

IMPACTO DEL CAPITAL COMERCIAL EN LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

El estudio del impacto del capital comercial de una empresa sobre su posición competitiva requiere conocer en qué consiste tal capital, cómo puede construirse, cómo puede medirse y, finalmente, cómo se transforma en una mejora para su competitividad. En el presente artículo **José Miguel Múgica** y **María Jesús Yagüe** pretenden: en primer lugar, establecer conceptualmente la relación entre la asignación eficiente de los recursos comerciales, el valor de la marca y la posición competitiva de la empresa; en segundo lugar, presentar las diferentes metodologías que pueden ser aplicadas para determinar el valor de una marca o del capital comercial; en tercer lugar, evaluar la importancia que para el conjunto del sistema empresarial español tiene la inversión destinada a construir marcas de alto valor, y por último, intentar una medición parcial del impacto que la inversión en activos comerciales (publicidad) tiene sobre la posición relativa que ocupan las grandes empresas españolas en sus respectivos mercados.

I. INTRODUCCION

La competitividad de las organizaciones empresariales en los mercados, doméstico y exterior, se apoya en la obtención y sostenimiento de ventajas competitivas. La obtención de ventajas competitivas sostenibles es la principal fuente para mantener niveles superiores de beneficios a medio y largo plazo. Una empresa puede obtener ventajas competitivas por el mero hecho de seleccionar correctamente los producto-mercado en los que va a desarrollar su actividad; sin embargo, el sostenimiento de las ventajas competitivas está ligado a la capacidad de la empresa para enfrentarse a las fuerzas de rivalidad de los mercados en condiciones relativas favora-

bles. Una ventaja competitiva sostenible puede verse como el resultado de la aplicación de una gestión eficiente sobre los recursos empresariales, activos tangibles e intangibles y trabajo. En efecto, la eficiencia en la gestión debe contribuir a obtener una superioridad frente a la competencia, bien con la producción y comercialización de productos que satisfacen las mismas necesidades que los productos de la competencia, pero a menor coste y precio, bien produciendo y comercializando productos que satisfacen mejor las necesidades del mercado potencial que los de las empresas rivales. Al primer tipo de ventaja se la conoce como ventaja en costes y al segundo como ventaja en diferenciación. La empresa que sostiene una cualquiera de las dos ventajas está en posición de dis-

frutar de mayores niveles de beneficio a medio y largo plazo.

Una de las principales estrategias que la empresa puede utilizar para obtener ventajas de diferenciación consiste en construir un fuerte capital comercial basado en el valor de la marca. Una marca líder en el mercado consigue atraer a uno o varios segmentos del mercado potencial, creando fidelidad o lealtad en el comportamiento de compra de los individuos que lo integran, haciendo su demanda más insensible al precio y permitiendo a la empresa titular de la marca explotar ventajas de poder de monopolio sobre dicho segmento. En consecuencia, la empresa tiene la posibilidad de vender el producto a un precio superior y obtener márgenes de beneficio más elevados durante más tiempo. Pero, además, el capital comercial derivado del valor de la marca proporciona ventajas competitivas en cuanto que actúa como plataforma para el lanzamiento de nuevos productos y para la franquicia, aporta capacidad de reacción ante las situaciones de crisis y permite resistir los ataques competitivos.

En la actualidad, el estudio del valor de la marca es uno de los principales temas que preocupan a la comunidad académica y profesional del campo del *marketing*. Desde principios de los ochenta, la perspectiva estratégica de la actividad comercial ha adquirido gran importancia, hasta ocupar un papel central tanto en los modelos normativos de planificación y gestión comercial, propuestos por los académicos en los libros de texto y publicaciones especializadas, como en la práctica empresarial de las grandes empresas que entienden los mercados bajo una perspectiva global. La incor-

poración de la perspectiva estratégica a la actividad comercial aporta relevancia a la gestión del valor de la marca como elemento fundamental para crear y sostener ventajas competitivas.

El estudio del valor de la marca, de su gestión y de sus implicaciones en la consecución de una mayor competitividad empresarial se centra más en el terreno de la medición que en el de la conceptualización; en este sentido, son temas prioritarios los referentes a la medición del valor de la marca, la medición de la efectividad de las actuaciones de *marketing* para construir una marca líder o dominante, la medición de la satisfacción del consumidor y la medición de la ventaja competitiva derivada del valor de una marca.

Este trabajo tiene un doble objetivo: en primer lugar, establecer conceptualmente los elementos clave que ayuden a comprender la importancia que tiene para el éxito empresarial obtener, mediante la asignación eficiente de los recursos comerciales, un valor de marca fuerte. En segundo lugar, proponer algunos procedimientos que pueden ser útiles para medir el valor de la marca y su efecto sobre la competitividad. La cobertura, en sentido amplio, de este segundo objetivo exigiría disponer de una riqueza informativa que no está a nuestro alcance; sin embargo, la escasez de publicaciones en este campo, más acusada si nos referimos a la economía española, justifica el intento de medición parcial que se realiza en este trabajo.

En el segundo apartado, se trata de definir el valor de marca y establecer los elementos clave que intervienen en su proceso de construcción. En el tercer apartado, se presentan algunos datos

sobre la evolución seguida por la inversión publicitaria en marcas en nuestro país durante la última década. En el apartado cuarto, se abordan los problemas asociados a la cuantificación del valor de marca. En el quinto apartado se presentan los resultados obtenidos de la estimación del impacto que en la posición competitiva de las grandes empresas españolas tiene su capital comercial; finalmente, se presenta un resumen de las principales conclusiones que se deducen de este trabajo.

II. EL VALOR DE MARCA Y SU PROCESO DE CONSTRUCCION

El valor de marca, o *brand equity*, es un término de reciente incorporación a la literatura de *marketing* y, como consecuencia, todavía no cuenta con una definición de aceptación general. Sin embargo, en los últimos años se han producido esfuerzos interesantes en esta dirección. Jones (1986) define el valor de marca como «el valor añadido que una marca dada incorpora al producto». Esta definición es adoptada en trabajos posteriores por otros autores como Leuthessen (1988) y Farquhar (1990). Por su parte, el Marketing Science Institute (MSI) definió en 1989 el valor de marca como «el valor añadido del nombre que es recompensado por el mercado con márgenes de beneficio o cuotas de mercado mayores. Los consumidores y/o los distribuidores pueden verlo como un activo financiero y como un conjunto de asociaciones favorables y de comportamientos.»

Las dos definiciones coinciden al considerar el valor de la marca como un *valor añadido* y, por tanto, como una parte del *output* fi-

nal, que debería tenerse en cuenta al definir la función de demanda de un producto. Los consumidores demandan al mercado cantidades y cualidades de un producto, estas últimas sintetizadas en numerosas situaciones de compra en el nombre de marca; por tanto, una parte del valor añadido que incorporan y venden las empresas es dicho nombre de marca. Sin embargo, la cuantificación del valor añadido será diferente según se adopte la perspectiva de la empresa o del consumidor. En ambos casos, dificulta notablemente la medición el hecho de que el valor de la marca es el resultado de la incorporación de activos intangibles a las respectivas funciones de producción.

Por otra parte, la segunda propuesta incorpora a la definición del valor de la marca elementos que ayuden a su medición, señalando las dos áreas en las que el *output* de la marca puede ser cuantificable: actitudes (asociaciones favorables) y comportamiento (ventas, beneficios y cuotas de mercado). En consecuencia, el valor de una marca quedará establecido en la medida en que pueda conocerse y medirse cuál es el tipo y grado de satisfacción que provoca en los consumidores y cómo ésta afecta a sus respuestas en los planos cognitivo, afectivo y de comportamiento.

