

## **Acercamiento al Diseño de un Modelo de Valoración Estratégica de Marca**

**Cristian D. Gutiérrez T.**

**Jhon S. Zapata H.**

**Santiago Osorio Á.**

**Universidad CES**

**Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**

**Administración de Empresas**

**Medellín, Antioquia**

**22 de mayo de 2019**

Tabla de contenido	
<b>Introducción</b>	3
<b>Planteamiento del problema</b>	4
<b>Formulación de la pregunta de investigación</b>	5
- 5	
- 5	
<b>Objetivos:</b>	6
- 6	
- 6	
<b>Justificación</b>	6
<b>Limitaciones</b>	12
<b>Marco teórico</b>	12
<b>Definición de términos básicos</b>	23
<b>Hipótesis</b>	25
- 26	
- 26	
- 26	
- 26	
<b>Variables</b>	25
- Descripción de variables	25
<b>Marco metodológico</b>	36
- 37	
- 37	
- 37	
- 38	
- 39	
<b>Aspectos administrativos</b>	42
- 44	
<b>Cronograma de actividades:</b>	43
<b>Referencias:</b>	43

## Introducción

Las temáticas referentes a la valoración estratégica de marcas se ven enlazadas a lineamientos estratégicos que varían desde las consideraciones en medición cualitativa por percepción del medio y/o stakeholders hasta la clasificación numérica por medio de mediciones cuantitativas que intenta realizar aproximaciones a la generación de valores financieros que demuestren los resultados e impactos que las acciones directivas han tenido para la generación de la marca.

No obstante, esto representa una problemática en cuestiones de evaluación real sobre especulaciones generadas por los indicadores expresados por las teorías existentes. Dichas dudas parten de factores como la variedad de modelos que son usados por diversas firmas o académicos dedicados a la temática, lo cual da como primer escenario que no se concibe una claridad sobre cuál sería el valor real concerniente a cómo es posible medir financieramente las acciones estratégicas enfocadas al crecimiento de marca, al igual que su validez en los objetivos a los cuáles son direccionadas, cuestionando así la pertinencia en relación al costo beneficio real versus el percibido.

Anexo, la división entre los teóricos se denota por el cruce entre aquellos que evalúan una marca según variables cualitativas o cuantitativas, generando instantáneamente que las dimensiones de valoración cambien, abriendo aún más la brecha entre cuál sería el valor de la marca. Consiguientemente surge otro hecho a considerar, que es la medición de un intangible de alta volatilidad como la marca, dado que cada decisión empleada puede afectarla notablemente, sea en positivo o negativo, pero finalmente el impacto se ve reflejado. Dichos actos no son solo por motivo de la acción ejercida con intención directa a la valorización, sino que en muchos casos, la actividad diaria de las empresas conglomeran diversos efectos que suman al valor real de una marca, pero no son identificables.

Lo anterior resulta negativo para las compañías puesto que al no conocer cómo cada acción en sus diferentes áreas o procesos pueden estar favoreciendo o no su marca (sea de productos u organizacional), al final, los valores financieros serán menores de lo que realmente deberían ser. Esto también sucedería si se evalúa con un método que no analice completamente todas las dimensiones; simplemente, el valor real sería mucho mayor que el entregado a la empresa.

Por tal motivo, el presente proyecto plantea el acercamiento a la construcción de un modelo estratégico de valoración de marca, en el cual se integrarán en modo fluctuante las diversas dimensiones expresadas en la literatura académica y empresarial sobre las marca, para generar así una herramienta que permita a la organizaciones no solo medir el intangible, sino conocer cómo sus acciones en corto – mediano – largo plazo pueden iniciar escenarios fortuitos o negativos para la sostenibilidad competitiva de la marca – empresa en el medio.

### **Planteamiento del problema**

En la actualidad, las organizaciones se ven enfrentadas a diversos factores que afectan considerablemente el actuar estratégico de las mismas en aspectos tales como la atracción – fidelización del consumidor, adaptabilidad en los procesos en conexión al entorno, desarrollo de productos y servicios sostenibles, entre otros; presentando así un esquema de compleja interpretación para los diseños de estrategias efectivas que permitan a la compañía no solo dar valor agregado al medio por las acciones que ejecuta, sino que dicho valor entregue verdaderamente en contraprestación rentabilidad a la empresa.

En relación a esto, la literatura académica trabajó en el desarrollo de ventajas competitivas (iniciando de la mano de Porter) (Porter, 2008) como una opción de diferenciación real del resto de competidores, las cuales podían desarrollarse por medio de reducción de costos e innovaciones incrementales en el mercado, sea que estas fuesen por aumento de recursos, diseño de negocios medulares, adquisición de tecnología entre otros factores que apuntaban directamente a un aumento en la valorización de activos y crecimiento directo de los recursos.

No obstante, el siglo XXI ha presentado por medio de los avances acelerados de las nuevas tecnologías virtuales que lo que anteriormente podía ser un recurso clave o procedimiento único que solo una determinada empresa podía realizar por su conocimiento, sea ahora un activo más de la red, al que cualquier persona es capaz de acceder sin mayor esfuerzo.

Por ende, en vista de este conflicto que convierte lo competitivo de la empresa en comparativos de pares, el objetivo principal del presente artículo es estudiar en modo hermenéutico los antecedentes relevantes de la literatura sobre la creación y valoración estratégica de marca, partiendo desde el análisis deductivo en sentido holístico para la comprensión dinámica sobre la integración de autores – teorías - variables en la estrategia valorativa de marca.

Siendo lo anterior a su vez producto de un proyecto de investigación que complementa el producto final, el cual es realizar un acercamiento al diseño de un modelo que permita la creación estratégica de marca como fuente de ventaja competitiva en las organizaciones, donde al ser construido correctamente mediante la filosofía de la mejora y valorización continua, podría establecer una fuente única de diferenciación en el medio que genere rentabilidad, sostenibilidad y efectividad en las acciones directivas ejecutadas no solo en dirección del mercado, sino en cada proceso al interior de la misma empresa.

### **Formulación de la pregunta de investigación**

#### **- Pregunta central**

¿Cómo generar un acercamiento al diseño de un modelo de valoración estratégica de marcas como móvil clave en la generación de ventajas competitivas en el ciclo de la misma?

#### **- Preguntas complementarias**

- ¿Cuál es la estructura de los métodos y metodologías que se destacan en la valoración y creación de marca?
- ¿Qué variables se pueden identificar y categorizar que permitan establecer patrones estratégicos en diversas marcas?
- ¿Cómo estructurar un modelo estratégico de valoración marcas por medio de la identificación de patrones encontrados en la herramienta sistemática a través del estudio experimental de casos en diversas marcas pertenecientes a rankings de valoración?

## **Objetivos:**

### **- Objetivo general**

Generar un acercamiento al diseño de un modelo de valoración estratégica de marcas como móvil clave en la generación de ventajas competitivas en las organizaciones en el ciclo de la misma.

### **- Objetivos específicos**

- Identificar la estructura que se encuentra en el medio con relación a los métodos y metodologías para la valoración y creación de marca.
- Realizar por medio del análisis hermenéutico de la literatura una identificación caracterizada de las variables que permitan establecer patrones estratégicos en diversas marcas.
- Identificar los patrones en el estudio experimenta de casos en diversas marcas pertenecientes a rankings de valoración para el acercamiento al diseño de un modelo.

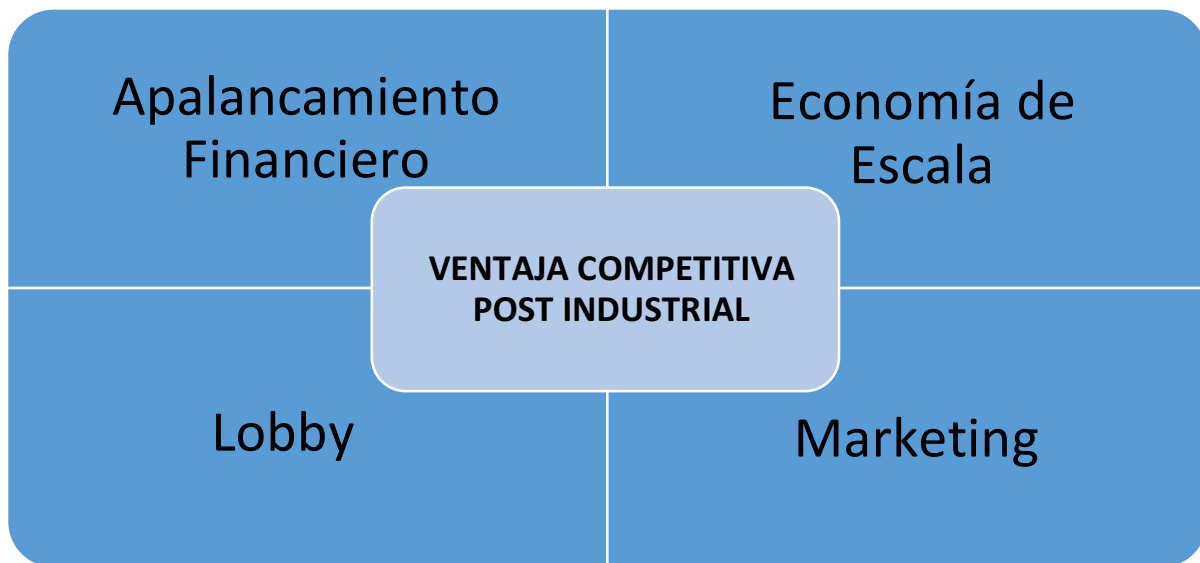
## **Justificación**

La viabilidad del proyecto se justificó desde la consideración teórica en la ciencia administrativa sobre la importancia que yace en una organización el generar ventajas competitivas trascendentes al tiempo, dado que estas son finalmente las causales que guían la entrega al cliente final (sea industrial o no industrial) de un valor agregado en la adquisición que éste hace del producto y/o servicio ofertado por la empresa. No obstante, actualmente resulta cada vez más complejo sostener las ventajas competitivas por factores globalizadores, los cuales conllevan indirectamente a un cambio transversal en el modo preconcebido de realizar los negocios.

Anteriormente, la industria se movía bajo un entorno denominado “Economía marrón” (Suhkdev, 2014), la cual se podría definir brevemente como un período posterior a la segunda revolución industrial en el cual las empresas tenían un campo de acción mayor al actual, no en materia de recursos y opciones (considerando que hoy día las posibilidades abiertas por la tecnología, internet

y globalización se expanden velozmente) pero sí en creación de competitividad, la cual se lograba normalmente por medio de cuatro ejes, los cuales se identifican en la figura 1.

Figura 1. Matriz ejes de ventajas competitivas



Datos tomados de: Corporación 2020

En este sentido, para las empresas resultaba accesible postularse como competidor fuerte en el mercado, dado que tenía cuatro opciones que la beneficiaban. Sea que la competitividad empresarial se diera por fuerza financiera (herramientas bancarias y accionistas), reducción de costos por altos márgenes de producción (economías de escalas), conexiones con grupos de interés influenciadores en el lobby o por estrategia comercial; las empresas podían elaborar sus planteamientos estratégicos en escenarios que probablemente darían resultados rentables a futuro.

