

La marca como intangible estratégico una reflexión crítica sobre su consideración como tema de interés para la empresa

A marca como intangível estratégico uma reflexão crítica sobre a sua consideração como tema de interesse para a empresa

DOI: 10.34140/bjbv6n1-012

Recebimento dos originais: 05/12/2023

Aceitação para publicação: 04/01/2024

Fernando Olivares-Delgado

Doctor en Ciencias Sociales por la Universidad de Alicante, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. University of Alicante. Department of Communication and Social Psychology. Faculty of Economics and Business Studies, Ctra. San Vicent s/n, 03690, Alicante, Spain
E-mail: f.olivares@ua.es

Mayte Benlloch-Osuna

Doctora en Ciencias de la Comunicación por la Facultad de Ciencias Humanas y Sociales Universitat Jaume I, Department of Communication Sciences. Faculty of Human and Social Sciences, Universitat Jaume I., 12071 Castellón de la Plana, Spain
E-mail: benlloch@uji.es

Cristina Álvarez-Villanueva

Doctora en Ciencias de la Comunicación por la Facultad de Ciencias Humanas y Sociales Universitat Jaume I, Department of Communication Sciences. Faculty of Human and Social Sciences, Universitat Jaume I., 12071 Castellón de la Plana, Spain
E-mail: crialvil@gmail.com

RESUMEN

El artículo consiste en una reflexión teórica general crítica sobre la consideración que se ha venido haciendo de la marca, y en general de los intangibles, por parte del mundo empresarial. Se proponen cuatro etapas en cuanto a la consideración y visión de la marca por parte del mundo económico y empresarial, que van desde la nula atención y gestión, hasta su integración en los cuadros de mando como asunto estratégico del *management* contemporáneo en la *nueva economía*. Finalmente, el artículo sugiere que puede ser el *Dircom*, por sus habilidades y conocimientos, quien se implique en la gestión de la marca corporativa, bajo la perspectiva de los *stakeholders*, complementando la perspectiva comercial de las marcas de productos y servicios de las compañías.

Palabras clave: competitividad, evolución gestión intangibles, *branding* corporativo.

RESUMO

O artigo consiste em uma reflexão teórica e crítica geral sobre a consideração dada à marca e, em geral, aos intangíveis, pelo mundo dos negócios ao longo da história recente. São propostos quatro estágios, em termos de consideração e visão da marca pelo mundo econômico e empresarial, que vão desde a falta de atenção e gestão até sua integração nos painéis de controle como uma questão estratégica da gestão contemporânea na nova economia. Por fim, o artigo sugere que o *Dircom*, por suas habilidades e conhecimentos, pode se envolver na gestão de marcas corporativas, sob a perspectiva dos *stakeholders*, complementando a perspectiva comercial das marcas de produtos e serviços das empresas.

Palavras-chave: competitividade, gestão de intangíveis, marca corporativa.

1 INTRODUCCIÓN

Durante muchos años la marca y otros aspectos intangibles fueron mantenidos en la sombra, englobados en un concepto algo abstracto, que no tenía cabida en las cuentas de la empresa: el *fondo de comercio*. Sin embargo, poco a poco se fue percibiendo que existía “algo más” que era fuente de valor para las organizaciones. Kendrick, en 1999, escribe sobre la diferencia de composición del valor de una empresa media estadounidense, entre los años treinta, pasando el valor de sus intangibles, del 30% a el 70% a finales del pasado milenio, convirtiéndose en “única vía racional de éxito” (KENDRICK, 1999, citado por VILLAFANE, 2004: 198). Evidentemente esta creciente contribución al valor, conlleva su gestión estratégica y la posibilidad de medir el retorno de la inversión realizada en recursos de esta naturaleza, como el capital humano, la reputación o marca corporativas. De hecho, hoy podemos encontrar afirmaciones que corroboran que sólo un tercio del valor bursátil de las 100 empresas británicas del índice FTSE corresponde a activos físicos, mientras que ese porcentaje desciende a un cuarto en las principales empresas de los EEUU. La importancia de valorar intangibles como la marca radica en una cuestión de potencialidad de gestión eficiente, que necesariamente precisa poder medir su aporte al crecimiento y valor de la empresa. Los intangibles son hoy más determinantes que los tangibles KAPLAN, R S. y NORTON (2004).

Desde el punto de vista de la relación marca-empresa, podemos destacar cuatro etapas en la evolución de la gestión de una marca.

