



# LA CREACIÓN DE MARCA COMO ESTRATEGIA GENERADORA DE VALOR

M<sup>a</sup> Elena Delgado Ballester \*

## RESUMEN

Hoy por hoy el papel estratégico de las marcas como activo intangible generador de valor es un aspecto que está fuera de toda discusión o debate, pues ya nadie duda de ello. Es por ello que este artículo tiene como propósito dar un paso más al respecto describiendo los elementos que condicionan la contribución de la marca al valor financiero de la empresa como son el tipo de sector, el atractivo del mercado y la estrategia de marca seguida. En el trabajo también se describe el proceso a través del cual esa contribución tiene lugar, sin olvidar el hecho importante de que si las marcas generan valor económico es porque aportan valor y utilidad a los consumidores a lo largo de su proceso de compra y consumo.

## ABSTRACT

Nowadays the strategic role of the brand as an intangible active generator of value is an aspect that is outside this discussion or debate, as nobody doubt about it. This is the reason why the paper has as purpose to go to a further step, describing the elements that condition the contribution of the brand to the financial value of the business, as the type of industry, the market attractiveness and the brand strategy followed. In this work it is also described the process through which that contribution takes place, without ignoring the matter that if the brands generate economic value, it is because they provide value and utility to the consumers through the process of buying and consumption.

## 1. El precio como variable comercial

En aras a proporcionar al mercado una oferta de valor superior al ofrecido por la competencia, las empresas han diseñado tradicionalmente sus estrategias de actuación sobre la base de una buena gestión de sus activos de carácter material o tangible. Sin embargo, la mayor intensidad competitiva, así como la mayor complejidad y cambios más rápidos en el entorno, junto con consumidores cada vez más sofisticados, son algunos de los factores que han provocado que para la obtención de un desempeño financiero superior tenga cada vez más importancia la explotación, desarrollo y mantenimiento de activos y capacidades difíciles de imitar como fuente de una ventaja competitiva sostenida (Srivastava, Tassadduq y Fahey, 1998).

Esta realidad empresarial tiene también su reflejo en el pensamiento más contemporáneo sobre gestión estratégica como la Teoría de los Recursos y Capacidades atribuido a teóricos como los profesores Jau Barney, C.K. Prahalad y R. Edward Freeman. Esta línea de pensamiento nos viene a decir que el valor de la empresa ya no se asienta únicamente en los activos de carácter material sino que también incorpora activos intangibles<sup>1</sup> como la reputación corporativa, las patentes, la capacidad innovadora y liderazgo en calidad. De entre este conjunto de activos intangibles, la literatura estratégica y de marketing ha incluido también a las marcas por su influencia en los niveles de aceptación de la oferta de la empresa por parte de los consumidores, idea resumida en el concepto de “capital de marca”.

\* Universidad de Murcia.

1 Según Doyle (2001) en el año 2000 los activos tangibles representaron menos del 20% del valor de las 20 primeras empresas del mundo.

En este artículo profundizamos en cómo las marcas generan valor y para quien, no sin antes demostrar con evidencias empíricas de distintos trabajos que hoy por hoy ya no se cuestiona el papel estratégico de la creación de marcas como mecanismo de generación de valor.

## 1. Contribución de la marca al desempeño financiero de la empresa

Tradicionalmente la marca no ha recibido un tratamiento equivalente al de otros recursos empresariales dadas las dificultades que los profesionales del marketing han tenido para medir y comunicar a otros ámbitos funcionales y de gestión de la empresa el valor creado por sus inversiones en la actividad comercial (Srivastava, Tassadduq y Fahey, 1998), lo cual resulta en una mayor probabilidad de que la marca y su capital sean descuidados e infradotados en inversiones (Herremans, I. M.; Ryans, J. R. y Aggarwal, R., 2000). Esto se explica por su consideración como activo intangible basado en el mercado o *market-based asset*<sup>2</sup> (Byron, 1995; Falkenberg, 1996), ya que la marca tiene que manifestarse al exterior y ser experimentada y percibida por los individuos para que tenga existencia, razón de ser o significado alguno. Reside, por tanto, fuera de los límites de la empresa pues se asienta en la mente y en el comportamiento de los consumidores finales (Delgado, 2003). Consecuentemente, el hecho de que la actividad comercial centre su interés en aspectos de difícil contabilidad financiera tales como actitudes, preferencias, percepciones/asociaciones y comportamientos relacionados con la marca ha minado su credibilidad e incluso su capacidad distintiva dentro de la empresa (Rust, Ambler, Carpenter, Kumar y Srivastava, 2004; P. 76).