Con estas definiciones como punto de partida, parece razonable reconocer que la marca sólo generará un valor añadido para la empresa, y por tanto se convertirá en una ventaja competitiva para ella, si un segmento de consumidores potenciales de dimensión suficiente percibe que la marca incorpora un valor añadido a su función de consumo. La aportación de la marca a la producción de utilidades del con-

sumidor (esquema 1) consiste en actuar como heurístico en la resolución del proceso de compra, y añadir utilidad funcional y simbólica al producto. Una marca de alto valor aporta utilidad durante el proceso de elección simplificando el proceso y anticipando la utilidad funcional (la marca se utiliza para inferir la calidad y su constancia temporal) y simbólica del producto. Además, añade utilidad funcional mejorando la satisfacción obtenida de las prestaciones funcionales del producto (mejor calidad objetiva) y añade utilidad simbólica ayudando a crear y desarrollar la satisfacción derivada del simbolismo afectivo de la marca. Todo ello contribuye a incrementar la satisfacción global del consumidor, lo que incita 1) a la repetición de compra de los que ya han comprado la marca, reforzando su lealtad, 2) a la prueba de la marca por parte de los consumidores potenciales que todavía no han probado el producto y 3) al cambio de marca por parte de los compradores de otras marcas de menor valor.

Por tanto, cuanto más alto sea el valor que la marca aporte a los consumidores más probabilidad existe de que la empresa consiga una mayor eficiencia y efectividad de sus programas de *marketing*, una mayor lealtad de marca, unos mayores márgenes y precios, extensiones de marca, apalancamiento comercial y finalmente, ventaja competitiva (Aaker, 1991).

Para construir una marca de alto valor, es necesario actuar sobre los factores que determinan cada uno de los componentes de las utilidades del consumidor. Así:

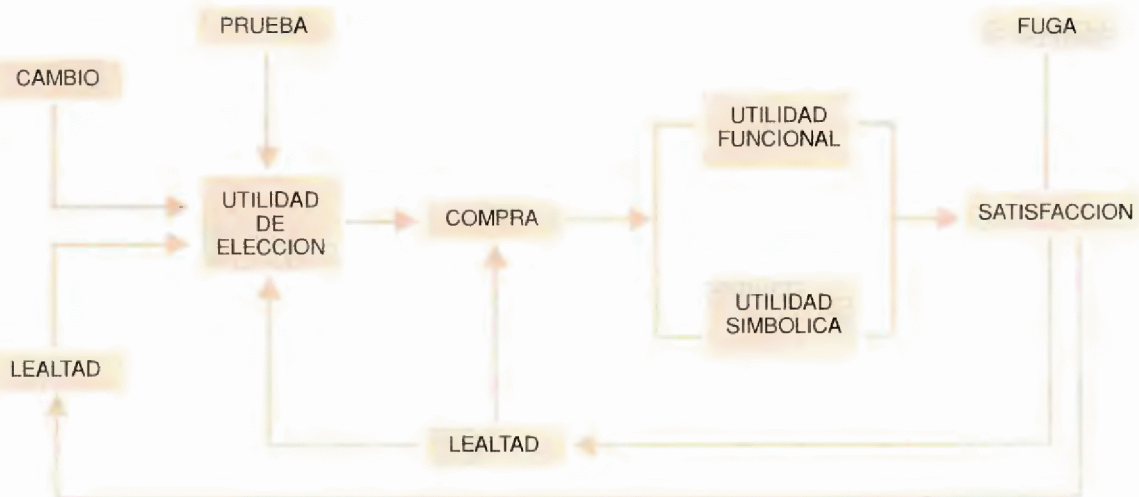
La *utilidad de elección* se construye: a) ayudando a simplificar el proceso de decisión mediante la incorporación de la marca al conjunto evocado, y mediante el establecimiento de una imagen consistente, bien comunicada; b) anticipando la utilidad funcional, y c) anticipando la utilidad simbólica.

a) Para que una marca forme parte del conjunto evocado, tiene

que ser conocida, valorada favorablemente y accesible. Una marca es conocida cuando reside en la memoria del consumidor, antes y/o después de probarla. Cuanto mayor sea la fuerza con que se sitúa la marca en la memoria del consumidor, mayor será su capacidad de reconocimiento y de recuerdo (Keller, 1993). Una marca es valorada positivamente cuando se asocia a un rendimiento superior. Finalmente, la accesibilidad se refiere a la rapidez con que puede ser recuperada de la memoria la evaluación de una marca conocida. Herr y Fazio (1990) consideran dos formas de activar la memoria: *automática y/o controlada*. A mayor accesibilidad, más probabilidad existe de que las actitudes guíen las percepciones sobre el producto e influyan en el comportamiento de compra.

La imagen de marca es sinónimo de personalidad y, por esta razón, es importante mantenerla de forma consistente. Una imagen bien comunicada ayudará a

ESQUEMA 1
CONTRIBUCION DE LA MARCA A LA OBTENCION
DE UTILIDADES DEL CONSUMIDOR



establecer la posición de marca, a aislarla de la competencia y a mejorar sus resultados. La imagen de marca se construye definiendo y comunicando un tipo de asociación favorable, fuerte y única que se almacene en la memoria de los consumidores.

b) La anticipación de la utilidad funcional se basa en la inferencia que el consumidor realiza en su proceso de decisión de compra sobre la relación marca-calidad. La inferencia de esta relación es importante en cuanto que un nombre de marca se identifica con un nivel de calidad, pero sobre todo porque el nombre de marca asegura el mismo nivel de calidad a lo largo del tiempo y entre los distintos establecimientos comerciales. Para construir dicha relación, es necesario que se produzca una evaluación positiva de la dimensión funcional y que la definición de la imagen se construya sobre asociaciones basadas en atributos relacionados con el producto y/o en beneficios funcionales de la marca.

c) La anticipación de la utilidad simbólica se establece favoreciendo las asociaciones de la marca con grupos de referencia, *status*, autoestima, etc. Se trata de construir evaluaciones favorables en lo afectivo y utilizar la dimensión simbólica (beneficios simbólicos y actitudes afectivas globales) para definir las asociaciones que configuren la imagen de marca.

Para conseguir que la marca genere utilidad de elección a los consumidores, es necesario orientar los esfuerzos comerciales hacia la creación de una imagen consistente y unas evaluaciones y actitudes favorables y accesibles hacia la marca. Esto se consigue mediante el diseño de una política

de comunicación, y en especial publicitaria, eficiente.

La utilidad funcional se construye asegurando el uso eficiente del producto. El consumidor aprecia las ventajas y diferencias del producto y las asocia a la marca. Para que se produzca esta utilidad, es necesario que el consumidor pruebe el producto. Para conseguir que la marca refleje y afecte positivamente a la utilidad funcional, una parte importante de la inversión comercial debe destinarse a actividades de investigación de mercados e I+D, con el fin de obtener una mezcla de producto-servicio eficiente. Además, la inversión comercial deberá destinarse al establecimiento de políticas de comunicación y distribución que refuercen la asociación entre marca y utilidad funcional.

La utilidad simbólica se obtiene cuando se asegura la identificación del consumidor con la marca a lo largo del tiempo. Para ello, es necesario mantener una gestión consistente de la imagen a lo largo del ciclo de vida de la marca. La consistencia de la imagen de marca debe entenderse en el contexto de la relación marca-consumidor, de manera que si una parte de la relación cambia, la otra deberá hacerlo también. La principal variable del programa de *marketing* que actúa sobre este componente de la satisfacción es la comunicación, fundamentalmente publicitaria. Sin embargo, será relevante destinar recursos al diseño de los aspectos externos del producto, al cuidado y control de la distribución, y a la investigación de mercados que nos ayude a seguir la evolución de los valores personales y sociales del segmento de consumidores potenciales de la marca.