2 PRIMERA ETAPA: LA IRRELEVANCIA DE LA MARCA

El reconocimiento de la marca como creadora de valor ha sido un asunto complicado dentro de la historia económica. De esta manera, aunque pocos eran los que restaban importancia a elementos como la marca, el capital humano o las patentes (KAPFERER, J. Y THOENIG, 1991), no se contabilizaban en los balances económicos de las empresas. Hasta aproximadamente 1980, salvo excepciones, se consideraba que únicamente los activos tangibles eran los que generaban valor a las empresas.

Adam Smith, considerado el padre de la economía moderna, sostenía que invertir en generar intangibles era un trabajo improductivo. Como él, muchos otros autores posteriores mantenían la misma opinión. Sin embargo, la evolución económica obligó a plantearse cuál era el motivo de algunos “desajustes” del proceso económico. Se sabía que el valor de una compañía no se correspondía íntegramente al de sus activos tangibles, sino que existía un valor añadido que también influía en su valor. Bien es cierto que entonces predominaba un sistema empresarial donde el objetivo principal era la producción de bienes materiales. Esto fue producto de la herencia que dejó el sistema económico feudal, donde el objetivo del comercio era el intercambio de bienes y no tanto su producción. El futuro es incierto y el comercio de entonces sólo se centraba en el presente. Es con la Revolución Industrial cuando la producción adquiere importancia -s. XIX- y se inicia el sistema de precios y de mercado (BRAUDEL,

1981). Sin embargo, poco a poco van apareciendo elementos que marcan la diferencia y la garantía de calidad de los productos: el nombre del artesano o de la fábrica son signos distintivos que el consumidor busca como base de confianza.

En 1912, la *Teoría de la Evolución Económica* (SCHUMPETER, 1982) da un vuelco a estas concepciones y plantea la idea de la intangibilidad en el ámbito ya no sólo del sistema económico sino también en el de la innovación: por primera vez se expone que los activos intangibles, entre ellos la marca, son elementos fundamentales para el desarrollo y base de la empresa. Estos elementos ocultos hasta entonces sí generan valor y explican la diferencia que existía entre el valor de adquisición de una empresa y el valor de sus activos tangibles. Es entonces cuando se crea un cajón desastre llamado “fondo de comercio” (*goodwill*) donde se incluyen todos aquellos elementos no contabilizables que generan valor. La creación del fondo de comercio modificó aún más la figura del empresario y la visión de la propia empresa: el poder comienza a repartirse entre diferentes personas, hasta tal y como hoy en día ocurre entre inversores, accionistas u otros *stakeholders*.

En los años 80 se inician movimientos para gestionar y medir los intangibles a través de *The Swedish Community of Practice*. Dicha entidad aunaba estudios teóricos y empíricos de universidades y empresas sobre gestión centrados en estos nuevos recursos. Suecia se convertiría así en el país pionero respecto a la medición de estos elementos, extendiéndose posteriormente a Estados Unidos y finalmente al resto del mundo. En España, por ejemplo, se declara el *goodwill* en la ley 11867, artículo primero de 1914 “Transferencia de fondo de comercio”. A partir de entonces ya se incluye en los balances económicos de las empresas. Pero todavía sin poder diferenciar a la marca como activo estratégico.

3 SEGUNDA ETAPA: LA MARCA, ACTIVO A GESTIONAR.

La utilización de la marca, en su acepción moderna, no aparece hasta el siglo XVII, acompañando los procesos de producción masiva en la Revolución Industrial. Costa se refiere a esta etapa, como el “tercer nacimiento de la marca”, donde, la “producción industrial en serie y la consiguiente generalización de los intercambios comerciales, provocó un crecimiento de la producción y el consumo elevados” (COSTA, 2004: 77-78) que requería “la garantía del fabricante para despertar la confianza de los consumidores” (COSTA, 2004: 83). Transmitir garantía y confianza son desde entonces dos de los objetivos universales del *branding* contemporáneo.

A partir de este momento la marca ha ido asumiendo funciones de mayor relevancia para la gestión empresarial; funciones, como indica Costa, “publicitaria, promocional, persuasiva, vendedora, por ejemplo [...], o la de transmitir un “estilo de empresa para todos; su *identidad corporativa*, creando para ello una imagen unitaria una expresión coherente y diseñando un plan completo”. (COSTA 2004: 96), de

la mano de AEG.¹ Y es más, la marca en la actualidad debe demostrar su eficacia en los mercados, esto es, destacar sobre la competencia, (COSTA, 2004: 99), o sea se le otorga a la marca la posibilidad de contribuir a desarrollar la capacidad de diferenciación, “clave para crear valor” (ALLOZA, 2002: 223).

