

ECONOMISTAS

MADRID

COLEGIO DE

COLEGIO DE ECONOMISTAS DE MADRID



MARCAS Y COMPETITIVIDAD

Nº 134 - 2013

ECONOMISTAS

COLEGIO DE MADRID

Nº 134 / Marzo 2013

Consejo de Redacción

Director

Jaime Requeijo

Consejeros

Fernando Bécker

José M.^a de la Cruz

Juan José Durán

José M.^a Espí

Pascual Fernández

Juan Emilio Iranzo

Fernando Peña

Amelia Pérez Zabaleta

José M.^a Rotellar

Secretario

José M.^a Pérez Montero

Redacción y Administración

Colegio de Economistas de Madrid

Flora, 1 - 28013 Madrid

91 559 46 02

revista.economistas@cemad.es

www.revistaeconomistas.com

Diseño de Portada

Fernando Villar

Impresión

Raíz Técnicas Gráficas

Depósito Legal

M-13.155-1983

ISSN 0212-4386

La sección "En Portada" ha sido coordinada por *Juan José Durán Herrera* y *Julio Cerviño*

El Colegio de Economistas de Madrid no comparte necesariamente las opiniones expresadas en los artículos publicados, los únicos responsables son sus autores.

5 Editorial

6 En Portada

- 6 La marca en la orientación de la empresa a la creación de valor

Juan José Durán Herrera y Julio Cerviño

- 16 La marca España. Bueno para vivir, malo para trabajar

Emilio Lamo de Espinosa

- 27 Las marcas comerciales como embajadoras de la marca país

José Luis Bonet

- 38 La protección jurídica de la marca en un mercado globalizado: algunas cuestiones de interés que se han suscitado en el último año

Sofía Martínez-Almeida y María González Gordon

- 51 La responsabilidad social corporativa: factor clave para mejorar la reputación corporativa y valor de marca

Verónica Baena y Marina Mattera

- 60 Las empresas en la Economía de la Reputación

Fernando Prado Abuín

- 68 El impacto de la nueva ISO 10668 en la industria de la valoración de marcas. ¿Hacia un consenso práctico en relación a los modelos de valoración?

Gabriela Salinas

82 Tribuna

- 82 Reflexiones sobre memoria y futuro de la economía

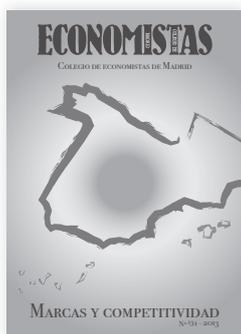
Marta Fernández-Pirla Martínez

- 91 Reflexiones para una filosofía de la economía y su aplicación a la crisis

Carlos del Ama

97 Libros





MARCAS Y COMPETITIVIDAD

El crecimiento de las economías más avanzadas viene generado, en gran medida, por su desarrollo institucional y por la dotación de activos intangibles que poseen y, consiguientemente, por los factores determinantes de su producción y generación: investigación, desarrollo, educación, formación, salud, confianza y capital social. Estos activos inmateriales de sus empresas se concretan en: tecnología, capital comercial y capacidades empresariales.

La marca es uno de los activos que más valor genera y se ha conformado como el elemento nuclear del capital comercial de la empresa —capacidades y recursos para la comercialización, distribución y venta de productos y prestación de servicios—. Las empresas que se focalizan en crear valor de marca obtienen, por lo general, mejores resultados que otras compañías comparables en su sector de actividad y que no adoptan ese enfoque estratégico.

La marca se ha identificado como una variable estratégica de creciente importancia en el proceso de crecimiento y expansión de la empresa. La marca actúa como un símbolo identificado que permite distinguir un producto de una empresa de otros similares fabricados y vendidos por sus competidores. En este sentido, la empresa ha de observar el binomio relación precio-calidad y la percepción que tienen de la empresa los consumidores. Qué duda cabe que una percepción positiva de un grupo de interés (consumidores) puede coexistir, al menos temporalmente, con una mala percepción por parte de otros grupos (por ejemplo, empleados o accionistas).

La reputación de una empresa es función de su desempeño a lo largo del tiempo. Razonablemente puede diferir entre sus grupos de interés, ya que dependerá de los aspectos de la empresa que más afecte a cada uno de ellos. Así, si la reputación percibida es divergente entre los grupos de interés (por ejemplo, entre empleados, accionistas y consumidores), la empresa tiene un problema de comunicación y de gestión de sus relaciones con los grupos que conforman la empresa. En cambio, si la empresa integra las expectativas percibidas de sus grupos de interés en la gestión, y estas son positivas se puede estar creando valor compartido. En la comunicación de la empresa ha de conjugarse lo que esta dice, lo que hace y cómo lo hace. Una buena percepción positiva de la reputación de una empresa conduce a la creación de valor de marca. En este sentido, la marca puede ser un buen catalizador de la reputación de una empresa.