Sin embargo, la consideración sobre la ventaja industrial inició cambios con el crecimiento abrupto de empresas en el medio global (un efecto consecuente a la inicial revolución tecnológica de 1980) y lo que antes podría presentar un beneficio exclusivo para unos cuantos se convirtió en algo genérico de fácil acceso. Es aquí cuando entran las consideraciones teóricas de Michael Porter (Porter, 2008) sobre la ventaja competitiva desde la cadena de valor empresarial, que busca obtener

utilidades por medio de una estructuración planificada de procesos, dando así eficiencia interna y eficacia de mercados.

Si bien los planteamientos de Porter siguen teniendo alta validez tanto en empresas como en escuelas de negocios, es evidente en la realidad empresarial que los procesos antes certificados de cada empresa que permitían su distinción del resto, han caído en un ciclo vicioso a modo de lo sucedido en la ventaja industrial, donde lo que considerado tradicionalmente como competitivo y en cierto sentido innovador se vuelve fácilmente replicable por la competencia, generando así una problemática para los estrategas empresariales acostumbrados por experiencias y estudios a diseñar la planeación considerando solo el componente sistemático de la gerencia.

En medio de esta volatilidad existente nace la propuesta de considerar la marca como un rubro nuevo para la creación de estrategias perdurables de ventaja competitiva. Desde un concepto básico, la marca se puede definir como un intangible industrial (González Londoño, Zuluaga Carmona y Maya Ochoa, 2012) que caracteriza a la organización, siendo no solo el good will de ésta o la percepción que tiene el mercado sobre la misma; las cuales si bien son variables pertenecientes a la conceptualización de marca, la praxis demuestra que en realidad la comprensión de qué es una marca y cómo se convierte en una herramienta gerencial es un asunto poco estudiado a cabalidad puesto que posee posturas dispares que implican un mayor esfuerzo al momento de brindar una visión sólida sobre la misma, por tanto se toma el concepto y la aclaración anterior como referencia conceptual de lo que es considerado marca; así mismo estas aclaraciones permiten evidenciar los hallazgos encontrados en el estado del arte.

Se dice de este modo puesto que diversos autores como Mariotti (2001), Aaker, Álvarez de Blanco y Joachimsthaler (2006), que han trabajado aspectos desde la definición conceptual hasta la aplicación, demuestran que las organizaciones pueden ejecutar uno o hasta dos aspectos conscientemente de marca en su estrategia, pero carecen de la capacidad necesaria para considerar a modo global las variables influyentes que pueden ser usadas para fortalecer su actividad empresarial. La apreciación sobre falta de capacidad no tiene enlace con la disponibilidad de recursos (físicos e intelectuales), ya que estos abundan en el medio, pero el mismo análisis exploratorio de la literatura permite identificar tres aspectos claves:



1. La marca se ha trabajado desde dos componentes: La creación y valorización. Curiosamente, ambos son trabajados por separado, desconsiderando un hecho clave y es que la creación es algo inseparable a la estrategia, la cual como todo proceso organizacional requiere de unos procesos en ciertos hitos de tiempos para su adecuada ejecución; consecuentemente toda acción estratégica busca generar valor a la empresa y lograr que esta sea rentable. Entonces, la valorización de marca entra siempre a trabajar después de que la estrategia se cumplió, más no está integrada como objetivo propio de la planeación, razón por la cual muchas empresas toman decisiones de marca que creían viables pero que finalmente no aportan a la rentabilidad o peor aún, restan valor en deducciones de impacto propositivo, es decir, que en evaluación de escenarios futuros para el mediano – largo plazo, la acción ejercida en consideración del corto en modo reactivo, conlleva a una especulación sobre el grado de impacto numérico por el desconocimiento de cómo se comportan en sentido sistémico el comportamiento de las decisiones relacionadas a la marca.
2. Los autores y consultores de marcas trabajan específicamente en un área o variable, por lo cual las empresas que quieran generar ventaja competitiva de marca para aumentar su valor tienen limitaciones al no comprender con claridad las variables existentes y cómo estas se unen para crear no sólo tácticas de marca (que es lo que consigue una consultoría) a corto plazo sino estrategias influyentes al largo plazo de la empresa.
3. Las metodologías y métodos existentes tienen poca integración entre ellos, cada uno considera variables diferentes. En la estrategia, esto puede no ser un problema mayor, puesto que la planeación se ajusta según la necesidad y enfoque de la empresa, pero en la valoración existen cerca de diez métodos usados (González Londoño, *et al*, 2012), donde cada uno mide de diferente modo y con variables propias. Esto genera una cuestión sobre qué validez tiene en realidad la actual medición que usan las compañías para valorizar marcas si cada una obtiene beneficios o pérdidas dependiendo del enfoque del evaluador/consultor.

Por lo anterior, el proyecto identifica la necesidad de brindar a través de un acercamiento hacia el diseño de una herramienta que le permita a la dirección empresarial responsable de la supervivencia de las marcas recurrir con certeza a estrategias claras guiadas por la valoración previa de la marca para tomar decisiones que permitan el desarrollo del ciclo normal de la misma hacia un apalancamiento. Se genera un acercamiento al modelo metodológico y sistemático que integra en modo paralelo la valoración estratégica y el desarrollo de la marca como una fuente de ventaja competitiva a través del conocimiento de las estrategias y aspectos fuertes de la competencia en cada sector; logrando así, entregar datos que permitan a la dirección tomar acciones que lleven a consolidar una marca sostenible en el tiempo.

Partiendo de lo anterior, se propone en primera medida un análisis de la literatura existente en el medio para identificar métodos y metodologías usadas en la construcción de marca, lo cual a su vez permitirá el acercamiento a la estructuración de una herramienta compuesta por las variables no solo comunes entre autores sino percibidas por la lectura hermenéutica de las mismas fuentes.

El propósito de dicha herramienta es estructurar la información identificada en el estado del arte, contextualizando el segundo aspecto clave citado con anterioridad sobre falta de conocimiento por parte del público empresarial sobre las variables estratégicas de marca. No obstante, el resultado concluyente no termina en este apartado, ya que la finalidad es realizar un acercamiento que permita el diseño un modelo estratégico, razón por la cual la sistematización llevada a cabo en la herramienta se procederá a un estudio experimental de casos en diversas las marcas.

El estudio de casos es una herramienta investigativa de gran valor debido que permite la obtención de datos objetivos por medio del análisis exploratorio – observacional, lo cual en el presente proyecto permitirá la identificación de patrones en las variables expuestas en la herramienta de sistematización. La consecución de patrones da paso a un proceso de análisis sobre las causales influyentes de impacto en las marcas, lo cual abre camino a los siguientes apartados de consideración en la pre – creación del modelo estratégico:

- a) En los casos de éxitos se podrá evidenciar qué variables comunes usaron las marcas para conseguir posicionamiento sostenible y rentable en el mercado. Si bien esto es la base

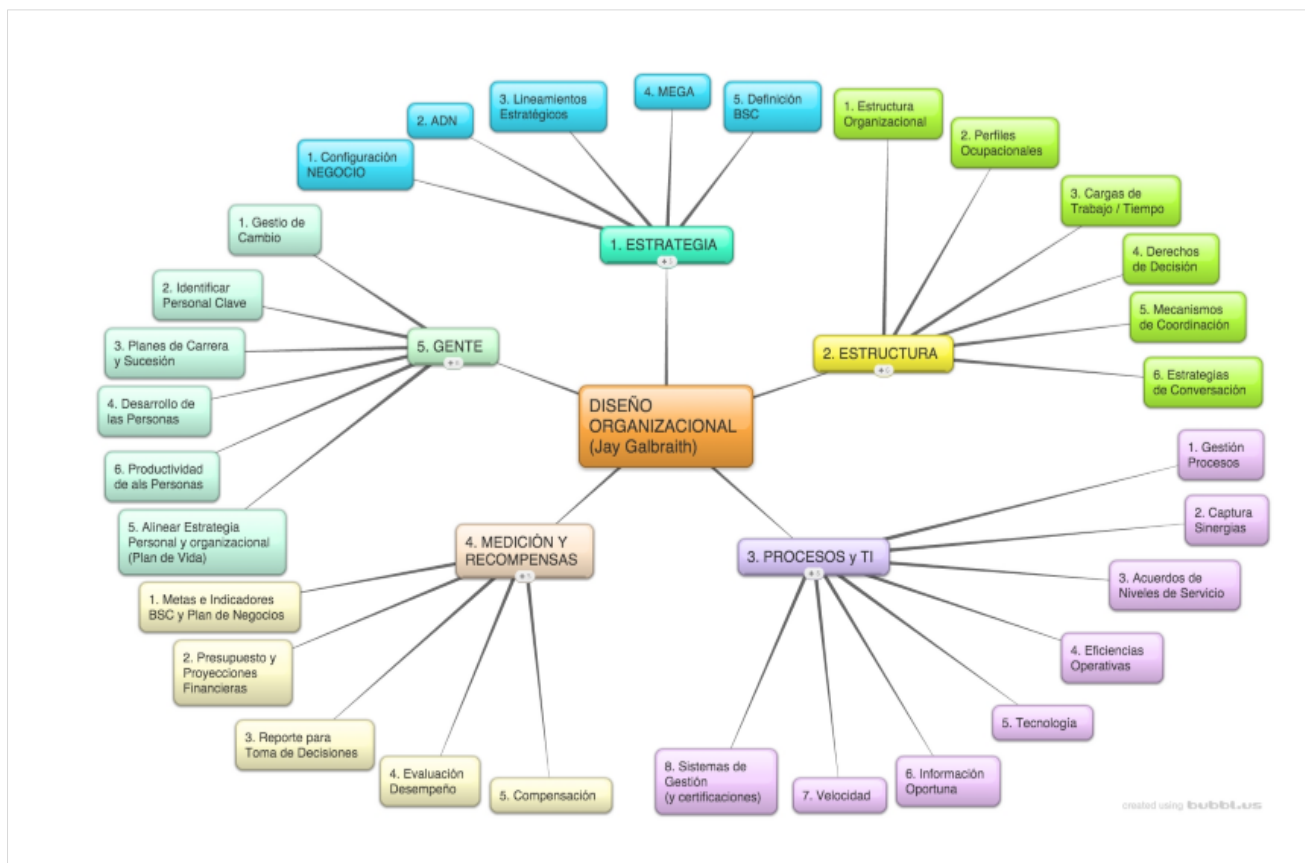
primaria de identificación, hay un efecto dominó existente en relación a esto. El modelo estratégico solo tendrá un impacto eficiente mediante la eficacia del mismo cuando se aplique en las empresas, por lo cual vale recordar que cada empresa compite en un nicho de mercado y sector diferente. Por tal motivo, se clasificará en un segundo momento las marcas según su estratificación sectorial con base a los elementos de reputación dados en la literatura académica general de estudios referentes a éstas, en conexión con la enumeración entregada en el medio industrial por rankings internacionales de medición corporativa, para comprender de un modo más preciso el patrón de éxito o fracaso en las marcas competidoras en esa segmentación sectorial donde se han situado, buscando así el evitar sesgos futuros y minimizar los márgenes de error en el diseño del modelo estratégico (puesto que la planeación del mismo es en pro de un uso general a las empresas según la necesidad de cada una).