Es entonces cuando la marca aparece como un elemento que puede convertirse en fuente de ventaja competitiva para la empresa, es decir, puede apoyar el desarrollo y capacidad de la empresa para ostentar una posición destacada, por ser considerada como única frente a competidores. Esta dimensión de la marca se ha visto reforzada en su contribución al valor de la empresa, por otros fenómenos socioeconómicos que han modificado extremadamente el escenario para las organizaciones.

La globalización, por ejemplo, ha provocado entre otros, nuevas reglas del juego que no ha afectado a todo el mundo por igual. Este rápido movimiento, se ha visto alentado por las “nuevas” tecnologías que han favorecido el desarrollo de la “instantaneidad” en las transacciones, al menos en el denominado “primer mundo”.

López Lita, aludiendo a un artículo publicado en la revista *Ejecutivos*, en 2004, resumía en tres, las consecuencias para la organización de éste escenario global y tecnológico:

- a. Cambio de la escasez a la abundancia. El aumento de la capacidad productiva y la productividad han creado, junto a la globalización un enorme exceso de oferta.
- b. Las reglas de la nueva economía, basada en el conocimiento, implica, entre otros, que los clientes estén ahora más informados, sean más exigentes y resulten más sofisticados. Tienen medios y tiempo para conocer casi toda la oferta, y la inercia con quedarse con el proveedor habitual se ha convertido en un lujo que sólo pocos puedan permitirse.
- c. Los productos y servicios de hoy se han convertido casi todos en *commodities*. [...] El cliente se encuentra ante un sinnúmero de productos y servicios similares en el mercado, lo cual evidencia la dificultad de diferenciación, y al mismo tiempo la imperiosa necesidad de diferenciarse.

Añade Alloza un cuarto fenómeno “los nuevos valores emergentes y la crisis de confianza en nuestras sociedades” ALLOZA (2002: 223).

El avance de una economía industrial a una economía del conocimiento (también denominada “economía de la información” o “nueva economía” sin más) implica el desarrollo, en palabras de Joan Costa, de “nuevos métodos y otras formas de relación para las empresas [...] de mayor complejidad, donde nada es puntual, todo se interrelaciona y se entretreje.” (COSTA, 2005: 13).

Hoy se pone de manifiesto todavía más la necesidad de atención a los diferentes grupos de interés.

La crisis financiera mundial ha evidenciado entre otros aspectos, una creciente y desconfianza en los agentes del sistema económico-financiero, en las empresas, consecuencia también de un elevado grado de falta de transparencia.

En definitiva, se plantea un escenario donde se destaca la necesidad de plantear niveles de competencia y competitividad a través del restablecimiento de la estabilidad y confianza, desde una visión a largo plazo que pueda hacer frente a las nuevas exigencias contextuales.

Actualmente la competitividad se entiende solo desde la óptica de la diferenciación pero hoy la singularidad no proviene de lo tangible sino que la fuerza que proporciona a la empresa el éxito competitivo, reside principalmente en sus recursos y capacidades (una vez activados) de carácter intangible. Hoy las fuentes del valor de las empresas se han invertido. Pero no todas las empresas han considerado de igual forma su situación ante esta nueva fase y así lo advierte Costa,

una parte numerosa de nuestras empresas, no han abandonado todavía aquel modelo industrial de gestión. [...] El paradigma del industrialismo se sustentaba en unos pilares concretos, justificados por supuesto, por la nueva revolución que rompería con el sistema artesanal, heredado de los oficios medievales. [...] y se tuvo que inventar la empresa, en el sentido moderno del término. Esta nueva concepción del trabajo se sostenía sobre 4 pilares: capital, producción, (producto y productividad) organización y administración [...] Aquellos cuatro pilares han quedado en pura estructura. Están presentes en toda empresa, han devenido genéricos. [...] nadie compra un producto o servicio, y nadie prefiere una marca y no otra motivado por ninguno de aquellos 4 pilares. El nuevo paradigma de la competitividad, la innovación y los valores, los materializa entre otros parámetros hasta ahora insólitos: la identidad la cultura, la comunicación y la imagen. Cuatro bases cuya condición esencial es hacer las empresas distintivas en el nuevo contexto que está determinado por la cultura de servicio. Y que no sólo deben producir bienes y resultados, sino también y sobre todo, valores [...] En este contexto emerge la cultura de los intangibles y el redescubrimiento con ella de los valores. (COSTA, 2005: 13)

Porter distinguía en 1985 dos vías para el éxito competitivo y el posicionamiento adecuado a través de la consecución de ventajas competitivas desde dos estrategias genéricas: ser líder en costes o ser líder en diferenciación. En la actualidad, López Lita, resalta la necesidad de una tercera estrategia genérica, que responde a la integración de ambos criterios en pro de la obtención del “doble liderazgo” u “objetivo gemelo”, (LÓPEZ LITA, 2000: 121):

1. Liderazgo en costes: el producto debe obtenerse como consecuencia de un riguroso planteamiento de I+D+i al menor coste de su segmento de mercado, logrando con ello una doble garantía:

- margen suficiente para mantener la estrategia del doble liderazgo, invirtiendo constantemente en crecimiento cualitativo y cuantitativo.
- supervivencia en tiempos de crisis.