434

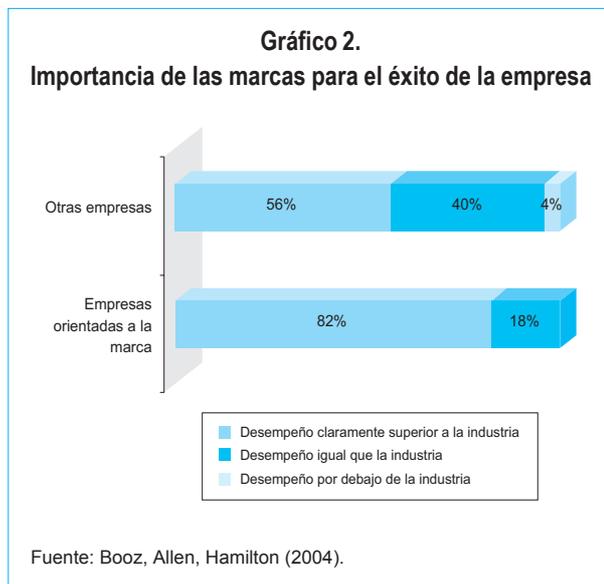
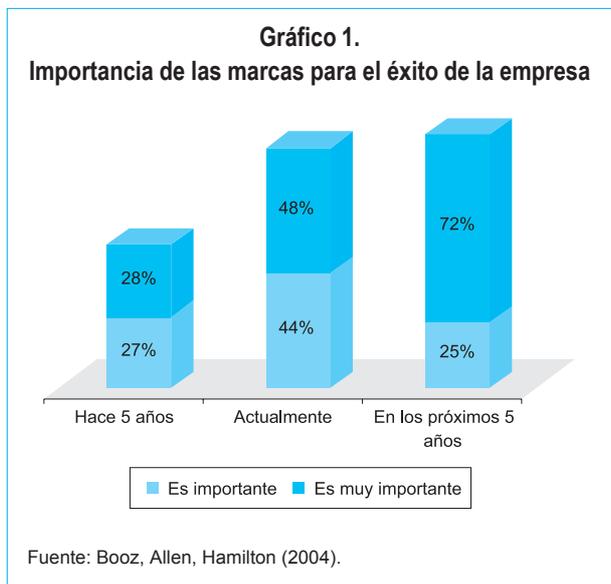
Afortunadamente en la actualidad hay numerosos trabajos que empíricamente demuestran las implicaciones financieras de las actividades comerciales tendentes a la construcción de marca. De entre estos trabajos, el más conocido y familiar es el de Aaker y Jacobson (1994), quienes con datos de retorno de la inversión (ROI) y cotizaciones bursátiles de 34 empresas en los años 1991 y 1993 demostraron que los indicadores de calidad percibida tienen un mayor poder explicativo del valor de las acciones que los datos ROI, lo cual justifica la necesidad de invertir en la construcción de una marca de calidad.

A una conclusión parecida pero con distinta metodología e información llegaron un año antes Simon y Sullivan (1993) quienes demostraron que el valor de las marcas representa un elevado porcentaje (¡más del 151%!) del valor de reemplazamiento de muchas empresas.

A raíz de estos dos trabajos han aparecido otros muchos que demuestran el vínculo existente entre las actividades de construcción de marca y el desempeño financiero de la empre-

---

2 Por activos de mercado entendemos, siguiendo a Srivastava et al. (1998), activos intangibles generalmente externos a la empresa y asociados al mercado como por ejemplo la lealtad, la imagen o la notoriedad de marca y a los que la literatura hace referencia con el término capital de marca.



sa. Por ejemplo, Barth, Clement, Foster, y Kaszkik (1998), y Kevin y Sethuraman (1998) constataron empíricamente una relación positiva entre el valor financiero de las marcas<sup>3</sup> y las cotizaciones bursátiles. Más recientemente, Kallapur y Kwan (2004) demuestran también la relevancia que tienen los activos de marca en los mercados bursátiles, y Conchar, Melvin, y Zinkhan (2005) constatan la significativa y positiva relación existente entre las inversiones realizadas en promoción y publicidad y el valor financiero de la empresa. El cada vez mayor número de evidencias empíricas que prueban la contribución de las marcas al desempeño financiero de la empresa tiene también su reflejo en la creciente, pero todavía tímida, importancia que las propias empresas atribuyen a éstas (ver Gráfico 1), y en el éxito relativo que las empresas orientadas a la construcción de marca reconocen tener en comparación con otras empresas (ver Gráfico 2).

### 1.1. Condicionantes de la contribución de la marca: tipo de sector, atractivo del mercado y estrategia de marca seguida

Aunque todos los estudios anteriores, que indican una relación positiva entre indicadores de capital de marca y retornos sobre la acción, son valiosos e importantes para comprender el vínculo existente entre las marcas y el valor para el accionista estos estudios no constituyen evidencias inequívocas de tal vínculo en todas las circunstancias. Esto se explica por el hecho de que el valor del accionista es un concepto relativo, al tener asociado un coste de oportunidad y ajustado al riesgo. Por consiguiente la marca contribuirá a dicho valor si y solo si como resultado de la inversión en la construcción de marca el incremento en la capitalización de mercado

3 Los valores económicos de las marcas utilizados en estos trabajos son procedentes de la estimación anual que Interbrand realiza y que se publica en la revista Business week.

resultante es mayor que el que podría resultar de otras alternativas de inversión de riesgo similar (Madden, Fehle y Fournier, 2006). Prueba de lo anterior es que en muchas industrias hay otros determinantes del desempeño financiero de la empresa más importantes como la posesión de patentes, tecnología y particularmente las habilidades directivas y compromiso del personal (Doyle, 2001). Una muestra de la importancia relativa que tienen las marcas en comparación con otros activos tangibles e intangibles nos lo proporciona las estimaciones realizadas por Interbrand (ver Tabla 1).

