



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

# **EL VALOR DE MARCA. COMPARATIVA Y EVOLUCIÓN DEL RANKING DE INTERBRAND**

Autor: Xianfan Xu

Director: María del Pilar Melara San Román

Madrid

Junio 2015

Xianfan  
Xu

**EL VALOR DE MARCA. COMPARATIVA Y EVOLUCIÓN DEL  
RANKING DE INTERBRAND**



## ÍNDICE

Capítulo 1.....	4
1. Introducción .....	4
1.1 Objetivos .....	7
1.2 Justificación.....	7
1.3 Metodología .....	8
Capítulo 2.....	10
1. Introducción .....	10
2. <i>Brand Equity vs Brand Value</i> .....	11
2.1 <i>Brand Equity</i> .....	12
2.2 Brand value .....	13
3. Ranking Interbrand.....	15
3.1 La metodología de valoración de marcas seguida por <i>Interbrand</i> .....	16
Capítulo 3.....	20
1. Análisis empírico .....	20
2. Discusión.....	45
Capítulo 4.....	48
1. Conclusiones .....	48
Capítulo 5.....	50
1. Bibliografía .....	50
2. Anexos.....	53

## Capítulo 1.

### 1. Introducción

A lo largo del presente trabajo de investigación, que constituye el Trabajo de Fin de Grado, se va a abordar el concepto de *Brand Equity*, que es el factor que determina que el consumidor tome una decisión en torno a un producto basándose en la marca, profundizando en el valor económico que una marca puede representar para una empresa y relacionándolo con el concepto de *Brand Value* para comprender el papel de la marca en la actualidad económica y la importancia de las estrategias de marketing que inciden sobre ésta.

De acuerdo con Aaker (1996) la marca es un intangible que arroja un valor firme y estable para la empresa, siendo un elemento que cada vez adquiere más protagonismo en el mundo globalizado en el que nos movemos. En este sentido Keller (2007) destaca la importancia del rol de la marca en el marketing actual. De hecho, el interés por el *Brand Equity* es una cuestión relativamente moderna que ha sido tratada principalmente a partir de los años 80.

En un primer momento, la marca era una referencia que perseguía mostrar la identidad del fabricante de un producto, surgida en la Grecia helénica donde los alfareros señalizaban sus productos con símbolos que les representaban. Sin embargo, en la actualidad la marca ya no sólo cumple esta función identificativa, sino que se ha convertido en un instrumento de diferenciación al servicio de la empresa que implica posicionarse en el mercado y, que a su vez permite descubrir la asociación que el consumidor percibe con la marca y la relaciona con el prestigio de la empresa, de acuerdo con Kotler, Keller, Ancarani, & Costabile, (2014).

La transición entre la simple señalización de un producto y la asociación de una marca a unos valores, percepciones y reconocimiento a una empresa se produjo en torno a los años 80, de acuerdo con Aaker (2013), momento en el que se produjeron operaciones societarias muy relevantes en las que las empresas fueron valoradas por encima del valor contable

teniendo en cuenta el valor intangible que aportaba la marca, es decir, se comenzó a pagar un sobreprecio por el lugar que la marca ostentaba en la mentalidad del consumidor.

Desde este momento la concepción de la marca como un mero símbolo identificativo comenzó a perder fuerza y se vio seguido por una nueva perspectiva en la que la marca constituye un activo estratégico para las empresas, es decir, un elemento capaz de lograr una ventaja competitiva (Keller, 2006). En efecto, la marca se ha convertido en una variable muy influyente en la decisión del consumidor antes que se produzca la compra y constituye el elemento clave del marketing relacional, como indica Aaker (1994) al indicar que la marca es una protección de los competidores que arroja información al mercado para diferenciarse de productos afines. La marca, por lo tanto, está orientada hacia el consumidor y, de acuerdo con Lambin (1991) brinda información sobre elementos de su interés buscando diferenciarse del resto de marcas para que la decisión final de aquél le sea favorable. De esta forma, la marca es considerada como un valor añadido que no está relacionado con el producto y orienta el enfoque estratégico de la empresa, de acuerdo con Kapferer (2012).

Concretamente, hablamos de *Brand Equity* refiriéndonos al valor que se puede atribuir a la marca por sí misma, separándola del resto de activos de la empresa y que puede traducirse en un resultado económico. En esta línea, Aaker (2013) ha definido este concepto como el conjunto de activos y pasivos que es posible vincular a la marca, estando constituido por el nombre y el logotipo que, al acompañar a un producto o a un servicio influyen sobre el consumidor transmitiéndole información sobre el valor de los elementos tangibles que la empresa pone a su disposición.

De esta forma, es interesante comprender que la marca es un instrumento intangible que al entrar en relación con los productos de la empresa emite información tanto sobre los productos y servicios que se comercializan como sobre la propia compañía. En este sentido, el *Brand Equity* representa la plusvalía que el consumidor está dispuesto a satisfacer derivado de la percepción de la marca, creando valor añadido sobre la empresa. (Keller, Parameswaran, & Jacob, 2011).

La marca, por lo tanto, es un elemento que no está unido necesariamente al producto pero que al asociarse a él aporta un valor que se traduce en términos económicos para la empresa y que deriva de la percepción del consumidor que, al adquirir un cierto producto experimenta una sensación emocional que no se agota con el consumo del producto o servicio adquirido. En efecto, el producto puede ser imitado por otras empresas pero la marca posee una propia idiosincrasia que no puede copiarse de la que se desprende una ventaja económica, de acuerdo con Aaker (2013).

De hecho, en la actualidad cada vez es más amplio el abanico de productos ofrecido que puede ser similar y, pese a ello, más importante es para el consumidor el valor atribuido a la marca, habiéndose trasladado el objeto del marketing hacia el estudio de la relación que se establece entre el consumidor y la marca.

En la actualidad la importancia del *Brand Equity* es tal que se han desarrollado diferentes instrumentos, tendentes a cuantificar el valor que se desprende de una marca, contruidos a partir de indicadores que se configuran para arrojar información que oriente el proceso de toma de decisiones en las empresas para desarrollar las estrategias más efectivas. (Keller et al, 2013). De acuerdo con Aaker (1996), los indicadores miden distintos componentes que conforman la marca y la forma en que ésta interactúa con el consumidor.

En este escenario, se hace preciso comprobar empíricamente de qué forma se relaciona la conducta del consumidor con la estrategia seguida por la marca y el valor que aporta para conocer de qué forma puede conceder ésta una ventaja competitiva a la empresa que la implementa, entendida esta ventaja como aquel activo derivado directamente del cliente.

La necesidad de la marca para generar valor estriba fundamentalmente en las características del consumidor de hoy día, informado y proactivo, los costes de los canales de comunicación, el poder de los canales de distribución que hace decantarse al comerciante por unas u otras referencias, el fuerte ritmo de la innovación y la internacionalización de los mercados (Nam, Ekinci, & Whyatt, 2011).

En un mercado saturado de productos, el marketing de hoy día está enfocado hacia el establecimiento de vínculos relacionales con el cliente que perduren gracias a la experiencia que la marca proporciona, constituyendo la marca el instrumento que la empresa puede

arbitrar para defenderse de la emergencia de nuevos productos en el mercado, cargando de significado el proceso decisor del consumidor (Huang, & Sarigöllü, 2012).

## 1.1 Objetivo

El objetivo que se pretende alcanzar a través del presente trabajo es:

- Abordar el concepto de *Brand Equity* y *Brand Value* realizando una investigación exhaustiva que alcance las principales dimensiones de estos términos en el momento actual permitiendo así realizar una distinción entre ambos conceptos y que a su vez nos .
- Comprender los efectos que se derivan de la adopción de una estrategia que incida sobre el valor de marca y los efectos que puede tener.
- Analizar el *Ranking Interbrand* a través de un estudio empírico en el que se analice la posición de diferentes marcas a lo largo del tiempo, concretamente en el periodo que transcurre entre 2009 y 2014, para comprobar cómo ha variado el *brand value* a lo largo del tiempo.
- Elaborar unas conclusiones que conecten el análisis teórico acometido con el estudio empírico llevado a cabo sobre el ranking *Best Global Brand* que lleva a cabo con carácter anual la empresa *Interbrand* y a su vez nos permita cuantificar el *valor de marca*.

## 1.2 Justificación

El análisis del *Brand Equity* puede abordarse desde la perspectiva de la oferta o la de la demanda, adquiriendo dos dimensiones muy relevantes en función del objeto sobre el que recaiga el estudio. Para las empresas, constituirá el valor añadido que se genera a través de la marca fruto de la mayor actividad mercantil que se obtiene a partir de ella. Para el consumidor, sin embargo, se refiere al poder de persuasión de la marca y la influencia que ejerce a la hora de tomar la decisión en torno al producto que se va a consumir.

El presente estudio se centra en el impacto empresarial del valor de marca aunque sin perder de vista las referencias obligadas a la toma de decisión del consumidor. La elección de esta línea de investigación responde a la gran importancia de las marcas en la actualidad, donde la ventaja competitiva de las organizaciones reside, precisamente, en el valor añadido que pueda aportarse a través de este intangible.

En un mercado en el cada vez encontramos más productos similares, las marcas se convierten en un factor decisivo para mostrar las diferencias entre las empresas y los productos y servicios ofertados. Con el estudio empírico pretendemos verificar el impacto sobre las preferencias de compra a través del estudio del *Ranking Interbrand*.

### **1.3 Metodología**

El término *metodología* engloba todo el conjunto de decisiones y planteamientos que guían la elaboración de un trabajo. En concreto, centrándonos en la metodología de este trabajo, en primer lugar se llevará a cabo una revisión de la bibliografía que parte del análisis de las fuentes mencionadas en el apartado correspondiente para ello, que nos conducirá a la comprensión del contenido del *Brand Equity* y a conocer las implicaciones y sus repercusiones en el momento actual.

A la hora de seleccionar las fuentes que han constituido esta bibliografía, nos hemos guiado por la búsqueda sistemática de diferentes artículos que versan sobre el *Brand Equity* y el *Brand Value*, localizados a través de los archivos de las principales bibliotecas electrónicas de las diferentes universidades españolas, así como otros textos, revistas de economía y marketing que abordan este supuesto, tratando de hallar aquellas más significativas para trabajar sobre el objeto de estudio que constituye el presente trabajo.

Conjuntamente, se ha tenido en cuenta los principales indicadores en los que tenemos que centrar el análisis para comprender el alcance del *Ranking Interbrand*, que se ha estudiado empíricamente a través del estudio de casos donde se han seleccionado nueve empresas de los sectores más representativos para analizar la forma en que llevan a cabo sus estrategias

de marca principalmente en el último ejercicio pero comparando sus resultados obtenidos en perspectiva, a través del estudio de su posición a lo largo de los últimos 5 años.

La última parte del ensayo está constituida por un conjunto de reflexiones y consideraciones finales, en las que se tratará de recopilar los aspectos más importantes que se han podido descubrir con la realización del trabajo, desde un punto de vista personal y crítico.

## Capítulo 2.

### 1. Introducción

En este capítulo se va a abordar el estudio de dos conceptos, *Brand Equity* y *Brand Value*, cuyo análisis va a asentar ambos términos y será el punto de partida para construir el análisis empírico que tendrá lugar en el capítulo 3. Con carácter previo, debemos partir afirmando la importancia para las empresas de conocer el valor de marca como activo intangible que puede aportar una ventaja competitiva en el mercado.

De hecho para una empresa la marca aporta no sólo una ventaja en su relación con el consumidor sino también en su relación con otras empresas, de tal forma que procede hablar de *Brand Equity* y de *Brand Value* de forma diferenciada, siendo el primer concepto el valor de la marca en las relaciones con el consumidor que permite generar mayor negocio debido a su diferenciación respecto a sus competidores y el segundo el valor de la marca en todas sus relaciones con los diferentes actores y que nos permite estimar los futuros flujos de caja relacionados con una marca en función de su valor.