2. Liderazgo en comunicación: el producto ya no tiene ningún secreto y la calidad es un requisito *sine qua non*. La cadena de valor debe ser enriquecida con contenidos intangibles que agreguen componentes emocionales.

La marca se convierte en eje de competitividad empresarial, porque tal y como indica Olivares: La marca sigue en la actualidad cumpliendo con su función primigenia de señalar, significar, identificar y diferenciar a unos bienes de otros. La marca desempeña la misión de garantizar y avalar la calidad de los productos. En un mercado ultra saturado como el que vivimos –solo en España, en alimentación, hay más de un millón de referencias–, las marcas [...] nos ayudan a tomar decisiones y a elegir. Sirven para transmitir seguridad, confianza, prestigio y calidad, y para despejar incógnitas, sospechas, dudas e incertidumbres a los consumidores. Sea cual sea su tipología, ayuda a decidir en contextos adversos e inciertos porque, en definitiva, construir marca es equilibrar armónicamente la promesa con la experiencia; el decir, con el hacer (OLIVARES, 2012: 61).

Se evidencia el valor competitivo de la marca, entendida como elemento estratégico posibilitador del posicionamiento empresarial que necesita de herramientas que permitan conocer su aporte de valor, conocer aquellas palancas que activan su valor y de qué forma.

Estas cuestiones han favorecido la realización de numerosos estudios e investigaciones que pretenden legitimar su papel estratégico a través de intentos de valoración, que permitan, como cualquier inversión en activos *al uso*, su estudio, evaluación, jerarquización y facilitar así el proceso de toma de decisiones estratégicas en el seno de la empresa.

4 TERCERA ETAPA: VALORACIÓN Y CREACIÓN DE VALOR DE LA MARCA

Los resultados obtenidos en la gestión de marca dieron lugar a que creciera el interés por conocer su valor para poder mejorar su tratamiento. Se comprobó que una buena gestión de marca genera un incremento de valor. Por ello desde el ámbito empresarial surge la necesidad de obtener indicadores que permitieran valorar su marca o, en todo caso, compararlas con otras en el mercado. Conseguir esto supondría obtener una ventaja competitiva en el sector e incrementar los beneficios.

A finales de los años ochenta, las adquisiciones de marcas se volvieron muy numerosas. Tal y como defiende Salinas (SALINAS, 2007: 58), “reveló el valor oculto de las compañías con marcas fuertes y generó un interés creciente por la valoración de marcas”. En aquel entonces la compañía GrandMet adquirió Pilsbury donde un 88% del precio pagado fue debido al fondo de comercio. Poco a poco fueron surgiendo más casos de adquisiciones donde la marca cobraba un valor importante. Y la empresa Rank Hovis McDougall fue la primera en valorar su marca (SALINAS, 2007: 61). Sin embargo, pasarían años hasta extender la valoración como un ejercicio a realizar.

Según Viedma, los tres pioneros en establecer las bases de cómo los factores tangibles determinan el éxito de las compañías fueron Edvinson, Sveiby y Kaplan (VIEDMA, 2003: 213). Los métodos que propondrían estos expertos irían siendo refinados con el paso de los años por posteriores investigadores, evolucionando hasta la actualidad. Su gran problema era la aproximación estática a los procesos de

creación de valor, que no consideran la interacción con el entorno y la competitividad. Estos métodos son conocidos como modelos conceptuales.

Dada la dificultad de ofrecer soluciones reales, en los noventa surgió una nueva línea de métodos basados en la aplicación empírica y la selección estratégica de los activos relevantes. Basados en las conocidas “competencias nucleares”, en este caso contemplaban la creación de ventajas competitivas sostenibles a través del proceso de creación de valor. (VIEDMA, 2003: 218-219). Pero la valoración de marcas se hacía cada vez más necesaria, y así han ido apareciendo múltiples agentes, instituciones o consultoras que persiguen avanzar en materia de métricas y gestión de la marca: *Corporate Excellence-Centre For Reputation Leadership*, *el Global Reporting Initiative* o el ya desaparecido Instituto de Análisis de Intangibles son algunos de ellos.