**Tabla 1. Importancia relativa de las marcas y otros activos**

	Marca (%)	Otros intangibles (%)	Tangibles (%)
Suministros	0	30	70
Industrial	5	25	70
Farmacéutico	10	50	40
Sector detallista	15	15	70
Info-tecnología	20	50	30
Automoción	30	20	50
Servicios financieros	30	50	20
Alimentación y bebidas	55	5	40
Productos de lujo	70	5	25

Fuente: Interbrand.

Como se puede observar en la Tabla 1 el predominio de las marcas como fuente generadora de valor varía entre sectores o tipos de producto, pues mientras en los productos de lujo son la fuente dominante del valor, en muchos otros como el farmacéutico, las telecomunicaciones o el sector de los suministros las marcas juegan un papel algo más secundario.

436

La importancia relativa de la marca frente a otro tipo de activos empresariales como fuente de valor también se constata en el estudio realizado en julio del 2005 por el IPA<sup>4</sup> (*Institute of Practitioners in Advertising*) con 50 analistas de mercado quienes valoran de distinta manera la importancia del activo en diferentes sectores e incluso entre empresas del mismo sector. (ver Tabla 2).

De todo lo anterior extraemos la idea de que la inversión en actividades de construcción de marca como mecanismo de generación de valor debe realizarse mediante una coordinación efectiva e integradora de los demás activos de la empresa, pues una excesiva inversión en los activos de marca (imagen, notoriedad, etc.) podría retraer recursos necesarios a invertir en otros activos tangibles e intangibles que son claves en el proceso de generación de valor. Prueba de lo anterior, y a modo de ejemplo, podemos aventurar que la escasa inversión en nueva tecnología y la ausencia de una innovación genuina más proactiva pueden haber jugado un papel importante en el declive del valor económico de las marcas Heinz y Kodak<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> [www.ipa.co.uk](http://www.ipa.co.uk)

<sup>5</sup> Según las estimaciones realizadas por Interbrand para el año 2006 el descenso del valor económico de ambas marcas se estima en un 10% para Heinz y un 12% para Kodak.

Tabla 2. Diferencias sectoriales según la relevancia de las marcas

Opiniones de 50 analistas de mercado	
FMCG (Fast Moving Consumer Goods, productos envasados de gran consumo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los activos intangibles son considerados altamente importantes en este sector y especialmente las marcas que juegan un papel crucial y cada vez más valioso.</li> </ul>
Automoción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los analistas consideran de creciente importancia la utilización de activos intangibles, y concretamente las marcas como tremendamente relevantes. No obstante esta importancia fue matizada según que la empresa esté operando en el segmento más Premium del mercado o no.</li> </ul>
Telecomunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En este sector son las licencias el activo intangible más estratégico, si bien y dada la creciente competencia en el mercado muchos analistas piensan que las marcas van a jugar un papel clave en el diseño de la oferta.</li> </ul>
Bebidas alcohólicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los activos intangibles son definidos como cruciales, pues todo en este sector tiene que ver con la distribución y el marketing.</li> </ul>

Fuente: IPA (2005).

Si el sector en el que opera la empresa parece condicionar el potencial de la marca como generadora de valor no menos importante es el atractivo del propio mercado (DOYLE, 2001). Dos de los factores más determinantes de dicho atractivo son *la intensidad competitiva*, alimentada por el exceso de capacidad productiva, el grado de estandarización del producto, el nº de competidores y el crecimiento del mercado, y *la presión de los clientes*, al cual contribuyen su sensibilidad al precio y poder de negociación. Estos dos factores explican mucho del desempeño paradójico de empresas como P&G, Gillette, Unilever y Kellogg. Si bien son empresas claramente orientadas a la construcción y gestión de marcas sus desempeños financieros más recientes han sido muy pobres. Esto se explica porque los mercados de bienes de consumo frecuentes en los que estas empresas operan están caracterizados por una elevada intensidad competitiva provocada por un exceso de capacidad productiva, ratios de crecimiento bajos y la cada vez mayor presencia de marcas de distribución. Al mismo tiempo se da una elevada presión por parte de los grupos de distribución que tienen un inmenso poder de negociación.