- b) La identificación de patrones y estratificación no solo permitirán reducir el margen de error, sino que entregan la posibilidad que el diseño del modelo se clasifique según los períodos de uso de variables y la incidencia ponderada de su participación de modo similar a clasificación de Ishikawa.
- c) El modelo podrá integrar entonces los factores cualitativos propios de una planeación estratégica pero con la medición cuantitativa financiera, dando así cumplimiento a la consideración gerencial sobre medición – evaluación – ajuste, ya que de este modo el modelo final no solo dará indicaciones a las empresas sobre qué puede suceder según los escenarios y variables cruzadas que elijan sino cómo los afectará positiva o negativamente en valor.

Anexo a las consideraciones, es válido agregar un componente que justifica la acción de la creación de marca no solo como un asunto exclusivo del mercadeo o de la variable top of mind (ya que es común escuchar en el plano empresarial esta analogía) sino como una herramienta de gran valor a la estrategia directiva. Puesto que el trabajar bajo el acercamiento a un modelo que diseñe la categorización sistemática de variables de marca da cabida a generar una unión transversal de cada

proceso de la organización, lo cual se puede explicar gracias al esquema de Galbraith que se representa en la figura 2.

Figura 2. Modelo desarrollo Organizacional Jay Galbraith



Tomado de: Material académico Universidad CES. Facultad de ciencias administrativas y económicas. Asignatura Procesos de Gestión humana.

Como es observable el modelo de desarrollo organizacional o estrella de Galbraith, muestra cinco componentes que toda organización tiene, los cuales se descomponen en varios sub ítems que desde el punto de vista de procesos se pueden designar como actividades de valor. La gestión de marca estratégica no solo genera impacto positivo en el medio, sino que por medio de estrategias internas (Brand equity) busca el desarrollo y apropiación de la marca en el ADN empresarial, integrando así cada componente de la organización en la generación de la ventaja competitiva, que desde la perspectiva de marca, valorizará continuamente a la empresa, porque el modelo a diseñar

no se plantea para ser usado una única vez o en hitos determinados de tiempos, sino que sea una herramienta de acción – aprendizaje constante.

### **Limitaciones**

Debido que el proyecto plantea el acercamiento al diseño de un nuevo modelo dependiente de la interacción de variables tanto cuantitativas y cualitativas para encontrar patrones de comportamiento en las marcas en sus diferentes etapas y sectores, es correcto afirmar que se pueden encontrar limitaciones al momento que la evaluación sea observacional – exploratoria, puesto que no se puede interactuar en el momento del estudio con las marcas seleccionadas. No obstante, el estudio tomará la opción de datapanel para ser compuesto de variables continuas significantes que perduren en la medición para estudios posteriores en cuestión de acercamiento a resultados y de adoptar las marcas como variables discontinuas que puedan ser planteadas o replanteadas en otros hitos según el enfoque investigativo.

De igual modo, puesto que el ejercicio investigativo es basado en el acercamiento al diseño de un modelo, surge la limitación de aplicabilidad del mismo en cuestiones de generalización práctica y de medición empresarial pero, dando a su vez la flexibilidad de prototipado sobre prueba – error – corrección – ajuste en caso de ser necesario para actividades futuras dadas en otros escenarios evolutivos al proyecto.

### **Marco teórico**

La caracterización conceptual de marcas indica que la definición de la misma tiende a ser tomada de diferentes modos según la metodología empleada por el autor al momento de trabajar la temática, es decir, fácilmente se puede encontrar variedad de conceptualizaciones donde es expresada como el good will de la compañía, la construcción estratégica de mensaje al consumidor y el medio (D'Alessandro, 2001) o considerarla como un activo intangible industrial que se valoriza según las inversiones hechas por la misma empresa para su fortalecimiento de mercado (Punyatoya, 2013), entre otros. No obstante, si bien lo expresado anteriormente tiene validez al ser

aplicable en la cotidianidad táctica empresarial, es preciso expresar que se carece de certeza al querer hablar holísticamente de qué es una marca.

Dicha carencia no nace de la intensidad con que cada autor ha trabajado su temática, sino de la interacción presente con las consideraciones de pares en diversos escenarios, razón observable al hacer seguimiento analítico de la producción de cada autor, donde sus referentes en la mayoría de los casos continúan el hilo argumentativo de determinado enfoque. Lo anterior conlleva a que se estructuren bases sólidas de especialización en diferentes líneas o componentes de marcas, pero puede resultar no ser beneficioso si se considera que cuando una empresa inicia un proceso de I+D+I (investigación – desarrollo – innovación) sea interno o externo (este último por consultoría) tendrá que elegir por una de las líneas según las consideraciones estratégicas de la misma empresa, obteniendo beneficios de categoría miope, lo cual significa que las empresas dejan de percibir ingresos frente al escenario real de la utilidad que podrían obtener.

En el presente proyecto se trabajará el concepto de marca desde una definición resultante de la revisión de la literatura, donde se integran los diferentes componentes encontrados en los autores académicos y empresariales. En este orden de ideas, la concepción de marca puede ser definida como un componente exclusivo de identidad particular de cada organización, este es expresado al cliente externo e interno por medio del ejercicio diario de arquetipo que la misma causa en el entorno, lo cual conlleva a realizar una integración transversal de los procesos organizacionales y en últimas, determinará cómo se ve guiada la empresa; es por esto que tiene tanto implicaciones cualitativas e implicaciones cuantitativas reflejadas en conceptos numéricos.

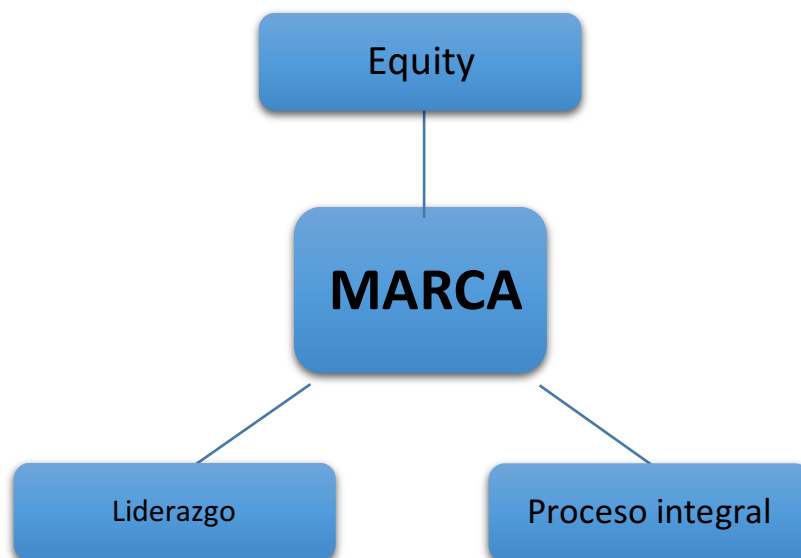
Pero para lograr que una idea de identidad con relación a la marca pueda ser expresada efectivamente a través de cada proceso guiado por su cadena de valor, se requiere de una serie de estrategias que deben funcionar a modo efecto dominó sobre la planeación deseada para la consecución del objetivo final, el cual es identificar el valor de la marca y que a través de las estrategias aumente la percepción del consumidor.

Las estrategias específicas que suelen usarse en la valoración de marcas responden generalmente a la categoría de herramientas o líneas de apoyo a la gestión, lo cual indica que no son en sí modelos

ni metodologías, antes bien, funcionan como alternativa de apalancamiento organizacional para determinados hitos de la planeación según la intensidad que la dirección dé a su uso.

En este sentido, la obra investigativa de Aaker marca un punto referencial para la elaboración de trabajos constructivos sobre gestión de marcas, ya que si bien él desarrolló investigaciones relacionadas a la identificación y exposición de herramientas, dio las bases de los lineamientos que han sido objeto de mayor estudio por parte del público empresarial – académico. Estos lineamientos se presentan en la figura 3.

Figura 3. Pilares de la Marca



Autoría propia.

La anterior figura representa en modo sistémico los tres pilares que construyen la estrategia de marca básica. El liderazgo de marca tiene su fundamentación en que la gerencia de una empresa no yace exclusivamente en observar cómo se integran las áreas funcionales como la administración, finanzas, gestión humana y mercadeo (D'Alessandro, 2001), si finalmente el consumidor (industrial o individual) no reconoce un factor diferenciador en el producto final. Este factor se denomina valor agregado, que no es otra cosa que aquello por lo cual la empresa se distingue del resto de competidores, logrando a su vez que el consumidor se adhiera a la marca, llegando incluso a pagar por ello. En este escenario es fácil decir que las compañías actuales tienen

esto presente en sus lineamientos estratégicos, buscando una diferenciación evidente sea por costos, servicios, calidad, precios, entre otros. No obstante, debido a la dinámica globalizadora de innovaciones incrementales o disruptivas (Hurtado Ruiz y Arboleda Arango, 2012), los valores agregados exclusivos de cada empresa no existen, dado que las nuevas tecnologías digitales permiten que lo desarrollado por una industria sea obtenido por la competencia rápidamente.

Por ende, el liderazgo en la propuesta de Aaker (2006) y autores consiguientes como Punyatoya (2013), es que la marca debe ser introducida en la planeación estratégica, direccionando cada accionar de la compañía no solo en pro de mejorar los estímulos del consumidor, sino integrar transversalmente el concepto de identidad que quiere transmitir la marca a cada célula organizacional.

De este modo se llega al segundo pilar de ver la estrategia de marca como un proceso integral, el cual detalla que la marca no es solo el good will (D'Alessandro, 2001), sino que es la esencia de los procesos de la compañía. Esto es análogo a la cultura organizacional, solo que en este caso la cultura no solo debe ser expresada por la dirección como algo que se desea, se debe causar un aprendizaje que genere dentro de la misma empresa la comprensión, sensibilización y adopción eficaz de la marca. Esto es fundamental en la temática de creación estratégica de marcas, ya que en los escenarios de largo plazo o también llamados de apalancamiento (González Londoño, *et al*, 2012), este factor puede ser determinante para la viabilidad y sostenibilidad de una marca en el mercado.

Ahora, en medio de esto nace la duda, ¿Cómo se pueden enlazar el liderazgo y los procesos integralmente en una estrategia de marca? La respuesta yace en el tercer pilar: El Brand equity. La traducción del término podría identificarse como calidad de marca, lo cual en palabras de Restrepo *et al* (2015) puede definirse como aquello que, "...propende por el análisis y gestión de todas las variables que construyen la marca y cómo puede adaptarse la misma para alcanzar los objetivos organizacionales." (Restrepo Montoya *et al*, 2015, pág. 11).

En este orden de ideas, conseguir una calidad de marcas que exista una sincronización sistemática de la compañía en torno a las variables identificables que pueden ser objeto de medición y



evaluación continua, porque cabe resaltar que la estrategia desde el enfoque de Brand equity requiere que todo lo que se realice sea objeto de medición para poder evaluar su impacto en el medio, sea este positivo o negativo. En la tabla 1 se detallarán brevemente los componentes principales tanto teóricos como prácticos trabajados a opinión de autores de Brand equity sobre qué debe considerarse al momento de elegir esta línea estratégica.

Tabla 1. Conceptualización del Brand equity.