4.1 DILEMA ENTRE VALORACIÓN Y EVALUACIÓN DE MARCA

Una de las principales trabas encontradas residía en distinguir si se requiere “valorar” o “evaluar” la marca, dado que son acciones bien distintas. Mientras que en el primer caso se trata de obtener un resultado económico, en el segundo caso no implica necesariamente obtener un resultado monetario, sino más bien un indicador que permita comparaciones y facilite la mejora en su gestión. Villacorta afirma que

el principal problema para incorporar a la contabilidad financiera una medición [...] por medio de indicadores es que para examinar la tendencia de un aspecto de la empresa es necesario analizar varios indicadores y cada uno de ellos tiene una unidad distinta, mientras que en la contabilidad normalizada todos sus elementos se miden en la misma unidad, y ésta es siempre monetaria. (VILLACORTA, 2004: 299).

Del mismo modo, existe una gran diferencia entre el término “valor” y “precio” de marca. Mientras que el primero es la cuantía económica que se le atribuye a la marca tras un análisis de la misma, el precio de la marca es resultado del mercado y de la oferta y la demanda.

Tal y como Nevado y López opinan, “para poder llevar a cabo cualquier valoración es necesario conocer qué es lo que se quiere medir” (NEVADO, 2002: 75). Sin embargo, valoración y medición se tratan en paralelo, ya que según la situación podrá elegirse una u otra opción.

4.2 DILEMAS FINANCIEROS EN LA VALORACIÓN DE MARCA

Ramírez afirma que las medidas financieras no son suficientes para orientar el proceso de la toma de decisiones en las empresas del siglo XXI y piensa que deben estar acompañadas de medidas no financieras para determinar los factores que puedan conducir al éxito empresarial (MEZA, 2009).

Según Salinas y Pérez (SALINAS, 2008: 44), “existen motivos claros que requieren de la valoración de la marca y listan cuatro razones por los que puede ser requerida: gestión, contabilidad, transaccionales y legales”.

Tal y como Pamela Cohen y Jonathan Low afirman, “una vez entiendas de verdad a los intangibles, nunca volverás a dirigir una empresa de la misma manera” (LOW, 2002: 14). Así, una empresa que comprenda la importancia de la marca se sentirá en la necesidad de gestionarla internamente para poder extraer el máximo beneficio de ella. Para conocer si se está haciendo un tratamiento interno de la marca adecuado no es necesario conocer su valor económico. De hecho es común el uso de indicadores que evalúan esa marca en distintas circunstancias y que permiten ser comparados de manera periódica. El resultado de dicha comparación es lo que indica si la gestión de marcas está siendo correcta o no.

El éxito de las metodologías de este estilo radica en emplear el mismo indicador de forma prolongada en el tiempo para que las comparaciones tengan resultados válidos. Ir cambiando de metodología en este ámbito carece de sentido ya que se pierden los valores con los que comparar. A este tipo de metodologías se les conoce como “métodos Scorecard” y, tal y como considera Álvarez Villanueva, son aquellos que se basan en indicadores e índices sobre los activos intangibles, y los resultados se muestran en gráficas (ÁLVAREZ, 2010: 192). No ofrecen resultados económicos y algunos de los más utilizados son el *Balanced Scorecard*, *IC-dVAL*[®] o *VCI*. Nevado y López opinan sobre estos métodos que “permiten una mayor flexibilidad y adaptabilidad a todo tipo de cambios, y permiten combinar información cuantitativa, cualitativa, ya sea financiera o no, ofreciendo así mayores posibilidades de información” (NEVADO, 2002: 88). Para gestionar no es necesario medir, aunque sin lugar a dudas conocer el valor ayuda a la gestión.

Sin embargo, atendiendo a razones sociales la contabilización de los activos de la empresa es esencial para conocer la realidad de su negocio en el mercado. El *stakeholder* no desea conocer tanto la gestión interna de la marca sino el beneficio económico que genera. Por ello, extraer la marca del fondo de comercio y valorarse como activo intangible en el balance de pérdidas y ganancias de la empresa implica mayor nivel de transparencia a la hora de realizar cualquier operación con dicha empresa.

Los organismos de valoración –IASB, FASB- no alcanzan el consenso en sus normas respecto a ningún activo intangible, donde sólo una de ellas llega a definirlo claramente. Esta falta de homogeneidad complica exponencialmente la valoración de las marcas, ya que puede darse el caso de que en función de dónde se encuentre la empresa valore la marca a través de una metodología u otra, dando valores distintos e impidiendo la comparación de dicho valor a nivel internacional. Álvarez Villanueva (2010: 659) afirma al respecto que

la normlización contable es un paso fundamental en la valoración de los activos intangibles, pero todavía se encuentra en un estado temprano. Pero añade que mientras ésta no sea coherente se puede seguir valorando: no es necesaria la normalización contable de los activos intangibles para incorporarlos en el balance de la empresa, cosa que de todas maneras llegará en un futuro inmediato. Algunas de los métodos más empleados para valorar la marca son el método de ahorro de *Royalties*, el *cash flow* directo o el coste de reposición.