Como indican Arráez, Osuna, y Peris (2014), en la actualidad conocer el valor de la marca como activo de la empresa es determinante para mantener la posición que se ostenta en el mercado frente a las empresas competidoras. La situación actual del mercado implica la existencia de productos muy similares en cuanto a sus características, de forma que la diferenciación se consigue a través de la construcción de una imagen de marca que ayude a decidir al consumidor, *Brand Equity*. La configuración del *Brand Equity* como elemento decisor que influye en el comportamiento del consumidor va a suponer una ventaja competitiva que puede ser medida a través de indicadores como la lealtad del cliente y la posición del mercado, entre otros, dependiendo en gran medida de factores externos, de acuerdo con Reyes (2013).

De hecho, el *Brand Equity* descansa en gran medida sobre la percepción del consumidor que se construye a través de los medios de comunicación, las asociaciones que se enlazan a la marca y la percepción de la calidad, razón por la que este concepto puede ser influido por

los comportamientos de los *stakeholders* o interesados que juegan un papel cada vez más importante en el mercado actual, de acuerdo con Torres, Bijmolt, Tribó, & Verhoef, (2012).

## **2. *Brand Equity vs Brand Value***

Para Felwick (1996), son múltiples los enfoques que podemos adoptar a la hora de teorizar acerca de las marcas y su valor, aunque existen dos líneas fundamentales:

- Valor para el consumidor de la marca. (*Brand Equity*)
- Valor contable que alcanza en el balance la marca. (*Brand Value*)

En la primera de estas vertientes, el peso de la valoración se centraría en cuestiones subjetivas que están presentes en la toma de decisión del consumidor. La segunda de estas dimensiones puede conectarse con la lealtad de marca. En este sentido, el *Brand Value* se determinará por la medición de flujos de efectivo que sea capaz de arrastrar.

De esta forma, el *Brand Equity* considera el papel de las relaciones con el cliente y los *stakeholders* en la creación de valor y el *Brand Value* considera la evaluación del valor que se crea a través de estas relaciones (Trueman, Cornelius, & Wallace, 2012).

La importancia del *Brand Value* es en la actualidad más destacable habida cuenta que el valor económico de la marca cada vez supone un porcentaje más significativo en relación a la valoración total de la empresa. Ambler indica que, de media, en las empresas de productos de consumo la cuantificación del *Brand Value* puede ascender hasta el 50% y se incluye en algunos países como parte del resultado financiero desde 2001, como es el caso de Reino Unido y Países Bajos.

Para Ambler existe dificultad para llevar a cabo una medición del *Brand Equity* y el análisis de sus fuentes que podría ser resuelto a través de la consideración de los indicadores que informan sobre el origen del *Brand Equity* a largo plazo y teniendo en cuenta el reflejo de éstos sobre el *Brand Value* a fin de conocer la forma en que se crea valor para la empresa.

De acuerdo con Cueva, Camino, y Ayala, (2013), en relación a la marca se hace interesante medir tres esferas: el impacto en la mente del consumidor, la respuesta de éste y el impacto financiero que se desprende de la actuación del consumidor.

## **2.1 *Brand Equity***

El término *Brand Equity* hace referencia, en términos generales, al valor que perciben los consumidores siendo estos tangibles o intangibles, es decir, el peso que la marca adquiere en términos económicos deriva del sobre precio que el consumidor acepta pagar cuando decide adquirir nuestra marca entre productos o servicios similares. Para Keller, (1998), el *Brand Equity* parte del conocimiento del consumidor, que pone en juego sus percepciones sobre la marca a la hora de escoger un producto o servicio.

Por lo tanto, cuando nos referimos al *Brand Equity*, aludimos al valor que arroja, como un activo intangible, la marca sobre la empresa cuando el consumidor toma la decisión de adquirir sus productos o servicios. Hoy en día, la traslación de este concepto a términos económicos es una cuestión a la que se realizan continuas aproximaciones desde distintas disciplinas, como la economía y el marketing. En efecto, conocer el valor que aporta sobre una empresa la marca como elemento de influencia sobre el consumidor es un factor que permite valorar de forma más eficaz la empresa.

Aaker (1996) estableció cuatro componentes fundamentales a la hora de determinar el *Brand Equity*, lealtad hacia la marca, calidad percibida, asociaciones adicionales a la calidad percibida, reconocimiento del nombre y otros activos que dependen del comportamiento en el mercado.



Ilustración 1. Aaker (1996) Componentes del *Brand Equity*

La relación que se establece entre los clientes y la marca determina el *Brand Equity* y, en la práctica, las empresas centralizan sobre la marca el objetivo de su marketing, gestionándolas de forma estratégica para dimensionar el valor añadido que ésta puede ofrecer. En efecto, para las empresas hoy en día es una prioridad construir marcas atractivas que sean capaces de provocar en el consumidor una sensación que implique adquirir sus productos por encima de los de la competencia, radicando en este factor la ventaja competitiva. Para Homs (2004), las marcas hoy en día deben evocar experiencias en el consumidor, de forma que la capitalización del valor añadido de una marca está monetizando la experiencia que ésta genera sobre el consumidor, es decir, el valor intangible que guía su selección.

## 2.2 Brand value

El concepto *Brand Value* se ha definido como "la comercialización y el valor financiero asociado con la fuerza de una marca en el mercado, que incluye el software protegido, los activos de la marca, lealtad a la marca, la calidad percibida de la marca, y las asociaciones que tienen que ver con la marca "(Pride & Ferrell, 2003, p 299). En este sentido, el *Brand Value* va a depender de los beneficios que puedan obtenerse por la posesión de la marca, que serán puestos en juego especialmente, en los casos de adquisiciones y fusiones de empresas.

Otros autores, como Stobar (1989) asimilan el *Brand Value* a los resultados esperados de la marca, al valor que adquiere en una posible transacción (Smith, 1991), el valor de la ventaja competitiva (Tauber, 1989) o la diferencia de flujos de caja que es posible obtener al comercializarse junto al producto, de acuerdo con Simon y Sullivan (1993), como es posible advertir en el cuadro 2.

- **Stobart (1989)**

- **Asimila el *Brand Value* con la valoración monetaria de los beneficios futuros que se esperan de las ventas generadas.**

- **Tauber (1989)**

- **El *Brand Value* es el valor suplementario que alcanza la empresa, por encima del valor de sus activos materiales, debido a la posición que su marca detenta en el mercado y a la posibilidad de extender la misma a otras categorías de productos y/o mercados.**

- **Smith (1991)**

- **El *Brand Value* es el valor monetario derivado del grado en que el nombre de marca favorece las transacciones o intercambios, actuales y futuros, de la empresa con sus clientes.**

- **Simon y Sullivan (1993)**

- **El *Brand Value* es la diferencia entre los flujos de caja obtenidos por un producto con marca y los flujos de caja resultantes en el caso de que ese mismo producto se vendiera sin marca.**

**Ilustración 2. Concepto de *Brand Value* para diferentes autores. Elaboración propia.**

La importancia que hoy en día se le concede a las marcas deriva de que en el mercado cada vez existe un abanico más amplio de productos, de forma que la vía más eficiente para obtener éxito en el mercado reside en la posesión de una marca capaz de atraer al consumidor, de acuerdo con Nomen (1996). Por su parte, Aaker (2013) ha destacado el desplazamiento que han sufrido otros activos en relación a la marca a la hora de generar una ventaja económica, habida cuenta de la especial relevancia que hoy en día cobran los activos intangibles. La dificultad en este terreno se debe fundamentalmente a la forma en la que se cuantifica, en términos económicos, esta ventaja competitiva, de acuerdo con Keller (1998).

La medición del *Brand Value* es la cuestión más compleja que existe en torno a la marca y no existe en la actualidad ningún instrumento de medición sobre el que exista un acuerdo generalizado en torno a su validez, a pesar de la importancia para las empresas de conocer contablemente el valor de su marca como activo.

Entre los medios de valoración que se han seguido desde los ochenta hasta la actualidad, destacamos el valor de mercado valorado a través de las expectativas de los ingresos futuros (Stobart, 1989), el valor de la cotización en bolsa (Simon y Sullivan, 1993) y el método *Interbrand*, (Kapferer 2012).

### **3. Ranking Interbrand**

Interbrand es una de las empresas líderes dedicada al desarrollo, asesoría y consultoría de marcas. John Murphy, de origen inglés fue el fundador de la empresa que en su origen se denominaba Novamark y se dedicaban exclusivamente a la consultoría de denominación que posteriormente pasaría a denominarse Interbrand tras la apertura de la primera oficina fuera del Reino Unido situada en Nueva York.

Tal ha sido el éxito de la empresa que actualmente cuentan con cuarenta y dos oficinas repartidas por todo el mundo y como recalca su director General en México, David Clifton: “ Para nuestra compañía, el éxito de una marca reside en la consecución de las promesas realizadas por la empresa”

Como se ha explicado en el apartado precedente, la medición del valor que las marcas poseen por sí mismas es una cuestión no exenta de controversias, como ha destacado Keller (1993), autor que consideraba que la valoración de las empresas respondía, por un lado a la motivación financiera ya que considerar como parte del balance el valor que la marca aportaba por sí solo era un aspecto muy interesante en algunas operaciones societarias, y, por otro lado, la búsqueda de eficiencia a la hora de gestionar la marca. Esta doble necesidad constituye la clave de la existencia, en la actualidad, de diferentes perspectivas para la valoración de las marcas.

El *Ranking Interbrand* se elabora anualmente por la empresa que le da nombre, Interbrand, valorando las marcas más importantes a nivel global a través de sus propios y cuantificando el valor añadido que aportan a la empresa y varios de los requisitos indispensables para poder valorarlas son tener presencia en al menos tres continentes, un 30% de sus ingresos deben de provenir de fuera del país de origen además de tener presencia en países emergentes, criterios que más adelante se nombrarán y se analizarán en profundidad.

El listado de marcas resultante es fruto de un exhaustivo análisis en el que se ha tenido en cuenta como anteriormente se ha comentado a empresas que actúen en un ámbito global y a las que se ha estudiado el resultado financiero, el beneficio económico y la coherencia de la marca con los valores internos.

### **3.1 La metodología de valoración de marcas seguida por *Interbrand***

La valoración de marcas que lleva a cabo *Interbrand* para ofrecer anualmente su listado de 100 mejores marcas se basa en el análisis de la marca de forma profunda atendiendo al pasado, presente, y futuro de la marca para extraer una visión clara y completa de las acciones que la marca está desarrollando y cómo repercuten sobre la empresa. En este sentido, interesa conocer la proyección de las actividades que la marca va a llevar a cabo en el futuro.

Para ello *Interbrand* se basa en la elaboración de indicadores que recaen sobre la estructura de la marca, el posicionamiento y la fortaleza para construir un listado en el que se atribuye

un número que establece la posición de la empresa en el mundo, indicando el porcentaje de valor que la marca arroja sobre la empresa. Para las marcas figurar en el ranking es, asimismo, una oportunidad para reforzar su posición y afianzarse tras contemplar la posición que ostentan sus competidores y sus puntos fuertes.