España cuenta con un núcleo de marcas con una creciente presencia internacional y que en muchos casos ocupan posiciones de liderazgo mundial en sus sectores o categorías. Las marcas con renombre internacional, en tanto que identificadas con su país de origen, constituyen un factor relevante de la imagen económica de dicho país. Es decir, la imagen de España en el exterior está también vinculada al prestigio, a la solvencia y a la credibilidad de sus empresas más internacionales y de sus marcas distintivas.

Uno de los puntos débiles de la economía española, en comparación con los países más desarrollados de nuestro entorno, es la distancia todavía existente de las empresas españolas en la dotación de activos intangibles. Es decir, muchas empresas españolas realizan una producción poco diferenciada, con una estrategia basada en el liderazgo en costes, con una escasa inversión en I+D+i y sin ocuparse, debidamente, de la creación de valor de marca. Centrarse en los costes y la calidad es, sin lugar a dudas, importante pero no será, por sí sola, la estrategia que permita a la empresa española dotarse de una competitividad sostenible a largo plazo. Para ello, hay que lograr un binomio calidad-precio diferenciado y percibido como competitivo por la demanda de su producción, y en general por los grupos de interés. Adicionalmente a la distancia que nos separa de las economías más desarrolladas hay que considerar los nuevos retos derivados tanto de la creación y desarrollo de marcas de los países emergentes como de la importancia que han adquirido las marcas de distribuidor en una gran mayoría de mercados. Son nuevos y crecientes retos a los que la empresa española no podrá dar otra respuesta que apostar firmemente por crear y fortalecer el valor de sus marcas.