Pero si hay un motivo que apremia la valoración monetaria de la marca es en el caso de darse una transacción; bien sea interna (planificar impuestos, securitización...) o externa (adquisición/venta de una empresa, cesión a terceros), es necesario conocer el valor de la marca para poder llevar a cabo el contrato comercial. Al no existir una normativa contable unívoca, serán ambas partes las que acuerden/accepten el valor de la marca a retribuir previo análisis de la misma. Salinas y Pérez comentan que “ha incrementado de manera notable la importancia del proceso *due diligence* en la preadquisición” (SALINAS, 2008: 49). Es por ello que se considera absolutamente necesaria la homogeneización del tratamiento contable de la marca al que poder referenciarse y evitar de este modo posibles valoraciones que difieran de la realidad. Sólo a través de un consenso contable se podrá garantizar una mejor valoración. Finalmente, también se requiere conocer el valor de una marca en el caso de existir algún tipo de litigio donde deba tenerse su valor para resolver el conflicto.

Parece razonable cierta dificultad en valorar un elemento no tangible, sobre todo cuando no existe normalización contable y aún más cuando las inversiones se realizan en mercados inexistentes, siendo más complicado todavía analizar los resultados. Álvarez Villanueva (2010: 660) indica que no existe consenso en cuanto al tipo de valoración de activos intangibles a utilizar. Incluso Martín y Trujillo apostillan que la valoración de empresas es más un arte que una ciencia (MARTÍN, 2000: 22). Según Fernández (2007: 4), superar el esfuerzo que implica valorar la marca es importante porque está considerada como uno de los activos institucionales y comerciales más importantes de muchos sectores empresariales.

Parece haber quedado patente que la valoración de una marca es necesaria para la excelencia empresarial y que su medición se debe realizar en función del propósito de dicha acción. El *International Valuation Standards Council –IVSC-* ha definido tres enfoques en los que englobar los métodos de valoración de marcas (IVSC, 2011: 43-44):

- *coste*: analiza la evolución del coste de desarrollo de la marca. En él destacan el *coste de reposición* y el *de reemplazo*.
- *Mercado*: obtiene el valor buscando otra marca similar en el mercado y ponderando. Uno de sus métodos de valoración de marca es el de *comparación de transacción de ventas*.
- *Ingresos*: mide el valor de una marca en función de los beneficios económicos futuros que se prevé obtener. En él el modelo principal que se emplea en medir la marca *método de ahorro de royalties*.

La marca podrá ser valorada siguiendo varios enfoques si es necesario. De hecho no todos ellos son válidos en cualquier circunstancia. Por ejemplo, el enfoque de mercado no se puede realizar si no existe mercado para esa marca. Como se ha comentado con anterioridad, estas medidas serán útiles

siempre y cuando se realicen de forma periódica. Carece de sentido cambiar de método en cada medición ya que no conseguiremos obtener valores comparables. Así pues, si bien gestionar adecuadamente la marca es clave en la estrategia de la empresa, valorarla supone un apoyo más para la toma de decisiones estratégicas y por tanto, en la línea de Fernández (2007), el esfuerzo compensa el resultado.

5 CUARTA ETAPA: LA MARCA, INTANGIBLE ESTRATÉGICO PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LA EMPRESA

Los intentos de valoración y consenso en las metodologías para activos intangibles como la marca responden a la necesidad de dar un paso más en la gestión estratégica de los mismos y en su integración en el cuadro de mando o de gestión empresarial.

Parece claro que en la actualidad la organización debe compartir el interés principal sobre los clientes ahora con el resto de grupos que interactúan con la empresa, puesto que son susceptibles de aportar valor para la organización si se gestionan estas relaciones de forma estratégica. Se evidencia, por un lado, la necesidad de diferenciación para la supervivencia y crecimiento organizacional y, por otro, que tal diferenciación necesariamente pasa gestionar una marca que avale niveles de credibilidad basados en el comportamiento responsable y transparente, que conduzcan al éxito competitivo.