Además del tipo de sector y atractivo del mercado Rao, Agarwal y Dahlhoff (2004) apuntan otro determinante del valor financiero generado por las marcas: el tipo de estrategia de marca seguida. Según estos autores en el momento de lanzar un nuevo producto o adquirir una empresa, hay que tomar la decisión estratégica de qué tipo de estrategia de marca adoptar (corporativa, marcas individuales o una combinación de las dos anteriores) para maximizar su valor intangible y contribuir así al desempeño financiero de la empresa. Las principales conclusiones que se extraen del análisis que realizan con la información financiera y de estrategia de marca seguida por 113 empresas nos vienen a decir que el tipo de estrategia también está relacionada con el valor financiero de la empresa. Concretamente, la utilización de una marca corporativa para todos

los productos ofertados es la que más contribuye a dicho valor en comparación con la utilización de marcas individuales, lo cual puede explicarse por las mayores economías de escala y de eficiencia comercial derivadas del uso de una única marca, y eso a pesar del posible riesgo de dilución de marca existente resultante de una elevada extensión de la misma a distintas categorías de producto.

Este resultado es llamativo en tanto que muestra cierta inconsistencia con la idea de segmentación de mercado que subyace con la implementación de una estrategia de marcas individuales o mixta -por ejemplo una mejor orientación y satisfacción de las múltiples necesidades del mercado- y además porque, desde una perspectiva de gestión del riesgo en la toma de decisiones, la marca corporativa sería la menos apropiada. No obstante, lo anterior puede explicarse por el hecho de que la comunidad financiera, y concretamente los inversores, a pesar de reconocer la sensible contribución económica de las marcas no está familiarizada con el portafolio de marcas de una empresa, pero sí son más conocedores o conscientes de la presencia de marcas corporativas.

## 2. ¿Cómo generan valor las marcas?

Para una mejor comprensión del impacto financiero resultante de las actividades de creación de marcas es necesario analizar cómo las marcas generan valor. Para ello, y siendo congruentes con la postura adoptada en este trabajo de que las marcas son activos intangibles, vamos a adoptar un enfoque de análisis financiero porque cada vez más se requiere que el propósito último de las actividades comerciales sea el de contribuir a los resultados financieros e ir más allá de las medidas tradicionales de desempeño (volumen de ventas o cuota de mercado) para incluir medidas financieras adicionales basadas en la maximización del valor del accionista (Srivastava, Shervani y Fahey, 1997). A este respecto la literatura más especializada propone que dicho valor viene determinado por una serie de procesos que:

- 1) Aceleran la velocidad con la cual se generan los flujos de caja (los más tardíos son menos preferidos porque los ajustes de riesgo y tiempo que llevan asociados reducen su valor).
- 2) Incrementan el importe de los flujos de caja a través de sus dos componentes (mayores ingresos y menores costes).
- 3) Reducen los riesgos asociados a la generación de futuros flujos de caja, pues reducen su volatilidad y vulnerabilidad.
- 4) Incrementan el valor residual o a largo plazo del negocio.

Bajo esta perspectiva, por tanto, la marca como activo estratégico contribuye al desempeño financiero de la empresa en la medida en la que participa en los procesos descritos anteriormente, y hay evidencias empíricas y argumentos teóricos que así lo demuestran. Esta contribución se explica por las ventajas de distinto tipo que proporciona la marca a la empresa propietaria (ver Tabla 3).

Las ventajas económico-financieras asociadas a la marca contribuyen no sólo a acelerar la velocidad con la cual se generan los flujos de caja sino también incrementan su valor. Esto se entiende por las economías de alcance que disfruta la empresa una vez que la notoriedad, la imagen y el prestigio de su marca están establecidos en el mercado, ya que los costes adicionales de utilizarla en otros productos pueden ser más bajos. Además se acelera la adopción de los nuevos productos cuando la marca que los rubrica ya es familiar y conocida por el mercado, aspecto ampliamente contrastado en toda la literatura de extensión de marcas.

**Tabla 3. Ventajas asociadas a la marca**

<i>Ventajas económico-financieras</i>
<p><b>1. Economías de alcance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por la explotación de notoriedad e imagen de la marca en productos complementarios o similares</li> <li>• Extensión de actividades en nuevos mercados y productos a un menor coste en I+D y comunicación.</li> </ul> <p><b>2. Poder de mercado que se refleja en...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo en ventas y cuota de mercado</li> <li>• Menor presión a la competencia vía precios</li> <li>• Establecimiento de precios más elevados</li> </ul> <p><b>3. Resultados superiores al promedio del mercado</b></p> <p><b>4. Mayor valor financiero que influye en...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtención de préstamos y financiación</li> <li>• Adquisiciones o fusiones de la empresa al reflejar una visión más realista de la misma</li> </ul> <p><b>5. Mayor rentabilidad y beneficios sobre ventas</b></p> <p><b>6. Reduce el fondo de comercio que tiene que ser amortizado con cargo a resultados</b></p>
<i>Ventajas estratégicas</i>
<p><b>1. Recurso intangible fuente de ventaja competitiva sostenible</b></p> <p><b>2. Medio de protección frente a la competencia</b></p> <p><b>3. Mayor poder de negociación en el canal de distribución y con proveedores</b></p>
<i>Ventajas de marketing y de gestión</i>
<p><b>1. Produce un efecto diferencial en las actividades de marketing</b></p> <p><b>2. Atribuye a la marca un nuevo estatus en la toma de decisiones y en el control de la gestión</b></p> <p><b>3. Ayuda a la pedagogía de los jefes de marca y de los gestores financieros al mejorar la comprensión y comunicación entre distintas funciones de la empresa (marketing, contabilidad, finanzas, etc.)</b></p>

Fuente: Delgado (2003).

