

LA MARCA EN LA ORIENTACIÓN DE LA EMPRESA A LA CREACIÓN DE VALOR

Julio Cerviño

Universidad Carlos III de Madrid

Juan José Durán Herrera

Universidad Autónoma de Madrid

RESUMEN

La marca es el elemento nuclear del capital comercial de la empresa y uno de los activos que más valor genera. Las empresas que se focalizan en crear valor de marca obtienen, por lo general, mejores resultados que otras en su sector de actividad. En este artículo se analizan los aspectos más importantes para crear una marca valiosa y sostenible en el mercado. En primer lugar, se expone la necesidad de establecer una orientación a la marca en toda la organización. En segundo lugar, la empresa necesita conocer las características y especificidades de su industria o sector en lo que a potencial de desarrollo marquista se refiere. Ciertamente, se puede crear y desarrollar marca en todos los sectores e industrias, pero es evidente que unos son más afines que otros y, por lo tanto, las estrategias de desarrollo de marca tienen que ser diferenciadas. Por último, se analizan las principales fuentes de valor de marca: la innovación en productos y procesos, una personalidad de marca *con aspiración* (aspiracional) y una dimensión adecuada en cuanto a volumen y redes de proveedores y distribuidores.

PALABRAS CLAVE

Orientación a la marca,
Capital de marca, Valor de marca,
Industrias marquistas.

1. Introducción

El capital económico de la empresa se nutre de un conjunto de bienes intermedios, intangibles y físicos, susceptibles de producir nuevos bienes y servicios. Este capital económico, por su naturaleza, permite diferenciar a la empresa de sus competidores y consecuentemente determinar su grado de competitividad, perfilado por el binomio precio-calidad de su producción (oferta al mercado). El capital económico así definido representa la capacidad de la empresa (conocimiento) para fabricar productos o prestar servicios (capital tecnológico), comercializarlos y venderlos (capital comercial) y dirigir estratégica y operativamente el proceso (capital gerencial o directivo). La valoración del capital económico da lugar a los activos específicos de la empresa —los bienes genéricos no tienen poder explicativo en la creación de valor—.

El capital comercial de una empresa se manifiesta tanto en una vertiente relacional, derivada de las cualidades

de su interacción con otros agentes e instituciones, de su reputación, generación de confianza y lealtad, como de su dimensión intelectual (conocimiento sobre mercados y sus segmentos, procesos de distribución y comercialización). La dimensión histórica de este capital le dota de contenido tácito y especificidad contextual (Srivastava y cols., 2001). En su vertiente codificada, registrada y protegida jurídicamente, se manifiesta como marcas, logotipos, nombres comerciales.

La marca es un elemento nuclear del capital comercial de la empresa. Sirve como medio de comunicación entre la empresa y el mercado tanto de productos (comunica con clientes) como de factores (informa a proveedores) y financiero (comunica a los inversores). Una marca reputada sintetiza una parte significativa de la ventaja competitiva de la empresa. La marca actúa como un símbolo identificado que permite distinguir un producto de una empresa de otros similares fabricados y vendidos por otras empresas. Una marca puede

ser una palabra, un logo, un eslogan, un olor, sabor o color o cualquier otro rasgo distintivo (un gesto, un simple símbolo o fotografía, etcétera).

Es un hecho cada vez más indiscutible que la competitividad de las empresas se sitúa en el campo de los intangibles y, dentro de estos, la marca resulta determinante (Durán, 2002; Cerviño, 2002). La marca se ha identificado como una variable estratégica de creciente importancia dentro de las decisiones, políticas y estrategias de crecimiento de la empresa (Kelz y Block, 1993; Luostarianen y Gabrielsson, 2004). La creación y gestión de marcas ha pasado en los últimos años a constituirse en uno de los temas prioritarios de la dirección estratégica de la empresa, ya que este activo es uno de los que más valor proporciona a las organizaciones (Keller y Lehmann, 2006).

Los productos o servicios de la empresa, su calidad, prestaciones, cualidades intrínsecas y recepción de los consumidores, contribuyen sin ninguna duda a valorizar la marca. Sin embargo, además de la calidad del producto son determinantes no solo la comunicación de la empresa al mercado (por ejemplo, a través de los gastos en publicidad y promoción) sino cómo aquella es percibida por este y por la sociedad (reputación, imagen, responsabilidad en la sostenibilidad social y medioambiental).