Como se apunta (BENLLOCH y LÓPEZ LITA, 2011), este escenario obliga a repensar el concepto de empresa, para quien el éxito vendrá determinado por la gestión estratégica de las relaciones entre los diferentes agentes participantes. En la actualidad, para su crecimiento o supervivencia debe plantearse estratégicamente, obtener el denominado “doble liderazgo”, esto es, obtención del “liderazgo en costes” conseguido además desde el “liderazgo en comunicación” generador de una imagen potente amparada por una marca conocida. Una actuación empresarial responsable, incrementa el liderazgo, mejora la reputación, mejora la imagen y el prestigio social, y así finalmente la cuota de mercado y el crecimiento de la empresa. La gestión de la confianza se plantea como clave para el futuro y se fundamenta en:

1. Elevado grado de transparencia en el gobierno de las empresas basado en la legalidad y en el conocimiento.
2. Comunicación de marca eficaz para permitir identificar las ventajas competitivas con capacidad para proyectarse al futuro y permanecer en el largo plazo activas.

La importancia descrita de estos indicadores no financieros, como la marca, y de algunos de los intangibles señalados, y su principal característica (común en todas las definiciones y en todas las acepciones del término), su invisibilidad, concede a la comunicación un papel fundamental, puesto que la dificultad precisamente radica en hacer visible lo no visible.

El Director de Comunicación (*Dircom*) definido tal y como lo hace Joan Costa, como un

profesional multidisciplinar, con una visión holista e integradora, le puede permitir evaluar de forma adecuada todas las variables de gestión que el momento requiere. Desde el punto de vista de la gestión estratégica de la marca y otros intangibles, aparecen nuevas competencias para el Dircom, tal y como indican Casado y otros, de entre las que destacamos, “desarrollar un cuadro de mando integrado para medir los resultados de las comunicaciones de empresa, marca, reputación e intangibles, y mostrando el impacto que tiene contablemente sobre el negocio y el ROI”. (CASADO y otros, 2011).

Resulta necesario avanzar un paso más en la labor de creación, gestión, evaluación y valoración de los asuntos de marca, desde una gestión integrada del portfolio de marcas de productos y servicios de la compañía con la propia marca corporativa (la marca-empresa), en todos sus procesos sinérgicos y de trasvases de significación (la gestión estratégica del portfolio y de la arquitectura de marca, como temas clave) orientados a la maximización de valor social y económico.

Se sugiere apoyar la comunicación que relacione de forma alineada e integrada aquellas variables o indicadores financieros que respaldan la labor de la compañía (principalmente en el corto plazo), con aquellos indicadores no financieros, de largo plazo, como el índice de reputación, de marca corporativa, de niveles de innovación, satisfacción de clientes, niveles de implicación de los empleados, etc., para conseguir los niveles de excelencia y sostenibilidad empresarial necesarios en la actualidad.

En los últimos años emerge con fuerza otro dilema con la generalización del concepto “marca corporativa”, que en esencia consiste en trasladar a la empresa la lógica de la marca de productos y servicios: la empresa es una marca. En esta traslación hay que advertir que mientras las marcas de producto son activos intangibles y como tales son registrables y transferibles a terceros, la (imagen de) marca de empresa es un recurso intangible y por tanto no separable de la propia empresa ni desgajable de ella: no se puede transferir a un tercero la marca corporativa a no ser que se transfiera la totalidad de la empresa.

Si bien esto último es reflejo de la creciente importancia que los asuntos de marca tienen hoy en el éxito y sostenibilidad de las organizaciones, conviene dedicar nuevas reflexiones y contribuciones teóricas y ponerlas al servicio de la profesión, para establecer diferencias entre la (imagen de) marca corporativa, como recurso intangible, y la marca de productos y servicios, como activo intangible.