En conclusión, entre las variables que componen el plan de

marketing de las empresas, las más relevantes y directamente implicadas en la construcción de una marca fuerte son: el producto y la comunicación, y especialmente la publicidad. Por ello, la producción de una marca de alto valor sólo puede ser entendida, en un contexto dinámico, como resultado de un proceso de inversión en el que los flujos financieros se destinan de forma prioritaria al lanzamiento del producto en el momento inicial y a los gastos publicitarios en los períodos sucesivos, con el fin de disponer de un capital comercial materializado en una marca líder.

Aunque la inversión publicitaria es uno de los principales recursos a incorporar en el proceso de elaboración de una marca, debe ser entendida en términos cualitativos más que cuantitativos. Es decir, el hecho de que el valor actual de la inversión publicitaria de una empresa sea superior al de una rival no es equivalente a que la marca de la primera sea más fuerte. Esto es así porque hay todo un proceso de transformación que hace que el valor de la marca no sea sólo función del *input* capital (inversión publicitaria), sino también del *input* trabajo (creatividad), que debe asignar eficientemente el capital para crear las evaluaciones más positivas, las actitudes más accesibles y la imagen más consistente posible. Por tanto, en el plano microeconómico, no podemos sustituir la cuantificación del *output* por la de la inversión publicitaria. No obstante, desde una perspectiva macroeconómica, las cifras sobre inversión publicitaria pueden ser un buen indicador para medir la importancia que dan las empresas de un país al capital comercial como factor de competencia en los mercados.

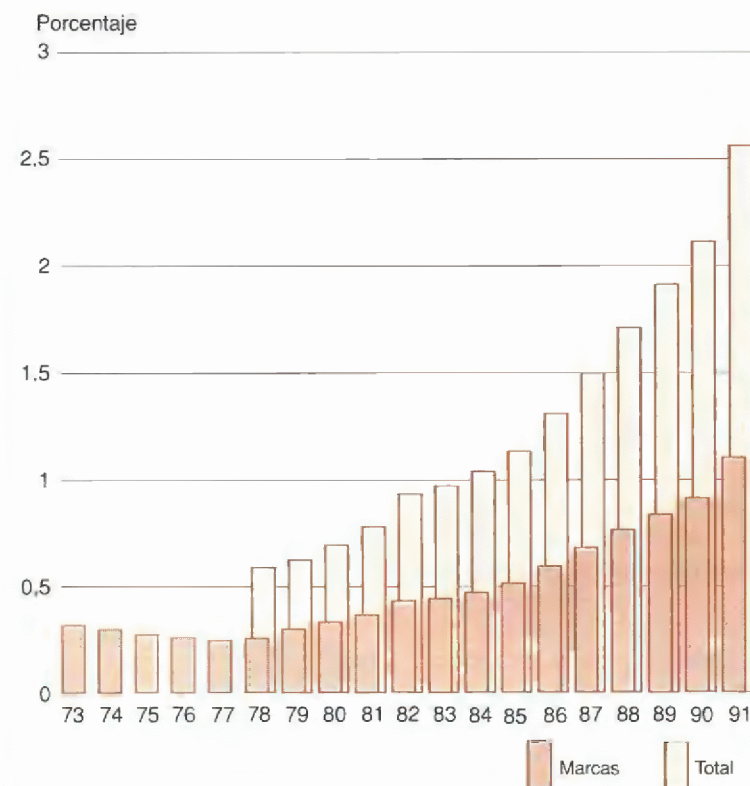
III. UNA APROXIMACION SECTORIAL A LA PRODUCCION DEL VALOR DE MARCA A TRAVES DE LA INVERSION PUBLICITARIA EN ESPAÑA

Los gráficos numerados del 1 al 4 presentan una información agregada para el conjunto nacional, referente a la evolución del gasto publicitario realizado en España en la última década tanto por el sector privado como por el público. La principal fuente de información utilizada han sido los informes elaborados por la agencia publicitaria J. Walter Thompson para los años 1987, 1988 y 1990. Las cifras del PIB son las publicadas por el INE, y están evaluadas a precios de mercado.

Antes de comentar dichos gráficos, es preciso realizar algunas precisiones terminológicas. La inversión publicitaria total se refiere al agregado nacional que incluye los gastos en todos los medios publicitarios (diarios, revistas, televisión, cine, exterior y otros). La inversión publicitaria en marcas incluye las cifras controladas por Reprax/Nielsen, y representa la publicidad nacional de marcas sin considerar a la publicidad local y clasificada, aunque con algunas limitaciones, ya que el control no es total. Esta última variable, aunque incluye el gasto publicitario realizado por los entes públicos, aproxima mejor la importancia del esfuerzo comercial realizado por las empresas españolas con el fin de construir marcas fuertes. El término marca no coincide con el de empresa anunciante, ya que una misma empresa puede comercializar y anunciar varias marcas.

En el gráfico 1, se observa la evolución de la inversión publicitaria total en relación al PIB nacional desde 1978 hasta 1991, y

GRAFICO 1
INVERSION PUBLICITARIA
SOBRE EL PIB



la inversión en marcas en relación al PIB desde 1973. Las cifras muestran una tendencia claramente creciente para las dos variables, sobre todo a partir de 1985. De manera que en 1991 el agregado total supera el 2,5 por 100 del valor del PIB, y la inversión de las marcas el 1 por 100. Por tanto, más del 50 por 100 del total de la inversión publicitaria no tiene como objetivo la construcción de marcas comerciales.

En el gráfico 2 se muestra otro indicador —el número de marcas que realizan gastos publicitarios—, que ayuda a cuantificar la importancia que las empresas españolas han otorgado en los últimos años a la construcción de sus marcas. La tendencia obser-

vada es netamente creciente, alcanzando en 1990 una cifra total muy elevada: 35.846 marcas que realizan algún esfuerzo publicitario. Sin embargo, si centramos la atención en las marcas que realizan unos gastos publicitarios superiores a un millón de pesetas, umbral relativamente bajo para construir o mantener un valor de marca, observamos que, aún habiendo aumentado en número, sólo alcanzan una cifra de 11.953 en 1990. La importancia relativa de esta submuestra de marcas en el total de las que se anuncian (gráfico 3) indica que se ha mantenido relativamente estable tanto en número como en inversión hasta 1984, produciéndose un aumento significativo en 1985, acompañado de una ligera ten-

dencia creciente hasta 1990 en cuanto al número, y hasta 1989 en relación a la inversión. La información más relevante que se extrae de este gráfico consiste en que todo el período analizado se caracteriza por la presencia de una importante concentración de la inversión publicitaria de marcas. Así, por ejemplo, en 1990, el 33,4 por 100 de las marcas realizaron el 95 por 100 de la inversión total, siendo 1988 el año en que el grado de concentración alcanzó su máximo, ya que el 31 por 100 de las marcas realizó el 98,7 por 100 de la inversión.

Una imagen más precisa sobre el grado de concentración de la inversión publicitaria la proporcionan los siguientes datos. En 1990, las 30 mayores empresas anunciantes dieron publicidad a 764 marcas, lo que representa una media de 25 marcas por empresa y un 6,4 por 100 del total de marcas objeto de publicidad, con un gasto superior al millón de pesetas. La inversión media por empresa anunciante y marca fue de 4.306 y 169 millones de pesetas, respectivamente, y representó el 30 por 100 de la inversión total realizada por las marcas que gastan más de un millón. Estas cifras ponen de manifiesto que el número de las empresas que adoptan estrategias comerciales decididas para construir marcas de alto valor no es tan elevado como podría deducirse de los datos más agregados.