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

Juan José Durán Herrera

Universidad Autónoma de Madrid

Julio Cerviño

Universidad Carlos III de Madrid

RESUMEN

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

PALABRAS CLAVE

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

1. Introducción

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

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

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

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

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

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

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

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

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

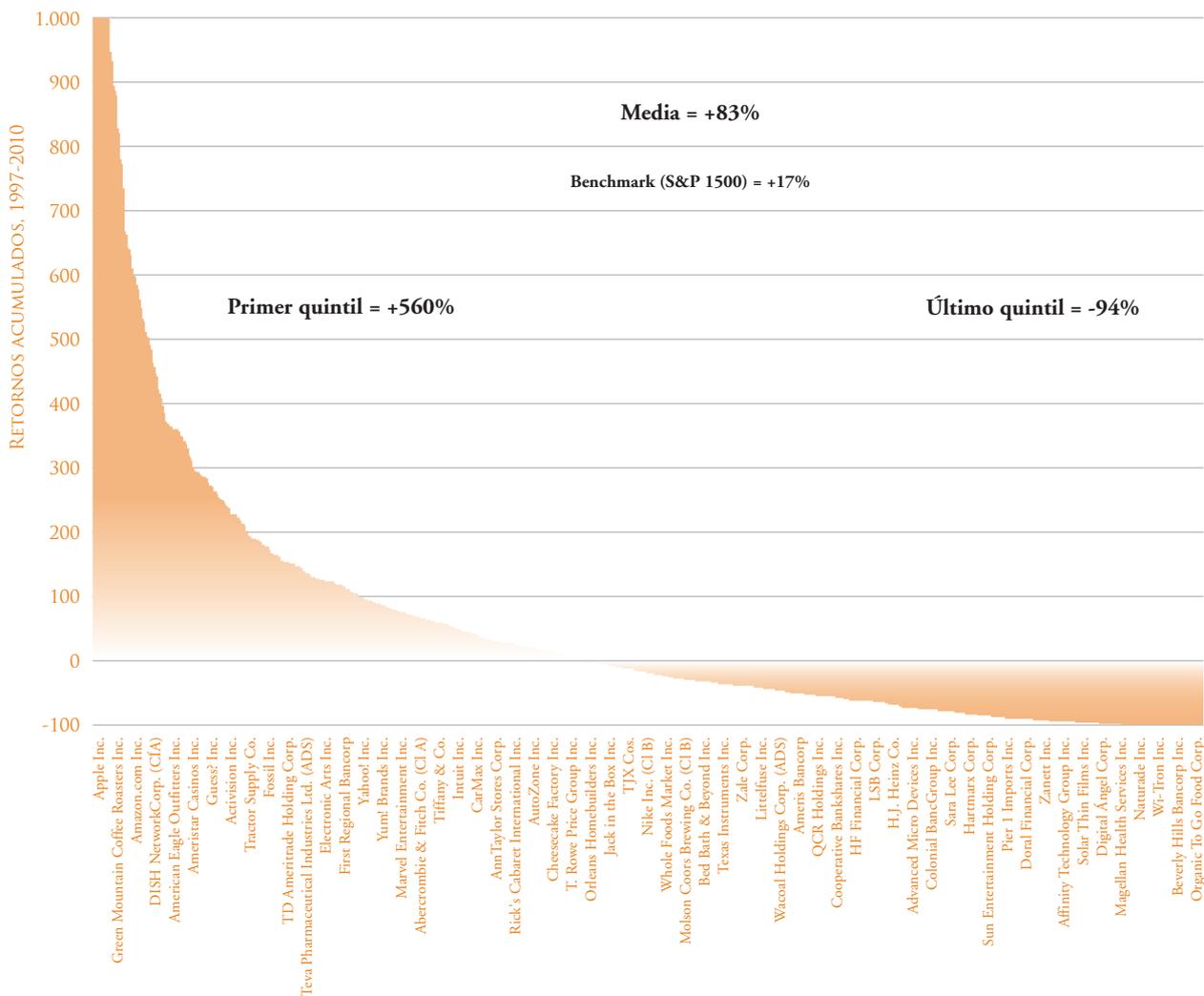
2. Competitividad de la marca

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

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

Gráfico 1

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



Fuente: Credit Suisse (2010).

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

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

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

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

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

3. La orientación a la marca en la empresa actual

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

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

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

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

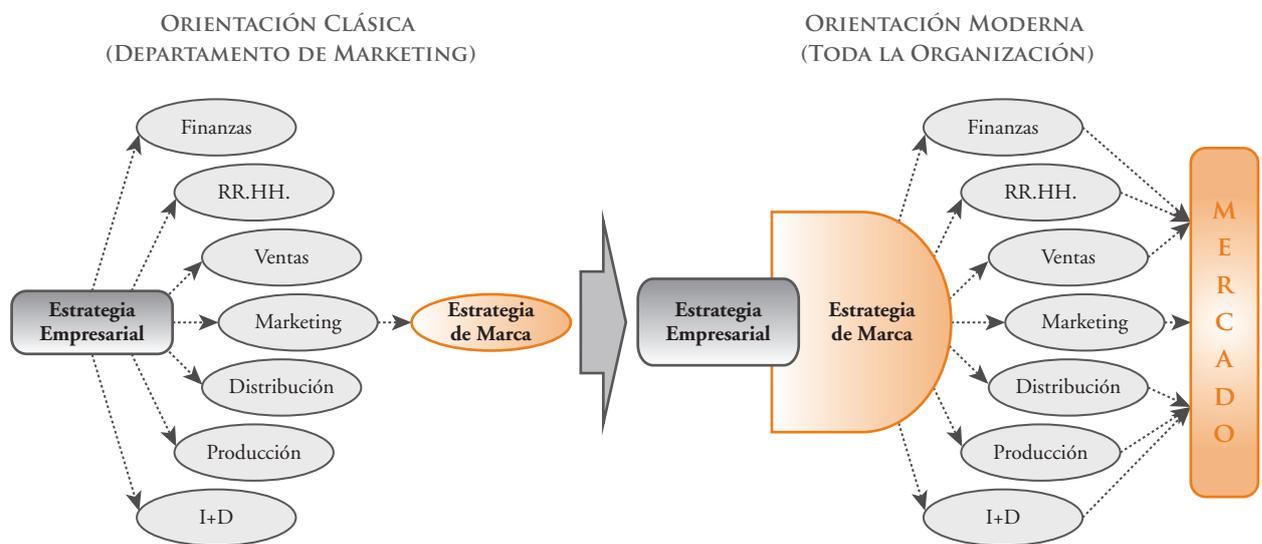
una relación emocional con la misma. Esta situación en los cambios de comportamiento de compra explica el crecimiento significativo de negocios y marcas en el extremo del *bajo coste*, como Mercadona, Primark, Lefties, Decathlon o Ikea y, al mismo tiempo y a pesar de la crisis económica, la inelasticidad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

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

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

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

Gráfico 2
La orientación al mercado de la empresa moderna



Fuente: Adaptado de Interbrand y Dircom (2010).