Por otro lado, en sectores donde el número de competidores es elevado, la posesión de una marca con una imagen fuerte y positiva confiere a la empresa de un importante poder de mercado. Este poder, medido por la percepción de calidad y los vínculos que la marca crea en el mercado, se verá reflejado en un liderazgo de ventas y de cuota de mercado y en una menor presión a la competencia vía precios, aspectos que en definitiva contribuyen a ensalzar el valor de los flujos de caja.

En un segundo grupo de ventajas encontramos aquellas que tienen una naturaleza estratégica y que contribuyen principalmente a reducir los riesgos asociados a la generación de los flujos de caja. El hecho de poseer una marca fuerte y consolidada constituye una alternativa a la competencia basada en el precio o en otras especificaciones del producto que están perdiendo sostenibilidad debido a sus grandes posibilidades de imitación por parte de la competencia (Grant, 1995; Hunt y Morgan, 1995; Srivastava, Shervani y Fahey, 1997). Esa marca consigue crear lealtad en el comportamiento de los individuos y permite a la empresa titular de la marca explotar las ventajas del poder de monopolio que ejerce sobre éstos a través de una diferenciación de la oferta más sostenible, lo cual le da tiempo a responder a las amenazas de la competencia.

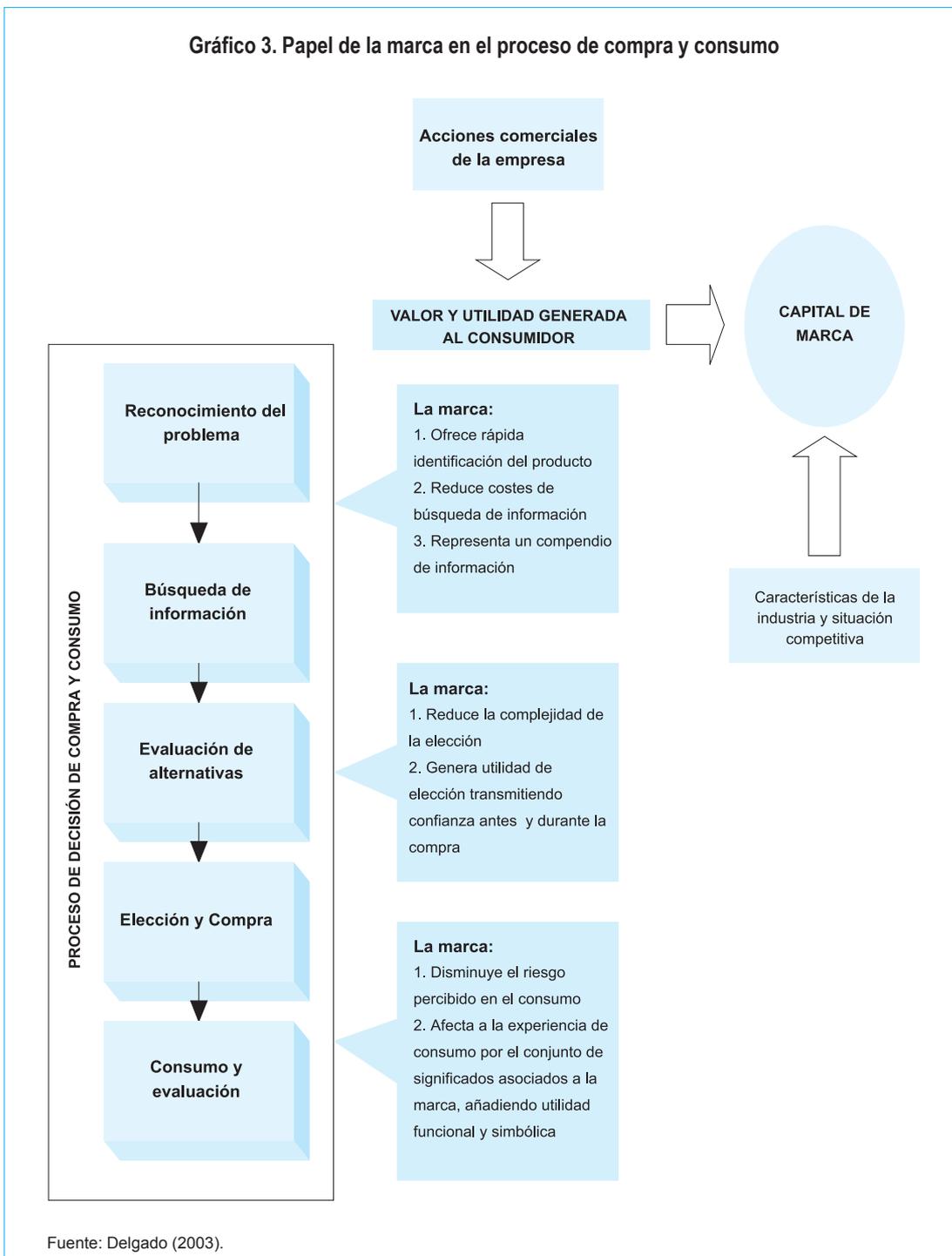
Por último, y en cuanto a las ventajas de marketing, el efecto diferencial que se deriva de las actividades comerciales debido a la utilización de la marca, como consecuencia de la imagen y notoriedad asociada a la misma, hace más eficientes y efectivos los planes de marketing, en tanto que puede contribuir a atraer nuevos clientes o a recuperar antiguos. Por ejemplo, una promoción que suministra un incentivo para la prueba de un nuevo sabor o uso será más efectiva si la marca es conocida y resulta familiar (Aaker, 1991). También por esta vía, por tanto, la marca contribuye a la generación y aceleración de los flujos de caja.