Tal y como indica *Interbrand*, para ser incluido en el ranking *Best Global Brands* una marca debe ser verdaderamente global, habiendo trascendido con éxito las fronteras geográficas y culturales, habiéndose instituido como una empresa consolidada a través de los centros económicos establecidos del mundo y siendo considerada un referente en los principales mercados del futuro. Estos términos han de traducirse a indicadores que puedan ser cuantificados y que, en la actualidad, *Interbrand* resume en los siguientes criterios:

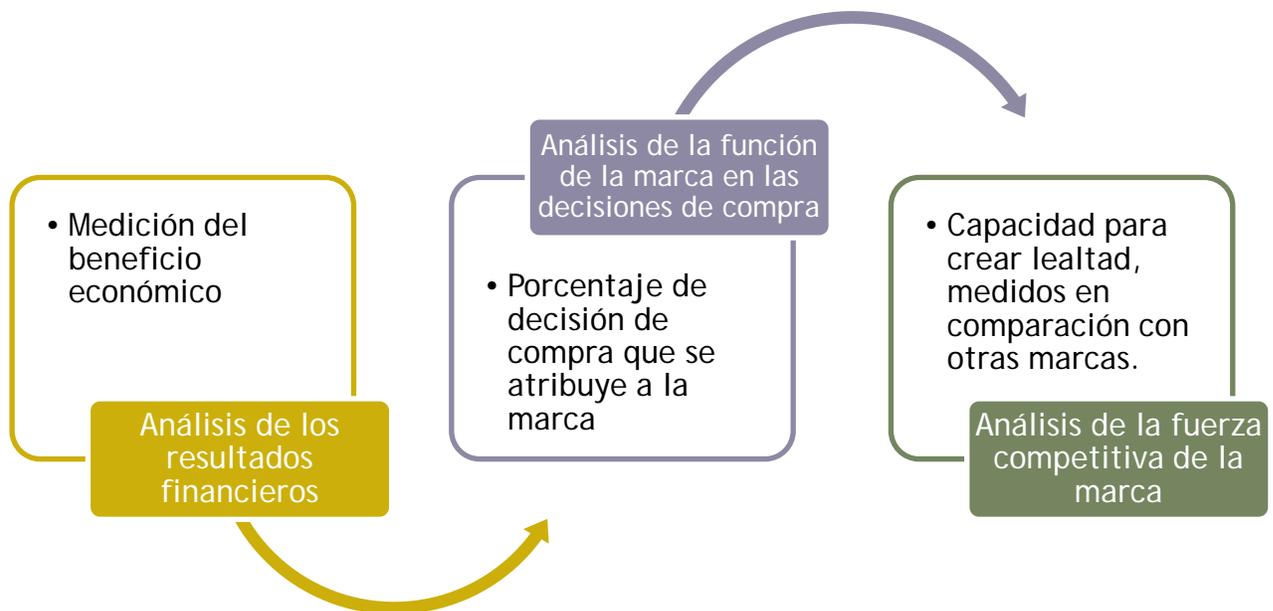
- Como mínimo, el 30 por ciento de los ingresos de la empresa que se está analizando debe provenir del exterior del país en el que ha nacido la marca.
- La marca debe tener una presencia significativa y consolidada en Asia, Europa y América del Norte, así como una amplia cobertura geográfica en los mercados emergentes del resto del mundo.
- Deben existir suficientes fuentes de información financiera a través de las que sea posible medir en términos económicos los beneficios empresariales de la marca.
- Los resultados económicos esperados en el futuro deben ser positivos a largo plazo.
- La marca debe ser conocida a nivel mundial, siendo identificada por los consumidores y usuarios de las principales economías del mundo.

Dicho de otra forma, se exige que la marca sea global, visible y relativamente transparente con los resultados financieros para ser considerada a efectos de formar parte del ranking *Best Global Brands*. Para construir una sólida valoración de marca *Interbrand* realiza una evaluación integral que incorpora una amplia gama de fuentes de información financiera, documental y analítica llevada a cabo por expertos que consideran, entre otras informaciones las cuentas anuales de cada una de las empresas a analizar y de *Thomson Reuters* y los ofrecidos por *Datamonitor*.

*Interbrand* realiza desde 1988 el ranking sobre la valoración del *brand value* de las empresas que solicitan participar en el ranking. En este sentido, figurar en el ranking es muy positivo para los *stakeholders* con capacidad de influencia en la marca, especialmente inversores, trabajadores y clientes. Las marcas fuertes influyen en la elección del cliente y crean lealtad en él, atendiendo a la dimensión de los trabajadores, atraen, retienen y motivan el talento, y desde el punto de vista financiero reducen el coste de la financiación. La valoración de cualquier activo o negocio, no sólo la valoración de marcas, es tanto un arte como una ciencia, basada en la evaluación cuantitativa y cualitativa. La ciencia está en la medición y el arte está en la interpretación. Por supuesto, la valoración de una marca no es tan sencillo como la valoración de un activo tangible. Los tasadores ven en las palancas clave de la creación de valor de marca (en el caso de *Interbrand*, el papel de la marca en la elección (Papel de Marca) y su fuerza competitiva (Fuerza de Marca) la conducción) determinará lo que se mide, pero no en todas las empresas se atiende a los mismos factores o dan el mismo peso en sus metodologías. De acuerdo con Kapferer (2012), el método para la valoración de *brand value* que emplea *Interbrand* se basa en determinar el valor que tiene el PER (*price/earning ratio*) en la valoración de la empresa, es decir, conociendo el valor del cociente del precio de la acción en bolsa entre los beneficios netos de la empresa.

La metodología de valoración de marca de *Interbrand*, certificada por la norma ISO 10668, ha sido diseñada específicamente para tener en cuenta todos los factores antedichos, siendo una herramienta estratégica para la gestión de la marca, cuantificando la valoración de ésta en el mercado y los datos financieros.

Las tres esferas principales sobre las que recae la valoración que lleva a cabo *Interbrand* quedan recogidas en el siguiente gráfico:



**Ilustración 3. Esferas sobre las que recae el análisis de *Interbrand*. Elaboración propia.**

De acuerdo al ranking *Interbrand* de 2014, las marcas más importantes a nivel global con su correspondiente valor añadido arrojado por su marca son las siguientes:

Posición	Marca	Brand Value
01	Apple	+21% 118,863 \$m
02	Google	+15% 107,439 \$m
03	Coca-Cola	+3% 81,563 \$m
04	IBM	-8% 72,244 \$m
05	Microsoft	+3% 61,154 \$m
06	GE	-3% 45,480 \$m
07	Samsung	+15% 45,462 \$m
08	Toyota	+20% 42,392 \$m
09	McDonald's	+1% 42,254 \$m
10	Mercedes-Benz	+8% 34,338 \$m

**Ilustración 4. Ranking *Interbrand* 2014. Elaboración propia a partir de *Interbrand* 2014.**

Como se ha mencionado no existe un ranking que sea universalmente aceptado para la medición del *brand value*, pero si es posible afirmar que en la actualidad las empresas más fuertes les interesa conocer su valoración desde una perspectiva integral, como la ofrecida por *Interbrand* para conocer su posición en el mercado y poder relativizar el peso de sus

competidores. Al comparar los valores determinados por diferentes consultoras, es importante tener en cuenta que una valoración sobre *brand value* es esencialmente un dictamen (en oposición a un precio real obtenido en una transacción) llegado a través de la investigación y el análisis, y se evalúa a través de una lente metodológica particular. Debido a que todas las metodologías son diferentes, por supuesto, las valoraciones varían, y esto crea un grado inevitable de confusión.

### **Capítulo 3.**

#### **1. Análisis empírico**

El análisis que se va a llevar a cabo empleará como base el ranking *interbrand* con el objetivo de comparar el *brand value* de 9 empresas pertenecientes a diferentes sectores, estudiando su estrategia y la posición que ostentan en el ranking mundial a través de un estudio de casos en el que se van a contemplar los últimos cinco años, teniendo en cuenta el ranking *Best Global Brand* entre los años 2009 a 2014.

A pesar de que la marca no equivale en su totalidad a la empresa, si es una parte muy importante de ella y puede valorarse por el sobreprecio que arroja sobre el balance de la empresa, cuestión que puede determinarse a partir de la cuantificación de factores como los beneficios que arroja y la fortaleza de la marca, es decir, sobre la rentabilidad que se deriva directamente de la marca.

*Interbrand* considera para el cálculo los datos económicos relativos a los tres últimos ejercicios para limitar los efectos de la inflación, calculando una media ponderada de los resultados económicos de estos tres años para aislar las potenciales coyunturas que pudieran haber influido en unos resultados extraordinarios.

En este sentido, la media ponderada modula los resultados para ofrecer un resultado más homogéneo en el periodo considerado aislando los intereses y otros resultados financieros de la empresa que no pueden vincularse de ninguna manera a la marca.

Para valorar la fortaleza de la marca considerada, se analiza la puntuación bajo diferentes indicadores de ésta, entre los que se valora el posicionamiento, el mercado, el sector, la competencia y los riesgos.

Las marcas que se van a comparar forman parte de los 9 sectores más representativos en la economía y son las más valiosas dentro de cada sector de acuerdo a la posición que ostentan en el ranking *Interbrand* y todas deben de haber formado parte del ranking desde 2009 hasta 2014. Se va a analizar cada empresa de forma individual para posteriormente pasar a discutir cuáles son los puntos fuertes de su éxito.

Para establecer un criterio unificado a la hora de valorar las marcas que se llevan a cabo en el siguiente estudio, se utilizará la ponderación de los 7 factores denominados por interbrand “fortaleza de marca“ :

1. Liderazgo: trata de medir la estabilidad de cada marca
2. Estabilidad: las marcas con mayor antigüedad cuentan en un principio con mayor lealtad de sus consumidores
3. Mercado: trata de medir la estabilidad y facilidad/dificultad de una marca a la hora de establecerse en un mercado
4. Internacionalización: como su nombre indica, la cantidad de países en los que la marca posee actividad
5. Trayectoria: la tendencia de una marca a mantenerse actualizada y con relevancia de cara al consumidor
6. Apoyo: las alianzas y colaboraciones que la marca posea con otras marcas
7. Protección legal: la capacidad de la marca de ser única ante posibles plagios u falsificaciones.

Marca	<i>Interbrand</i> 2014	<i>Interbrand</i> 2013	<i>Interbrand</i> 2012	<i>Interbrand</i> 2011	<i>Interbrand</i> 2010	<i>Interbrand</i> 2009
Louis Vuitton	19	17	17	18	16	26
Amazon	15	19	20	26	36	43
IBM	04	04	03	02	02	02
Apple	01	01	02	08	17	20
McDonald's	09	07	07	06	06	06
Toyota	08	10	10	11	11	08
Nike	22	24	26	25	25	26
American Express	23	23	24	23	24	22
Disney	13	14	13	09	09	10

Ilustración 5. Posición en el ranking *Interbrand* de las empresas consideradas para el análisis. Elaboración propia.

### Sector de empresas de lujo.

Dentro del sector de las empresas de lujo, la primera marca que encontramos en el ranking *Best Global Brand* es *Louis Vuitton* que ostenta la posición número 19 en el año 2014. El *brand value* de esta empresa se cifra en 22,552 \$m, un -9% respecto al año 2013, habiendo caído desde la posición 17.

*Louis Vuitton* es una de las marcas más famosas del mundo, más imitadas y más falsificadas a nivel mundial según publica la agencia tributaria en su nota de presa sobre las falsificaciones. Para *Louis Vuitton* el año 2014 ha supuesto una consolidación de su estrategia de marca que ha comenzado con el lanzamiento de una nueva línea de bolsos de mano con un precio situado por encima de los 40.000 \$ por unidad y la apertura de dos nuevos locales comerciales en Venecia y Munich, que se espera que permitan consolidarse como la marca líder en el sector y permita mejorar su caída de dos puestos respecto al año anterior en el ranking.