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

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

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

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

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

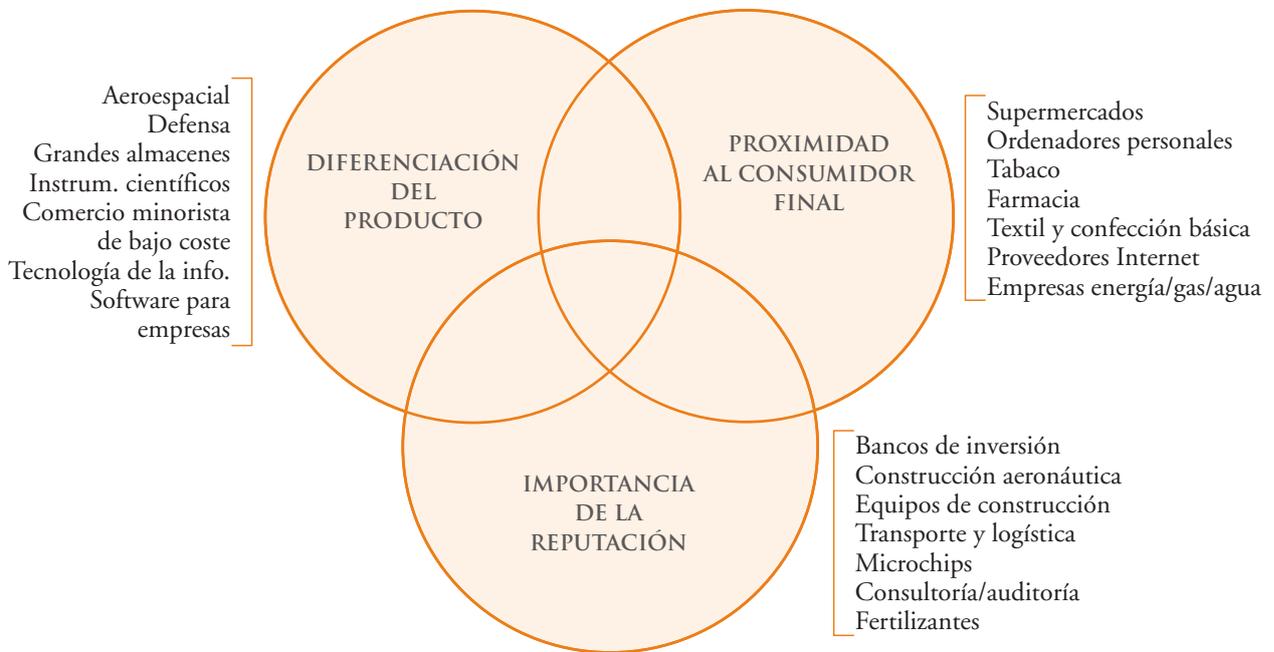
Hay ciertos sectores/industrias en el nexo de estos tres criterios que son particularmente interesantes para el desarrollo de marcas. La gran mayoría de las grandes marcas globales se encuentran en este tipo de sectores, tales como los productos de consumo, moda, restaurantes, automóviles, hoteles y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

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

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

Gráfico 3

Principales factores para determinar los sectores/industrias con potencial marquista



5. Principales fuentes de creación de valor de marca

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

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

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

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

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

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

5.1. *La innovación*

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

5.2. *El carácter aspiracional de la marca*

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

5.3. *Volumen y redes*

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

6. Conclusiones

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

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

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

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

BIBLIOGRAFÍA

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

Sabadell Professional

Una cosa es decir que trabajamos en PRO de los profesionales colegiados. Otra es hacerlo:

Cuenta Expansión PRO.

Te abonamos el 10% de tu cuota de colegiado*.

0

comisiones de administración y mantenimiento.

+

3%

de devolución de tus principales recibos domésticos, hasta un máximo de 20 euros al mes.

+

Gratis

la tarjeta de crédito y de débito.

+

Más de

1.300

oficinas a su servicio.

Al fin y al cabo, somos el banco de las mejores empresas. O lo que es lo mismo, **el banco de los mejores profesionales: el tuyo.**

Llámanos al 902 383 666, organicemos una reunión y empecemos a trabajar.

sabadellprofessional.com

*Hasta un máximo de 100 euros al año.

El banco de las mejores empresas. Y el tuyo.



LA MARCA ESPAÑA. BUENO PARA VIVIR, MALO PARA TRABAJAR

Emilio Lamo de Espinosa

Presidente del Real Instituto Elcano. Catedrático de Sociología, UCM

RESUMEN

La percepción de la realidad, no la realidad misma, es lo que determina el comportamiento de los hombres. También ante los países. Y más aún en un mundo globalizado en el que todo lo que circula lleva la marca o identidad de su país. España tiene una imagen fuerte desde hace siglos, aunque escindida entre una narrativa imperial y dura y otra romántica y blanda, ambas tamizadas por el éxito de la transición democrática. Pero aunque la imagen es buena en general, arrastra todos los estereotipos de país *latino*, *cálido* y bueno para vivir, pero poco serio y riguroso.

PALABRAS CLAVE

Marca España, Imagen de España, *Made in*, Estereotipos

1. La importancia de la imagen

Quizás recuerde usted, de ya muy antiguos libros de filosofía, que el obispo Berkeley, el defensor del nominalismo, aseguraba que *ese est percipi*. El ser, aseguraba, es el ser percibido, pues la percepción hace la realidad. No hace falta ser tan radical (ni tan post-moderno o *constructivista*), basta con aceptar (lo que es bastante sensato) que los hombres no actuamos en función de cómo son las cosas sino en función de cómo las percibimos, de modo que entre la realidad y su representación hay siempre una distancia mayor o menor. Cierto es que al final la representación tiene que ajustarse a la realidad. Y así es. Pero solo al final y en el largo plazo. Y a largo plazo —como aseguraba Keynes— todos muertos. Mientras tanto lo que cuenta para nosotros en la vida diaria y en función de lo cual actuamos no es la realidad sino su representación. Tenía razón Campoamor: todo es según el color del cristal con que se mira.