### 3. ¿Dónde reside el valor económico que las marcas generan?

Partiendo de su función más básica, como es la de identificar y diferenciar entidades con potencial para satisfacer necesidades de consumo, se entiende y así subyace en todos los trabajos sobre marcas (ver Aaker, 1991; Ambler, 1997; Keller, 1993; Delgado, 2003; Fournier, 1998; Del Río, Iglesias y Vázquez, 2000) que la razón de ser de éstas es la de generar utilidad y valor a los consumidores finales a lo largo de su proceso de compra y consumo (Gráfico 3).

Desde la perspectiva del consumidor, la marca genera en términos generales diversos tipos de beneficios de naturaleza económica, funcional y psicológica que se describen en la Tabla 4. Los beneficios económicos provienen principalmente del papel de la marca como determinante de la competencia, al facilitar la identificación y diferenciación de distintas ofertas presentes en el mercado. Esto se traduce, en primer lugar, en más alternativas de elección de compra, al tiempo que incrementa la probabilidad de que el consumidor encuentre aquella marca que se ajusta mejor a sus necesidades. En segundo lugar, favorece tanto directa como indirecta-

**Gráfico 3. Papel de la marca en el proceso de compra y consumo**



**Tabla 4. Beneficios generados por la marca al consumidor**

<p><i>Beneficios económicos: valor y elección para los consumidores</i></p> <p><b>1. Más alternativas de elección de compra</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor probabilidad de satisfacer en mayor medida las necesidades</li> </ul> <p><b>2. Mejora del valor del dinero del consumidor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efecto directo: reducción del nivel de precios</li> <li>• Efecto indirecto: ahorro de costes y tiempo en la búsqueda de información</li> </ul> <p><b>3. Asegura el valor del dinero del consumidor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizando unos estándares de calidad</li> <li>• Garantizando una satisfacción futura</li> </ul>
<p><i>Beneficios funcionales: satisfacción de necesidades</i></p> <p><b>1. Mejora la satisfacción de las necesidades de los consumidores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Con diferentes niveles de calidad: diferenciación vertical</li> <li>• Con la existencia de unos valores añadidos: diferenciación horizontal</li> </ul> <p><b>2. Genera confianza en la compra y consumo</b></p>
<p><i>Beneficios psicológicos</i></p> <p><b>1. Simplifica el proceso de elección</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediante una rápida identificación del producto</li> <li>• Al representar la marca un compendio de información sobre las características del producto</li> </ul> <p><b>2. Permite la identificación y/o la aceptación por grupos sociales de referencia</b></p> <p><b>3. Ayuda a comunicar y expresar valores y una imagen</b></p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Ambler (1997).

mente el valor del dinero del consumidor. El efecto directo se entiende porque la marca, para sobrevivir en el mercado a largo plazo, tiene que dar valor al consumidor en un sentido u otro; es decir, ya sea mediante ventajas en precio para un mismo nivel de beneficios funcionales y psicológicos, o bien mediante un incremento en el ofrecimiento de estos beneficios, acompañado de su correspondiente mayor precio. Por otro lado, el efecto indirecto tiene que ver con el ahorro en los costes de búsqueda que disfruta el individuo al considerar la marca como un compendio de información sobre el producto.

Por último, tampoco hay que olvidar el hecho de que la marca puede asegurar al consumidor el valor de su dinero, al ofrecer una garantía de satisfacción futura y cumplimiento constante de unos estándares de calidad, especialmente en aquellos productos en los que es difícil hacer un juicio sobre su calidad. La garantía que ofrece una marca de confianza, aun en el caso de que se corresponda con un mayor precio de venta, evita que el consumidor tenga que destinar tiempo y dinero para resolver y hacer frente a los problemas derivados de una mala elección.

El segundo grupo de beneficios, los funcionales, tiene que ver con la calidad de la marca y el cumplimiento de las expectativas del consumidor respecto a la solución de determinados problemas o la satisfacción de necesidades concretas, tanto las ya existentes como las futuras. Esto se ve facilitado de nuevo por la existencia de un conjunto diverso de marcas que genera una mayor competencia en el mercado, incentiva la continua innovación y potencia la diferenciación de la oferta tanto vertical como horizontal.