Marca	<i>Interbrand</i> 2014	<i>Interbrand</i> 2013	<i>Interbrand</i> 2012	<i>Interbrand</i> 2011	<i>Interbrand</i> 2010	<i>Interbrand</i> 2009
<b>Louis Vuitton</b>	19	17	17	18	16	26

**Ilustración 6. Posición *Louis Vuitton* en el ranking *Best Global Brand*. Elaboración propia.**

Asimismo la empresa ha tenido que reafirmar su vocación de marca exclusiva que apuesta por un diseño innovador de alta calidad que se apoya en la artesanía de alta gama, desarrollando productos para la venta al detalle y buscando la excelencia constantemente. *Interbrand* destaca de esta marca su perseverancia, basada en la creatividad, y su búsqueda de la excelencia, dos factores que han determinado su éxito.

Observándola en el largo plazo contemplamos cómo los esfuerzos de la marca han dado sus frutos, consiguiendo que alcanzara la mejor posición en el ranking entre las empresas del sector lujo, donde compite directamente con *Gucci*. El mejor ejercicio de la etapa contemplada para la empresa es el 2010, donde consigue su puesto más alto, el 16. A partir de entonces la marca se mantiene cercana a tal posición, habiendo fluctuado en torno al 17 durante los últimos tres ejercicios.

En la actualidad la estrategia de la marca está cada vez más enfocada al consumidor; en este sentido, *Louis Vuitton* ha aumentado su presencia en las redes sociales durante el último año, contando en estos momentos con 18 millones de fans en Facebook, 3,8 millones de seguidores en Twitter y casi 70 millones de visitas en YouTube gracias al éxito de la campaña "*L'Invitation au Voyage*", protagonizada por David Bowie.

*Louis Vuitton* es una marca que comenzó produciendo artículos para viaje pero que con el tiempo ha ido ampliando su cartera de productos, uniendo al equipaje la moda de alta gama; sin embargo, la marca se ve afectada tanto por la fluctuación de los tipos de cambio en la economía global y el impacto de los climas políticos y económicos en los consumidores clave, como los viajeros rusos y chinos, razón a la que se debe su posición variable aunque prácticamente consolidada en el ranking *Best Global Brand*. En el presente, *Louis Vuitton*

se enfrenta a una dura etapa llena de desafíos y retos entre los que se encuentra preservar la demanda, así como el atractivo de sus productos para su target a la vez que va evolucionando al ritmo de los impulsos de compra de los mercados más competitivos. Especialmente trata de mantener a los consumidores leales a través de la mejora continua de sus productos, de gran calidad pero también apostando por un diseño sofisticado y elegante.

A fin de mantener una fuerte lealtad a la marca con los consumidores - especialmente aquellos mundiales en la vital importancia de Asia-Pacífico de mercado- *Louis Vuitton* debe aprovechar sus puntos fuertes, entre los que destaca un diseño icónico, la innovación técnica en sus procesos artesanos, el estilo propio y la autenticidad.

El año 2014 ha sido asimismo muy importante para la empresa por su alianza estratégica con el gigante chino en las compras por internet, Alibaba, para evitar la venta de las imitaciones a través de esta plataforma y ayudar a impulsar las ventas en el portal que tiene más ventas que eBay y Amazon unidas. El año 2015 será decisivo para la marca, protagonizado por el lanzamiento del diseñado por *Frank Gehry Fondation Louis Vuitton*, y la llegada al mercado de la nueva colección de *Nicolás Guesquière*, sucesor de *Marc Jacobs* que pretende renovar la imagen de la casa.

Como se ha podido analizar, el *brand value* de *Louis Vuitton* se encuentra en un punto de inflexión en el que ha tenido mucho que ver la renovación de la marca a la que se está asistiendo especialmente en el último año, donde principalmente se trata de mejorar la experiencia del consumidor a través de la participación en redes sociales a la vez que se desarrollan nuevas líneas de productos gracias a la colaboración con diseñadores que proponen renovar los productos pero sin perder la identidad de la marca, manteniendo fiel al consumidor.

La marca está explorando la construcción de sinergias con otras empresas, como Alibaba, a la vez que se rodea de talento, como *Nicolás Guesquière*.

En la estrategia de marca que se está siguiendo podemos encontrar los siguientes elementos: Se promueve la lealtad a través del mantenimiento de un diseño similar, aunque renovado, tratando de atraer a la demanda, se mantiene la calidad de los productos para que la calidad percibida por los consumidores a la vez que se trata de evitar que en el mercado existan imitaciones, gracias a la construcción de sinergias con empresas distribuidoras que juegan un papel fundamental. En este sentido, además es necesario hacer referencia a la creación de la tienda online desde la que la marca distribuye directamente sus productos.

A modo de conclusión se puede valorar las fortalezas de la marca más relevantes:

**Liderazgo:** Mediante la apertura de las nuevas tiendas flagship y la búsqueda extrema del detalle al consumidor Louis Vuitton busca afianzarse como líder del mercado textil y bolsos de lujo

**Estabilidad:** Se trata de una de las firmas del sector de lujo mas antigua, fundada en 1854 posee una gran lealtad de clientes entre la población mundial y su estabilidad depende en gran medida en mantener esa fidelidad entre sus consumidores a pesar de la actual crisis financiera

**Mercado e Internacionalización** es una marca que debido a su renombre tiene facilidad de acceso a cualquier mercado mundial, sus productos pueden adquirirse únicamente en sus tiendas ya que, no trabajan con otros distribuidores lo que provoca que la marca posea ese añadido de exclusividad.

Opera a nivel estable en 62 países con un total de 445 tiendas por lo que ya esta afianzado en la mayoría de los mercados mundiales, por lo tanto, su objetivo es por un lado afianzar su lealtad en los mercados estables y por otro lado establecer cultura Louis vuitton en los países en proceso de desarrollo

**Trayectoria:** busca la constante actualización de sus productos y una de las vías por las que se esta reforzando es la customizacion de sus productos con la colección mon monogram apostando por la simplicidad y mantenimiento de la calidad de sus productos

**Apoyo:** como se ha comentado en el párrafo anterior, la marca ha encontrado varios *partners* que considera clave como alibaba o *Nicolás Guesquière* para reforzarse como la marca líder en el mercado de complementos de lujo

**Protección legal:** es una de las marcas que al tener mayor renombre mundial se ha visto afectada en gran parte por las falsificaciones de origen asiático además del uso del color tan característico de la marca por otros competidores.

## Sector de empresas de retail.

Entre las empresas del sector retail la empresa seleccionada para llevar a cabo el análisis de su posición ha sido Amazon, marca líder en el *ranking Best Global Brand* en el año 2014 dentro de este ámbito.

En el gráfico observamos la evolución de su posición a lo largo de los últimos 5 ejercicios, en los que cada vez ha consolidado más fuertemente su presencia. *Interbrand* ha destacado esta marca entre las que han experimentado mayor crecimiento, habida cuenta de que su ascenso ha sido imparable, pasando de ostentar la posición 43 en el año 2009 hasta representar el puesto 15 en 2014. En la actualidad Amazon ostenta la posición 15, siendo la empresa de retail más importante a nivel global cuyo *brand value* se cuantifica en 29,478 \$m, aumentando un +25% con respecto al ejercicio anterior, lo que se ha traducido en una subida de 4 posiciones.

Marca	<i>Interbrand</i> 2014	<i>Interbrand</i> 2013	<i>Interbrand</i> 2012	<i>Interbrand</i> 2011	<i>Interbrand</i> 2010	<i>Interbrand</i> 2009
Amazon	15	19	20	26	36	43

### **Ilustración 8. Posición en el ranking *Interbrand* de Amazon. Elaboración propia.**

Amazon es una empresa que no para de crecer y consolidarse dentro del sector de la distribución, que nació con una visión estratégica muy clara: ser la empresa con mayor orientación hacia el cliente del mundo.

El año 2014 ha supuesto para la empresa un ejercicio de gran crecimiento, motivado por el fuerte éxito cosechado por algunos de sus productos, como el libro electrónico Kindle, sus servicios de telefonía y de televisión, aunque sin olvidar su vocación de ser una tienda online en la que sea posible encontrar prácticamente de todo, rompiendo con valentía las últimas fronteras de las ventas online incluyendo en EE.UU productos de alimentación frescos.

La innovación continua es patente asimismo en las relaciones que mantiene con otras empresas, donde ha seguido persiguiendo la búsqueda de perfección en todos los ámbitos.

En este sentido tenemos es necesario destacar su plataforma segura de pago y sus intentos por consolidar el reparto con drones en todo el mundo, que está aún pendiente de desarrollo junto con sus experimentos en la personalización del cliente, tales como creación de la interfaz AmazonSmile que permite a los clientes donar parte de sus compras a ONG's de su elección. Desde este punto de vista, la energía que pone en la personalización de la experiencia del usuario es un factor clave en el que reside el éxito de su evolución.

Como se ha analizado, la empresa ha irrumpido fuerte en el ranking *Interbrand*, asistiendo a una subida extraordinaria en los últimos ejercicios, fruto de un esfuerzo por lograr una tienda online en la que sea posible encontrar productos de todo tipo, incluso salvando las barreras que existían en torno a la comercialización de algunos productos en este formato comercial, como los productos frescos.

Su crecimiento se ha basado en la personalización de la experiencia para el usuario, creando un espacio único en el que es posible encontrar prácticamente de todo, y acercando sus productos a todos los rincones del mundo. En este sentido, el futuro se presenta lleno de oportunidades gracias a las innovaciones en el sistema de distribución.

Amazon ha puesto a su servicio la tecnología y la innovación en los procesos, creando para los consumidores una experiencia cada vez más personalizable. La variedad de productos y la facilidad del proceso de compra son dos de las herramientas clave en las que se apoya, factores que han determinado su éxito y favorecido su crecimiento.

Las conclusiones que se pueden obtener en el sector del retail son:

**Liderazgo:** Amazon ha ido evolucionando a lo largo de los últimos años como la empresa distribuidora online líder del mercado, llegando a superar a Ebay como tal y su trayectoria indica que en un medio plazo se establecerá entre las diez mejores marcas del ranking

**Estabilidad:** Es una empresa de origen reciente pero la calidad de sus servicios y el amplio portfolio de productos que ayuda a comercializar provoca que su abanico de clientes sea extenso lo que, sumado a la fidelidad que provoca por el buen servicio ya comentado anteriormente se puede asegurar una continuidad en el largo plazo a la empresa

Mercado y Internacionalización: al tratarse de un negocio online, debido a la globalización y al avance de las tecnologías se podría afirmar que Amazon opera a nivel mundial y su objetivo debe de ser el convencer a potenciales consumidores que adquieran productos a través de su plataforma y se les ofrezca un producto/servicio que la competencia no sea capaz de ofrecer

siguiendo el contexto del párrafo anterior, la empresa opera a nivel mundial y con el fin de establecerse en países que considera clave, Amazon ha establecido sitios web independientes para Canadá, Reino Unido, China, España, Italia entre otros que con la nueva forma de logística mediante drones se busca que el producto sea capaz de llegar a cualquier parte del mundo

Trayectoria: el camino de esta empresa ha sufrido altibajos desde su creación en 1994 llegando a tener incluso que despedir a 1000 empleados y siendo su origen no más que un grupo de personas que empaquetaban y enviaban libros por todo Estados Unidos y además de establecer una línea de productos ofreciendo CD, software, Electrónica, Ropa, Muebles y sumado al lanzamiento del Kindle que revoluciono el mercado de la lectura en 2007 provocando que la lectura online fuese accesible a todos ha desembocado en una trayectoria que se presenta firme y en crecimiento en el largo plazo

Apoyo: las alianzas que presenta Amazon, son principalmente de carácter financiero en el que se busca que el consumidor tenga todas las facilidades a la hora de realizar el pago, llegando incluso a crear una moneda propia denominada amazon coin.