El gráfico 4 muestra que la inversión publicitaria media por marca, cifrada en pesetas constantes de 1980, se mantuvo constante en los primeros años del período analizado, y experimentó un ligero crecimiento en la segunda parte de la última década. Estos datos confirman el comportamiento cíclico de las empresas en relación con el gasto comercial.

GRAFICO 2
NUMERO DE MARCAS QUE INVIERTEN EN PUBLICIDAD

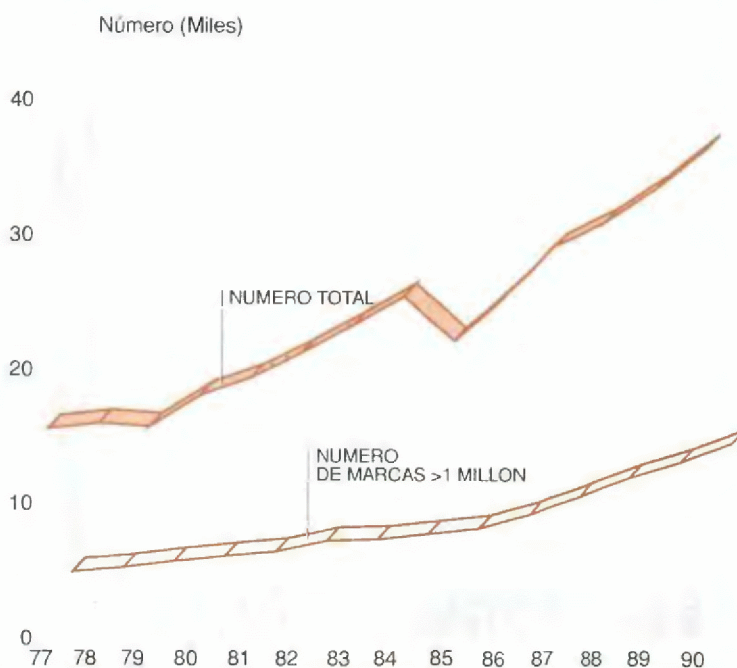


GRAFICO 3
IMPORTANCIA RELATIVA DE LAS MARCAS QUE MAS INVIERTEN

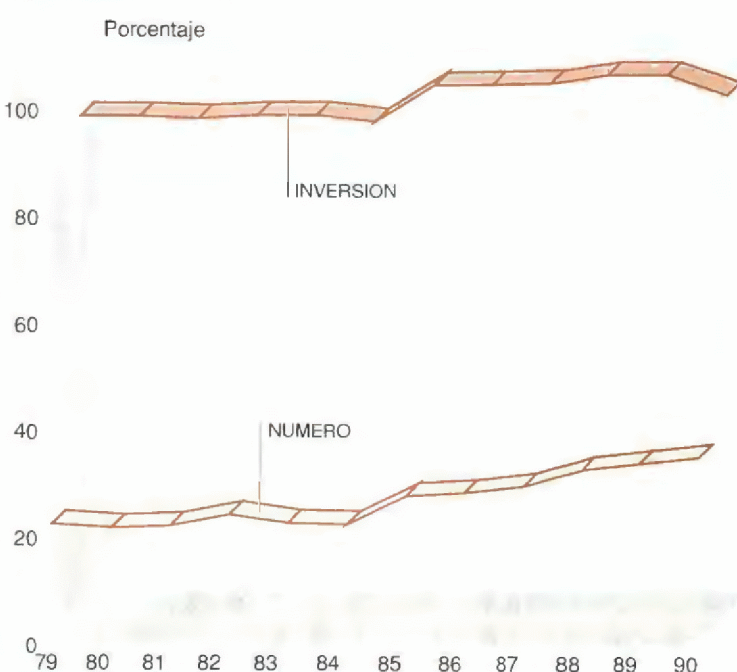
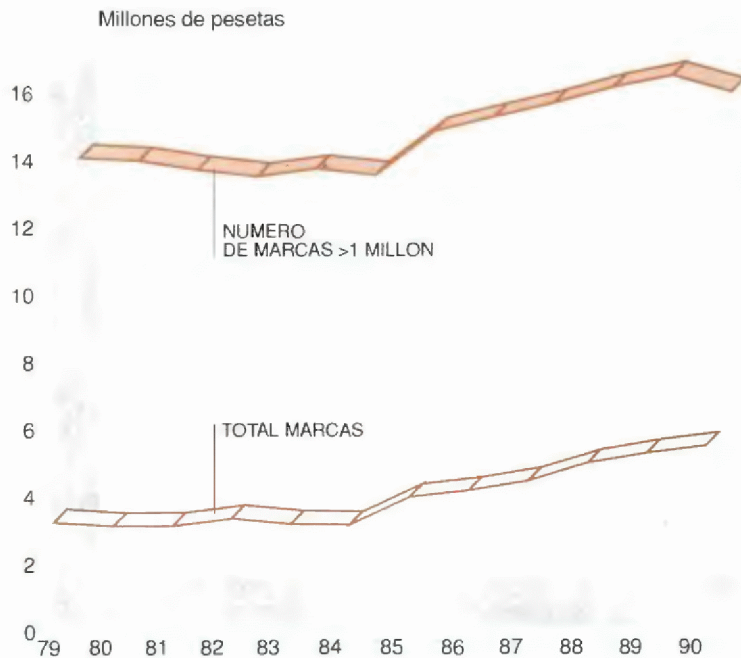


GRAFICO 4
INVERSION PUBLICITARIA MEDIA
 Millones de pesetas constantes
 Base 1980



La información agregada impide conocer la distribución sectorial de la inversión publicitaria, y en consecuencia la importancia relativa que el capital comercial, como recurso competitivo, tiene para las empresas instaladas en distintos sectores de actividad. En este trabajo, el estudio sectorial está sometido a la limitación que impone nuestra disponibilidad de datos (1). Las cifras sobre inversión publicitaria se han tomado del último informe publicado por la agencia J. Walter Thompson en la sección de grupos/empresas que invirtieron más de 300 millones de pesetas en publicidad de medios en 1990, y se ha clasificado sectorialmente siguiendo, en lo posible, la clasificación de la *Encuesta Industrial* (EI) para los sectores industriales y la CNAE para el resto. El número de empresas selec-

cionadas del total publicado ha sido 184, distribuidas sectorialmente como muestra el cuadro número 1. Esta distribución indica que la mayoría de las empresas que realizan esfuerzos publicitarios compiten en sectores de bienes de consumo o de bienes mixtos (consumo e inversión). Las empresas de los sectores de alimentación representan el 24 por 100 del total de esta muestra, seguidas del sector de química para el consumo final, que representa un 20 por 100 y el de bebidas, un 13 por 100. Sin embargo, en términos de inversión, son las empresas del sector del automóvil las que se sitúan en primera posición, con un 27 por 100 del total y una cifra media de gasto de 4.468 millones de pesetas, seguidas de las del sector de alimentación, con un 19 por 100, y de las del

sector de química para el consumo final, con un 16 por 100.

Por otra parte, el esfuerzo relativo en inversión publicitaria de las empresas que componen esta muestra, calculado por la *ratio* inversión publicitaria sobre ventas (GPSV), que es una variable más relevante para cuantificar la importancia que la construcción de la marca puede tener para las empresas de un sector, alcanza la cifra más elevada en el sector de juguetes, 15,3 por 100, seguido de los sectores de perfumería, productos de limpieza para el hogar y actividades diversas. Las empresas de los sectores de alimentación y bebidas realizan un esfuerzo superior a la media, pero muy inferior a las empresas de los sectores citados, un 4 y un 3,25 por 100 respectivamente (2).