En este artículo tratamos de exponer, de manera concisa, los principales factores para que la empresa sea capaz de crear y desarrollar marcas con alto potencial competitivo. Con este objetivo, el primer apartado analiza brevemente las características competitivas de la marca y cómo la marca genera valor a la empresa. la nueva orientación estratégica que necesita desarrollar la empresa actual para alcanzar estos objetivos. Admitiendo que no todos sectores tienen el mismo potencial de creación de marcas analizaremos, en un segundo apartado, las características generales de los sectores en los que las marcas pueden ser los activos más críticos para ganar competitividad. A continuación, se presentan las principales fuentes de creación de valor de marca que pueden fundamentar un planteamiento estratégico de creación y desarrollo de este activo inmaterial. Por último, el artículo finaliza con unas breves conclusiones sobre la necesidad de que la

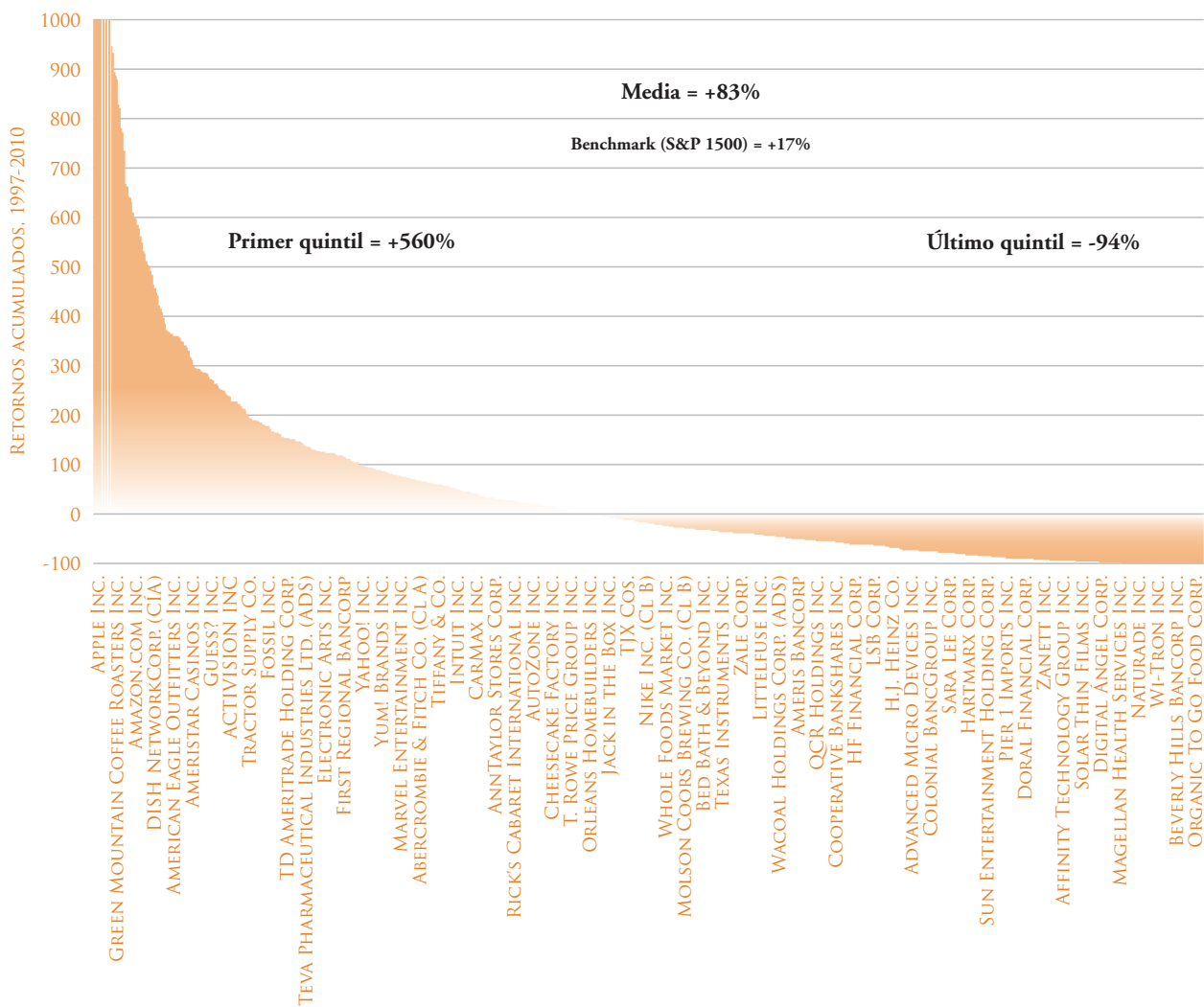
empresa española adopte una decidida apuesta por la orientación e inversión en marca.