Protección legal: en este aspecto reside una de las dificultades de la empresa ya que su principal competidor, Alibaba, actualmente cuenta con un mayor volumen de negocio que Amazon y la clave está en la rapidez del servicio sin perder de vista el coste como puede ser la distribución de productos frescos o el uso de drones para llegar a cualquier rincón del mundo ya mencionado anteriormente que provocaría una distinción única

### **Sector de empresas de Business Services**

En el sector de empresas Business Services se encuentra IBM, ostentando la cuarta posición del ranking *Interbrand* a nivel mundial con un *brand value* de 72,244 \$m que ha fluctuado un -8% en relación al ejercicio anterior, fruto del punto de inflexión en el que la empresa se encuentra, marcado por la disminución de los beneficios antes de impuestos.

Como podemos ver al analizar el ranking *Interbrand* en perspectiva, comparando los últimos ejercicios, la empresa ha perdido la segunda posición que ostentaba en 2009 y 2010, cayendo hasta el cuarto puesto en el ranking.

La caída ha venido determinada por diferentes factores, entre los que cabe citar la coyuntura económica y la necesaria reinversión que experimentan las empresas de este sector en la actualidad. Como vemos en el gráfico, la caída ha sido moderada, perdiendo progresivamente los dos puestos que la separan de su anterior segunda posición en el ranking *Best Global Brand*.

Marca	<i>Interbrand</i> 2014	<i>Interbrand</i> 2013	<i>Interbrand</i> 2012	<i>Interbrand</i> 2011	<i>Interbrand</i> 2010	<i>Interbrand</i> 2009
IBM	04	04	03	02	02	02

**Ilustración 10. Posición en el ranking *Interbrand* de IBM. Elaboración propia.**

IBM es una empresa marcada por la transformación en este ejercicio, donde su estrategia se ha redefinido persiguiendo centrarse en otras áreas de negocio alejadas de sus tradicionales ámbitos de negocio. En este sentido, el cloud computing es su gran apuesta, a pesar de que en este área no se encuentra exenta de competidores, por lo que el futuro será determinante para diferenciarse y crear una hoja de ruta estratégica en la que la innovación, la cultura, la experiencia del usuario y las comunicaciones constituyan las claves de un buen posicionamiento de la marca.

La alianza estratégica con Apple que anunció hace tan solo unos meses constituirá sin duda una importante oportunidad para incidir sobre estos ámbitos creando un nuevo enfoque estratégico en el que la innovación sea el arma para arrojar valor añadido sobre la empresa. Esta alianza constituirá la integración de servicios y dispositivos, área en la que podrán competir con las empresas rivales que ofrecen servicios similares.

Continuando con su impulso a la innovación, IBM invirtió grandes cantidades adquisiciones e innovación siendo la empresa que obtuvo el mayor número de patentes de Estados Unidos en el pasado año, entre las que destacan por su importancia la obtención de la patente a principios de 2014 para el Grupo de Watson de IBM que sienta las bases del empleo de la inteligencia artificial para resolver problemas económicos, a través de la creación de un programa capaz de tomar decisiones estratégicas a través de los datos que almacena.

Conjuntamente, IBM también dio a conocer TrueNorth en 2014, un chip inspirado en el cerebro humano "Neurosynaptic" que se puede utilizar en combinación con otras tecnologías de computación cognitiva para crear sistemas que aprenden, razonan, y ayudan a los humanos a tomar mejores decisiones. Dado su potencial para cambiar fundamentalmente informática y transformar la ciencia, el gobierno, los negocios y la sociedad, esta tecnología puede ser la base de otro punto de inflexión para una de las marcas más ingeniosas y auténticas del mundo.

Como se ha comprobado, IBM es una empresa en continua búsqueda de superación de sus expectativas, innovadora y desarrollada en la que los procesos cada vez se tratan de implementar de forma más eficiente, persiguiendo la mejora continua. El vertiginoso proceso evolutivo que en el ámbito tecnológico se vive en la actualidad obliga a IBM a desarrollar estrategias nuevas y la construcción de alianzas para mantener su posición y continuar siendo un *partner* de referencia a nivel mundial para las principales empresas.

Las conclusiones a establecer en cuanto a las fortalezas de la marca son:

**Liderazgo:** se trata de una empresa líder en el sector de la informática que a lo largo de los años ha dominado el ranking de marcas mejor valoradas de *interbrand* y que, debido a la recesión económica, la evolución de la tecnología y la fuerte competencia del mercado, ha perdido algunos puestos en dicho ranking

**Estabilidad:** una marca fundada en 1911 y que comercializa software y hardware de computadoras mundialmente conocidas y utilizadas por cualquier usuario con un conocimiento básico de informática, su estabilidad depende en la constante renovación y mejora de interfaz respecto al usuario como es el sector tecnológico

**Mercado e Internacionalización:** como se ha comentado anteriormente, IBM opera en más de 180 países y uno de sus puntos fuertes que le provee de estabilidad es la investigación, que le otorga ese valor añadido de evolución en sus productos como el "Neurosynaptic"

**Trayectoria:** la marca siempre ha mantenido una fuerte actualización y en su constante afán de evolución la marca busca el máximo contacto con el consumidor

**Apoyo:** el principal *partner* que ha encontrado la marca es su ya mencionada alianza con Apple para entre ambos ofrecer un servicio en smartphones y dispositivos electrónicos para poder competir de igual manera ante sus competidores

Protección legal: el problema de la marca viene marcado por la fuerte competencia y la creación de otros sistemas operativos mas eficientes que provoca que los usuarios mas avanzados en cuanto nivel informático busquen otras alternativas, aun así IBM sigue siendo la principal marca de software y hardware como bien el ranking indica.

### Sector de empresas de tecnología

El ranking *Interbrand* está liderado por Apple, por segundo año consecutivo, cuyo *brand value* alcanza los 118,863 \$m y ha crecido respecto al ejercicio anterior un +21%. La compañía experimenta un gran auge donde la innovación juega un papel protagonista. En este sentido, su principal estrategia en la actualidad está dirigida a sustituir el dinero por las plataformas de pago virtuales, idea que manifestó el 9 de septiembre de 2014 Tim Cook levantando una cartera y declarando: "Nuestra ambición es reemplazar esto", añadiendo su vocación de ofrecer al usuario una experiencia completa en todos los ámbitos.

Como es posible apreciar en el gráfico, su escalada ha sido meteórica, pasando de una posición 20 en 2009 hasta liderar el ranking en 2013, posición que ha mantenido en el último análisis de *Interbrand*.

Marca	<i>Interbrand</i> 2014	<i>Interbrand</i> 2013	<i>Interbrand</i> 2012	<i>Interbrand</i> 2011	<i>Interbrand</i> 2010	<i>Interbrand</i> 2009
<b>Apple</b>	01	01	02	08	17	20

**Ilustración 12. Posición de Apple en el ranking *Interbrand*. Elaboración propia.**

Su éxito se debe en gran parte a la continua innovación, para la que centra al consumidor en su estrategia, uniendo diseño y prestaciones, para crear productos de alta tecnología que emergen en el mercado con una vocación universalista que pretende calar en todo tipo de consumidores.

El futuro se presenta lleno de retos para Apple, donde la pasarela de pago que pretende introducir es un producto ambicioso pero también determinante, aunque no es el único

lanzamiento innovador que se plantea. Durante 2014 Apple también dió a conocer el esperado Apple Watch, un dispositivo portátil que combina la vigilancia de la salud y la forma física con las utilidades de un móvil, y lanzó dos nuevos iPhones que son más rápidos y más inteligentes que las versiones anteriores y cuentan con pantallas más grandes; en este sentido, el iPhone 6 Plus, el dispositivo más avanzado, ha representado un serio desafío para su principal competidor en el mercado, el Samsung Galaxy Note y que sin duda nace con el objetivo ser un referente en el mercado asiático donde los usuarios prefieren pantallas más grandes, lo que podría ayudar a Apple a captar nuevos mercados y tomar el liderazgo en ventas de teléfonos inteligentes a nivel mundial.

Sin embargo su éxito no sólo se debe al lanzamiento de dispositivos móviles; la compañía está consolidando sinergias con algunas importantes empresas en el ámbito de la salud y la domótica con el objetivo de desarrollar el hogar inteligente en el que se integren a través de la tecnología todos los elementos de la vivienda. La diversificación, junto a la apuesta fuerte por la innovación parecen ser los elementos clave que marcan el auge de la compañía para la que el 2015 supondrá una nueva oportunidad de consolidar su liderazgo en el ranking *Best Global Brand* y permitirá reforzar su presencia y alcance en el espacio empresarial.

Para hacer realidad sus ambiciones la compañía se ha rodeado del talento necesario para alcanzar sus objetivos, fichando para su equipo a Tag Heuer, director de ventas y director de marketing digital de Nike, a Angela Ahrendts (ex director general de Burberrys), a Paul Deneve (ex CEO Yves Saint Laurent), y a Jay Blahnik (desarrollador FuelBand de Nike).

A pesar de que el centro de su estrategia parece radicar en el lanzamiento de productos nuevos, el verdadero avance de Apple se ancla directamente sobre la colaboración con otras empresas de sectores estratégicos, desarrollando dispositivos que acompañen al usuario en todas sus experiencias cotidianas.

En resumen, las 7 fortalezas de Interbrand podrían calificarse de la siguiente manera:

**Liderazgo:** se trata de la marca líder del sector tecnológico y a pesar de la fuerte competencia que posee en todos los mercados que opera, como indica el ranking se trata de la marca mejor valorada del mundo y todo ello, hace pensar que, estabilidad como empresa

puntera en el sector tecnológico esta asegurado siempre y cuando continúen con su política de innovación y sigan inculcando los valores Apple entre sus adeptos

**Estabilidad:** Apple es una marca fundada en 1976 que posee una larga trayectoria de altibajos pero que en la última década ha conseguido inculcar un valor añadido de cultura y lealtad entre sus consumidores que añade un valor intangible sumado a la ya comentada innovación tecnológica que provocan que el número de consumidores de la marca vaya en aumento

**Mercado y Internacionalización:** como todas las marcas nombradas en este trabajo, Apple opera en cientos de países y no sólo ha conseguido establecerse como una marca líder en EEUU si no también lo es en otros países como China o Rusia y ha conseguido establecerse en más de 150 países de todo el mundo debido a que sus productos se pueden adquirir en tiendas propias de Apple o distribuidores oficiales

**Trayectoria:** sin duda el éxito de la marca Apple ha ido acompañado de la innovación que intenta inculcar siempre en todos sus productos, además con el amplio portfolio de productos que llevan el nombre de la marca consigue que casi cualquier usuario sea conocedor de la marca por lo que, consiguen que la marca sea importante para los consumidores

**Apoyo:** las alianzas y colaboraciones de la marca también suponen un aspecto clave del éxito de la marca y siendo estas siempre con otras marcas de primer nivel como Nike o IBM y que permiten mediante sinergias aumentar su notoriedad de cara a sus clientes.

**Protección legal:** uno de los grandes problemas del sector tecnológico es la fuerte competencia que hay entre ellos y Apple se ha visto inmerso en varios procesos judiciales de copia de patentes de software, al igual que, Apple ha sido objeto de imitaciones de otras marcas como puedan ser Huawei o Samsung y una de las claves del éxito de la marca ha sido saber mantener esa identidad.

## **Sector de empresas de restauración**

Dentro de este sector hallamos a McDonald's, ostentando la posición novena del ranking *Interbrand* con un *brand value* que se sitúa en 42,254 \$m y crece un +1% respecto al ejercicio anterior a pesar de haber perdido dos posiciones con respecto al año 2013. McDonald's, que cuenta con más de 35.000 restaurantes distribuidos en más de 100 países es un referente en la restauración, sirviendo a más de 70 millones de clientes por día.