Pues bien, eso es el *Made in* o la marca de un país: la representación que unos y otros se hacen de un país, representación en función de la cual actúan.

Si hacemos una indagación histórica descubriremos que esas representaciones empiezan ya a tomar cuerpo al ritmo de articulación de la Europa de los Estados

posterior a la paz de Westfalia de 1648. Y para mediados del siglo siguiente (1748) el padre Feijoo, en su *Mapa intelectual y cotejo de naciones*, ya podía ironizar sobre los estereotipos o prejuicios de los diversos países y regiones señalando que *aquellas naciones que comúnmente están reputadas por rudas o bárbaras, no ceden en ingenio, y en algunos casos exceden a las que se juzgan más cultas*. Y así lo hace ver para alemanes (*notados de ingenios tardos y groseros*), holandeses (*a quienes desde la antigüedad viene la fama de gente estúpida*), turcos, persas, indios, chinos (*a quienes se hace la mayor injusticia en esta materia*), africanos, indios americanos. De modo que *apenas hay gente alguna que, examinado su fondo, pueda con justicia ser capitulada de bárbara*. Y añade que si se le pregunta *qué naciones son las más agudas, responderé confesando con ingenuidad que no puedo hacer juicio seguro si bien, si entre las naciones de Europa hubiese yo de dar preferencia a alguna en la sutileza, me arrimaría al dictamen de Heidegger, que concede a los ingleses esta ventaja*.

No sé si seguir la senda del padre Feijoo y conceder o no a los ingleses esa ventaja pero sí sé que, desde entonces, los estereotipos no han hecho sino afirmarse de una parte, y perfilarse de otra, de modo que son hoy mucho más poderosos. Pues si la imagen o representación ha sido siempre importante lo es más aún en

una sociedad de la imagen en la que esta, la imagen, le toma la delantera a la realidad y, más que representarla, la encubre y la crea. Y más aún (si cabe) en un mundo globalizado como el actual, en el que todo aquello que circula cruzando fronteras, desde mercancías a capitales pasando por empresas, artistas de cine, equipos de fútbol y, por supuesto, personas, todo lleva la marca, la impronta, del país de origen, ya sea bajo la forma del *Made in*, ya en su pasaporte, ya en cualquier otro modo de marcar (marca España) o identificar (documento nacional de identificación). ¿Ha caído usted en la cuenta de que la primera pregunta que le hace a un desconocido es *de dónde es usted?* La razón es obvia: la respuesta —un país cualquiera, una marca en definitiva— proporciona mucha información (cierta o falsa), y desde luego aureola, identifica, connota al interlocutor. Saber de alguien que es argelino o parisino, por ejemplo, nos da muchísima información y nos ahorra muchas preguntas ulteriores, pues la etiqueta arrastra consigo todo tipo de información y conocimiento tácito sobreentendido. El DRAE nos define la palabra *aureola* como *admiración o fama que recibe una persona por sus virtudes*. Eso es la marca: la fama o admiración que tienen personas, cosas o servicios, por el hecho de ser de un país concreto. Pues en cierto modo la imagen, como el estereotipo, es un producto de la economía del pensamiento. Puesto que no puedo tener experiencia directa de todo aquello de lo que hablo, las sociedades construyen caricaturas que son como mapas cognitivos que nos orientan. Jamás he estado en China ni estaré, pero eso no me impide tener una imagen o representación de China. Y con eso, normalmente, me basta.

Vaya todo esto para defender una idea: la marca país es hoy muy importante. Sabemos que la reputación o imagen o fama de un país afecta a numerosos comportamientos: predisposición a viajar a ese país, invertir, estudiar, vivir o trabajar en él, comprar sus productos, y un largo etcétera que llega hasta el respeto internacional que genera (o no). Por poner un ejemplo concreto, un reciente estudio del Real Instituto Elcano realizado en Reino Unido, Estados Unidos, Alemania y Brasil, mostraba que la predisposición a comprar una nevera *Made in Spain*, en una escala de 0 a 10, era de 5,28. Pero si la nevera era *Made in Germany* la predisposición subía a 7,22, casi dos puntos más. Es

decir (y redondeando), pasa de un 50 a un 70%, 20 puntos más. Pero si la predisposición hacia la nevera *Made in Spain* era de 4,34 en Alemania, subía al 6,00 en Brasil. Hablamos siempre de la misma nevera, una nevera cualquiera, imaginada, sin atributos; pero en cuanto la adjetivas (*Made in...*), las representaciones se disparan y divergen; la alemana es, por supuesto (y aquí está la clave, en el *por supuesto*), mucho mejor que la española. Hablamos pues de imágenes o representaciones que orientan el comportamiento de las personas y facilitan o dificultan cosas tan importantes como comprar o no un producto, visitar el país, invertir en sus empresas, acudir a ver una película francesa o española y un largo etcétera.