2. Competitividad de la marca

Tener un buen producto u ofrecer un buen servicio es condición necesaria pero no suficiente para tener éxito en el mercado. Es preciso diferenciarse de la competencia incorporando a los atributos físicos, cualidades y valores emocionales que concedan a la empresa una ventaja sensible y sostenible respecto a los competidores. La marca permite identificar y proyectar los valores de la empresa o la institución, sus productos o servicios, los diferencia de los de la competencia, refleja cómo se organiza en lo social y medioambiental y, bien gestionada, desencadena una conexión emocional y de confianza con los clientes, generando lealtad y fidelidad con su público objetivo, y por lo tanto, flujos de caja sostenibles en el tiempo. En un entorno dominado por el poder de la comunicación y la imagen, las empresas y productos no asociados a iconos visuales emocionalmente reconocibles no existen. Además, dada su relevancia como generador de flujos de caja sostenibles en el tiempo, las marcas no son solamente unos activos comerciales en propiedad de la empresa, pero también lo son en términos estrictamente financieros (Keller y Lehmann, 2006), y por lo tanto constituyen un componente esencial del valor de las empresas. Las compañías que focalizan sus esfuerzos en la creación y desarrollo de marcas han generado, de manera continuada, mayor crecimiento y valor bursátil para sus accionistas si las comparamos con otras empresas menos orientadas a la marca.

Un estudio realizado por Credit Suisse refleja claramente esta situación. Tomando como referencia aquellas compañías que invierten más del 2% sobre ventas en comunicación y publicidad de marca —y por lo tanto, utilizando este dato como un *proxy* de inversión en marca— se observó que este grupo de empresas orientadas a la creación de marca superó anualmente el índice Standard & Poors 1.500 en más de 400 puntos básicos desde del año 1997 hasta el 2010. Estos retornos son exponenciales si se analiza únicamente el grupo de empresas más marquistas: el primer quintil

Gráfico 1
Rentabilidad acumulada de las acciones en empresas
con inversiones en *marketing* superiores al 2% de las ventas
 Período 1997-2010, en porcentaje



Fuente: Credit Suisse (2010).

de este grupo superó anualmente la revalorización del mercado en un 17% en el período estudiado, alcanzando una revalorización total del 560% frente al 17% del Standard & Poors 1.500 (gráfico 1).

Ciertamente, puede parecer simple tomar las inversiones en comunicación y publicidad como un *proxy* para identificar las empresas más orientadas a la marca, si bien también es cierto que este análisis nos permite observar que las empresas que se focalizan en crear

valor de marca obtienen, por lo general, mejores resultados que otras en su sector de actividad. Evidentemente, las marcas a través de unos mayores niveles de preferencia y lealtad de sus clientes y consumidores pueden reducir el impacto de la crisis. Prueba de ello es la superioridad en valor bursátil que las marcas de los principales *rankings* demuestran frente a los índices de referencia (Down Jones, FTSE 100, Standard & Poors, etcétera). Incluso y a pesar de la severa crisis de la economía española, un estudio realizado por Interbrand,

estableciendo el *ranking* de las mejores marcas españolas en valor económico, también refleja una superioridad en rendimiento bursátil de estas marcas cuando se compara a las marcas del Ibex 35 (Interbrand, 2011). El grado de apreciación de la marca puede ser interpretado como un factor de competitividad de la empresa y determinante en su proceso de internacionalización.

En la empresa moderna, la marca y el negocio están íntimamente ligados y no es fácil encontrar la línea que los divide. En muchas organizaciones, como por ejemplo Google, Apple o Starbucks, existe una idea colectiva de que sin la marca sencillamente el negocio no existiría. Son empresas orientadas a la marca, y la marca es la conexión racional y emocional con sus clientes, accionistas y demás *stakeholders*. La marca moldea lo que es la organización, es su punto medular, la trayectoria que tomará en el mercado en general y los principios y valores que la guían. Esta perspectiva de fusión entre marca y negocio conlleva beneficios importantes, como pueden ser una diferenciación más rentable en el mercado, empleados más comprometidos, ventajas competitivas significativas (cuanto más ligados están la marca y el negocio, más difícil es que los imite la competencia), altos niveles de afectividad y lealtad de los clientes, y la percepción, tanto interna como externa, de una consistencia y coherencia organizacional (Koehn, 2008).

3. La orientación a la marca en la empresa actual

La orientación al mercado (OM) se define como aquel rasgo especial de la cultura organizativa que nace de la adopción del concepto de *marketing* en la empresa (Kohli y Jaworski, 1990). Según Kohli y Jaworski (1990), la OM es un constructo con tres componentes: la obtención de información del mercado, la diseminación de dicha información en la empresa y la respuesta conjunta de la empresa en consonancia con la información recibida. Por su parte, Narver y Slater (1990) formulan un modelo de la OM compuesto también por tres componentes: orientación a los clientes, orientación a la competencia y coordinación entre las distintas funciones de la empresa. A partir de los trabajos pioneros de estos autores, se han ido sucediendo un gran número de investigaciones que han abor-

dadado esta cuestión desde perspectivas muy variadas y en muestras muy diversas.