REFERENCIAS

- ALLOZA, A. “La gestión estratégica de la marca” en Villafañe, J: *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*. Pirámide. 2002. Pág. 223
- ALVAREZ, C. *Hacia un nuevo modelo de valoración de intangibles*, Publicaciones de la Universitat Jaume I, Castellón. Universidad Jaime I Castellón, Tesis doctoral. 2010
- BENLLOCH, M. T. y LÓPEZ LITA, R. “Comunicación financiera. Su contribución a la reputación” en *Imagen y comunicación*, num.22. Perú. Octubre, 2011
- BRAUDEL, F. *Civilización, economía y capitalismo, siglos XV-XVIII*. Madrid: Alianza Editorial. 1981
- CASADO, A. *et al.*, “Del Director de Comunicación al Chief Reputation Officer” en *III Actas Congreso Internacional Latina de comunicación*. Universidad de la Laguna. 2011 consultado en <http://www.corporateexcellence.org/> (marzo 2012)
- CORKINDALE, D. AND BELDER, M. “Corporate brand reputation and the adoption of innovations”. *Journal of Product & Brand Management* 18 (4) : 242–250. 2009
- COSTA, J (dir.), *DirCom, estrategia de la complejidad***. Universidad Jaume I, Castellón. 2009
- COSTA, J., “Epílogo: el futuro de la comunicación en las organizaciones” en Losada, J.C., *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. Ed. Ariel. Madrid. 2004.
- COSTA, J., *La imagen de marca, un fenómeno social*. Ed. Paidós. Barcelona. 2004
- COSTA, J., *Master DirCom. Los profesores tienen la palabra***
Grupo Editorial Design, La Paz. 2005
- FERNÁNDEZ, P., “Valoración de marcas e intangibles”, documento de investigación nº 686, *IES Business School – Universidad de Navarra*, [disponible en Internet en <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0686.pdf>]. 2007
- IVSC., *International Valuation Standards 2011*. Londres: IVSC Editions, 2011.
- KAPFERER, J. Y THOENIG, J., *La marca: motor de la competitividad de las empresas y del crecimiento de la economía*. McGraw-Hill Interamericana de España, Madrid. (pag. 236-237) 1991
- KAPLAN, R S. y NORTON, D., *Mapas estratégicos convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles*. Madrid: Ediciones Gestión 2000, 2004.
- KOTLER, P. *Dirección de Mercadotecnia, Análisis Planeación y Control*. México: Editorial Diana, 1981.
- KPGM Auditores S.L.. *Plan general de contabilidad. Real Decreto, marco conceptual y normas de valoración*. Barcelona: Unidad Editorial Información Económica, 2008.
- LINARES, I., *El Nuevo reto de las marcas* en <http://www.futurebrand.es/thinka-nuarticulos-006.html>. Futurebrand. Consultado en marzo 2012
- LÓPEZ LITA, R., *Comunicación: la clave del bienestar social*, Ed. Drac. Madrid. 2000
- LÓPEZ LITA, R., “De la publicidad a la gestión de intangibles” en *Actas Congreso de Comunicación Local 2003 La publicidad local* . Servei Publicacions Universitat Jaume I Castellón. 2003
- LÓPEZ LITA, R., *Introducción a la comunicación financiera*. Ed. Universitat Jaume I, Castellón. 2003
- LOW, J. COHEN, P., *Invisible Advantage: How Intangibles Are Driving Business Performance*. EEUU: Perseus Publishing, 2002.
- MARTÍN, J.L. y TRUJILLO, A., *Manual de valoración de empresas*. Barcelona: Ariel Economía, 2000.

- MATTELART, A., *Historia de la Sociedad de la Información*. Barcelona: Paidós Comunicación, 2002.
- MEZA, J.de J., Valoración del capital intelectual: el caso de la corporación Corperija en el municipio de Valledupar (Colombia) en *Gestiopolis*. 2008.[documento disponible en Internet en <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/valoracion-y-formacion-del-capital-intelectual.htm>] Acceso: 10 Junio 2010
- NEVADO, D. y LÓPEZ V.R. *El Capital Intelectual: valoración y medición*. Madrid: Financial Times-Prentice Hall, 2002.
- OLIVARES, F. *Rebelión en las marcas*, Madrid, Editorial Lid, 2012
- PORTER, M. *Competitive Advantage*, Free Press, New York, 1985
- SALINAS, G. y PÉREZ C. *Valoración y evaluación de marcas. Medir para crear valor*. Barcelona: Ediciones Deusto, 2008.
- SALINAS, G. *Valoración de Marcas. Revisión de enfoques, metodologías y proveedores*. Barcelona: Ediciones Deusto, 2007.
- SALINAS, G. “El rol de las marcas en la creación de valor” en *Brand Finance*. 2005
- SCHUMPETER, J.A.. *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits Capital Credit Interest and the Business Cycle (1912/1934)*, Transaction Publishers, 1982.
- STERN, R. “Las consecuencias del cambio” en *Ejecutivos*, num. 154, 2004.
- VIEDMA, J.M.. In Search of an Intellectual Capital General Theory. *Electronic Journal on Knowledge Management*, Vol. 1, Nº 2, pp. 213-226. 2008. [documento disponible online en www.ejkm.com]
- VILLACORTA, M.A. *Posibles soluciones a problemas de la normalización contable*, Tesis doctoral del Dpto. de Economía Financiera y Contabilidad II, la Universidad Complutense de Madrid, Madrid, [documento disponible online en www.ucm.es] 2004
- VILLAFAÑE, J. *La buena reputación*, Ed. Pirámide, Madrid. 2004

REFERENCIAS EN WEB

- Financial Accounting Standards Board (FASB), <https://www.fasb.org>
- International Accounting Standards Board (IASB), <http://www.iasb.org>
- Normas internacionales NIC-NIIF, <https://www.nicniif.org>