Autor	Caracterización
Farquhar (1989)	Se debe dar en tres grandes escenarios: Introducción, elaboración y fortificación de la marca de tal forma que sea ajustada, competitiva y que transfiera beneficios. (Clúster 1, 2, 4)
Aaker (1991, 1992, 1994, 1996), Aaker et al., (1997, 2000, 2001)	El estudio de Aaker (1997) utilizó 37 marcas en diversas categorías (productos de contenido simbólico, utilitario y simbólico-utilitario), y detectó 114 rasgos que las describen. Como resultado final de este estudio, desarrollado en Estados Unidos, se presentó un instrumento para medir la personalidad de marca, constituido por quince rasgos y cinco dimensiones: Sinceridad (práctico, honesto, sano, alegre); Emocionante (atrevido, animado, imaginativo, actualizado); Competencia (confiable, inteligente, exitoso); Sofisticado (clase superior, encantador); Rudeza (abierto, resistente) (Díaz et al., 2009).
Simon & Sullivan (1993)	Los incrementos financieros están en una estrecha relación con los productos en los cuales se ha desarrollado una marca. (Clúster 1)
Ambler (1995, 1997)	Expresa el valor de una marca como la suma ponderada de las relaciones entre la marca y los distintos agentes del mercado susceptibles de aportar a la empresa flujos de caja futuros. Las relaciones se ponderan en función de la importancia relativa de cada agente. (Cluster 1, 2, 4, 5)

Adaptado de: Restrepo Montoya *et al.* (2015)

Como se puede observar en la anterior tabla, el integrar los dos pilares en función del Brand equity, se conlleva a su vez a que se generen ciertos componentes a considerarse, como lo es primeramente la evaluación de escenarios en introducción, elaboración y fortificación, los cuales se conocen más actualmente bajo la denominación Lanzamiento – Fortalecimiento – Apalancamiento, donde este último momento es compuesto por la extensión y expansión de marcas (González Londoño *et al.*,

2012), temáticas que se abordarán a profundidad más adelante. En función de esto, al analizar posiciones como las de Simon y Sullivan (1993) junto a Ambler (1995) se entiende la importancia que toda estrategia de marca debe generar por lo menos valorización de la empresa como tal ante los accionistas y debería (o ese es su ideal) dar en prospectiva un incremento financiero tangible e intangible favorable en relación a cada stakeholder, de lo contrario se caerá en el error de invertir recursos en una simple táctica que solo apuntará a la posible contabilización del good will, dejando así de obtener altos beneficios económicos.

A esto se anexa el trabajo de Aaker sobre el Brand equity, el cual es referente a la personalidad de la marca, lo cual es un indicativo del grado de personalización de ésta en el medio dentro del cual se desarrolla. Dichos postulados podrían ser adoptados en cierto modo como causa de identificación de un patrón anexado al concepto denominado Brand love, el cual es la conexión que causa la marca en el consumidor, que si bien puede tener semejanza con las estrategias del cuadro integral de mercadeo de Kotler (Mercadeo estratégico, 2017) tiene su diferencia en que la conexión del cliente también se puede desarrollar no solo con los externos sino con los colaboradores (clientes internos, entre otros). De este modo, esa personalidad de Brand equity de Aaker podrá ser transmitida bajo diez variables expuestas por el autor, las cuales se encuentran en la tabla 2.

Tabla 2. Variables de Aaker.

	<b>Variables personalidad de marca</b>
<b>1</b>	Lealtad (prima real o potencial de los precios de la marca)
<b>2</b>	Lealtad (basada en la satisfacción del cliente)
<b>3</b>	La calidad comparativa percibida
<b>4</b>	El liderazgo de marca percibida
<b>5</b>	El valor percibido de la marca (marca funcional beneficios)
<b>6</b>	La personalidad de la marca
<b>7</b>	Los consumidores y su percepción de la organización (y de confianza, admiración o creíble)
<b>8</b>	La diferenciación de marcas de la competencia

<b>9</b>	La conciencia de marca (reconocimiento y recuerdo)
<b>10</b>	La posición de mercado (la cuota de mercado), los precios y la distribución de la cobertura

Autoría propia. Fuente: Metodología de evaluación de brand equity bajo la perspectiva de las comunicaciones integradas de marketing y el Lovemark.

Estos se centran en la estrategia de marca en dirección del consumidor, buscando transmitir un mensaje de marca que genere estímulo en él, razón por la cual son de los que gozan de una mayor aceptación en las empresas y por parte de los consultores. No obstante, la mayor parte de éstos suelen centrarse en aspectos exclusivos del mercadeo y restan atención a la valoración financiera real de la marca que es sobre la cual se sustenta objetivamente las acciones estratégicas tomadas. Sin embargo, es necesario afirmar que existen motivos por los cuales los estrategas de marca no consideran como algo fundamental la valorización (lo cual es un aspecto financiero de largo plazo) sino que piense que sus esfuerzos deben determinar rentabilidad a cortos y mediano plazo por medio de generación de flujos de efectivo y participación de mercado. Esto se debe en un primer aspecto a que la marca pese a ser un concepto relativamente nuevo en temáticas empresariales y académicas, sigue siendo considerado como un activo intangible por los encargados financieros de las organizaciones, lo cual en palabras de Gonzáles Londoño *et al*, aún tiende a considerarse como, “...activos a los cuales no es fácil asignarles un valor monetario y que, además, no poseen sustancia física (Mantilla, 2004).” (Gonzáles Londoño *et al*, 2012, pág. 11). Bajo esta consideración se puede decir que la marca, en sí, presenta características integradas de activo intangible al ser una creación conjunta de capital intelectual e innovación incremental (o disruptiva dependiendo del caso), por lo cual es difícil determinar qué método estratégico de la misma es el mejor según la necesidad de la empresa pero que sea a su vez compatible con los valores financieros de la organización. Dado esto, la academia se ha interesado por tratar de disminuir esta brecha percibida entre valorización – creación pero dicha labor no ha sido sencilla, por lo cual se dice que:

*“La comunidad científica ha desarrollado un gran número de métodos para valorar los diferentes intangibles, pero muchos de ellos carecen de un adecuado sustento financiero. De acuerdo con las críticas de algunos autores, como Fernández (2007) y Picyk (2005), estos métodos están más enfocados hacia la gestión y la dirección estratégica de la compañía y no en definir el valor*

*monetario del activo, que es lo que finalmente pretende un método de valoración de activos financieros.” (González et al, 202, pág. 12)*

Motivos como estos permiten observar que la creación de marca presenta obstáculos en su medición ya que si bien se elige (como sucede mayormente) los modelos de Brand equity con el enfoque de estímulos al consumidor, los esfuerzos por valorarlos se guían es al liderazgo y gestión de la marca como empresa, lo que no es otra cosa que una medición indirecta del mismo enfoque del consumidor. Esto puede suceder por dos razones:

1. No hay variables claras sobre qué realiza la compañía finalmente para construir su marca no solo desde lo percibido en el mercado.
2. Los métodos propuestos se concentran en lo que da el medio, es decir, carecen de investigación propositiva sobre qué es una marca y cómo se concibe holísticamente, limitándose a lo que dicta el escenario empresarial sobre ella.

González Londoño *et al* (2012) realizó un estudio exploratorio y observacional sobre los métodos de valorización de mayor aceptación, guiándose por los estudios de Fernández (2007) y Lozano y Fuentes (2004), donde se clasifican los siguientes ocho métodos para determinar el valor de marca:

- El valor de la empresa (valor de las acciones más el valor de la deuda financiera).
- El cálculo en función de la antigüedad y el orden de entrada al mercado, y a la publicidad y la participación en la industria.
- La diferencia entre el valor de mercado y el valor contable de las acciones de la empresa (market value added) o el valor ajustado de las acciones (good will).
- La diferencia entre el valor de mercado y el valor contable de las acciones de la empresa, menos la capacidad de gestión del equipo directivo (capital intelectual).
- El costo histórico: los gastos efectuados en relación con la marca (diseño, registro y comunicación).
- El valor de reposición de la marca: los gastos necesarios para construir una nueva marca con el mismo valor en un plazo determinado.

- La diferencia entre el valor de la empresa con marca y el de otra empresa análoga que vende productos genéricos.
- El valor actual del flujo de caja libre menos los activos utilizados, por la rentabilidad exigida.

Tomado de: Enfoque de opciones reales para la valoración financiera de marcas.

El análisis de cada método da como resultado ciertas observaciones sobre la conexión entre la medición y la estrategia de marca. Primeramente, la valor suele usarse cuando ya se terminó el proceso de creación estratégica, lo cual es un error puesto que los métodos están midiendo exclusivamente resultados sobre costo/utilidad obtenida, desconsiderando el proceso completo que se dio de por medio.

Ahora, que la Valor esté dada de la forma anteriormente expuesta presenta un problema aún mayor y es que si se está desarrollando una estrategia de marca quiere indicar que no existen objetivos de seguimiento a modo de Balanced Scorecard que dictaminen el proceso, o si los hay, se asemejan a indicadores de mercadeo, por lo cual quien esté a cargo del proceso no verá tan claramente que algunas de sus acciones no den en verdad el valor esperado para la compañía, significando así que los métodos de valor deberían no solo dar resultados finales de validación, sino que deben estar unidos al proceso completo en medición continua para prever posibles errores futuros, sea por sobre costos, falta de beneficios esperados o pérdidas.

Además, en el valor de marca, Gonzáles Londoño *et al* (2012) afirma que según los postulados y estudios hecho por Fernández (2007), los intangibles (en este caso la marca) suelen cobrar mayor valor a futuro y los métodos de valorización bajo esta perspectiva, resultarían incompletos, puesto que no miden prospectiva de escenarios sino históricos y presente. Por tal motivo, la siguiente figura 5 representa un aspecto a considerar en este tema:

Figura 5. Ciclo de vida de una marca



Tomado de: Enfoque de opciones reales para la valoración financiera de marcas.

En la figura se muestran los períodos de creación estratégica de una marca, donde sea cual sea el modelo estratégico que se desee emplear, apuntará con tácticas específicas a los objetivos que cada hito requiere. Los métodos de valoración generalmente miden los resultados del fortalecimiento, descuidando lo que ocurre en el apalancamiento de extensión – expansión, que son los escenarios prospectivos sobre los cuales la estrategia sigue ejerciendo acciones constantes para mantener su competitividad en el mercado.