Ahora bien, la empresa en la economía actual no solamente tiene que orientarse al cliente, a la competencia y diseminar y coordinar la información del mercado, sino que necesita establecer una orientación donde la misión y visión hacia la creación de la marca se transmita a toda la organización y a las principales áreas y componentes de la estrategia. Según Urde (1994), la orientación a la marca (OMa) *es un enfoque en el cual los procesos de la organización giran en torno a la creación, desarrollo y protección de la identidad de la marca en una interacción permanente con los clientes y consumidores objetivo con el fin de lograr una ventaja competitiva sostenible en forma de marca*. El viejo paradigma de *marketing* sobre *el cliente siempre tiene la razón* se cuestiona bajo este nuevo enfoque, ya que la marca no solo refleja la interacción con los clientes sino también las intenciones estratégicas de la empresa con todos sus *stakeholders* (Urde, 1999). La orientación al mercado ya no es suficiente. Como declaraba el vicepresidente de Nestlé: *Estar orientado hacia la marca es un plus que se agrega a la orientación al mercado* (Urde, 1999). Desde esta perspectiva, la orientación a la marca completa la orientación de la empresa al mercado, fortaleciendo la orientación clásica al consumidor y a la competencia, con la orientación a los empleados y a los demás grupos de interés de la empresa.

En un entorno competitivo en situación de crisis como la actual, los consumidores se hacen más heterogéneos y exigentes. Buscan experiencias de marcas relevantes y apropiadas, no solo en un momento determinado, sino a largo plazo y que encaje con sus preferencias. El nuevo consumidor está mostrando cambios sustanciales en su comportamiento de compra, rompiendo con los modelos clásicos establecidos en el área de *marketing*. Este nuevo consumidor puede ser un fiel cliente de marcas *low-cost* y al mismo tiempo ser un comprador de productos y marcas de lujo (Cerviño y Baena, 2012). Dependiendo de las categorías de productos, se mueve en los extremos, alejándose paulatinamente de las marcas que no le ofrezcan, bien un precio muy bajo con una calidad muy aceptable y una experiencia de compra agradable o bien una muy buena experiencia de compra con una imagen de marca que le genere

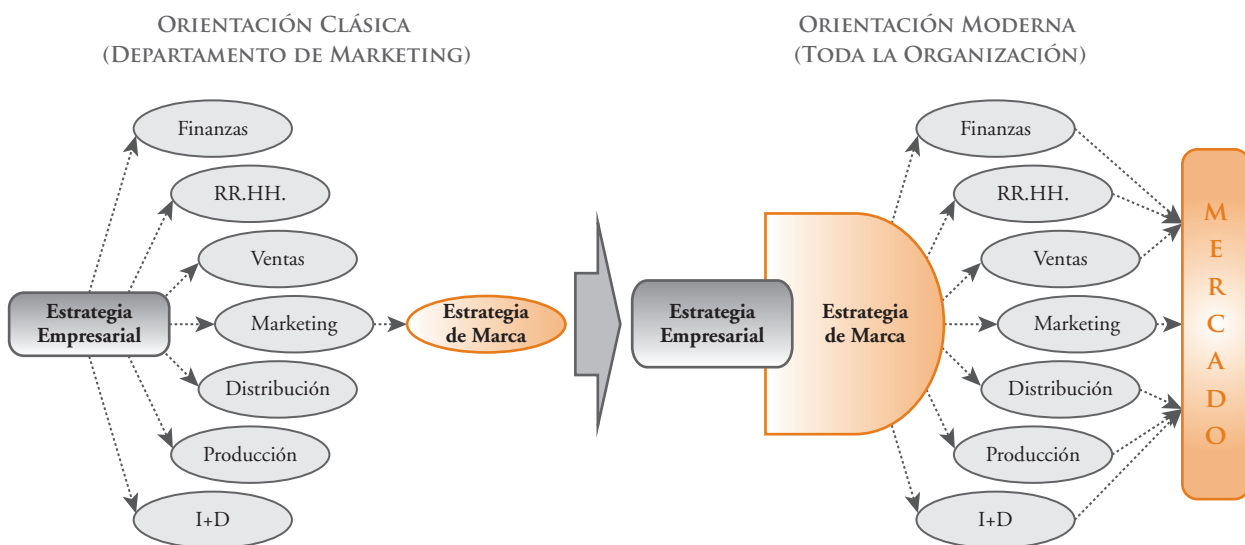
una relación emocional con la misma. Esta situación en los cambios de comportamiento de compra explica el crecimiento significativo de negocios y marcas en el extremo del *low-cost*, como Mercadona, Primark, Lef-ties, Decathlon o Ikea y, al mismo tiempo y a pesar de la crisis económica, la inelasticidad mostrada en el mercado por las marcas de lujo y el desarrollo signifi-cativo de nuevas marcas posicionadas en el *nuevo lujo*, o lujo democrático, como Custo Barcelona, Tous, Si-lestone, Bimba y Lola, Starbucks, Apple o Nespresso. Según Silversten y Fiske (2005), el mercado del *mass market* supone en la actualidad el 80% del mercado, repartiéndose el otro 20% entre marcas de bajo coste y marcas *premium* o de lujo. Sin embargo, la demanda se desplaza hacia los extremos, pudiendo suponer en tan solo unos pocos años un 40-50% el *low-cost* y el mercado *premium*.