Marca	<i>Interbrand</i> 2014	<i>Interbrand</i> 2013	<i>Interbrand</i> 2012	<i>Interbrand</i> 2011	<i>Interbrand</i> 2010	<i>Interbrand</i> 2009
McDonald's	09	07	07	06	06	06

**Ilustración 14. Posición de McDonald's en el ranking interbrand. Elaboración propia.**

McDonald's es una de las marcas más conocidas en todo el mundo, siendo considerado el líder mundial de servicios de restauración, respondiendo al gran reto actual, la demanda de comida saludable y nutritiva. En este sentido la compañía ya ofrece alternativas saludables a su menú clásico, y ha introducido en sus restaurantes batidos, ensaladas y fruta fresca, a la vez que ha enriquecido la carta con verduras, ensaladas y postres bajos en grasa para ofrecer al consumidor productos más sanos que puedan responder a las preocupaciones actuales por la salud y la nutrición.

La estrategia actual queda definida por la continua búsqueda de la ampliación de su cartera de clientes, completando cada vez más los productos y servicios que ofrece en sus restaurantes para conseguir calar en un mercado cada vez más amplio. En efecto, dentro del ranking *Interbrand* es la empresa de restauración con una posición más alta en los últimos ejercicios.

Por otro lado dentro de su estrategia de alcanzar todo el mercado, también ha incluido en sus embalajes información nutricional y ha realizado una apuesta fuerte por la sostenibilidad, creando alianzas estratégicas con proveedores sostenibles para incidir en el sector de la demanda preocupado por estas cuestiones. Su estrategia de marca se basa en la promoción de eventos de gran repercusión mundial como su patrocinio de la Copa Mundial de la FIFA 2014 y los Juegos Olímpicos de Invierno de 2014 en Sochi junto a la presencia en los medios de comunicación y las redes sociales.

Además ha desarrollado campañas publicitarias muy eficaces, ha desarrollado aplicaciones para los usuarios divertidas para popularizar su marca y en la última etapa está centrando sus esfuerzos a la transformación total de los restaurantes que pretenden ser una atractiva

oferta donde la comida sea no sólo barata, sino también saludable, sostenible y procedente del comercio justo.

Las conclusiones en torno a las 7 fortalezas de Interbrand son:

**Liderazgo:** se trata de la marca líder en el sector de la restauración y posee una gran estabilidad en el mercado a pesar de las múltiples críticas recibidas hacia su valor nutricional y sanidad de los productos que se comercializan bajo el nombre de la marca, es por ello que una de las estrategias de la marca es reforzar la imagen de que la marca trabaja con productos frescos, sanos y saludables

**Estabilidad:** Mcdonalds es una marca fundada en 1940 que posee una larga trayectoria en el mundo de la restauración y cuenta con una gran cantidad de consumidores leales y ha sabido establecerse en los países con restricciones alimenticias a nivel religioso o político siempre sin perder su identidad.

**Mercado y Internacionalización:** siguiendo el contexto del párrafo anterior, al igual que otras empresas del ranking quizá no tengan tanta dificultad para establecerse en otros países, en el caso de Mcdonalds ha sabido establecerse en países como Rusia, China, Israel o Japón, donde han adaptado el menú a los gustos locales, por otro lado, también ha tenido ciertas dificultades para establecerse en lugares como Iran, Barbados o Jamaica, principalmente debido a motivos políticos, todos ellos teniendo que clausurar los locales de la marca.

**Trayectoria:** el valor nutricional y la imagen de comida sana es una de las apuestas de la marca por mantenerse actualizada y de importancia para el consumidor, el ejemplo más claro es en la comunicación que realiza en cada país, los personajes que aparecen son ilustres del mundo de la restauración asegurando el correcto valor nutricional de sus productos y no como realizaba hace años, apelando a la felicidad y a pasar un buen momento con amigos mientras disfrutas de los productos Mcdonalds

**Apoyo:** las alianzas y colaboraciones de la marca se realizan principalmente con marcas deportivas y patrocinando eventos como los juegos olímpicos o la copa del mundo de fútbol, donde, siguiendo la coherencia en su estrategia se pretende que se vea como una marca saludable

**Protección legal:** la marca posee una serie de productos estrella que provocan que muchos de sus consumidores acudan a los locales de la marca exclusivamente por ellos, por lo tanto, uno de los objetivos Mcdonalds en el sector de la comida rápida es la creación de productos estrella que sean capaces de sustituir a los productos de otras marcas con objeto de hacer los productos de la marca únicos en la apreciación del consumidor.

## Sector de empresas de automoción

Dentro de las empresas de automoción encontramos a Toyota que ostenta una octava posición en el *Best Global Brand*, con un *brand value* situado en torno a los 42,392 \$m que se ha incrementado un +20% con respecto al ejercicio anterior, recuperando la octava posición que ya ostentó en 2009 y que había perdido en los ejercicios anteriores.

De esta forma, Toyota vuelve a crecer y retomar la posición siendo en la actualidad la marca más valiosa del automóvil en este año en el ranking *interbrand* subiendo su posición dos puestos en el último ejercicio, a pesar de que el año 2014 fue multado en EE.UU y tuvo que retirar algunos de sus modelos. No obstante, la empresa ha visto en esta crisis una oportunidad para regenerarse y apostar por la integración funcional, como muestra sus pretensiones de trasladar a más de 4.000 empleados tratando de ahorrar costes y centrarse en la eficiencia.

Marca	<i>Interbrand</i> 2014	<i>Interbrand</i> 2013	<i>Interbrand</i> 2012	<i>Interbrand</i> 2011	<i>Interbrand</i> 2010	<i>Interbrand</i> 2009
Toyota	08	10	10	11	11	08

**Ilustración 16. Posición en el ranking *Interbrand* de Toyota. Elaboración propia.**

Tradicionalmente Toyota se ha percibido como una marca sólida y digna de confianza, conocida por su fiabilidad, aunque sus campañas publicitarias están claramente diseñadas en estos momentos hacia la personalización de la experiencia del usuario, destacando el papel de las emociones en la experiencia de la conducción.

Junto a esta transformación operada en la forma de transmitir la marca, también ha reforzado su compromiso social reconociendo el rol de la mujer en la sociedad y destacando la necesidad de integrarla en la cadena productiva, con el objetivo de aumentar el número de mujeres ejecutivas en sus filas.

Aunque en la actualidad Toyota sólo cuenta con 101 mujeres en puestos de dirección, en un reciente artículo de Automotive News indica que Toyota se ha comprometido a impulsar ese número hasta 320 en 2020 y 570 en 2030. Además de aumentar la diversidad dentro de la compañía, Toyota se ha comprometido también a la colaboración y la constitución de alianzas estratégicas con otras empresas muy relevantes, como su colaboración con BMW en proyectos relacionados con la creación del coche eléctrico. Estos esfuerzos de colaboración en aras a conseguir una mayor sostenibilidad han ayudado a Toyota además a consolidar su extraordinaria segunda posición en el ranking *Best Global Green Brand* de 2014.

Asimismo un importante paso hacia adelante lo constituye la creación del Toyota de un vehículo de Celdas de Combustible de hidrógeno con cero emisiones de la marca (FCV) presentado en Aspen, junto con un vehículo con tecnología integrada que personaliza la experiencia de la conducción utilizando en su sistema el Surface de Microsoft y Kinect, junto con el software biométrico personalizado que permite al conductor, los pasajeros y el vehículo trabajar juntos como un equipo.

También cuenta con la tecnología que activa o desactiva las funciones dependiendo de quién está detrás del panel de navegación automáticamente. Toyota también está utilizando la tecnología para probar nuevas maneras desde las que los conductores puedan utilizar dispositivos portátiles para controlar las funciones del vehículo.

Además, desde su fundación la compañía pretende resolver los retos de movilidad en todo el mundo en el futuro, dando prioridad en su estrategia a la colaboración, la inversión en movilidad, y poniendo énfasis en la sostenibilidad y la innovación elementos que consiguen que Toyota sea la marca de vehículos llamada a cambiar el mundo y la forma de conducir.

Las 7 fortalezas de la marca se concretan en:

Liderazgo: la estabilidad de la marca se basa en la fiabilidad de los productos que ofrece, provocando esta que haya aumentado su valoración en el ranking debido al mayor concienciación de los conductores en cuanto a seguridad, otro de los puntos fuertes de la

marca es la innovación, donde ha conseguido lanzar un coche eléctrico a un precio asequible y que ha tenido muy buena recepción entre los consumidores a nivel mundial

Estabilidad: siguiendo el contexto del párrafo anterior, la marca posee una gran cantidad de consumidores fieles debido a la seguridad y comodidad que ofrecen sus productos, siendo el coche un producto que no tiene un ratio de cambio alto como otros productos por lo que el consumidor que suele tener un producto de la marca es reacio a cambiar de ella, hecho que provoca una gran lealtad entre sus consumidores sumado a que ofrecen bajo el mismo nombre de la marca una amplia gama de vehículos destinados a cada sector (Lexus,Daihatsu,Scion)

Mercado y Internacionalización: la marca japonesa tiene mas de 25 plantas de fabricación repartidas por todo el mundo por lo que tiene presencia en una gran cantidad de países y una confirmación de ello es que durante los tres últimos años, esta ha estado entre las tres mayores fabricantes de automóviles a nivel mundial.

Trayectoria: la evolución en la gama de productos que ofrece la marca es de lo mas variada, siendo pionera en ofrecer vehículos de hidrogeno, híbrido enchufable, Eléctricos y otras actividades no automovilísticas como la biotecnología agrícola que hacen a la marca una empresa líder en este aspecto

Apoyo: la principal alianza estratégica de la marca se ha producido con BMW en el que por un lado, se pretende de que la primera unión produzca un deportivo con una carrocería de materiales ligeros además de la investigación en las batería de ion-litio, que sigue en la coherencia de la marca en mantenerse en constante evolución.

### **Sector de empresas de deportes**

Este sector está representado por Nike, que dentro del ranking *Interbrand* ostenta la posición 22 con un *brand value* de 19,875 \$m que ha crecido un +16% en el último ejercicio, consiguiendo su mejor posición dentro del ranking de los últimos años.

La posición de Nike en el ranking ha fluctuado aunque manteniéndose en torno al 25, reforzándose en este último ejercicio.

Marca	<i>Interbrand</i> 2014	<i>Interbrand</i> 2013	<i>Interbrand</i> 2012	<i>Interbrand</i> 2011	<i>Interbrand</i> 2010	<i>Interbrand</i> 2009
<b>Nike</b>	22	24	26	25	25	26

**Ilustración 18. Posición de Nike en el ranking *Interbrand*. Elaboración propia.**

Nike es una marca líder conocida a nivel mundial que en los últimos años, ha demostrado ser el líder en el mercado gracias a ideas innovadoras que giran en torno a la creación de nuevas líneas de productos, cada vez más personalizados que integran tecnología brindando a los deportistas una experiencia digital integrada en sus prendas.

En un mercado en fuerte transición Nike ha creado un servicio de personalización de la marca que supone una revolución y responde a las ambiciones de los usuarios, apostando por un enfoque más aperturista. Dentro de este nuevo enfoque se ha incidido en la optimización de los canales digitales y sociales, abandonando la publicidad de gran difusión para optar por la personalización en las relaciones con los consumidores, aunque sin perder su gran seña de identidad, el patrocinio de competiciones oficiales como la liga de baloncesto nacional de Estados Unidos

Además, el año 2014 se caracterizó por la constitución de alianzas estratégicas con empresas del sector, como Under Armour, asociándose para conseguir más cuota de mercado.

Por otro lado sigue rodeándose de los principales atletas para reforzar su imagen, vistiendo a los deportistas más relevantes del mundo y centrándose especialmente en el fútbol. Por todas estas razones, Nike destaca en el panorama mundial como una marca cuyo objetivo es centrarse en el cliente y generar una experiencia única, además de estar presente en los eventos con más audiencia deportiva.