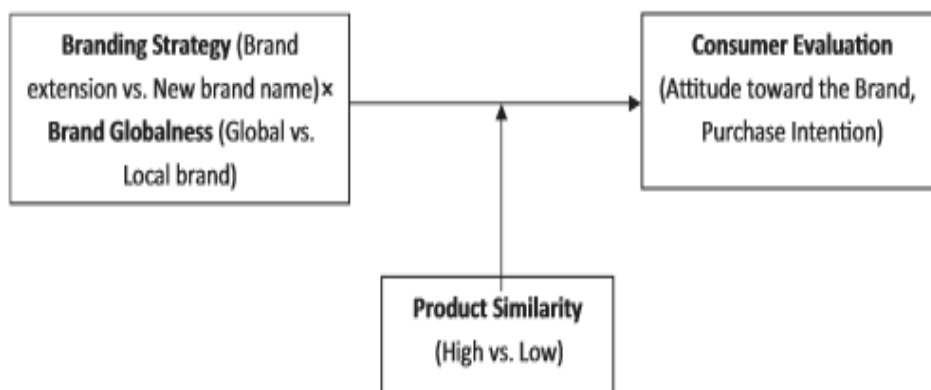
La extensión de marca es la estrategia por la cual una empresa establecida decide expandir su portafolio de productos bajo diferentes marcas que son cobijadas por el good will de una marca mayor para asegurar su sostenibilidad en el mercado, aunque esto no solo se da para las categorías de productos, dado que globalmente los grandes grupos empresariales usan su marca para crear subsidiarias con negocios medulares diferentes apoyándose de la identidad percibida en el medio sobre qué es el grupo como marca (Hurtado Rúa y Arboleda Arango, 2012). Para autores como Chailar, Boyer y Calderón Mocloa (2003) esta estrategia de marca puede ser una fuente de ventaja superior dentro de la cadena de valor en una compañía, sin embargo, su aplicación requiere un adecuado equilibrio en los posicionamientos del portafolio y direcciones de mercado a las cuales estén enfocados, puesto que de lo contrario la valorización de una entidad de marca del negocio puede afectar negativamente a otra o incluso a la misma marca global.

Por otro lado, la expansión es la estrategia por la cual una marca decide incursionar en otros mercados y generar un posicionamiento competitivo en ellos. Históricamente esta ha sido de mayor uso que la estrategia de extensión, debido que cuando se dieron los factores globalizadores

del siglo XX (Suvdei, 2014), las compañías se valieron de la expansión territorial para acceder a nuevos mercados. Punyatoya (2013) en sus estudios menciona que esto que sucedió da pie a un efecto conocido como percepciones del consumidor sobre global Brand vs local Brand.

El autor expone que el consumidor que está expuesto ante la marca extranjera y la nacional tendrá una preferencia sobre la marca extranjera por cuestiones de percepción, porque lo asocia con tendencias de calidad, credibilidad y prestigio (Puntayona, 2013), pero esto no indica que una marca nacional siempre pierda su valor de mercado y que puede seguir compitiendo frente a las extranjeras siempre y cuando presten un servicio – post venta de alta calidad, para lo cual el autor se refiere al concepto trabajado anteriormente, Brand equity. Esto se detalla en la figura 6.

Figura 6. Conceptual model representing the moderating role of product similarity in new product branding strategy evaluation for global and local brand



Tomado de: Consumer Evaluation of Brand Extension for Global and Local Brands: The Moderating Role of Product Similarity.

La figura describe las percepciones del consumidor ante las marcas de expansión, no obstante para Punyatoya (2013), la expansión tiene un efecto real al ser evaluada financieramente. Curiosamente, el método que propone el autor es el de relación al costo de inversión, pero si se optara por éste, se caería nuevamente en el error de medición de históricos y en el caso puntual de la estrategia de expansión, la evaluación de escenarios futuros es donde se encontrarían los verdaderos beneficios de valorización. Visto así, cabe decir el valor de marca desde la literatura carece de:

- Un método claro y preciso que comprenda no solo variables específicas sino aquellas que componen holísticamente la estrategia de marca.
- Una estructura que permita al mismo ser un componente integral de la estrategia, no solo un índice final de medición poco propositiva.
- Una apreciación consciente sobre cómo cada hito tiene sus fases y tiempos de utilidad, especialmente el de apalancamiento que es la prospectiva de escenarios continua de la empresa.

Por tal motivo, es válido afirmar que la estrategia de marca no es solo un proceso de la compañía representado en el mercadeo o construcción de un good will, puesto que sus resultados pueden ser más efectivos y beneficiosos que lo considerado en el medio, siempre y cuando exista una conectividad por parte de la dirección que enlace esta estrategia transversalmente con cada célula organizacional, considerando, claro está, que este actuar sea medido constantemente por un método de valoración que integre en sus mediciones las variables desarrolladas en la estrategia en cada hito de la misma (lanzamiento, fortalecimiento, apalancamiento – extensión – expansión).

### **Definición de términos básicos**

**Marca:** Las consideraciones técnicas sobre las cuáles se estudiará el concepto durante la presente investigación es como la integración de los procesos corporativos que generan a su vez la misma cultura e identidad transmitida y percibida por cada uno de los stakeholders tanto internos como externos, dando así comprensión a la consideración del intangible no solo como un good will financiero o un nombre de impacto en el medio, sino como la misma acción estratégica efectiva en resultados.

**Valorización de marca:** Según los estudios de valorizaciones financieras, se destacan los aportes de Londoño, Carmona y Ocho (2012), los cuales suponen que para comprender el verdadero valor de una marca se debe medir no solo bajo la consideración de costo – beneficio, porque así se



desconsiderarían factores fundamentales como el proceso ejecutado en el transcurso de la acción, el cual podría dar datos de mayor precisión. Se anexa de igual modo que lo relacionado con esto se debe enfocar en hitos de tiempo como lo son el lanzamiento (creación) – fortalecimiento (desarrollo) – apalancamiento.

**Construcción de marca:** El diseño estratégico se expresa como el desarrollo de la misma marca según los objetivos corporativos expresados para ella. No obstante, la literatura revela que este proceso encierra a su vez otros dos momentos como la creación y el apalancamiento, los cuáles suelen ser confundidos por la misma empresa. Ahora, se suele trabajar en fortalecer el lanzamiento en conjunto con el fortalecimiento de modo general, pero se descuida los efectos del apalancamiento sea por extensión o expansión, los cuáles definen a largo plazo las medidas a tomar según el histórico que la marca ha dado con base en las decisiones tomadas previamente por los directivos.

**Sostenibilidad de marca:** La marca se puede convertir en la opción de una ventaja competitiva perdurable en el largo plazo, dando por sí misma el diseño de una propuesta de valor única para cada stakeholder de acuerdo a la viabilidad con la que se desarrollen las estrategias, la cuál será sostenible y no adoptada por competidores como comparativa.

**Ventaja competitiva:** En los trabajo de Porter (2008), se expresa que las compañías deben generar ventajas que sobresalgan a las demás acciones de sus competidores, puesto que así se podrá obtener un verdadero reconocimiento en el mercado que entregue diferenciación, asegurando así el futuro y viabilidad de la compañía en los entornos cambiantes que los nuevos entornos globalizados exigen por el mismo dinamismo existente.

## Hipótesis

- **Hipótesis 0:** El modelo diseñado de creación estratégica y valor de marca, permitirá la identificación sistémica de variables relevantes para la generación de ventajas competitivas en las organizaciones.
- **Hipótesis 1:** El identificar las diferentes estructuras existentes en los métodos y metodologías de la creación y valorización de marcas permitirá no solo conocer sus enfoques, sino aquellos aspectos relevantes y/o descalificables de uso por cada autor, al igual que su impacto en la realidad empresarial.
- **Hipótesis 2:** La categorización de variables relevantes en la literatura de marca servirán en sentido continuo de tiempo y aplicación al momento de ser aplicadas en el estudio o búsqueda de patrones estratégicos de marca en un sector empresarial.
- **Hipótesis 3:** Los patrones encontrados por medio de la herramienta sistemática permitirán la estructuración del modelo estratégico de valorización.

## Variables

### - Descripción de variables

#### Tabla descripción de variables

No	Categoría	Conjunto	Nombre	Descripción
1	Cuantitativa	Rentabilidad de la Inversión (ROI)	Ingreso	Esta variable tiene que ver con la cantidad de dinero que recibe la empresa en su operación comercial antes de extraer descuentos, costos y gastos, esto con el propósito de demostrar que la cantidad de retorno de las ventas logra demostrar de cierta manera como actúa una marca.

2			Utilidad	Esta palabra hace referencia al dinero que sobra luego de haber eliminado tanto costos como gastos, es un dinero que normalmente se usa para reinversión o para repartir entre accionistas, esta variable logra demostrar de una manera más adecuada que tan eficiente y grande es una empresa para efectos del estudio se hace uso de la utilidad antes de impuestos.
3			Liquidez (caja y bancos)	Se hace referencia a esto cuando la empresa tiene dinero en efectivo el cual tiene la oportunidad de usar cuando mejor le parezca y este se puede obtener de la caja o los bancos de la empresa.
4			Grado de Crecimiento	El grado de crecimiento es una variable importante a la hora de valorar empresas ya que dicta que tanto a crecido una empresa a través de un periodo de tiempo y se puede medir tanto en ingresos como en utilidades.
5			Margen de utilidad	Esta variables es el resultado de la razón entre las utilidades dividido los ingresos y pretende arrojar la cantidad de recursos que del ingreso se convierten en utilidad representando así una diferencia importante respecto a otras empresas en el mismo sector.
6		Proceso Integral	Software	En el proceso integral, la variable de software plantea que soporte tecnológico posee la organización para llavar su proceso, la directa asociación de esta variable pretende demostrar que tanto se puede invertir en tecnología en la empresa.

7			Innovación Incremental	Existen dos tipos de innovación, la incremental es una que toma lugar en un espectro mas amplio de tiempo y hace referencia a un incremento constante en los desarrollos de una empresa, esto puede suponer como es la forma de hacer innovación en un sector.
8			Innovación Disruptiva	La innovación disruptiva implica un cambio, en el cual se hace un esfuerzo para elaborar un desarrollo nuevo, algo que implica un cambio inmediato en la forma en la que la empresa compete.
9		Brand Equity - Calidad	Defectuosos	Esta variable indica dos factores, la percepción del consumidor sobre la calidad de los productos de la empresa y su madurez en los procesos internos; lo cual es ayuda a la valorización en cuestiones de inversión, reputación y experiencia.
10			Mejora Continua	Esto indica si la marca conlleva a una estrategia de rediseñarse constantemente en sus diferentes actividades.
11		Liderazgo Interno		Se hace referencia al liderazgo interno en el sentido en que este tiene como fin generar un incentivo y motivación hacia la acción de los empleados de una organización y como tal, un mejor desempeño evidenciable en sub variables como productividad o eficacia en las operaciones.
12		Sostenibilidad		La sostenibilidad es un aspecto crucial en la empresa y hace referencia específicamente cual es la perspectiva a futuro de la empresa,

				se caracteriza por la supervivencia de la misma, ¿cuánto tiempo puede llegar a durar?
13		Estrategia	Cluster	Esta estrategia se refiere a la unión de varios tipos diferentes de empresas de la misma industria para trabajar unidos en pos de un objetivo común, comúnmente es para competir contra otros mercados.
14			Diversificado	Es una estrategia de crecimiento de las empresas en la que estas no manejan solo un productos sino que pueden manejar varios productos de líneas semejantes o diferentes, existen dentro de estas estrategias la expansión horizontal, conglomerado y de concentración.
15			Extensión	La extensión consiste en diseñar o desarrollar nuevos productos dentro de una misma categoría.
16			Expansión	Esta es una estrategia mediante la cual la marca se extiende o la empresa se expande a través de nuevos mercados o líneas de productos.
17		Competitividad Diferenciación	Posicionamiento o diferente	Esta variable pretende resaltar la estrategia de diferenciación que posee una empresa, para el caso habla de cómo se da a conocer una empresa respecto al resto de las demás, sugiere un rompimiento del parámetro general del sector.
18			Características del producto	Diferenciarse por la característica del producto busca resalta algo en el producto que la marca vende y que no la venden los demás, datos como un aditivo especial o que puede hacer algo fuera de lo que comúnmente se cree.