Ahora bien, esta decisión provoca un cambio en la gestión de la marca, con una orientación más amplia sobre su significado e importancia, y por lo tanto, haciéndola extensible más allá del departamento de *marketing*. Si la marca tiene que estar íntimamente ligada y fusionada con el negocio y la organización, la estrategia de marca no se fundamenta únicamente en ser

un buen vehículo de comunicación y *marketing*, sino que facilita la ejecución de la estrategia de negocio. La marca al ser una parte muy visible de la empresa, in-forma sobre lo que esta hace y cómo lo hace. Por lo tanto, dada su importancia en la generación de valor, la marca no debe ser responsabilidad únicamente del departamento de *marketing*. En la actualidad existe un fuerte imperativo por parte de las empresas para aumentar la responsabilidad de la gestión de la mar-ca más allá del departamento de *marketing*, haciendo partícipes a toda la organización y que toda la organi-zación esté orientada a la marca.

Tal como se refleja en el gráfico 2, la orientación clásica de que la marca es responsabilidad del área de *marke-ting* está cambiando a una comprensión mucho más amplia de la importancia de este activo, donde la es-trategia corporativa y/o empresarial se focaliza en las ventajas competitivas que una marca bien desarrollada y posicionada en el mercado genera para toda la orga-nización. La marca ha de estar incorporada en la estra-tegia de la empresa y, por lo tanto, todas las áreas de negocio deben estar interrelacionadas con la estrategia de marca, con el objetivo de transmitir al mercado la experiencia, los valores y la identidad de la marca.

Gráfico 2
La orientación al mercado de la empresa moderna



Fuente: Adaptado de Interbrand y Dircom (2010).

Las marcas deben servir de guía para que todas las áreas y departamentos de la organización se adapten lo mejor posible a las necesidades del consumidor, clientes, accionistas, empleados y demás grupos de interés. Por lo tanto, la empresa debe proporcionar a sus empleados los recursos, información y formación necesaria para interactuar con el mercado de manera significativa. Evidentemente, esto no es tarea fácil, ya que es necesario que la cultura de marca se aplique a nivel emotivo y racional en toda la organización y se ponga de manifiesto en sus comportamientos. Por ejemplo, es prácticamente imposible en una empresa de servicios alcanzar altos índices de satisfacción de clientes si el *cliente interno* no está satisfecho. Muchas grandes marcas comienzan dentro de la empresa. Zara no hace publicidad, pero se ha convertido en la marca española más líder y globalizada. Starbucks puede ser otro ejemplo. La marca tampoco hace publicidad, pero como señala su presidente ejecutivo: *Construimos la marca Starbucks primero con nuestra gente, no con nuestros consumidores*. Según la filosofía de esta marca, los empleados no son trabajadores, sino socios de un proyecto común. En definitiva, una manera eficiente y eficaz de orientar a toda la organización al objetivo final de crear una marca poderosa en el mercado.

4. Los sectores e industrias más afines a la creación de marcas

La creación y desarrollo de marcas puede darse en cualquier sector o industria, sea en el ámbito de los productos de consumo, industriales o de servicios. Aunque hay una idea generalizada de que las empresas más marquiastas son más frecuentes en los sectores de productos de consumo, no es menos cierto que las marcas son extremadamente relevantes en otros sectores e industrias, y en especial, en sectores no tradicionales como las nuevas tecnologías y negocios desarrollados en Internet. Sin embargo, unos sectores tienen más potencial para crear marcas que otros.

Hay tres componentes básicos para que una industria presente un alto potencial marquiasta: 1) proximidad al cliente y/o consumidor final; 2) una diferenciación percibida en la calidad o características del producto entre los diferentes competidores; y 3) la importancia

de la reputación en la decisión de compra de los consumidores/clientes (gráfico 3).