España se halla sumida desde hace al menos cuatro años en una profunda crisis económica de la que no acaba de despegarse. Las tasas de desempleo creciente, la caída en el ritmo de actividad, la huida de capitales, todo ello son los síntomas de una enfermedad que es más fácil diagnosticar que curar. En todo caso el problema fundamental sí lo sabemos y se llama desempleo: una tasa que ya ronda el 26% y que se traduce en que hay ya más de 6 millones de parados y más de 1,5 millones de familias con todos sus miembros en el paro. Conocemos bien las consecuencias: miles de familias desahuciadas de sus viviendas, largas colas en los comedores gratuitos. De modo que, como muestran reiteradamente las encuestas del Centro de Investigaciones Sociológicas, el desempleo es el principal problema de la sociedad española.

Pues bien, la marca España es muy importante a estos efectos en al menos dos direcciones: la exportación de bienes y servicios de una parte y la inversión extranjera de otra. La gran empresa española ha conseguido una poderosa internacionalización, lo que la salva en buena medida de sufrir las consecuencias de la crisis española. Pero, salvo casos contados, esa internacionalización no ha implicado exportación de bienes y productos, dándose la paradoja de que si Latinoamérica es el principal destino de nuestras inversiones (el 30% del *stock*) supone solo una parte ínfima de las exportaciones (menos del 6%), casi tanto como con Portugal. Se trata ahora de potenciar la exportación de productos y servicios por parte de empresas medianas, en parte aprovechando un efecto tractor o de arrastre

de las grandes empresas. Para ello el *Made in Spain* es fundamental. Las neveras españolas no deben estar 20 puntos por debajo de las neveras alemanas pues no hay razón alguna para ello. Y algo debe estar ocurriendo en este terreno cuando la exportación es hoy de los sectores más dinámicos de la desfalleciente economía española. Mejorar la marca España es, pues, mejorar la imagen de nuestros productos y servicios y, así, exportar más y, así, crear empleo.

La segunda dimensión a la hora de crear empleo es la inversión extranjera en España. Y ahora se trata, no solo de que vengan más sino sobre todo de que no se vayan. Para ello la eficiencia de la producción autóctona y de nuevo la imagen del producto (el *Made in*) es fundamental. Que recientemente las empresas del automóvil (Ford, PSA, Renault) hayan decidido trasladar a las plantas de España la fabricación de modelos que se hacían en otros sitios es otra magnífica noticia.

La marca España tiene otras dimensiones, por supuesto. Tras una transición a la democracia modélica y ejemplar y un largo período de crecimiento económico, es decir, tras lo que se ha venido llamando el *milagro español*, que todo lo hacía creíble, hemos saltado dentro y fuera hacia una visión muy negativa en la que la imagen de despilfarro y corrupción junto con los indignados, la miseria y el secesionismo conforman un triángulo deprimente y depresivo al que algunos etiquetan como países PIGS. Nuestros estudios muestran que esa caída de la imagen ha sido mucho más marcada dentro de España que fuera. Lo que es bueno, pues muestra que somos conscientes del problema. Pero por ello debemos empezar por recobrar la autoestima. Hay problemas, y bien serios, nadie sensato lo negaría. Aceptar la realidad es el punto de partida, pero la realidad no es tan negativa como se pinta aquí dentro. Una vez más la representación es peor que la realidad.

2. ¿Qué son las imágenes o la marca país?

Ahora bien, ¿qué entendemos por imagen o estereotipo, dos términos que me resisto a separar? La palabra estereotipo se origina inicialmente para aludir a un molde tipográfico de página completa, resultado de la fusión de tipos gráficos singulares. Un estereotipo (ese es su significado etimológico) es un molde sólido.

La palabra se incorporó a la ciencia social en la clásica obra de Walter Lippman *Public Opinion* (1922), donde advertía de los poderosos efectos que las imágenes o los estereotipos que unos grupos sociales tienen sobre otros ejercen en la dinámica de las modernas democracias. Lippman consideraba a los estereotipos como conceptos simples (o mejor simplificados), más falsos que verdaderos, adquiridos de segunda mano más que por experiencia directa y fuertemente resistentes al cambio. El concepto de *estereotipo* se confunde o solapa así con el de *prejuicio* (de larga tradición en ciencia social pues se remonta nada menos que a los *philosophes* materialistas franceses del XVIII), aludiendo ambos a las percepciones y la distancia social existente entre diversos grupos.

De modo general, y simplificando una extensa literatura, puede decirse que un estereotipo no es sino un mapa cognitivo acerca de una realidad poco conocida para hacerla manejable y comprensible; es pues un producto de la economía del pensamiento y su semejanza inmediata es con los mapas que, al igual que los estereotipos, destacan y resaltan aquello que resulta relevante. En uno y otro caso no se trata de reflejar la realidad sino de destacar lo que es (socialmente) importante para poder desenvolverse sin cometer demasiados errores, bien por un territorio físico, bien por un territorio social.