19			Nivel de Servicio	Esta implica que la empresa haga un énfasis en el servicio como ventaja añadida de su negocio y como un aspecto del cual la marca puede obtener mayor presencia debido a su diferenciación.
20			Storytelling	“contar una historia” pretende una forma alterna de mostrar que es lo que hace o por lo que existe una empresa, pretende motivar o crear un sentimiento de empatía con el cliente que generará una mayor confianza en la marca o simplemente un mayor reconocimiento.
21			Nicho de Mercado	La variable de diferenciación por nicho es enfocarse en un nicho especial, algún sector o fracción de la población en la que la competencia probablemente ni exista, creando de cierta manera un <u>océano azul</u> del cual la empresa puede lucrarse por un tiempo.
22			Experiencia del cliente	Como hacer lo mismo que hace la competencia pero que de una manera que le genere a los consumidores un mayor impacto y posiblemente un mejor vínculo con la empresa, a esto se refiere con experiencia del cliente, como darle a los clientes una experiencia memorable y que recuerde, esto como forma de diferenciarse en el mercado.
23			Hacer algo mejor que el resto	Esta estrategia hacer referencia a enfocar los esfuerzos a hacer algo que los demás en el sector pasan por alto, esto puede generar un mayor reconocimiento de marca que posteriormente puede generar una diferenciación importante.

24			Distribución	Tener una ventaja o diferenciación en la distribución de un producto y llegarle así a sectores o a segmentos que la competencia no puede es una ventaja que puede llevar a una mayor obtención de ingresos.
25			Diseño	El diseño en ciertos sectores lo es todo, apuntar a una diferenciación en diseño (tanto de productos como de logo, establecimiento, etc.) en la que los clientes asocian fácilmente a la marca es una estrategia interesante en la que existe gran margen de ganancia.
26			Proceso	Resaltar algún proceso que se hace diferente o que es importante para el cliente en el cual la competencia no ha pensado puede ser una buena estrategia usada en diversos sectores como un intento de mantener a la marca en la mente (top of mind) de los clientes.
27		Competitividad	Alianzas	Esta es una de las formas en las que se pueden llegar a nuevos mercados o hacerse más grande como empresa, haciendo alianzas con otras empresas que hagan o no parte del sector (también se pueden denominar Joint Ventures)
28		Presencia - Cobertura	Canales	La cobertura es indispensable en ciertas industrias para que las empresas subsistan, los canales son aquellos métodos en donde tanto clientes como empresa pueden contactarse, bien sea a través de redes sociales, presencia en retailers, en tiendas de barrio, en páginas web, por telefonía, etc.
29			Distribución	Si bien es importante para algunas industrias la zona de distribución, para otras no es

				completamente necesaria, la zona de distribución es el área en el que la empresa puede hacer llegar el producto, cabe resaltar que algunas alianzas pueden llevar a aumentar sustancialmente la zona en la que la empresa puede llegar a un cliente.
30			Eficiencia Logística	Es indispensable para algunas industrias poseer una forma efectiva en la que el producto llegue a manos del consumidor de una manera ágil y segura o que las herramientas lleguen justo a tiempo a las manos del cliente (just in time).
31		Inversionistas		El aspecto de los inversionistas puede llegar a ser una variable crucial cierta industrias y también una fuente de capital que puede llevar a una empresa por lo alto, esta variable a de ser tenida encuentra para el análisis debido a que la inversión, sea directa o a través de la bolsa es una de las prácticas más comunes en la actualidad.
32		Pasivos	Apalancamiento o Financiero	Esta es una de las formas de crecimiento de una empresa, en especial en sectores donde se requiere de una operación intensiva en capital, es por tal motivo que es importante resalta su práctica o uso.
33			Obligaciones a Corto Plazo	Esta variable hace referencia a la cantidad de pasivos que una empresa determinada tiene que afrontar en menos de un año y lo que puede representar un problema si esta variable no es bien manejada por la empresa.



34			Obligaciones a Largo Plazo	El endeudamiento mayor a un año muestra que tanto una empresa tiene comprometido en deudas a terceros, es una característica que muchas organizaciones pueden poseer.
35	Cualitativa	Brand Love	Emocionalidad	Son los factores emocionales los que influyen al momento de elegir un producto o servicio, la marca se convierte en una experiencia integral.
36			Nombre de marca	Es de vital importancia tener en cuenta aspectos sociales, culturales, demográficos, políticos etc, a la hora de decidir qué nombre podría llegar a ser estratégicamente más favorable en conjunto con la visión de la empresa.
37			Identidad	La marca además de identificar al producto, identifica al consumidor y se hace necesario desarrollar un vínculo fuerte entre estos dos, también, se busca un factor diferenciador con respecto a lo que ofrece el mercado.
38			Credibilidad	La marca debe resolver al consumidor el por qué creerán en ella, siendo el factor credibilidad un grupo de variables objetivas que se enfocan en un beneficio de comunicación.
39			Edad / Conocimiento	El conocimiento, entonces, es la esencia de lo que representa una marca, con ello se pueden alcanzar ventajas competitivas y el valor del significado de un negocio. Las marcas son, fundamentalmente, el conocimiento del consumidor (Richards et al., 1998). Hace referencia a la implantación del conocimiento de la marca en la mente del consumidor.

40		Comunicación	Sinceridad	La marca se convierte en un mensaje sincero de lo que realmente ofrece al consumidor, es importante ser honesto con lo que se quiere que el consumidor capte del producto servicio.
41			Mensaje de marca	Las organizaciones deben fortalecer un mensaje de marca que sea relevante, significativo, emocione y llame la atención del cliente.
42			Confianza	La confianza es un intangible en la marca que se forma en los consumidores y es básicamente un conjunto de pequeñas acciones tomadas por la empresa con respecto al mensaje, estrategia de mercadeo o publicidad.
43			Página web	La página web es uno de los medios mediante los cuales, la empresa puede mostrar una imagen de cómo quiere ser vista ante la sociedad dándose a conocer ante los clientes, y, es una de las maneras de las que se puede generar confianza y seguridad a posibles nuevos clientes. Es vital para organización utilizar plataformas tecnológicas.
44		Publicidad	Medios	Canales por los cuales se busca influir en la decisión del consumidor por medio de estrategias dirigidas.
45			Diseño de producto	Un adecuado diseño del producto que logre suplir las exigencias del consumidor es esencial al momento de compra de un potencial cliente.

46		Percepción del consumidor	Conciencia de marca	Se es consciente de que la marca existe en el mercado, por lo tanto, es uno de los medios por los cuales las organizaciones buscan implantarse en la mente de los consumidores, dejando atrás a la competencia como opción de compra.
47			Satisfacción del cliente	La marca busca por medio del producto o servicio ofrecido generar satisfacción en el cliente objetivo.
48			Servicio – atención	La atención a las necesidades y exigencias del cliente es fundamental para la superveniencia de la empresa y satisfacción del consumidor, es crucial dejar una impresión positiva, esto a su vez, puede generar una ventaja competitiva para las marcas que lo sepan incluir en su estrategia.
49			Comportamiento	Entender cómo se comporta el cliente es crucial, ya que a través de las interacciones con la marca y determinando los puntos críticos de atención, se crea una mayor satisfacción en el cliente (con la posibilidad de llegar al top of mind).
50		Percepción de colaboradores	Clima organizacional	La empresa debe reflejar su esencia y sus valores corporativos en la marca, el clima organizacional es un factor determinante que implanta un sello propio en cualquier producto o servicio ofrecido al consumidor.
51			Rotación de colaboradores	Este es un indicador importante para determinar cómo está el clima organizacional y la madurez empresarial, por esto, se toma

				como un factor indispensable mediante el cual se puede asegurar sostenibilidad en el tiempo.
52			Atractividad	Los colaboradores deben creer que su producto es bueno y que sería una opción entre tantas marcas en el mercado para ellos, la confianza y el sentido de pertenencia por la marca se convierte en un plus para la organización.
53		Responsabilidad Social, Empresarial RSE	Gobierno corporativo	Esta variable asegura la confianza en los inversionistas y grupos de interés, dado que denota el grado de fiabilidad de la dirección de la agencia en la compañía.
54			Obras sociales	Ejecutar en nombre de la marca obras dirigidas a la sociedad contribuye al conocimiento, divulgación y fidelización de los clientes.
55			Medio ambiente	General conciencia ambiental es uno de los objetivos principales de una marca, divulgar buenas prácticas ambientales que fortalezcan la reputación de esta en el mercado.
56		Lealtad		Fomentar relaciones a largo plazo entre cliente y empresa es una necesidad para las organizaciones, asegurando su permanencia en el mercado, esto debido a que, en un entorno tan competitivo, crea fidelidad de marca.
57		Precio		Es una estrategia usada en marcas cuando se opta por el método de diferenciación de producto, eso busca posicionarse en la mente del consumidor y su afectividad.
58		Personalidad de marca		Se adquiere a través de la introspección y la búsqueda de valores y beneficios tangibles e intangibles más representativos de la marca, es

			también, el conjunto de características asociativas y emocionales de la marca vinculadas a la empresa.
--	--	--	--

Autoría propia

## **Marco metodológico**

### **- Nivel de la investigación**

El enfoque metodológico del proyecto es sistémico – deductivo, dado que pretende la integración de variables tanto cuantitativas como cualitativas relevantes en la literatura referente a la creación y valorización estratégica de marcas. No obstante, dicho método permite a la vez que se logre identificar en clasificación de categorías las variables de mayor notoriedad e impacto en la temática (trabajadas tanto desde la academia como la empresa), para luego observar analíticamente cómo es su comportamiento en las marcas, de diferentes sectores económicos.

### **- Diseño de la investigación**

El tipo de estudio de la investigación es primeramente de carácter exploratorio – hermenéutico en lo referente a la construcción del estado del arte del mismo junto a la definición categórica de variables existentes que resultan fundamentales en los aspectos de creación y valorización estratégica de marca. Consiguientemente se abordará como guía metódica el datapanel como herramienta dinámica para la clasificación de las categorías estructurales y significativas (multicriterio) resultantes del estudio exploratorio inicial. Lo anterior permite que el estudio comprenda tanto lo cuantitativo como cualitativo en unión experimental de variables fuzzy para el diseño aplicativo del modelo propuesto a desarrollar.

### **- Población y muestra**

Marcas reconocidas como exitosas globalmente en los sectores de Alimentos, Textil y moda, Financiero, Tecnológico, Retail, Entretenimiento, Cosmético y aseo y Automotriz; elegidas según

la apreciación de revistas económicas internacionales, textos académicos y el estudio observacional de mercados.

En las marcas seleccionadas por sector se medirán de acuerdo al análisis observacional – exploratorio si se ha evidenciado o no la aplicación de cada una de las variables situadas en las categorías y subcategorías de la herramienta metodológica, la cual entrega valores absolutos en intervalos de 0 – 0,25 – 0,5 - 0,75 – 1 según el grado de fortaleza de la marca en la variable evaluada, permitiendo así finalmente el encontrar patrones de creación – desarrollo – apalancamiento de marcas en modo sectorial, lo cual conlleva al desarrollo del modelo en acoplamiento de variables en proceso sistémico compacto entre la creación y valorización de marcas (Ver anexo 1).