IV. LA CUANTIFICACION DEL VALOR DE LA MARCA

El interés que ha despertado en los últimos tiempos el estudio de los métodos aplicados a la cuantificación del valor de la marca nace como consecuencia de las siguientes razones. En primer lugar, se trata de un tema práctico, puesto que las marcas, al ser compradas y vendidas, deben poder ser evaluadas tanto por los compradores como por los vendedores. En este sentido, apremia la necesidad de elaborar una metodología para cuantificar el valor de marca, ya que, en el marco de la Comunidad Europea, el proceso de fusiones, absorciones y adquisiciones ha crecido rápidamente en los últimos años. En segundo lugar, las inversiones realizadas en las marcas para favorecer su valor deben poder ser justificadas, puesto que los recursos financieros siempre pueden ser asignados a usos alternativos.

CUADRO N.º 1

DISTRIBUCION SECTORIAL DEL ESFUERZO PUBLICITARIO (1990)

	Nº empresas	Inversión	Nº empresas porcentaje	Inversión porcentaje	GPSV (%) medio	GPM (mill.) empresa
Energía	6	4.616	3,3	2,0	0,16	769,3
Química de consumo final:	37	37.946	20,1	16,4	4,57	1.025,6
Limpieza hogar	10	16.018	5,4	6,9	7,25	1.601,8
Perfumería	17	16.032	9,2	6,9	8,13	943,1
R. química y farmacia	10	5.896	5,4	2,6	1,43	589,6
Electrodomésticos	11	13.287	6,0	5,7	2,28	1.207,9
Electrónica e Informática	8	3.613	4,3	1,6	0,68	451,6
Automóviles	14	62.551	7,6	27,1	2,34	4.467,9
Alimentación	44	44.854	23,9	19,4	4,01	1.019,4
Productos lácteos	13	13.988	7,1	6,0	4,27	1.076,0
Resto alimentación	31	30.007	16,8	13,0	3,88	968,0
Bebidas	24	30.800	13,0	13,3	3,25	1.283,3
Bebidas sin alcohol	7	11.722	3,8	5,1	4,28	1.674,6
Cervezas	6	4.570	3,3	2,0	2,17	761,7
Bebidas alcohólicas	11	10.989	6,0	4,8	3,10	999,0
Artes gráficas y edición	9	9.803	4,9	4,2	3,57	1.089,2
Confección	5	1.688	2,7	0,7	1,99	337,6
Juguetes	5	5.702	2,7	2,5	15,32	1.140,4
Actividades diversas	6	3.259	3,3	1,4	7,22	543,2
Seguros	7	2.199	3,8	1,0	0,59	314,1
Distribución	8	15.270	4,3	6,6	0,81	1.908,8
TOTAL	184	231.210	100,0	100,0	1,90	1.256,6

GPSV MEDIO = Gasto publicitario del sector/cifra de ventas del sector.

GPM EMPRESA = Gasto publicitario del sector/nº de empresas

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe 1990 de J. Walter Thomson, y Fomento de la Producción.

En tercer lugar, la cuantificación del valor de la marca es un elemento central en el proceso de desarrollo de nuevos productos, y en cuarto y último lugar, porque la cuestión de la evaluación está implícita en el concepto de valor de marca.

El problema de la medición del valor de marca o del capital comercial de una empresa tiene dos puntos angulares. El primero se deriva de que el valor de la marca debe ser visto tanto desde la perspectiva de la empresa como del consumidor y, en este sentido, mientras que desde la perspectiva empresarial pueden utilizarse dife-

rentes variables cuantitativas para aproximar su *output* (beneficios, cuotas de mercado, diferenciales de precios), desde la del consumidor es necesario cuantificar asociaciones, percepciones y, en definitiva, grados de preferencia y de satisfacción, variables todas ellas de compleja medición. El segundo tiene su origen en la intangibilidad de los activos en los que se basa. Aun cuando nos limitemos a cuantificar el valor de la marca desde la perspectiva empresarial, tropezaremos con el inconveniente de su intangibilidad, que hace difícil la aplicación de métodos de evaluación contable. No sólo por las diferencias de tratamiento que reci-

ben este tipo de activos en las diferentes legislaciones, sino también, en opinión de Baldinger (1992), porque su valor cambia en el tiempo, puede ser más o menos extensible a diferentes categorías de productos dentro de la empresa. puede estar o no unido a una identidad corporativa, puede ser más o menos volátil, y estar más o menos sujeto a las fuerzas de *marketing* y competitivas.

Siguiendo la tipología propuesta por Aaker (1991), hasta el momento actual se han desarrollado, básicamente, cinco orientaciones distintas para medir el valor de la marca. La primera se

basa en el sobreprecio que un nombre de marca puede soportar, la segunda mide el impacto del nombre sobre las preferencias de los consumidores, la tercera cuantifica el valor de reemplazamiento de la marca, la cuarta se basa en el precio de las acciones y la última en el potencial de beneficios futuros de la marca. En nuestra opinión, las que ofrecen más posibilidades de aplicación son la primera y la cuarta.

1. Métodos basados en la medición del sobreprecio que soporta la marca

Las marcas de alto valor se identifican porque pueden obtener y mantener precios y márgenes más altos, resistir mejor a la competencia y favorecer la lealtad de los consumidores Blackston (1990). Los dos primeros rasgos utilizados para identificar el valor de marca pueden ser cuantificados mediante la estimación de elasticidades cuota de mercado-precio directas y cruzadas. Por un lado está, *el valor intrínseco*, que es la capacidad de las marcas de alto valor de sostener precios y márgenes más altos, y se refleja en que su cuota de mercado se reduce poco cuando aumenta el precio de su producto. Por otro lado, una marca resiste bien a la competencia si pierde relativamente poca cuota de mercado como resultado de las reducciones de precios o promociones en precio de las empresas rivales; esta capacidad indica su *valor relativo*.

Las propuestas de indicadores que se derivan de la metodología de Blackston, basada en el binomio marca/precio, frecuentemente utilizado por los consumidores en su proceso de decisión de compra, no son útiles cuando la base de datos disponible proce-

de de fuentes estadísticas de acceso público, que ni contienen la información necesaria ni permiten el control de otros factores externos. Sin embargo, aporta resultados relevantes cuando se aplica sobre datos de panel de *scanner* o mediante métodos de simulación, como por ejemplo el análisis conjunto.

Los resultados obtenidos del trabajo de Blackston (1990) ponen de manifiesto: 1) que existe una elevada correlación entre el valor intrínseco y el relativo de las marcas; 2) que existen marcas que tienen un alto valor relativo y un bajo valor intrínseco que mantiene un nicho en su mercado; 3) otras se encuentran en la situación contraria, siendo sensibles a las promociones; 4) la cuota de mercado guarda una relación directa con ambos indicadores del valor de marca, por lo que puede ser utilizada como variable *proxy* de éste, y 5) la publicidad efectiva lleva asociada una mejora en el valor de marca, pero la intensidad de su impacto puede ser diferente en el valor relativo que en el intrínseco. En este sentido, parece más probable que la publicidad afecte más y más rápido a este último, llevando a la marca a una posición de alto valor, pero sensible a las promociones. Por el contrario, parece más probable que una marca mantenga una posición de nicho protegido tras largos periodos de no realizar publicidad o haciendo publicidad poco efectiva.

Un segundo método (Aaker, 1991) propone que el sobreprecio que soporta una marca puede conocerse también observando simplemente las diferencias en los niveles de precio de diferentes marcas en el mercado. Por ejemplo, se trataría de observar las diferencias de precios de dos marcas comparables de

un producto, medir la tasa de depreciación anual de la marca, las respuestas de la marca a los cambios en su propio precio o en el precio de los productos competidores.