Como tal, un estereotipo nacional está formado por todo lo siguiente:

1. Una serie de rasgos abstraídos de su ambiente y descontextualizados, que se resaltan y destacan, bien por su contraste y singularidad (son pues típicos), lo que es más frecuente, bien por su similitud (son pues tópicos), lo que es mucho menos frecuente. Por supuesto, el que una realidad devenga típica o tópica no depende de lo que ella sea en sí, sino de su contraste con las expectativas del observador pues las imágenes, como estereotipos, se construyen a través de la comparación (frecuentemente tácita, oculta, inconsciente) entre lo que se ve y lo que se espera ver. Así, por ejemplo, Sevilla puede ser una ciudad exótica, musulmana o incluso oriental para un viajero romántico inglés, pero resulta ser idéntica a Lima para un viajero peruano. El primero percibe el contraste con lo suyo porque eso es lo que

motivó su viaje; el segundo resalta la semejanza porque busca las raíces de su propia identidad. La imagen no es pues una fotografía, ni siquiera una fotografía simplificada (lo que lo asemejaría al mapa, y aquí la metáfora cartográfica termina); todo lo contrario, es un contraste (positivo o negativo), con lo previamente conocido que depende de los intereses o deseos del espectador.

2. Además, y conjuntamente con esos rasgos (que son *hechos* descontextualizados y contruidos), se mezclan todo tipo de referencias culturales como personajes literarios (Don Quijote, la Carmen, Don Juan, el *torreador*), o rasgos icónicos (*El caballero de la mano en el pecho*, *La maja*, *Las lanzas*) o arquitectónicos (El Escorial, la Alhambra, Toledo), que son propiamente emblemas, iconos o identificadores de una cultura, y que proporcionan los escenarios o los personajes esenciales que activan, dan sentido y permiten visualizar esos rasgos culturales. Rasgos que no son todos históricos, pues sobre ellos se superpone el *Guernica* de Picasso, el sol de Miró (vendido como logotipo por las autoridades turísticas), el cine de Almodóvar y un largo etcétera.

3. Los elementos así extraídos son de todo tipo: personajes o caracteres, costumbres, fiestas, monumentos, ciudades, etc. Pero se caracterizan siempre por un fuerte contenido icónico o paisajístico. Son imágenes mentales, en su sentido literal, que pueden ser visualizadas, que entran por los ojos. Y de ahí la importancia de las imágenes en que se plasman los estereotipos: desde la pintura española a los grabados de los libros de viajes del siglo XIX a la fotografía del XX o los videoclips de la publicidad actual. Las majas de Goya, los relatos visuales de Washington Irving, las ilustraciones de Doré, las fotografías de Robert Capa, las películas de Berlanga o Buñuel, la imagen de Tejero pistola en mano, la pintura de Miró o la inauguración de los Juegos Olímpicos son ejemplos de esa *vistosidad* de las imágenes. De ahí el daño que pueden hacer imágenes negativas como las de los mendigos rebuscando en cubos de basura o las largas colas de desempleados.

4. Los rasgos o *hechos* son claramente exagerados, no solo por su descontextualización, sino también porque son generalizados a todo un conjunto (todos los españoles llevan sombrero cordobés), unidimensionalizan-

do la realidad, a la que acaban sustituyendo. Ello es inevitable pues está en la lógica del estereotipo como mapa cognitivo: los *españoles* (todos, por supuesto) son así o de otro modo, y al igual los italianos o los franceses (como, dentro de España, tenemos los estereotipos regionales del vasco, el catalán, el andaluz, etc.). El conjunto de rasgos abstraídos debe poder aplicarse a la totalidad si se quiere que tenga una utilidad de guía u orientación de la conducta.

5. Los rasgos, estereotipos o imágenes así abstraídos no constituyen un conjunto unitario sino que, al contrario, son plurales e incoherentes de modo que su yuxtaposición es más bien un *patchwork* de retazos cosidos malamente que un conjunto homogéneo u orgánico. Los estereotipos no necesitan ser coherentes pues son imágenes superficiales y, por supuesto, no analizadas ni criticadas. Por supuesto existe, como en toda realidad mental, una tendencia a la coherencia, a dar sentido unitario al conjunto, pero puesto que no hay un discurso o racionalización de las imágenes estas son frecuentemente inconexas. No hay una imagen sino una variedad de imágenes incoherentes. Así, por ejemplo, coexiste la imagen de la mujer española como *la Carmen*, mujer liberada, eróticamente activa e independiente, por excelencia, con el machismo del varón y la tradicional sumisión de la mujer española. Y de modo más marcado, coexiste la imagen del español indolente, vago, despreocupado e ignorante, con la del español activo (incluso hiperactivo), que nunca duerme, creativo, abierto a todo e interesado por todo.

