas, Nevada. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 115(1), 63-70.
- de Chernatony, L. (1999). Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation. *Journal of Marketing Management*, 15(1-2), 157-179.
- de Farias, S. A. (2010). Internal Marketing (IM): a literature review and research propositions for service excellence. *Brazilian Business Review*, 7(2), 99-115.
- Du Preez, R., Bendixen, M., & Abratt, R. (2017). The behavioral consequences of internal brand management among frontline employees. *Journal of Product & Brand Management*, 26(3), 251-261.
- Galagan, P. A. (1991). Training delivers results to Federal Express. *Training & Development*, 26(12), 26-34.
- Hair, J. F., Hult, T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, 2nd Ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. *Advances in International Marketing (AIM)*, 20(1), 277-320.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación. Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. México: McGraw Hill.
- Jalife, M. (11 de Marzo de 2020). Califica sentencia a Uber como patrón de sus conductores. *El Financiero*. Recuperado el 11 de Marzo de 2020, de <https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/mauricio-jalife/califica-sentencia-a-uber-como-patron-de-sus-conductores>
- Kandampully, J., Zhang, T., & Jaakkola, E. (2018). Customer experience management in hospitality: A literature synthesis, new understanding and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 21-56.
- Keller, K. L., & Swaminathan, V. (2019). *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. London: Pearson Education.
- Kimpakorn, N., & Tocquer, G. (2010). Service brand equity and employee brand commitment. *The Journal of Services Marketing*, 24(5), 378-388.
- King, C. (2010). "One size doesn't fit all": Tourism and hospitality employees' response to internal brand management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 517-534.
- King, C. (2017). Brand management-standing out from the crowd. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 115-140.
- King, C., & So, K. K. (2015). Enhancing hotel employees' brand understanding and brand-building behavior in China. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 39(4), 492-516.

- Menor-Campos, A., Hidalgo-Fernández, A., & Valverde-Roda, J. (2019). La economía colaborativa: análisis conceptual. *Revista ESPACIOS*, 40(03), 30.
- Murillo, E. (2019). El branding interno como antecedente de la autoestima basada en la organización: Un estudio en una cadena de restaurantes. *Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 7(21), 37-52. doi:<http://dx.doi.org/10.22201/enesl.20078064e.2019.21.70046>
- Murillo, E., & King, C. (2019). Examining the drivers of employee brand understanding: a longitudinal study. *Journal of Product & Brand Management*. doi:<https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2018-2007>
- O'Neill, J. W., & Carlbäck, M. (2011). Do brands matter? A comparison of branded and independent hotels' performance during a full economic cycle. *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), 515-521.
- Piehler, R. (2018). Employees' brand understanding, brand commitment, and brand citizenship behaviour: a closer look at the relationships among construct dimensions. *Journal of Brand Management*, 25(3), 217-234.
- Piehler, R., King, C., Burmann, C., & Xiong, L. (2016). The importance of employee brand understanding, brand identification, and brand commitment in realizing brand citizenship behaviour. *European Journal of Marketing*, 50(9), 1575-1601.
- Punjaisri, K., & Wilson, A. (2011). Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of Marketing*, 45(9/10), 1521-1537.
- Quick, J. C. (1992). Crafting an organizational culture: Herb's hand at Southwest Airlines. (Elsevier, Ed.) *Organizational Dynamics*, 21(2), 45-56.
- Reinartz, W., Haenlein, M., & Henseler, J. (2009). An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM. *International Journal of Research in Marketing*, 26(4).
- Ringle, C. M., Wende, S., & Will, A. (2005). *SmartPLS 2.0*. Hamburgo. Obtenido de <http://www.smartpls.de>
- Saleem, F. Z., & Iglesias, O. (2016). Mapping the domain of the fragmented field of internal branding. *Journal of Product & Brand Management*, 25(1), 43-57.
- Schmidt, H. J., & Baumgarth, C. (2018). Strengthening internal brand equity with brand ambassador programs: Development and testing of a success factor model. *Journal of Brand Management*, 25(3), 250-265.
- Secretaría de Movilidad de la Ciudad de México. (11 de Septiembre de 2019). *Boletín 061/2019: Concluye el período de registro de operadores de transporte público*. Recuperado el 11 de Marzo de 2020, de <https://www.semovi.cdmx.gob.mx/comunicacion/nota/concluye-el-periodo-de-registro-de-operadores-de-transporte-publico>
- Sirianni, N. J., Bitner, M., Brown, S., & Mandel, N. (2013). Branded service encounters: Strategically aligning employee behavior with the brand positioning. *Journal of Marketing*, 77(6), 108-123.
- Sundararajan, A. (2016). *The sharing economy: The end of employment and the rise of crowd-based capitalism*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Terglav, K., Ruzzier, M. K., & Kaše, R. (2016). Internal branding process: Exploring the role of mediators in top management's leadership-commitment relationship. *International Journal of Hospitality Management*, 54(1), 1-11.