Esta metodología permite calcular el sobreprecio que soporta la marca, por tanto, el valor de la marca en un período puede calcularse por el producto del sobreprecio y las unidades vendidas. Estos flujos monetarios descontados sobre un horizonte temporal razonable podrían aproximar el valor de la marca.

Estos métodos tienen limitaciones importantes en relación con su validez general, ya que no son aplicables a los mercados sometidos a regulaciones de precios, o a mercados con diferencias muy pequeñas en precios. Además, la aplicación del segundo método requiere establecer en el plano empírico el concepto de sobreprecio o el de precio de referencia (por ejemplo, el precio de un producto «similar» de marca blanca o marca de distribuidor o de marca no conocida), y resolver el problema de medición que se presenta al tratar de cuantificar, mediante este método, el valor de las marcas líderes que compiten con ventajas en costes y precios.

2. Métodos basados en las preferencias de los consumidores

Hay algunos mercados en los que los procedimientos de medición basados en los sobreprecios no tienen sentido, y una alternativa para conocer el valor que el nombre de marca tiene para los consumidores consiste en medir sus preferencias, actitudes o intenciones de compra hacia ella. Con este fin, se utilizan técnicas de investigación de mercados

(encuesta y panel) que proporcionan resultados sobre porcentajes de consumidores que expresan la preferencia, actitud favorable, intención de compra, comportamiento y/o repetición de compra de una determinada marca. Estos resultados pueden ser utilizados como indicadores que aproximan la lealtad a la marca y la cuota de mercado. Este método considera que el valor de la marca es el valor marginal de las ventas extras, o diferencial de cuota de mercado, que la marca soporta. Supongamos, por ejemplo, que la información obtenida a través de las encuestas a los consumidores hace razonable la hipótesis de que se perdería un 20 por 100 de las ventas si se abandonase la marca o si el soporte publicitario fuese eliminado. Los beneficios perdidos de las ventas marginales representarían el valor de la marca.

El problema fundamental de este método tiene su origen en las técnicas que deben utilizarse para medir las consecuencias negativas de la pérdida de marca.

Dentro de esta orientación podrían situarse, también, los trabajos de Baldinger (1992) y de McQueen (1990), que proponen utilizar los datos de panel de consumidores (actitud y comportamiento) para determinar las distintas categorías o segmentos de los mismos que componen un producto-mercado según su comportamiento y actitud hacia la marca en el proceso de repetición de compra. La identificación, caracterización y seguimiento de los diferentes grupos ayudará a la empresa a cuantificar el valor de su marca analizando la evolución del reparto de sus ventas entre los diferentes segmentos. McQueen (1990) propone, siguiendo la metodología elaborada por la agencia publicitaria americana

Leo Burnett, cinco categorías de consumidores según su comportamiento ante las marcas: marca única o principal, repertorio de marcas, marca ocasional, prueba extendida de marca y prueba única de marca. Cuanto más importante sea el porcentaje de las ventas de la empresa que corresponde a las primeras categorías mayor será el valor de su marca.

3. Métodos basados en el coste de reemplazamiento

Estos métodos se basan en el planteamiento de un problema teórico y su resolución en el mismo plano. Se basan en la formulación de hipótesis: 1) sobre el coste de lanzar al mercado una marca con éxito similar a la que se trata de valorar, y 2) sobre las probabilidades de alcanzar dicho éxito al coste previsto. Se trata, en este caso, de aplicar las técnicas de resolución de problemas propuestas por los modelos para la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre o riesgo.

4. Métodos basados en el precio de las acciones

Otra línea de trabajo, sugerida por la teoría financiera y aplicada por las profesoras de la Universidad de Chicago, Simon y Sullivan (1990), se basa en usar el precio de las acciones para cuantificar el valor de la marca de una empresa. El argumento consiste en que el mercado de valores ajustará el precio de la empresa reflejando las expectativas futuras de sus marcas.

En su trabajo, las autoras citadas establecen que el valor de la marca es un componente del valor

total de los activos intangibles de la empresa que el mercado reconoce al otorgar a aquélla un valor diferente al que resulta de la suma de los valores de sus activos tangibles. Suponen que la diferencia entre el valor de mercado de la empresa y el coste de reposición de sus activos tangibles incluye el valor de tres componentes: la marca, otros activos intangibles (I+D, patentes, etc.) y factores sectoriales (concentración, barreras a la entrada, etc.). El valor de la marca es función de su edad, del orden de entrada al mercado, de la inversión publicitaria acumulada y de su posición relativa actual en gastos publicitarios.

Las autoras estiman un modelo en el que la variable dependiente queda definida por la diferencia entre valor de mercado y valor de los activos tangibles, y los factores determinantes, por varios indicadores de cada uno de los activos intangibles. Sus resultados les permitieron estimar el valor de la marca para cada empresa y la importancia de este activo intangible para varios sectores.

Esta metodología, que es rica en resultados, sin embargo sólo es aplicable a las empresas que cotizan en los mercados de valores, fundamentalmente empresas de gran tamaño con marcas líderes en el mercado. Las características del mercado de valores español, estrecho y con gran peso del sector financiero y energético, junto con las limitadas posibilidades de disponer de información sobre indicadores *proxy* de los activos intangibles a escala individual, nos impiden, en el momento actual, estimar para el caso español el modelo de Simon y Sullivan, a pesar de considerarlo de gran interés.

5. Métodos basados en el potencial de beneficios futuros

En opinión de Aaker (1991), la mejor medida del valor de marca sería el valor actual de los beneficios futuros atribuibles a los activos intangibles en los que se basa la marca. El problema fundamental se encuentra en su estimación. Aunque el autor propone diferentes reglas de actuación para llegar a estimar el citado flujo de beneficios, un defecto común a todas ellas es que incorporan una gran cantidad de elementos subjetivos. Propone, por ejemplo, utilizar la información que elabora la empresa al realizar la planificación a largo plazo de la marca, o aplicar a la estimación de los beneficios actuales que son atribuibles a la marca un multiplicador que refleje la evolución futura de la posición competitiva de la marca.

V. EL CAPITAL COMERCIAL DE LAS MARCAS DE LAS GRANDES EMPRESAS ESPAÑOLAS

El objetivo de este apartado consiste en medir el valor de la marca como factor competitivo en las grandes empresas españolas. En primer lugar, se tratará de aportar algún indicador sobre la importancia que el valor de la marca tiene para establecer la posición competitiva de las empresas en diferentes sectores. En segundo lugar, se presentarán algunos datos sobre la posición dominante de las marcas líderes en sus mercados. Por último, se analizará brevemente la presencia de sobrepuestos de las marcas líderes frente a otras secundarias.

1. La correlación entre el gasto publicitario relativo (GPR) y la cuota de mercado relativa (CMR)

Algunos de los indicadores más frecuentemente utilizados para medir la fortaleza de la posición competitiva de una empresa son el valor de su cuota de mercado —y, más concretamente, de su cuota de mercado relativa (CMR)—, y la tasa de variación de ésta. Por otro lado, el esfuerzo publicitario dedicado a una marca, si bien no equivale a su valor en un período determinado, puede ser utilizado como un indicador económico que lo aproxima. Por tanto, una forma de calcular la importancia que el valor de la marca tiene sobre la posición competitiva de las empresas españolas que realizan gastos publicitarios elevados consiste en estimar los coeficientes de correlación sectoriales (cuadro n.º 2) entre el gasto publicitario relativo (GPR) y la cuota de mercado relativa (CMR) para un período determinado, 1990 (3).