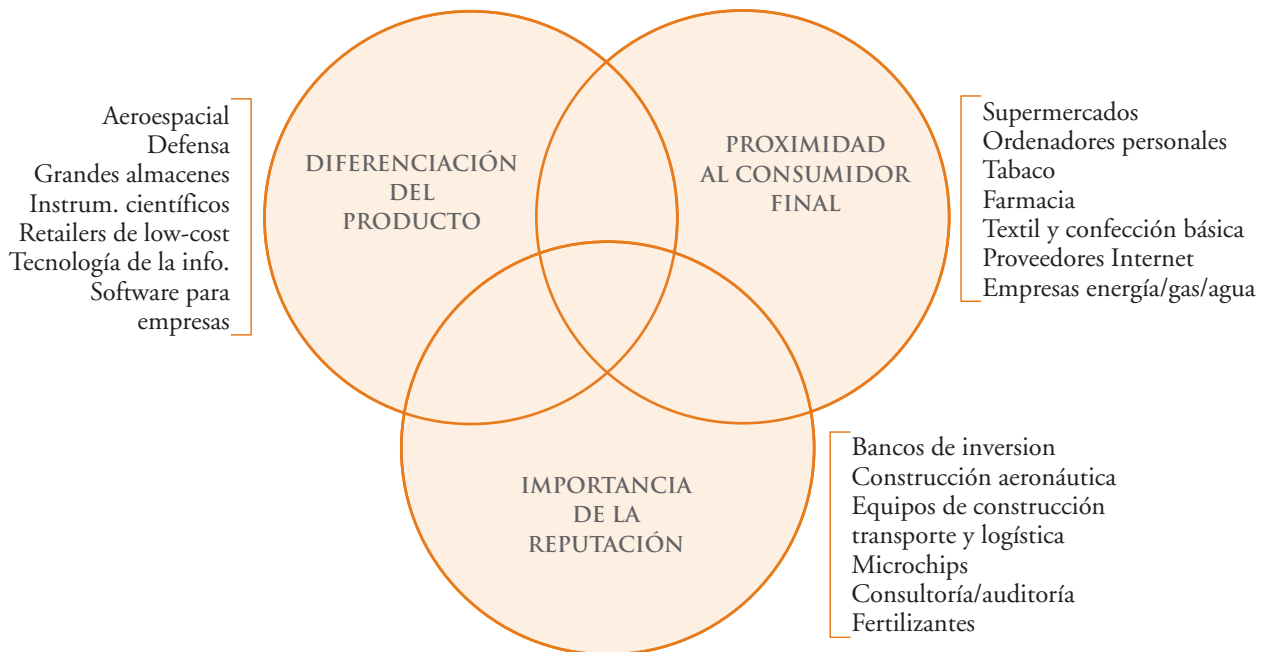
Hay ciertos sectores/industrias en el nexo de estos tres criterios que son particularmente interesantes para el desarrollo de marcas. La gran mayoría de las grandes marcas globales se encuentran en este tipo de sectores, tales como los productos de consumo, moda, restaurantes, automóviles, hoteles y entretenimiento. En cualquier caso, hay empresas que pueden crear grandes marcas globales en sectores que presentan entornos mucho menos hospitalarios para las marcas, tales como Marlboro en la industria tabaquera o Intel en microprocesadores.

Entre las diferentes industrias, aquellas que presentan un gran potencial para la creación de iconos marcarios son en las que la confianza y la reputación es un criterio de importancia creciente a la hora de realizar la compra o selección de la empresa, debido a la falta de experiencias previas e historial de productos; la proliferación de nuevos y desconocidos competidores o debido a riesgos de salud o seguridad. También hay sectores donde los intermediarios están desapareciendo y el usuario final se aproxima cada vez más a las marcas potenciales. Por ejemplo, las aerolíneas y los nuevos distribuidores *online* presentan un alto potencial para la creación y consolidación de grandes marcas globales.

Los mercados presentan grandes oportunidades para las empresas que desarrollen marcas en nuevos sectores potencialmente amigables a las marcas, como por ejemplo la creciente tendencia del consumo de productos sensibles con la ecología y la responsabilidad medioambiental. La industria de este tipo de productos está creciendo significativamente y por lo tanto presentando oportunidades para que surjan nuevas marcas. La creación de una nueva categoría es una de las maneras más eficientes para la creación de una marca relevante, dado que el consumidor relacionará la categoría con la marca desde el primer momento. Algunos casos relevantes son Red Bull en bebidas energéticas, Actimel en probióticos o Nespresso en cápsulas de café. Asimismo, en el ámbito de la sanidad privada los sectores de seguros, hospitales y fondos de pensiones pueden tener grandes oportunidades para el desarrollo de estrategias de marca.

Gráfico 3

Principales factores para determinar los sectores/industrias con potencial marquista



5. Principales fuentes de creación de valor de marca

El concepto de valor de marca puede tener muchas acepciones dependiendo desde la óptica de cómo se analiza el activo. En terminología inglesa, el concepto más utilizado es el de *Brand Equity*, cuya traducción al español viene a ser *valor de marca* o *capital de marca*. En el área económico-financiera se utiliza más el concepto de valor de marca, relacionándolo principalmente al valor económico financiero del activo; y en el área de la investigación de mercado y *marketing* el concepto de *capital de marca*, relacionándolo más con el valor de la marca respecto a las relaciones con el consumidor (conocimiento y notoriedad, afectividad, preferencia, compra y, finalmente, lealtad).