La diferenciación vertical se pone de manifiesto con la existencia de marcas que funcionalmente no son iguales al presentar diferentes niveles de calidad. De esta manera, el consumidor disfruta de la mejor calidad que se pueda permitir, al tiempo que puede elegir entre diversos niveles de calidad ante distintas situaciones de consumo y necesidades. Por otro lado, y ante situaciones donde las distinciones funcionales han pasado a ser cada vez más marginales, gracias al avance tecnológico que invita a la imitación y copia de esos beneficios o ventajas, se ha tendido a la búsqueda de elementos diferenciadores que van más allá de la propia funcionalidad del producto. Esto ha provocado que las empresas lleven a cabo una diferenciación horizontal de su oferta mediante la incorporación a su producto de unos rasgos diferenciadores, como por ejemplo en forma de beneficios emocionales, circunstancia que, sin la existencia de la marca como vehículo transmisor de los mismos, se vería muy dificultada.

Para finalizar con la descripción de los beneficios funcionales, no se puede dejar de mencionar el hecho de que la consecución y mantenimiento de la relación marca-consumidor, como medio de supervivencia de la marca en el mercado, ofrece ciertas garantías de que el fabricante cuidará de los intereses del consumidor, lo que genera confianza en la compra y consumo y en definitiva en la ocurrencia de una satisfacción futura. Esto es así desde el mismo momento en que dicha relación está en el interés de cualquier empresa que pretenda construir una marca con una perspectiva de largo plazo.

Los beneficios psicológicos se diferencian de los funcionales en el hecho de que se asientan en la mente del individuo y no tanto en las cualidades intrínsecas del producto. Entre estos beneficios distinguimos, en primer lugar, el papel que juega la marca en la simplificación del proceso de elección, ya que facilita una rápida identificación del producto y representa un compendio de información sobre determinados atributos del mismo. A modo ejemplificador, Murphy (1990) habla de las marcas como una especie de “mapa de ruta” a través de un abanico de alternativas para el individuo, que simplifica la elección de compra. Finalmente hay otros beneficios psicológicos importantes que están relacionados con la conceptualización más moderna de la marca, y que tiene que ver con la satisfacción de aquellas necesidades relacionadas con la identificación y aceptación social del individuo por determinados grupos de referencia, y con la expresión de su propia personalidad, valores y estilo de vida.

Además del valor que la marca proporciona a los consumidores, son cada vez más numerosas las opiniones que señalan que, dado que la empresa está inmersa en una compleja red de relaciones con distintos grupos de interés y agentes de mercado, la marca es un recurso que se debe gestionar para crear valor a toda la red de relaciones y no solo al consumidor (Jones, 2005). Se trata, por tanto, de un enfoque más holístico que incorpora un entendimiento de las relaciones a las que la marca genera valor porque en ello reside su contribución al desempeño de la empresa. A modo de ejemplo el potencial que tiene la marca para influir en el canal de distribución en ocasiones es un factor crítico y el más determinante de su valor económico que la propia relación marca-consumidor, en especial en los mercados de productos de consumo frecuente.

Nos referimos, por tanto, a las relaciones con el canal, proveedores, socios estratégicos, trabajadores o personal de la empresa, opinión pública, competidores, etc., pues al buen desempeño de todas estas relaciones la marca puede contribuir como un recurso más de la empresa, y en esta línea hay trabajos publicados recientemente que se centran en analizar el valor de las marcas en relaciones específicas de la empresa con grupos de interés distintos de sus propios consumidores (véase Balmer, 2001; Brodie, Flynn y Durme, 2002; Jones, 2005).

#### 4. Conclusiones: tres líneas para la reflexión

En este trabajo se ha puesto de manifiesto que la marca es un recurso más de la empresa, pero que por su naturaleza no ha recibido el mismo tratamiento y consideración que otros recursos empresariales. En un intento de generar una mayor sensibilidad académica y empresarial en el estudio y gestión de este recurso empresarial, hemos reflexionado en las páginas anteriores sobre tres aspectos primordiales: ¿generan valor las marcas?, ¿cómo lo generan?, y ¿dónde reside ese valor?. Las argumentaciones esgrimidas para responder a estas preguntas esperamos que hayan servido para poner de manifiesto que frente a las características actuales del entorno económico-empresarial (p.e., incremento en los costes de comunicación y distribución, la existencia de mercados de consumo saturados, la globalización de la economía y la competencia, etc.) las empresas requieren hoy más que nunca ser conscientes de que las marcas son otro recurso más a su disposición para crear valor no sólo a los consumidores finales sino también a aquellos otros grupos de interés que son claves para el desempeño financiero de la empresa.

Hoy por hoy la cuestión ya no es el valor económico de las marcas y su contribución al desempeño financiero de la empresa, sino a qué tipo de relaciones y cómo las marcas pueden contribuir para en última instancia maximizar dicho desempeño.