The Competitive Intelligence Unit. (20 de Enero de 2020). *Plataformas de Transporte y Comida: Adopción y Preferencia*. Recuperado el 8 de Marzo de 2020, de <https://www.theciu.com/publicaciones-2/2020/1/20/plataformas-de-transporte-y-comida-adopcin-y-preferencia>

Uber Technologies. (11 de Agosto de 2015). *Capacitación - Uber*. Recuperado el 11 de Marzo de 2020, de [https://www.youtube.com/watch?v=\\_u-UF7QH7Mk](https://www.youtube.com/watch?v=_u-UF7QH7Mk)

Uber Technologies. (29 de 1 de 2020). *Guías Comunitarias de Uber Latinoamérica y el Caribe (excepto Brasil)*. Recuperado el 11 de Marzo de 2020, de <https://www.uber.com/legal/en/document/?name=general-community-guidelines&country=mexico&lang=es>

Xiong, L., & King, C. (2019). Aligning employees' attitudes and behavior with hospitality brands: The role of employee brand internalization. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40(1), 67-76.

Xiong, L., King, C., & Piehler, R. (2013). "That's not my job": Exploring the employee perspective in the development of brand ambassadors. *International Journal of Hospitality Management*, 35(1), 349-359.

Yeung, A. (2006). Setting people up for success: How the Portman Ritz-Carlton hotel gets the best from its people. *Human Resource Management*, 45(2), 267-275.

## **Anexo**

### **Reactivos utilizados para medir los constructos**

#### **Capacitación de marca (BRTRAIN)**

TRAIN1 Cuando empecé a trabajar para Uber, la compañía puso mucho cuidado en hacerme entender su marca

TRAIN2 La capacitación que me han dado en Uber me ha permitido hacer bien mi trabajo

TRAIN3 En todos los programas de capacitación, se explica la importancia para nuestra marca del tema que ahí se expone

TRAIN4 Uber comunica bien a los conductores su promesa de marca

TRAIN5 Uber me comunica la importancia del papel que yo desempeño para cumplir su promesa de marca

#### **Comprensión de la marca (BRUND)**

BUND1 Sé cómo vivir nuestra marca en mi trabajo diario

BUND2 En mi trabajo diario, sé cómo actuar de manera congruente con la marca

BUND3 Sé cómo poner en práctica nuestra marca en mi trabajo diario

BUND4 En mi trabajo diario, sé cómo cumplir nuestra promesa de marca a los usuarios

#### **Compromiso con la marca (BRCOM)**

BRCOM1 Me enorgullece decir a otros que formo parte de la marca Uber

BRCOM2 Con frecuencia le digo a mis amigos que es grandioso trabajar para la marca Uber

BRCOM3 Para mí, Uber es la mejor marca para trabajar

BRCOM4 Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo más allá de lo esperado para que la marca Uber tenga éxito

**Desempeño de marca (BRPERF)**

BRPERF1 Demuestro conductas que son congruentes con la promesa de marca de Uber

BRPERF2 Antes de comunicar o actuar en cualquier situación pienso en el impacto sobre la marca Uber

BRPERF3 Siempre me interesa aprender más acerca de la marca Uber y lo que significa para mí en el papel que desempeño.