El capital de la marca está constituido por un conjunto de activos y pasivos vinculados a la marca (su nombre y símbolo), que incorporan o disminuyen el valor aportado por el producto o servicio ofrecido a los clientes de la compañía (Aaker, 1991). Por activos o pasivos se entiende aquellos que están realmente vinculados al nombre o símbolo de la marca. Esencial-

mente, podemos decir que una marca es valiosa cuando tiene un alto nivel de reconocimiento, es familiar para los consumidores y estos la asocian a elementos únicos y favorables, tanto desde una perspectiva racional como emocional.

Aunque hay un grupo de características que la mayoría de las grandes marcas comparten: calidad de sus productos/servicios, autenticidad, pertenecer a una industria y/o sector marquista y cultura corporativa orientada a la marca, hay otras características que toda marca debería esforzarse por conseguir: ser innovadora y aspiracional, ámbito o escala, visión a largo plazo y globalidad, entre otras. Al mismo tiempo, una marca orientada a la creación de valor no puede responder a planteamientos del corto plazo y minimización de la inversión o buscar la sobredistribución y la utilización excesiva de licencias.

En resumen, podemos señalar tres fuentes principales de valor de marca: la innovación, ser aspiracional y tener volumen y una estructura de redes suficientemente amplia en el mercado. A partir de estas tres fuentes nucleares, las grandes empresas marquistas crean y

desarrollan sus marcas a través de un buen *marketing*, lanzamiento de nuevos productos innovadores, un liderazgo claro y focalizado y una reputación de calidad y responsabilidad social.

5.1. *La innovación*

Por lo general, las grandes marcas innovan continua y más rápidamente que sus competidores, bien en desarrollo de producto o en modelo de negocio. Intel introduce nuevos microchips cada dos años, en lugar de los cuatro años típicos en la industria. Mercadona ha desarrollado un modelo de negocio que la ha convertido en líder de la distribución española. Y Nestlé ha revolucionado el sector del café con sus cápsulas Nespresso (innovación de producto) y su modelo de negocio (máquinas propias y distribución exclusiva).

5.2. *El carácter aspiracional de la marca*

El carácter aspiracional de la marca suele ser la característica más común en las historias de marcas de éxito. Estas marcas utilizan la emoción, valores y una fuerte personalidad para consolidar su relación de fidelidad y lealtad con sus clientes. Las marcas de lujo son un referente en cuanto a valores y personalidad. Louis Vuitton evoca un lujo muy exclusivo, creatividad y artesanía. Harley Davidson no vende solo una motocicleta. Si así fuera, estaría fuera del mercado hace ya mucho tiempo frente a Honda, Kawashaki o Yamaha. Su fortaleza está en la experiencia y personalidad que proyecta, complementando con ello la calidad de su producto y diferenciándose de la competencia. El comprador de Harley Davidson compra una experiencia alrededor de un producto. Ser parte de una familia global y de una semiótica de consumo. Estos valores intangibles de las marcas también son evidentes en las marcas corporativas, definiendo culturas organizacionales distintivas que permiten comunicar un posicionamiento diferenciado en el mercado y atraer y retener a los mejores empleados. La imagen fresca, casual, flexible y amigable de Google es un buen ejemplo de esta cultura organizativa. También se podría mencionar a Nike, con un gimnasio de última generación dentro de su edificio corporativo y empleando nombres de atletas famosos para la denominación de sus instalaciones.

5.3. *Volumen y redes*

El dominio y proyección en el mercado de las grandes marcas se apalanca sobre sus proveedores, distribuidores o sobre las distintas fases de su cadena de valor con objeto de mantener su posicionamiento y ventaja competitiva en el mercado, bien con procesos de integración organizativa (integración vertical u horizontal) o a través de acuerdos contractuales con proveedores y distribuidores. En 2010 Coca-Cola tomó el control de su red de embotellado en EE.UU. y Canadá y de una buena parte de su red en Europa con objeto de tener una mayor eficiencia y control en todos sus procesos. La ventaja competitiva de Mercadona se sustenta, entre otros factores, en una red amplia de interproveedores que funcionan como fabricantes cuasi integrados en la empresa de distribución con contratos de exclusividad a largo plazo. Zara, a diferencia de sus competidores, mantiene una gran integración de toda la cadena de fabricación textil, lo que le proporciona una capacidad de respuesta rápida al mercado que se ha convertido en la identidad de la marca. Si a esta capacidad de integración y control, añadimos una estrategia de internacionalización que aporte volumen y escala, la marca podrá mantener e incluso fortalecer la integración y control de su cadena de valor.