#### **- Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La recolección de datos se llevará a cabo por medio de una herramienta metodológica diseñada para la obtención numérica de información procedente de las marcas evaluadas. Para dicho propósito, se integra en la herramienta dos grandes grupos de variables, Cualitativas - Cuantitativas; estos son comprendidos por categorías y subcategorías de variables relevantes en la literatura académica – administrativa junto a la realidad empresarial sobre la creación y valorización estratégica de marcas; dichas variables son contra puestas por gráficas fuzzy para análisis multicriterio estructurado de estas.

Para iniciar la recolección de los datos se deben establecer preguntas que lleven a la consecución de información específica que permita plasmar numéricamente el peso de las categorías para lo cual se debe determinar el valor de cada respuesta; este se medirá para la categoría cualitativa en rangos preestablecidos para convertir las cualidades subjetivas en términos cuantitativos y así permitir su medición. Con respecto a las variables cuantitativas, se deben realizar preguntas centradas en temas que agrupen diferentes perspectivas de los encuestados, por tanto, la encuesta al requerir de gran población debe estructurarse para que los datos sean tomados aleatoriamente de la muestra total.

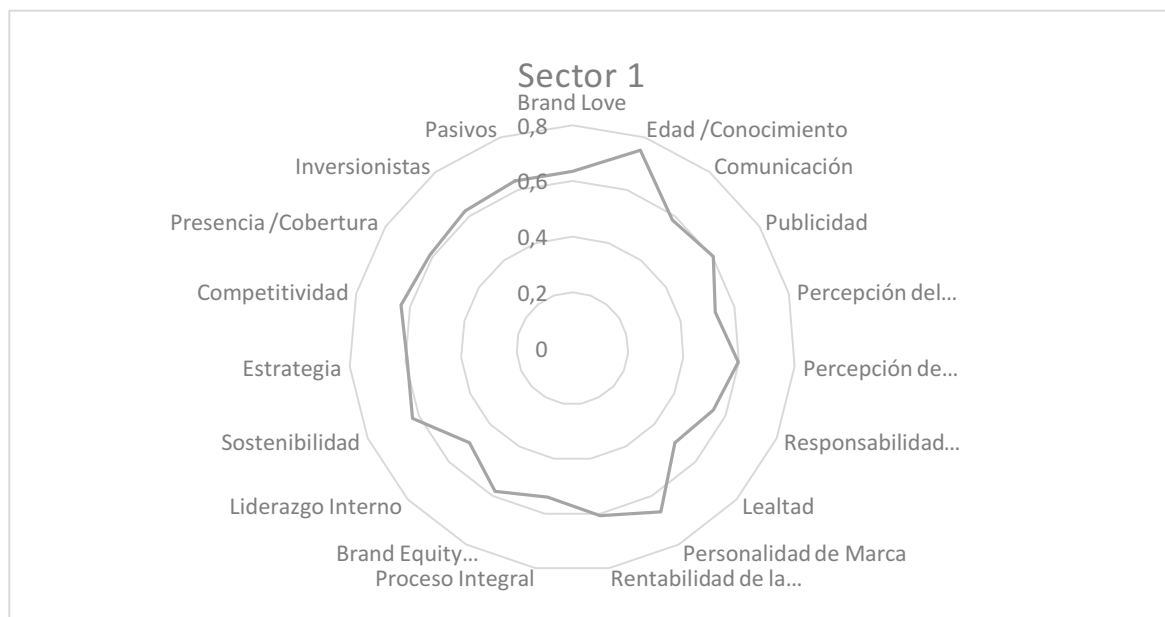
En términos probabilísticos se debe establecer que el universo de empresas a encuestar es superior a veinte mil empresas, pero solamente se tomarán 30 empresas para permitir un estudio preciso con base en la elección de empresas exitosas como casos no exitosos, además de marcas que sean competencia directa en relación a la marca de estudio. Asimismo, la población total de encuestados debe ser en grandes proporciones para lograr la validez estadística requerida que en temas específicos debe tener una probabilidad de respuesta del 50%, un margen de error del 5% y un nivel de certeza del 95% por lo que se recomienda que cada pregunta sea respondida por aproximadamente 380 personas.

Por último, la recolección de datos traerá como resultado una ponderación de las respuestas de cada encuestado relacionadas a las empresas y multiplicados por los montos de las categorías, determinando así de cero a uno cómo se encuentra cada variable con respecto a la ponderación total el puntaje que se le asigna a la empresa (índice de la marca).

#### - **Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

Al ser sistemático – deductivo el estudio, el procesamiento y análisis de datos será realizado por medio de un orden estructurado, donde primeramente se comprenden los datos, se diversifican por agrupación, se analizan y, finalmente se expresan por medio de clasificación los patrones obtenidos del estudio, al igual que su integración en variables - gráficos fuzzy radiales (Ver gráfico 1).

**Gráfico 1 - Categorización radial de resultados por sector**



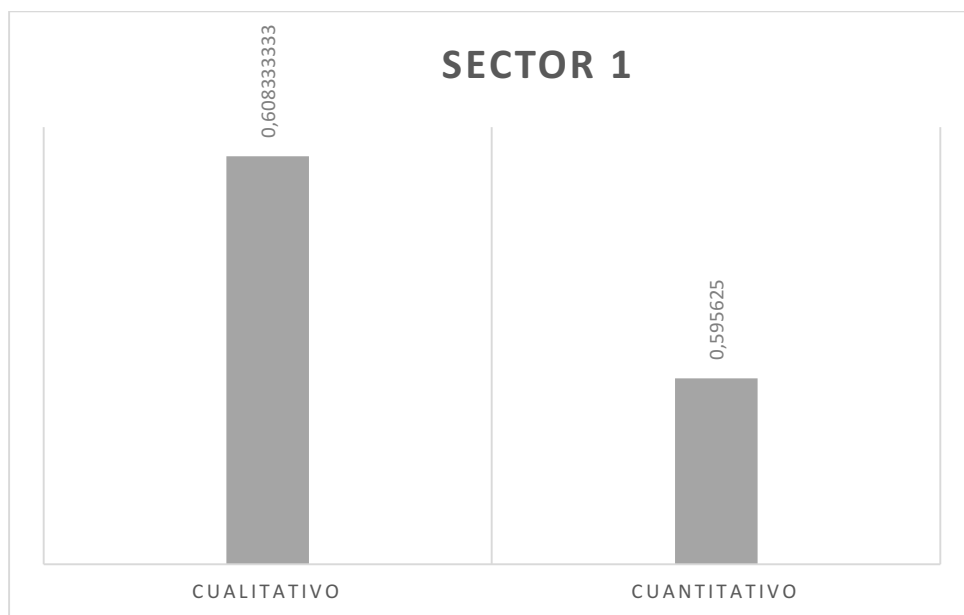
**Fuente: Autoría propia**

El uso de gráficos radiales para la expresión de resultados por cada sector permite primeramente la identificación visual del comportamiento por patrones a nivel macro de categorías, dado que dependiendo del sector los resultados numéricos y el enfoque cuantitativo o cualitativo podría cambiar, como se observa en el gráfico 2 a modo de ejemplo de la calificación categórica.

Como se observa en el gráfico anterior, se busca comprender como es la interacción de los 19 grupos de variables en un sector determinado. Por tal razón, las variaciones entre los resultados de cada categoría permitirán un mejor análisis de las estrategias que deben ser diferenciales por sector, y como una empresa puede entrar a competir en el sector planteado.

**Gráfico 2 - Gráfico guía cuantitativo – cualitativo**



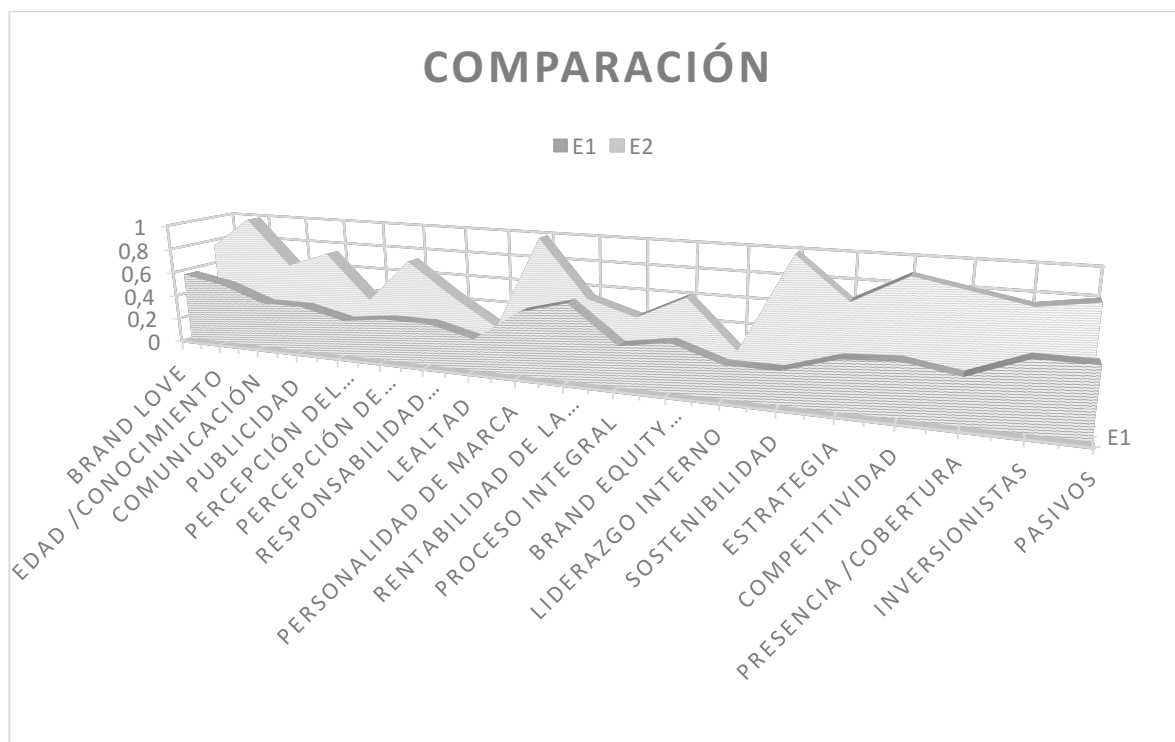


**Fuente: Autoría propia**

El enfoque cuantitativo o cualitativo de marcas por sector se da en los resultados numéricos, sin embargo, el análisis crítico es realizado posteriormente al estudiar los puntos altos de patrones junto con el grado de magnitud dado en las sub categorías, puesto que de dicho modo es posible estructurar el modelo en cuestión de crecimiento – desarrollo – apalancamiento, de modo sistemático. En dicho punto, se tomará la comparación fuzzy entre marcas del mismo sector para estructurar objetivamente los intervalos y variables que, aunque no den una relevancia numérica, sean altamente influyentes por su uso, sea por categoría genérica en ese sector de marcas o estrategia empresarial. Esto será presentado en el siguiente gráfico 3 de comparación de empresas.