Los resultados presentados en el cuadro n.º 2 indican que la importancia que los gastos publicitarios relativos tienen para apoyar o mejorar la posición competitiva de las empresas varía mucho entre sectores. Es poco importante para las empresas de seguros, las de informática y electrónica, las de farmacia y química general, y actividades diversas. Tiene una importancia intermedia en sectores como energía, electrodomésticos, cervezas y perfumería. Destaca la importancia que tiene la publicidad para establecer las posiciones relativas en los sectores de bebidas sin alcohol, distribución, juguetes, productos de limpieza y automóviles.

Por otro lado, la mera observación del cuadro induce a pensar

que puede existir un cierto grado de relación entre la relevancia que la publicidad tiene para establecer las posiciones competitivas de las grandes empresas del sector y el esfuerzo publicitario sectorial. Para contrastar esta intuición, se ha realizado un análisis de regresión en el que la variable dependiente es el coeficiente de correlación previamente estimado, y la variable independiente es el esfuerzo publicitario sectorial cuantificado mediante dos medidas diferentes: 1) la *ratio* gasto publicitario sectorial/ventas sectoriales (GPSV), y 2) la *ratio* gasto publicitario sectorial/número de empresas del sector. Los resultados obtenidos de este análisis confirman la existencia de una relación estadísticamente significativa entre el gasto publicitario sectorial medio por empresa y el coeficiente de correlación (4), y rechazan la significación estadística de la relación entre GPSV y coeficiente de correlación. Por tanto, se puede concluir que en los sectores en los que la CMR de las empresas está más influida por su GPR, el gasto publicitario empresarial medio es superior y, en consecuencia, aumenta la probabilidad de que también su capital comercial o valor de marca lo sea.

El contraste intersectorial de la relación existente entre la posición de mercado relativa de la empresa y su esfuerzo publicitario relativo se muestra en la siguiente ecuación estimada:

$$CMR = 0,14 + 0,62 * GPR$$

$$R^2 = 0,36 \quad N = 190$$

que indica que un 36 por 100 de la varianza observada en las CMR alcanzadas por las 190 empresas que integran la muestra queda explicada por el efecto de los gastos publicitarios relativos.

CUADRO N.º 2

CORRELACION ENTRE EL GPR Y LA CMR (1990)

Sector	N.º empresas	GPSV (%) medio	GPM (MILL) empresa	Coefficiente correlación
Energía	6	0,16	769,3	0,548
Química de consumo final	37	4,57	1.025,6	0,250
Limpieza hogar	10	7,25	1.601,8	0,867
Perfumería	17	8,13	943,1	0,599
R. química y farmacia	10	1,43	589,6	0,398
Electrodomésticos	11	2,28	1.207,9	0,545
Electrónica e Informática	8	0,68	451,6	0,395
Automóviles	14	2,34	4.467,9	0,863
Alimentación	44	4,01	1.019,4	0,683
Productos lácteos	13	4,27	1.076,0	0,744
Resto alimentación	31	3,88	968,0	0,714
Bebidas	24	3,25	1.283,3	0,802
Bebidas sin alcohol	7	4,28	1.674,6	0,975
Cervezas	6	2,17	761,7	0,560
Bebidas alcohólicas	11	3,10	999,0	0,824
Artes gráficas y edición	9	3,57	1.089,2	0,789
Confección	5	1,99	337,6	0,888
Juguetes	5	15,32	1.140,4	0,867
Actividades diversas	6	7,22	543,2	0,427
Seguros	7	0,59	314,1	0,339
Distribución	8	0,81	1.908,8	0,896
TOTAL	184	1,90	1.256,6	0,509

GPR = Gasto publicitario relativo; CMR = Cuota de mercado relativa.

GPSV MEDIO = Gasto publicitario del sector / cifra de ventas del sector.

GPM EMPRESA = Gasto publicitario del sector / n.º de empresas.

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe 1990 de J. Walter Thompson, y Fomento de la Producción.

2. La posición dominante de las marcas líderes

Otro tipo de información que puede ayudar a determinar la importancia que el valor de la marca tiene sobre la competitividad de las empresas consiste en tomar como punto de partida la calificación de marcas líderes o dominantes dada por los expertos sectoriales y observar la cuota de mercado que les corresponde y su evolución. De esta manera, se pue-

de conocer el grado de comportamiento marquista de los mercados y hasta qué punto la marca es un factor relevante para obtener una participación suficiente en el mercado. El grado de validez de este tipo de información depende de la precisión con que sean delimitados empíricamente los productos-mercados, y de la calidad de los juicios de los expertos a la hora de calificar a una marca como líder o dominante. El cuadro n.º 3 presenta la distribución entre marcas dominantes y resto de marcas para

algunos productos-mercados de los sectores de alimentación y bebidas, para los que se dispone de la información publicada por *Ali-market*.

Las cifras presentadas en este cuadro ponen de manifiesto que la importancia de la marca difiere mucho entre productos-mercados. De un lado, se observan productos-mercados como los congelados de pescado, quesos, elaborados cárnicos y conservas vegetales donde la cuota

CUADRO N.º 3

**DISTRIBUCION DE LOS MERCADOS DE ALIMENTACION Y BEBIDAS
(1991-1992)**

Mercados	CM marcas dominantes	CM resto marcas
Congelados	47,9	52,1
Vegetales	80,9	19,1
Precocinados	51,9	48,1
Pescado	12,8	87,2
Helados	82,7	17,3
Elaborados cárnicos	32,6	67,4
Patés	88,0	12,0
Aceites	58,7	41,3
Conservas de pescado	58,0	42,0
Conservas vegetales	36,2	63,8
Pastas alimenticias	67,3	32,7
Sopas y caldos	98,8	1,2
Café	50,9	49,1
Leche	71,3	28,7
Quesos	24,3	75,7
Yogur	94,8	5,2
Postres lácteos	94,5	5,5
Zumos	59,6	40,4
Aguas envasadas	58,8	41,2
Refrescos	94,1	5,9
Cervezas	92,5	7,5
Brandy	97,0	3,0
Anisados	82,0	18,0

CM = Cuota de mercado.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de Alimarket. Años 1991 y 1992.

de mercado de las marcas líderes es muy baja. Este dato indica que en el momento actual la competencia en estos mercados no está basada en el comportamiento marquista de consumidores y de empresas. Por el contrario, hay un gran número de productos-mercados en los que las marcas líderes comercializan casi el 100 por 100 del producto. Este es el caso de los mercados de sopas y caldos, dominados por cuatro grandes marcas; el de

yogures, por siete marcas, aunque dos de ellas representan el 73 por 100; el de postres lácteos, que se distribuye entre cuatro marcas; el de refrescos, distribuido entre diez marcas, si bien las dos primeras se reparten el 68 por 100; el de cervezas, repartido entre seis grandes grupos empresariales que comercializan alrededor de quince marcas, y el de brandy, en el que el control se ejerce por cinco empresas.

3. El sobreprecio de las marcas líderes

Tanto los modelos clásicos de competencia en los mercados como los modelos normativos y empíricos desarrollados en el campo de la estrategia empresarial concluyen que una concentración elevada y una competencia basada en la diferenciación son dos factores que favorecen la fijación de precios más altos y, en consecuencia, la obtención de márgenes de beneficio más elevados. En este sentido, los datos presentados en el cuadro número 3 sugieren que en algunos de los productos-mercados es mayor la probabilidad de que las empresas líderes consigan sobreprecios en sus productos. Una contrastación rigurosa de este tipo de evidencias tropieza con importantes limitaciones: diferentes carteras de productos de las empresas que integran el mercado, variaciones en los precios a lo largo del año, políticas de promoción, precios de venta diferentes según tipo de establecimiento comercial en el que se venden, diferencias geográficas de precios, etc. A pesar de todas las restricciones apuntadas, en el cuadro n.º 4 se presentan los datos correspondientes a un intento de estimación realizado con el fin de constatar: 1) si las marcas líderes del sector español de alimentación y bebidas soportan sobreprecios, y 2) si se aprecia una relación clara entre el dominio de las marcas líderes en el mercado y la observación de sobreprecios.