Las 7 fortalezas se pueden resumir de la siguiente manera:

Liderazgo: se trata de una marca que ha ido evolucionando de forma favorable en el ranking y uno de los pilares que han favorecido a la estabilidad de la marca es la posibilidad de customización de los productos.

Estabilidad: el éxito de esta marca no ha sido siempre de forma ascendente ya que varias veces llegó incluso a estar a punto de llegar a la quiebra, pero con la adquisición de la marca Umbro para reforzar la parte deportiva, sumado a la potenciación de la venta de ropa casual wear han provocado un gran aumento de fidelidad entre los seguidores de la marca

Mercado e Internacionalización: Nike es probablemente la marca que opera en más países del estudio que se ha realizado, su actividad podría establecerse en casi cada rincón del mundo y su dificultad viene principalmente a la hora de establecer sus sedes de fabricación donde al buscar la reducción de costes se ha visto varias veces perjudicada por temas de explotación laboral y no a la hora de por ejemplo establecer tiendas ya que las ciudades receptoras ofrecen todo tipo de facilidades a la marca.

Trayectoria: la marca ha dado un impulso en el aspecto de la innovación donde los productos que comercializa poseen una tecnología de última generación con el objetivo de por un lado mantener la atención de sus consumidores y por otro lado, el fomentar la imagen de empresa comprometida con el medio ambiente y los derechos humanos

Apoyo: las colaboraciones que realiza la marca han sido por un lado, con Apple para fomentar el running y por otro lado el patrocinio a deportistas de todos los sectores para el que se asocia el éxito, superación, ambición y confianza a la marca

Protección legal: Nike ha sido y es objeto de miles de falsificaciones diarias alrededor de todo el mundo y es debido a que tiene una simbología simple y fácil de copiar, es por ello que destinan una gran cantidad de dinero en este aspecto para reducir el número de falsificaciones de la marca

### **Sector de empresas de los servicios financieros**

Dentro del sector financiero destaca American Express, que ostenta una posición 23 en el ranking *Interbrand*, con un *brand value* cifrado en 19,510 \$m que ha crecido un 11% en el último ejercicio, manteniendo su posición 23 que había conseguido recuperar en 2013 tras haberla perdido en el anterior ejercicio.

Marca	<i>Interbrand</i> 2014	<i>Interbrand</i> 2013	<i>Interbrand</i> 2012	<i>Interbrand</i> 2011	<i>Interbrand</i> 2010	<i>Interbrand</i> 2009
<b>American Express</b>	23	23	24	23	24	22

**Ilustración 20. Posición en el ranking *Interbrand* de American Express. Elaboración propia.**

En el último año, American Express ha desarrollado nuevas oportunidades de crecimiento al evolucionar rápidamente para aumentar la relevancia y la lealtad entre los consumidores. En este sentido, ser más inclusivo es fundamental para la estrategia de crecimiento de la marca. En lugar de centrarse en los consumidores vip y empresarios, ahora se dirige a las mamás ocupadas y a los consumidores en general a través de la creación de una tarjeta que premia a los titulares por cada transacción, por pequeño que sea su importe, recompensando así la utilización del servicio.

American Express continúa liderando el camino en la tecnología de pago móvil y ha constituido importantes alianzas con Twitter, TripAdvisor, y Uber creando programas de fidelización que los pasajeros pueden emplear para ganar puntos que pueden ser utilizados para pagar sus trayectos.

Sus esfuerzos estratégicos se han centrado en el fortalecimiento de las economías locales, especialmente las PYMES, aumentando su cobertura y reforzando el mercado interno. En el año 2014 lanzó una plataforma de gestión de viajes más personalizada y dirigida principalmente a los viajeros de negocios, diferenciándose del resto de empresas del sector.

Se hace necesario destacar cómo la marca ha sido nombrada por los usuarios como "la más satisfactoria" dentro del sector, a pesar de buscar su crecimiento a través de la generalización de sus servicios para todo tipo de consumidores.

Las conclusiones que se pueden extraer sobre el ranking son:

Liderazgo: es una marca que se ha mantenido estable en el ranking a lo largo de los últimos años, esto se debe en gran parte a que han sabido mantener su cartera de servicios y su clientela a pesar de la crisis, se hace necesario destacar cómo la marca ha sido nombrada

por los usuarios como "la más satisfactoria" dentro del sector, a pesar de buscar su crecimiento a través de la generalización de sus servicios para todo tipo de consumidores.

Mercado y Internacionalización: la marca opera en más de 120 países y posee alrededor de 2200 oficinas a lo largo del mundo, una de los puntos fuertes es que en cada país que la marca considera conflictivo, se establece una alianza con bancos nacionales como por ejemplo en Venezuela donde la marca posee el respaldo del Banco Occidental de Descuento lo cual provoca un aumento de la confianza de los posibles consumidores

Apoyo: siguiendo el párrafo anterior, las principales alianzas de la marca se establecen con bancos nacionales de manera que aumenten la tranquilidad de los usuarios, además la marca cuenta con el servicio exclusivo de *membership rewards*, se trata de un programa de fidelización que tiene acuerdos con establecimientos de todo el mundo para el disfrute sus usuarios

Protección legal: la diferencia respecto al resto de bancos proviene de la exclusividad y el alto precio a pagar para formar parte de la familia American Express y un valor añadido es que no solo ofrecen un servicio financiero, si no que también ofrecen el ya mencionado programa de puntos novedoso en su época de lanzamiento, planificación de viajes y seguros con amplia cobertura por el hecho de pertenecer a la familia American Express

### **Sector de empresas de los medios de comunicación.**

Dentro del sector de los medios de comunicación encontramos a Disney, que ocupa la posición número 13 dentro del ranking *Best Global Brand* con un *brand value* cifrado en 32,223 \$m que ha aumentado un 14% en el último año.

Marca	<i>Interbrand</i> 2014	<i>Interbrand</i> 2013	<i>Interbrand</i> 2012	<i>Interbrand</i> 2011	<i>Interbrand</i> 2010	<i>Interbrand</i> 2009
Disney	13	14	13	09	09	10

**Ilustración 22. Posición en el ranking *Interbrand* de Disney. Elaboración propia.**

A pesar de ser una empresa veterana, su estrategia se ha centrado en la creatividad, el uso innovador de la tecnología, y el crecimiento global. La agudeza de su enfoque en estas áreas unidades ha consolidado su posición en el mercado, pero tal vez la verdadera clave de la fortaleza de marca Disney es su uso de la tecnología y los datos para entender lo que quieren los clientes y personalizar sus experiencias.

En este sentido es muy relevante la actitud de Jack Dorsey, presidente de Twitter Inc. y CEO de Walt Disney Co. reside precisamente en mantener el compromiso de la compañía para el aprovechamiento de los medios de comunicación de próxima generación y plataformas para aumentar la relevancia.

Para satisfacer la demanda de acceso multiplataforma a los contenidos, Disney anunció un acuerdo exclusivo para crear programación Marvel para Netflix en 2015 y adquirió YouTube. También ha ideado la innovadora línea Disney Movies que permite un acceso transparente a compras desde su propia aplicación.

A finales de 2013, la división interactiva de la marca lanzó Disney Infinity, una nueva plataforma para los jugadores que se abre la oportunidad de crear historias y experiencias de juego protagonizada por personajes de Disney y Disney / Pixar y Disney Animación, App del Año 2013. Conexamente también está empleando las nuevas tecnologías para constituir experiencias más personales para los usuarios.

Por otro lado, el éxito de taquilla de Frozen revitalizó la marca como una potencia de éxito de taquilla mundial y su estrategia de Responsabilidad Social Corporativa también ha fortalecido su marca.

Disney en 2013 se introdujo por primera vez en la lista del *Reputation Institute* de empresas con mejor reputación del mundo (según la opinión de los consumidores). Al continuar creciendo su reputación mundial también se ha acrecentado el interés de los consumidores hacia la marca.

Los epígrafes a destacar en cuanto a las fortalezas del ranking son:

**Liderazgo:** el compromiso de ofrecer un entretenimiento de calidad a personas de todo el mundo y la correcta lectura de la demanda de los usuarios es uno de los pilares del éxito de la marca que a pesar de la decaída en el ranking los últimos años.

**Estabilidad:** se trata de una marca fundada en 1923, que posee una larga historia y tradición por lo que la lealtad hacia la marca es muy alta ya que, la mayoría de publicaciones de la marca se asocian a sensaciones o experiencias que evocan al pasado y que suelen tener un buen recuerdo de ellas, además, en su afán de personalización, la empresa busca que cada usuario tenga una percepción única en el visionado de sus publicaciones, lo que provocará una mayor lealtad de sus consumidores.

**Mercado y Internacionalización:** Disney opera en alrededor de 100 países con intervención en mas de 300 canales de comunicación y su facilidad para aparecer en cualquiera de ellos es abrumadora por lo que es capaz de llegar a su publico objetivo con facilidad.

**Trayectoria:** siguiendo la línea de los textos anteriores, Disney busca el mantenerse actualizada y útil para sus consumidores por lo que uno de los objetivos principales es el ya comentado fomento de las tecnologías para mantener el contacto más próximo posible con sus clientes

**Apoyo:** los principales acuerdos de colaboración que se pueden destacar con Disney es el realizado con Marvel, con objeto de acercarse a una clientela mas variada ya que, los contenidos ofrecidos son totalmente distintos a los de la marca y por otro lado, el acuerdo realizado con Sony para mejorar la ya comentada interaccion del usuario con la marca en este caso en el área de videojuegos

**Protección legal:** este es uno de los aspectos mas relevantes de la marca, ya que en el área de animación, Disney ha lanzado una gran cantidad de corto y largometrajes que al ser todo un éxito ha provocado que haya habido múltiples intentos de falsificación, pero la marca ha sabido mantener la esencia de sus publicaciones y gracias a ello nunca ha supuesto una amenaza real.

## 2. Discusión

El análisis que se ha llevado a cabo ha consistido en el estudio de la estrategia seguida por 9 marcas que representan a los 5 sectores más potentes económicamente, siendo una condición además de todas las nombradas a lo largo del epígrafe anterior que hayan sido incluidas en el ranking durante los últimos 5 años y prestando especial atención al último ejercicio en relación a la gestión de la marca para comprobar de qué forma se ha trabajado en la construcción de *brand value* a la vez que se ha comparado en los últimos cinco años la posición que se ostentaba, tratando de comprender las posibles fluctuaciones en la posición del ranking a través del análisis de las últimas acciones emprendidas por la compañía en los últimos tiempos.

De esta forma se pretende advertir qué tienen en común las empresas estudiadas para formar parte del ranking objeto de análisis, empresas que comparten su fuerte presencia en el mercado mundial además de ser las marcas más fuertes a nivel global dentro de su sector de acuerdo al ranking *Interbrand*.

Tal y cómo se ha visto, el año 2014 ha supuesto para muchas de ellas su consolidación en el ranking, donde ya figuraban, a través del refuerzo de su posición con nuevas estrategias que van enfocadas hacia una mayor personalización de la experiencia del consumidor y la creación de alianzas estratégicas en una continua búsqueda de sinergias con otras empresas tanto del mismo sector como de otros sectores afines.

En este sentido se hace patente cómo la permanencia en el ranking *Best Global Brand* exige a las empresas una continua búsqueda de la perfección de la experiencia para el usuario, donde lo importante es centrarse en el mercado global, centrándose en todo tipo de consumidores y abandonando pasadas estrategias que se centraban en un único nicho de mercado.