Pero adicionalmente, los residuos de la herramienta permiten identificar cual es la característica de valor que mueve al sector, si esta está guiada principalmente por pesos cualitativos o si por otro lado de tienen pesos cuantitativos. Así también se puede evidenciar el mismo peso con respecto a las empresas y por tanto determinar el valor de una empresa respecto a otra en cuanto a su peso en variables.

**Gráfico 3 - Gráfico guía comparación**

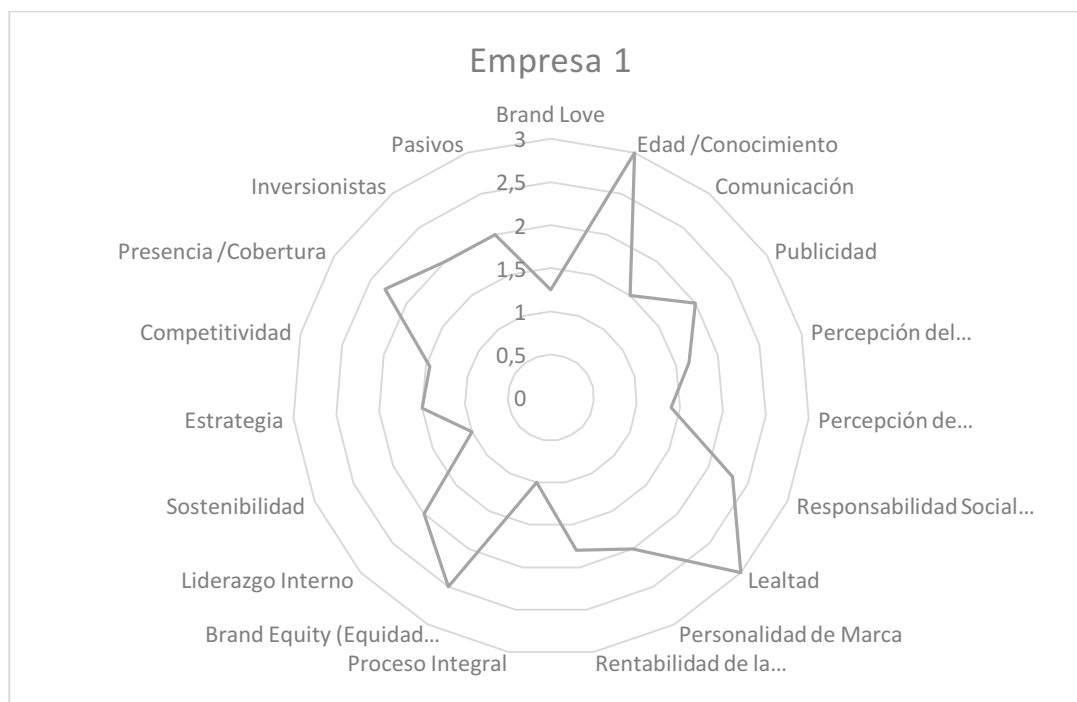


**Fuente: Autoría propia**

Este tipo de gráficos, se hacen representativos con el fin de observar comportamientos directos en variables y luego poder analizarlos profundamente en cuestión de tendencias. Siguiendo metódicamente lo expresado anteriormente en cuestión analítica y gráfica, se conlleva a que se cumpla un orden establecido para la consecución final del diseño del modelo. Se puede aplicar este tipo de gráficas en la comparación de diversas empresas del mismo sector, analizando como cada empresa utiliza diferentes estrategias para llegar a un determinado mercado; además de determinar tras la comparación de casos de éxito y fracaso, cuáles fueron las causas que han llevado a que una empresa sea catalogada como ganadora o perdedora tanto cualitativa como cuantitativamente.

Así mismo, la misma gráfica demostrará las fortalezas y debilidades que hay entre empresas que a la larga se ven evidenciados en el peso de la ponderación de valor y así también se permiten generar diferentes tipos de estrategias que van en pro a aumentar el valor de la marca para los accionistas considerando las variables pertinentes como objetivos de mejora para lo cual también se puede usar lo expresado en el gráfico 4 el cual es la ponderación total de las variables de una empresa.

**Gráfico 4 - Gráfico guía comparación**



**Fuente: Autoría propia**

La gráfica 4 plantea como es la interacción específica de todas las variables respecto a sus categorías de análisis permitiendo así, un detallado análisis del comportamiento de la empresa, sus acciones y sus estrategias para encontrar cuales son las mejores prácticas de las organizaciones líderes del sector.

Por último, la misma herramienta al considerar las ponderaciones promedio de las empresas analizadas en el sector permite una identificación de cuales son las variables críticas ser tenidas entre un sector y otro para concluir que se debe de tener en cuenta la hora de la creación y crecimiento de la marca (ver gráfico 5).

**Gráfico 5 - Gráfico guía comparación sectorial**



**Fuente: Autoría propia**

El gráfico guía de comparación 5 tiene como propósito la diferenciación y relación de variables que caracterizan al promedio de marcas de dos sectores diferentes, puede mostrar como en un sector hay mayor intensidad de accionar cualitativo o si por el contrario pretende una relación más cuantitativa. También se pueden revisar si en un sector existe o no alguna similitud con el otro en termino de estrategias mediante los cuales se permitan realizar acciones conjuntas entre empresas de ambos sectores para alcanzar mayor valor agregado como podría ser el caso de relaciones entre el entretenimiento y el sector automotriz.

La información gráfica anterior demuestra como el resultado del estudio puede ayudar a las empresas a formular estrategias que le permitan, dependiendo del estado de la marca permanecer o fortalecer aquellas variables que le pueden resultar necesarias para el aumento del valor de la organización.

### Aspectos administrativos

- **Recursos necesarios:**
  - **Recursos materiales:** Equipos de computación e informáticos; programas de análisis de Big data; máquinas inteligentes programadas.

- **Recursos humanos:** Ingeniero informático; analista de datos; experto en tecnología, programación y datos.
- **Recursos financieros:** Ver anexos de presupuesto en Excel.

**Cronograma de actividades:** Ver anexos de cronograma en Excel.

## Referencias

- Aaker, D. A., Álvarez de Blanco, R. M., & Joachimsthaler, E. (2006). *Liderazgo de marca*. Barcelona (España): Ediciones Deusto.
- Allen, A. (2011). The role of history in place marketing: Can branding create a sense of place? *Journal of Town & City Management*, 2(1), 75-83.
- Belío Galindo, J. L. (2007). *Claves para gestionar precio, producto y marca: cómo afrontar una guerra de precios*. Barcelona: Wolters Kluwer España, S.A.
- Chailan, C., Boyer, A., & Moncloa, L. F. C. (2003). PORTAFOLIO DE MARCAS: Un marco conceptual. *Cuadernos de Difusión*, 8(15), 23-38.
- D'Alessandro, D. F. (2001). *Guerra de marcas: 10 reglas para construir la marca arrasadora*. Bogotá: Norma.
- De Pietri, D., Dietrich, P., Mayo, P., Carcagno, A. (2011) Evaluación multicriterio de la exposición al riesgo ambiental mediante un sistema de información geográfica en Argentina. *Rev Panam Salud Pública*. 30 (4) 377 – 387. <https://pdfs.semanticscholar.org/a80c/cbdc539ac7807bcd3409d6a5898fce4f3b89.pdf>
- Fariás, P. (2015). Determinants of the Success of Global and Local Brands in Latin America. *Determinantes del éxito de las marcas globales y locales en América Latina.*, 55(5), 539-550. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020150506>
- Gutiérrez, R. G., Sanford, K. (2015). *Working with Panel Data: Extracting Value from Multiple Customer Observations*. Paper SAS. Recuperado de <https://support.sas.com/resources/papers/proceedings15/SAS1755-2015.pdf>
- Hossein, G., Alireza, M. S., Ehsan, C. S., & Hassan, P. (2017). Examining the Factors Effective on Brand Equity from Potential and Actual Customer's Viewpoint. *Определение*

- факторов влияния на ценность бренда с точки зрения потенциальных и фактических потребителей, (1), 73-83. <https://doi.org/10.21272/mmi.2017.1-07>
- Hurtado Ruiz, A. J., & Arboleda Arango, A. M. (2012). Desarrollo de una marca-producto para Gesta Diseño®. Un caso de innovación incremental. *Gesta Diseño® brand-product development: an incremental innovation case.*, 28(122), 181-199.
- Londoño, Y. G., Carmona, M. Z., & Ochoa, C. M. (2012). Enfoque de opciones reales para la valoración financiera de marcas. *Real Options Approach to Financial Valuation of Brands.*, (21), 9-32.
- Marconi, J. (2000). *The brand marketing book: creating, managing, and extending the value of your brand*. Lincolnwood, IL: NTC Business Books.
- Mariotti, J. (2001). *Lo fundamental y lo más efectivo acerca de las marcas y el branding*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Mera, M. R., & Manfredi, L. (2013). Carvajal marca la diferencia: nuevo posicionamiento de marca como símbolo de transformación organizacional. *Carvajal makes a difference: New brand positioning as a symbol of organizational transformation.*, 29(127), 266-271. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.06.001>
- Mercadeo estratégico (2017). Clase de mercadeo estratégico. Universidad CES.
- Moreno, R. J. (2008). El poder de la marca. *The power of a brand.*, 13(1), 80-81.
- Pacheco, J. F., Contreras, E. (2008). Manual metodológico de evaluación multicriterio para programas y proyectos. Institutos Latinoamericano del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Serie Manuales 58. Santiago de Chile.
- Porter, M. E. (2008) Estrategia competitiva. SCRIB. Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/243493180/M-Porter-Estrategia-competitiva-383-pdf>
- Punyatoya, P. (2013). Consumer Evaluation of Brand Extension for Global and Local Brands: The Moderating Role of Product Similarity. *Journal of International Consumer Marketing*, 25(3), 198-215. <https://doi.org/10.1080/08961530.2013.780857>
- Qi Duan, Bi Song Liu, & Fang Wu. (2017). Research on brand valuation models based on triangular fuzzy matrix game. *Vibroengineering Procedia*, 13, 255-260. <https://doi.org/10.21595/vp.2017.18927>
- Restrepo, I. A. M., Molano, J. M. C., & Restrepo, L. A. M. (2015). Metodología de evaluación de brand equity bajo la perspectiva de las comunicaciones integradas de marketing y el

- Lovemark. *Brand Equity Evaluation Methodology under the Perspective of Integral Marketing and Lovemark Communications.*, 6(10), 9-34.
- Ries, A., Ries, L., Peralba, R., & Río, R. G. del. (2002). *Las 22 leyes inmutables de la marca: cómo convertir un producto o un servicio en marca mundial*. Madrid: McGraw-Hill.
- Rossiter, J. R., & Bellman, S. (2007). Do the New Branding Concepts Add to the Prediction of Brand-Loyal Behavior and Heavy Usage of the Brand? En *American Academy of Advertising Conference Proceedings* (pp. 15-16). American Academy of Advertising. Recuperado a partir de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=27165672&lang=es&site=ehost-live&scope=site>
- Srivastava, M., Arora, S., Lakhotia, S., & Tripathy, S. (2015). Measuring Brand Trust Using Brand Equity Model in Oral Care Product Category. *International Journal of Multidisciplinary Approach & Studies*, 2(6), 132-143.
- Sukhdev, P. (2014). *Corporación 2020*. Bogotá (Colombia). Ecoediciones.