#### Bibliografía

- AAKER, D. (1991): *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name*, New York: The Free Press.
- AAKER, D. & JACOBSON, R. (1994): "The financial information content of perceived quality", *Journal of Marketing Research*, 31: spring, pp. 191-201.
- AMBLER, T. (1997), "Do brands benefit consumers?", *International Journal of Advertising*, 16, pp. 167-198.

- BALMER, J.M. (2001), "Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: seeing through the fog", *European Journal of Marketing*, 35: 3/4, pp. 248-291.
- BARTH, M.E.; CLEMENT, M.B.; FOSTER, g. & KASZKIK, R. (1998): "Brand values and capital market valuation", *Review of Accounting Studies*, 3:41-68.
- BOOZ, ALLEN, & HAMILTON (2004): [www.boozallen.com](http://www.boozallen.com).
- BRODIE, R.J.; GLYNN, M.S. & DURME, J. (2002), "Towards a theory of marketplace equity: integrating branding and relationship thinking with financial thinking", *Marketing Theory*, 2:1, pp. 5-28.
- BYRON, S. (1995): "Brand equity and market-based assets of professional service firms", *Journal of Professional Services Marketing*, 13:1, pp. 3-10.
- CONCHAR, M.P.; MELVIN, R.C. & ZINKHAN, G.M. (2005): "Market valuation models of the effect of advertising and promotional spending: a review and meta-analysis", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33: 4, pp. 445-460.
- DEL RIO, A.B.; IGLESIAS, V. & VAZQUEZ, R. (2000), "El valor de marca desde la perspectiva del consumidor: desarrollo y validación de un instrumento de medida", *Encuentro de Profesores de Marketing*, ESIC: Santiago de Compostela, pp. 151-166.
- DELGADO, E. (2003): "Controversia conceptual sobre el capital de marca: propuesta de un marco teórico de análisis", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 12, pp. 7-24.
- DOYLE, P. (2001): "Shareholder-value based brand strategies", *Journal of Brand Management*, 9:1, pp. 20-30.
- FALKENBERG, A.W. (1996), "Marketing and the wealth of firms", *Journal of Macromarketing*, 16:1, pp. 4-17.
- FOURNIER, S. (1998), "Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research", *Journal of Consumer Research*, 24, march, pp. 343-373.
- GRANT, R.M. (1995): *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications*, Cambridge: Blackwell Publishers.
- HERREMANS, I.M.; RYANS, JR, J. & AGGARWAL, R. (2000): "Linking advertising and brand value", *Business Horizons*, 43:3, pp. 19-32.

- HUNT, S. y MORGAN, R. M. (1995): "The comparative advantage theory of competition", *Journal of Marketing*, 59: april, pp. 1-15.
- IPA (2005): "How analysts view marketing. An IPA study of city opinion". [www.ipa.co.uk](http://www.ipa.co.uk).
- JONES, R. (2005): "Finding sources of brand value: developing a stakeholder model of brand equity", *Journal of Brand Management*, 13:1, pp. 10-32.
- KALLAPUR, S. y KWAN, S. Y. S. (2004): "The value relevance and reliability of brand assets recognized by UK firms", *Accounting Review*, 79: January, pp. 151-172.
- KELLER, K. L. (1993): "Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity", *Journal of Marketing*, 57, January, pp. 1-22.
- KERIN, R. A. y SETHURAMAN, R. (1998): "Exploring the brand value-shareholder value nexus for consumer goods companies", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26: fall, pp. 260-273.
- MADDEN, T. J.; FEHLE, F. y FOURNIER, S. (2006): "Brands matter: an empirical demonstration of the creation of shareholder value through branding", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34:2, pp. 224-235.
- MURPHY, J. (1990), "Assessing the value of brands", *Long Range Planning*, 23:3, pp. 23-29.
- RAO, V. R.; AGARWAL, M. K. y DAHLHOFF, D. (2004): "How is manifest branding strategy related to the intangible value of a corporation?", *Journal of Marketing*, 68: october, pp. 126-141.
- RUST, R. T.; AMBLER, T.; CARPENTER, G. S.; KUMAR, V. y SRIVASTAVA, R. K. (2004): "Measuring marketing productivity: current knowledge and future directions", *Journal of Marketing*, 68: October, pp. 76-89.
- SIMON, C.J. y SULLIVAN, M.W. (1993): "The measurement and determinants of brand equity: a financial approach", *Marketing Science*, 12: winter, pp. 28-52.
- SRIVASTAVA, R. K.; SHERVANI, T. A. y FAHEY, L. (1997): "Driving shareholder value: the role of marketing in reducing vulnerability and volatility of cash flows", *Journal of Market Focused Management*, 2, pp. 49-64.
- SRIVASTAVA, R. K.; TASSADDUQ, A. S. y FAHEY, L. (1998): "Marketing-based assets and shareholder value: a framework for analysis", *Journal of Marketing*, 62:1, pp. 2-18.