Se ha de destacar la apertura de las marcas hacia la búsqueda de clientes de todo tipo ofreciendo, sin embargo, la posibilidad de personalizar el producto o el servicio para

ofrecer experiencias únicas a la gran mayoría de los consumidores. Desde empresas de lujo, como Louis Vuitton, hasta el restaurante McDonald's, las estrategias de las 9 empresas analizadas han pasado por mejorar sus productos para abrirse a los consumidores de todo el mundo aunque sin perder su propia idiosincrasia y la vocación con la que nacieron.

Así, por ejemplo Louis Vuitton ofrece líneas de productos de lujo a precios más accesibles generalizando el acceso a una mayor cuota de mercado, McDonald's incluye menús saludables y sostenibles, American Express generaliza sus servicios para todo tipo de consumidores, Apple se centra en la satisfacción de las exigencias de todo el mercado... Como vemos, se trata de una nueva era donde el consumidor es el centro de todas las miradas.

En este escenario, las marcas de todos los sectores tratan de generar sinergias con otras empresas para dimensionar sus opciones, mejorando sus oportunidades, como consigue IBM al unirse a Apple, Toyota o Nike. De esta forma algunas marcas se han convertido en el partner del que todas quieren acompañarse en su camino hacia la personalización de la experiencia del usuario, conscientes de que en un momento fuertemente cambiante donde la tecnología no para de evolucionar y los productos cada vez son más parecidos es necesario colmar el mercado de elementos de diferenciación que pasan por completar cada vez más los productos y los servicios desde una visión personalizada e integradora.

Los productos y servicios en la actualidad se orientan constantemente hacia la satisfacción de nuevas necesidades más centradas en la experiencia individual a la que todo tipo de consumidor tiene acceso en un mercado globalizado donde la competencia es feroz.

El *Branding*, que comenzó como una seña de propiedad para mostrar la confianza, y la calidad ha virado hacia un sofisticado símbolo de diferenciación e identificación, principalmente desde el fin de la II Guerra Mundial, hecho que se agudiza actualmente. Mientras que el comercio se convirtió en mundial y los mercados se saturaron con productos y los servicios, la necesidad de diferenciar aumentaron, las marcas se instituyeron como los elementos clave que colman la necesidad de ayudar a los clientes a identificar y elegir.

Desde entonces, todas las empresas adoptaron su propia imagen, construyendo su presencia a través de los medios de comunicación. Desde los ochenta en adelante las empresas cada vez más han reconocido la importancia de las relaciones que establecen los consumidores con sus marcas y han tratado de buscar cómo podrían influir en ésta con una propuesta clara que transmitiera los valores, y las cualidades propias para ampliar su atractivo.

En este sentido, la actualidad está marcada por el propósito de las marcas de servir como un identificador de posicionamiento en el mercado ante la multitud de productos y servicios cada vez más similares. *Interbrand* comenzó en 1988 a generar su ranking de marcas globales más influyentes y a partir de este momento ha irrumpido con más fuerza la nueva mentalidad en la que las marcas tratan de reforzar su imagen, conscientes de su gran valor como activo financiero dentro de la compañía, persiguiendo asegurar lealtad en el consumidor, conscientes de que la personalización de la experiencia del usuario aporta valor añadido sobre el balance.

Se incide de esta forma en la creación de un nuevo lenguaje donde la estrategia de marca es una inversión necesaria que tiene que ser gestionada con una metodología propia. Con el reconocimiento de las marcas como un importante activo se ha comprendido el papel que las marcas juegan en el mercado, satisfaciendo a los consumidores.

Los últimos años se han visto además fuertemente influidos por el auge de la tecnología digital y móvil, ámbito en el que algunas marcas han despuntado gracias a la visión estratégica y la orientación hacia el cliente, buscando interactuar con el usuario e integrando diferentes servicios para mejorar su experiencia. Por otro lado, las marcas cada vez conocen mejor al usuario basando en los datos que obtienen sus estrategias en un diálogo consumidor-marca que sirve de base para el diseño de estrategias comerciales.

Por otro lado, la frecuencia de las transacciones y las inmensas oportunidades para la comunicación requieren mayor grado de claridad interna en la gestión y el compromiso de la marca para garantizar la coherencia entre las empresas. Además, el cliente tiene cada vez más poder, empoderado por los medios de comunicación que le otorgan una posición reforzada donde es protagonista.

La nueva era de las marcas pasa por la creación de experiencias cada vez más digitales para el consumidor, integrando cada vez más la tecnología en las vidas de los consumidores.

## **Capítulo 4.**

### **1. Conclusiones**

El presente trabajo ha constituido para mí la oportunidad de poner en juego todos los conocimientos que he adquirido durante el grado, ahondando en un tema que despierta gran interés, el *brand value* y el *brand equity*, términos que pertenecen a la misma familia semántica y que gracias al estudio he sido capaz de establecer una definición clara entre ambas, a su vez, a través del estudio comparativo del ranking de Interbrand me ha permitido medir el valor de una marca siendo este una característica intrínseca y única en cada usuario mediante los criterios de marketing y financieros del ranking que facilitan cuantificar de manera aproximada el valor de cada marca. Mediante el estudio individual de los casos en los que me he aproximado a las estrategias que algunas de las marcas más relevantes en cada sector han implementado y cómo se ha traducido su estrategia en resultados financieros medibles son los que me han permitido analizar las similitudes y diferencias de éxito entre las marcas.

La actualidad está presidida por un mercado donde cada vez concurren más servicios y productos próximos en cuanto a cualidades y donde el consumidor tiene cada vez más poder para decidir. En este escenario se hace trascendental crear experiencias más allá de productos o servicios, trabajando continuamente en mejorar la vida de los consumidores a través de la creación de estrategias que van dirigidas hacia la personalización, casi todas las marcas analizadas, creando con cada servicio la oportunidad de tener una experiencia única y diferente.

Como se ha visto, independientemente del sector, todas las marcas tratan de acercarse en la construcción de estrategias cada vez más parecidas que centran el interés en el consumidor,

creando alianzas entre diferentes sectores empresariales que en la actualidad se necesitan recíprocamente siempre teniendo como epicentro al consumidor y no al producto.

Las alianzas estratégicas y la construcción de sinergias es una constante, persiguiendo ofrecer al consumidor una experiencia más completa y personal, siendo esta la clave para conseguir la lealtad de éste a la vez que la RSC va cobrando fuerza.

En un mercado fuertemente cambiante donde la tecnología tiene un peso fundamental, las marcas tratan de introducirse desde la tecnología principalmente, ya sea creando una aplicación - como es el caso de McDonald's o Amazon - o bien desarrollando productos tecnológicos optimizados para garantizar una experiencia única al usuario, esto provoca por un lado, la constante mejoría en la interacción del usuario con el producto o servicio y por otro lado, la fuerte competencia que provoca que el cliente esté sometido a continuas agresiones por parte de las marcas por lo que cada vez se acontece mas difícil el tener como marca una personalidad única

La consolidación de la posición exige una constante evolución, la búsqueda de la mejora continua y sobre todo, el estudio de las necesidades del consumidor para poder adecuarse a la estructura de la demanda en todo momento para garantizar el mantenimiento de la posición.

Las fluctuaciones dentro del ranking que se han observado se explican por la fuerte competitividad de todas las empresas que participan en la construcción del *Best Global Brand*, que persiguen con ello influir asimismo en el mercado, culminando un ciclo imparables en el que la marca es objeto de deseo para el consumidor.

La estrategia actual de las empresas parte de la redefinición y la creación de un rol nuevo de la marca, que quiere compartir espacio con el producto o servicio para ayudar al cliente a elegir y motivarlo constantemente hacia el consumo. La diferenciación se basa en la experiencia que se pueda ofrecer al consumidor, centrándose en este punto todo el peso de la innovación por encima de las variables que influyen en el desarrollo de los servicios o productos que constituyen el área de negocio de la empresa en cuestión.

## Capítulo 5.

### 1. Bibliografía

Aaker, D. A., & Biel, A. (Eds.). (2013). *Brand equity & advertising: advertising's role in building strong brands*. Psychology Press.

Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California management review*, 38(3), 103.

Arráez, R. B., Osuna, M. T. B., & Peris, G. S. (2014). La imagen corporativa como intangible clave de la competitividad empresarial. Análisis de los activos estratégicos de los sectores tradicionales. *Sphera Publica*, 1(14), 70-96.

Bigné, E., Borredá, A., & Miquel, M. J. (2013). El valor del establecimiento y su relación con la imagen de marca privada: efecto moderador del conocimiento de la marca privada como oferta propia del establecimiento. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 22(1), 1-10.

Cueva, R. A., Camino, J. R., & Ayala, V. M. M. (2013). *Conducta del consumidor: Estrategias y políticas aplicadas al marketing*. Esic Editorial.

Davis, S. M. (2000). Brand asset management. *Driving profitable growth through your brands*. San Francisco.

García, L. P. (2014). Análisis lingüístico-semiótico. Identidad de marca. Valorización utópica. *Área Abierta*, 14(1), 81-98.

Gómez, J. D. F., & Rodríguez, M. T. G. (2015). Aproximación teórica al branding relacional: de las teorías de Fournier a las brand communities. *Revista Mediterránea de Comunicación: Mediterranean Journal of Communication*, 6(1), 131-152.

Homs, R. (2004). *La era de las marcas depredadoras*. México: Editorial McGraw Hill Interamericana Editores, S.A.

- Huang, R., & Sarigöllü, E. (2012). How brand awareness relates to market outcome, brand equity, and the marketing mix. *Journal of Business Research*,65(1), 92-99.
- Kapferer, J. N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking*. Kogan page publishers.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *TheJournal of Marketing*, 1-22.
- Keller, K. L., & Machado, M. (2007). *Gestión estratégica de marcas*. Madrid; Pearson Prentice Hall.
- Keller, K. L., Parameswaran, M. G., & Jacob, I. (2011). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. Pearson Education India.
- Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2014). *Marketing management* Madrid; Pearson.
- Monge, M. E. C., & González, J. A. (2008). La gestión de marca con orientación al mercado. Una perspectiva desde los franquiciados. *Estudios Gerenciales*,24(108), 61-77.
- Morales, D. V. (2014). *Innovación y marketing de servicios en la era digital*. ESIC Editorial.
- Nam, J., Ekinici, Y., & Whyatt, G. (2011). Brand equity, brand loyalty and consumer satisfaction. *Annals of Tourism Research*, 38(3), 1009-1030.
- Lambin, E. F., & Ehrlich, D. (1991). Land-cover changes in sub-Saharan Africa (1982–1991): Application of a change index based on remotely sensed surface temperature and vegetation indices at a continental scale. *Remote sensing of environment*, 61(2), 181-200.
- Pride, W. M., & Ferrell, O. C. (2003). *Marketing: basic concepts and decisions*. Houghton Mifflin Company.
- Salinas, G. (2012). Estrategias de valor de marca. *Harvard-Deusto Business Review*, (217), 50.

Simon, C. J., & Sullivan, M. W. (1993). The measurement and determinants of brand equity: a financial approach. *Marketing science*, 12(1), 28-52.

Stobart, P. (1989). Alternative methods of brand valuation. *Brand Valuations: Establishing a True and Fair View*, London: The Interbrand Group, 35-49.

Tauber, M. J. (1989). Commercialization of Predators: Recent Lessons from Green Lacewings (Neuroptera: Chrysopidae: Chrosoperla). *American Entomologist*, 46(1), 26-38.

Torres, A., Bijmolt, T. H., Tribó, J. A., & Verhoef, P. (2012). Generating global brand equity through corporate social responsibility to key stakeholders. *International Journal of Research in Marketing*, 29(1), 13-24.

Trueman, M., Cornelius, N., & Wallace, J. (2012). Building brand value online: exploring relationships between company and city brands. *European Journal of Marketing*, 46(7/8), 1013-1031.

Velez-Pareja, I. (2013). Valoración de Intangibles (Intangible Valuation). *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 9(17), 29-47.

## **2. Anexos**