6. Conclusiones

Tener un buen producto u ofrecer un buen servicio es condición necesaria pero no suficiente para tener éxito en el mercado. Es preciso diferenciarse de la competencia incorporando a los atributos físicos valores emocionales que concedan una ventaja sensible y sostenible respecto a los competidores. La marca es el instrumento más adecuado para incorporar a los productos/servicios de calidad los atributos emocionales y aspiraciones que harán que estos tengan una personalidad y unos valores intrínsecos inimitables y que generen una demanda sostenible en el mercado.

En estos últimos años es evidente la mejora de competitividad de muchas empresas y marcas españolas, situándose muchas de ellas entre las líderes de su industria a nivel global. Este liderazgo y crecimiento internacional se ve también corroborado por la creciente presencia de marcas españolas en los principales *rankings* mun-

diales. Ahora bien, a pesar de este crecimiento y éxito acumulado, muchos sectores y empresas españolas están centrados todavía en productos poco diferenciados, con una estrategia basada en costes, con una escasa inversión en I+D+i y sin una clara focalización a la creación de valor de marca. Centrarse en los costes y la calidad es, sin lugar a dudas importante, pero no será, por sí sola, la estrategia que permita a la empresa española una competitividad sostenible a largo plazo. Además, aparecen nuevos retos, tales como el crecimiento de las marcas de los países emergentes y el crecimiento de las marcas de distribuidor en una gran mayoría de mercados.

Por lo tanto, la innovación en productos y procesos, ligada a una estrategia clara de diferenciación y creación de valor de marca serán el pilar de la competitividad de la empresa española, tanto para el mercado nacional (y por lo tanto, para defender su cuota de mercado nacional frente a competidores externos) como para incrementar su cuota en los mercados internacionales. En este sentido, la empresa necesita establecer las bases para desarrollar una orientación a la marca, lo que permitirá que todos los recursos de la organización se focalicen en crear valor de marca, tanto a nivel interno (accionistas y empleados) como externo (clientes, proveedores, distribuidores y otros grupos de interés).

BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. (1991), *Managing Brand Equity*, Prentice Hall, Nueva York.
- Cerviño, J. y Baena, V. (2012), «El desplazamiento del centro y la globalización de las marcas: retos para los gestores de marcas», *Harvard Deusto Marketing & Ventas*, págs. 6-13.
- Cerviño, J. (2002), *Marcas Internacionales: Cómo crearlas y gestionarlas*, editorial Pirámide, Madrid.
- Credit Suisse (2010), *Great Brand of Tomorrow*, 25 de febrero, págs. 4-293.
- Durán, J. J. y cols. (2002), *Las marcas renombradas españolas. Un activo estratégico para la internacionalización*, Foro de Marcas Renombradas Españolas-ICEX, Madrid.
- Guillén, M. (2006), *El auge de la empresa multinacional española*, Editorial Marcial Pons y Fundación Rafael del Pino, Madrid.
- Interbrand (2011), *Mejores Marcas Españolas en 2011*.
- Interbrand y Dircom (2010), «Transmitiendo la experiencia de Marca», *Interbrand Marketing Review*, págs. 12-14.
- Keller, K. y Lehmann, D. R. (2006), «Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities», *Marketing Science*, vol. 23 (6): 740-759.
- Kelz, A. y Block, B. (1993), «Global Branding: Why and How», *Industrial Management + Data*, vol. 93 (4): 11-17.
- Koehn, N. (2008), «Gestión de marcas: la diferencia entre la marca y el negocio», *Las marcas más valiosas de América Latina*-Interbrand, págs. 2-5.
- Kohli, A. K. y Jaworski, B. (1990), «Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications», *Journal of Marketing*, vol. 54 (abril), págs. 1-18.
- Luostarianen, R. y Gabrielson, M. (2004), «Finnish Perspective of International Entrepreneurship», en Dana, L. P. (coord.), *Handbook of Research on International Entrepreneurship*, Cheltenham, Edward Elgar.
- Narver, J. C. y Slater, S. F. (1990), «The effect of a market orientation on business profitability», *Journal of Marketing*, vol. 54 (octubre), 20-35.
- Silverstein, M. y Fiske, N. (2005): *Trading Up: The New American Luxury*. Traducido al español por Ediciones Deusto, «La seducción del lujo» (2007).
- Srivastava, R. K.; Fahey, L. y Christensen, H. (2001), «The Resource-Based View and Marketing: The Role of Market-Based Assets in Gaining Competitive Advantage», *Journal of Management*, 27: 777-802.
- Urde, M. (1999), «Brand orientation: a mindset for building brand into strategic resources», *Journal of Marketing Management*, vol. 15 (13): 117-133.
- Urde, M. (1994), «Brand orientation-A strategy for survival», *Journal of Consumer Marketing*, vol. 11, (3): 18-32.