Para cada mercado, se ha seleccionado como marca líder aquella que obtuvo la mayor cuota de mercado en volumen en 1991. Los criterios utilizados para elegir la marca de referencia han sido los siguientes: a)

CUADRO N.º 4

ESTIMACION DE SOBREPREGIOS PARA LAS MARCAS LIDERES DE LOS MERCADOS DE ALIMENTACION Y BEBIDAS (1991-1992)

<i>Mercado</i>	<i>Marca líder</i>	<i>Marca referencia</i>	<i>Precio líder</i>	<i>Precio marca referencia</i>	<i>Publicidad líder</i>	<i>C. mercado líder</i>	<i>C. mercado referencia</i>	<i>Diferencial precio</i>
Congelados								
Precocinados	Pescanova	Freisa	454	395	564	14,3	N. D.	positivo
Pescado	Pescanova	Delfín	2.679	1.700	564	10,3	4,3	positivo
Vegetales	Frudesa	Vivagel	139	134	54	38,6	4,5	positivo
Helados	Frigo	Miko	279	246	1.180	30,0	13,3	positivo
Cárnicos								
Salchichas	Campofrío	Acueducto	87	105	264	42,0	N. D.	negativo
Jamón York	Campofrío	Morte	280	343	158	13,0	N. D.	negativo
Fiambres	Campofrío	Mina	345	292	340	30,0	N. D.	positivo
Patés	La Piara	Mina	109	46	179	37,0	3,0	positivo
Conservas de pescado	Isabel	Cuca	205	259	195	10,0	3,0	negativo
Pastas alimenticias	Gallo	Alfaro	69	49	233	35,0	N. D.	positivo
Sopas	Gallina blanca	Digsa	85	41	320	53,0	N. D.	positivo
Café	Nestlé	Alfaro	189	179	1.186	18,3	N. D.	positivo
Leche	Pascual	Suinza	109	76	4.795	12,3	N. D.	positivo
Quesos	El Caserío	Forlasa	122	120	300	5,9	3,8	positivo
Yogur	Danone	Frinat	37	32	1.400	54,1	1,6	positivo
Zumos	Zumosol	Zumley	119	123	1.076	11,8	5,2	negativo
Agua	Font Vella	Fontaga	48	39	405	18,5	2,2	positivo
Refrescos	Coca Cola	Seven-Up	189	181	3.556	51,0	1,7	positivo
Cerveza	El Aguila	Ambar	318	282	1.087	17,9	1,0	positivo
Brandy	Osborne	Abolengo	865	698	513	39,0	N. D.	positivo

N. D. = Cifra no disponible.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados por Alimarket y Aral. Años 1991 y 1992.

que la marca no haya sido calificada como líder por los expertos (para algunos mercados ha sido necesario tomar una marca incluida en el grupo de las líderes porque no se disponía de datos sobre precios de ninguna otra marca); b) que no haya realizado gastos publicitarios significativos en el período estudiado, y c) que exista información publicada sobre precios para el producto específico que se ha seleccionado en cada mercado para realizar el análisis comparativo.

La lectura de este cuadro pone de manifiesto, en primer lugar, que en algunos mercados las marcas líderes venden sus productos a un precio inferior que las marcas no líderes. En segun-

do lugar, en los mercados más concentrados (aquellos en los que la cuota de mercado correspondiente al grupo de las marcas líderes es mayor) se aprecia un signo positivo en el diferencial de precios. En tercer lugar, los mercados en los que se observa un diferencial negativo se caracterizan porque en ellos el dominio de las marcas líderes es intermedio. Finalmente, en los mercados en los que el sobreprecio es negativo la cuota de mercado de la empresa líder es relativamente baja.

VI. CONCLUSIONES

Pese a la gran importancia que se concede al valor de marca en el planteamiento estratégi-

co que acompaña a la posición competitiva de las empresas, los instrumentos y metodologías aptos para su medición se sitúan entre los desarrollos menos explorados en las distintas áreas de la gestión empresarial. En este trabajo, se ha presentado el estado actual de la cuestión y se ha avanzado tímidamente en las propuestas realizadas sobre los procedimientos de cuantificación del capital comercial que se genera a través de la construcción de marcas de alto valor. En nuestra opinión, las líneas de investigación que pueden ofrecer una mayor riqueza de resultados son los métodos basados en la medición del sobreprecio y del aumento de la cuota de mercado, mediante técnicas de análisis conjunto y de

tratamiento de datos de panel obtenidos de la lectura controlada de *scanners*, y los métodos basados en el precio de las acciones en los países en los que los mercados de valores son amplios.

Finalmente, este trabajo incluye dos intentos dirigidos a la cuantificación de la importancia que el capital comercial tiene como herramienta competitiva para las empresas instaladas en nuestro país. El primero valora, a escala macroeconómica o agregada, la importancia relativa que la creación de marcas de alto valor tiene para las empresas españolas. Los resultados en relación con este punto pueden resumirse diciendo que existe un alto grado de concentración empresarial y sectorial en el empleo de recursos (inversión publicitaria) encaminados a crear capital comercial basado en la marca. El segundo aproxima, a escala microeconómica, la incidencia que la inversión destinada a desarrollar o fortalecer el valor de las marcas tiene en la posición competitiva que ocupan las empresas en sus respectivos mercados.

NOTAS

(1) El INE dispone de información sobre gastos publicitarios por establecimiento para los 89 sectores de la *Encuesta Industrial*; sin embargo, limitaciones de tiempo nos han impedido disponer de dichos datos para este trabajo.

(2) La cifra de ventas de las empresas incluídas en la muestra se ha tomado de la publicación *Fomento de la Producción*.

(3) GPR = Gasto en publicidad de la empresa / gasto en publicidad de la líder en inversión publicitaria; CMR = ventas de la empresa / ventas de la empresa líder en ventas.

(4) $CC = 0,548 + 0,113 * GPM \quad R^2 = 0,27$
(2,43)
con CC = Coeficiente de correlación entre CMR y GPR
GPM = Gasto publicitario del sector/ n² de empresas

BIBLIOGRAFIA

- AAKER, David A. (1991), *Managing brand equity*, Free Press, New York.
- BALDINGER, Allan (1992), «What CEOs are saying about brand equity», *Journal of Advertising Research*, vol. 32.4, págs. RC6-RC13.

BLACKSTON, Max (1990), «Price trade-offs as a measure of brand value», *Journal of Advertising Research*, vol. 30.4, págs. RC3-RC6.

FARQUHAR, Peter (1990), «Managing brand equity», *Journal of Advertising Research*, volumen 30.4, págs. RC7-RC12.

HERR, Paul M., y Fazio, Russell, H. (1990), «The attitude-to-behavior process: Implications for consumer behavior», en Mitchell, A. (Ed.), *Psychology and advertising: Ad exposure, memory, and choice*. Hilldale, NJ: Lawrence Erlbaum.

JONES, John (1986), *What's in a name? Advertising and concept of brands*, Lexington Books.

KELLER, Kevin (1993), «Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity», *Journal of Marketing*, vol. 57, págs. 1-22.

LEUTHESSEN, Lance (1988), *Defining, measuring, and managing brand equity: A conference summary*, Marketing Science Institute, Cambridge, Massachusetts.

McQUEEN, Josh (1990), «The different ways ads work», *Journal of Advertising Research*, vol. 30.4, págs. RC13-RC16.

SIMON, Carol, y SULLIVAN, Mary (1990), «The measurement and determinants of brand equity: A financial approach», *Working Paper*, Universidad de Chicago.