6. En todo caso, rasgos, emblemas culturales o paisajes están fuertemente valorizados, positiva o negativamente. Están cargados de sentido hasta el punto que lo que denotan es tan importante como lo que connotan. En este sentido se asemejan a personajes o escenarios de un cuento infantil o un relato con todo el componente mágico o irreal de los escenarios y la clara identificación de *buenos* y *malos* (el inquisidor o el conquistador frente al bandolero o el guerrillero; el caballero refinado frente al arriero; la guardia civil frente al gitano). Por ello la palabra *imagen* puede llegar a ser desorientadora pues esconde la enorme profundidad simbólica que se expresa en ella misma y a su través. Pues en esta valorización no debe olvidarse (ya en un nivel más psicológico que cognitivo) que las imágenes contienen

un fuerte elemento de proyección de sueños, deseos, miedos, o recelos, que son trasladados sobre los estereotipos. Así, por ejemplo, la Alhambra o la Sevilla del XIX, con sus *mujeres morenas de ojos profundos y vibrantes*, es el escenario donde proyectan sus sueños eróticos no pocos viajeros románticos. Pero igualmente sobre la guerra civil se proyectan las utopías políticas europeas de la primera mitad del siglo XX y, a su través, imágenes de heroísmo y de caballeridad recobradas y revividas de viejos relatos guerreros (Lord Byron muerto cuando defendía la Grecia clásica del ataque de los orientales turcos), etc. Con ello los estereotipos adquieren a veces el carácter de un mito cultural; tal fue el destino de la guerra civil española.

7. Finalmente, el resultado es sustituir la realidad por esas imágenes que acaban teniendo más realidad que ella misma. La construcción social de la identidad o realidad de un pueblo acaba sobreponiéndose a él mismo, de modo que los extranjeros actúan en función de esa realidad construida, y no tanto en función de lo que es (pues lo que es, ha dejado ya de ser percibido). Todo modo de ver es, al tiempo, un modo de no ver. Por ello los estereotipos nacionales (como los raciales o cualquier otro) están muy próximos a las ideologías que también impiden ver la realidad al tiempo que nos ayudan a verla. Ya Lippman advertía que los estereotipos son conservadores pues la gente ve lo que espera ver.

8. Finalmente, los estereotipos tienen una fuerte y marcada tendencia a funcionar socialmente como profecías que se autocumplen de modo que, más que representar la realidad, ayudan a crearla. Con ello se quiere decir todo lo siguiente:

9. La imagen mental que el observador trae a un lugar orienta y selecciona su percepción de lo que ve, de modo que su percepción externa confirma sus estereotipos previos. Así, por ejemplo, se fotografía lo típico o se escribe sobre corridas de toros o procesiones, etc. de modo que la imagen previa (el prejuicio) genera nuevas imágenes concordantes que confirman el estereotipo, y así sucesivamente.

10. Pero además, la autoimagen es en gran medida la imagen que me devuelve el espejo del otro. Yo soy (o acabo siendo) lo que los demás me dicen que soy, me reflejo en su mirada, una mirada sesgada y distorsio-

nada, pero el único espejo de que dispongo. De este modo la imagen que el otro tiene de mí deviene mi autoimagen. Por ello las imágenes o estereotipos extranjeros sobre España conforman (y confirman) la imagen que los españoles tenemos de nosotros mismos.

11. Finalmente, la imagen deviene realidad en un efecto *Bienvenido Mr. Marshall*. Con ello se quiere decir que, puesto que nosotros sabemos lo que los extranjeros esperan de nosotros, tratamos de cumplir esas expectativas y transformamos la imagen (falsa) en (pseudo) realidad, y así vestimos nuestras calles canarias de andaluces, o rodeamos las playas de *pollinos* y *borricos*, o construimos pueblos andaluces en Castilla para que Mr. Marshall no se confunda, como hizo, por lo demás, el viejo Instituto Nacional de Colonización franquista.

Todo ello es extraordinariamente importante pues se extiende a todos los campos. Significa, por ejemplo, que aceptamos que *Spain is different*, como decían los románticos (reiterábamos nosotros), que aceptamos que España es Andalucía y que en nuestra propia propaganda vendemos como autoimagen el estereotipo heredado. Pero heredado de fuera, olvidando la inmensa pluralidad de este país. Así, por anotar un rasgo importante en términos de imagen, por razones históricas llevamos décadas vendiendo una imagen *cálida* y latina de España, tierra del sol calor. Pero al hacer esto dejamos de lado media España, toda la España húmeda. Y sobre todo, ignoramos que los países cálidos se asocian con ineficacia, haraganería, falta de seriedad (y por supuesto, con fiestas, mujeres hermosas, diversión y ocio), mientras que los países fríos se asocian con negocio, seriedad, rigor, eficacia y trabajo (¿Por qué Japón se autorrepresenta con el monte Fuji? ¿Por qué Chile llevó a la EXPO un inmenso témpano de hielo?).

E incluso con mayor profundidad, significa que la historia de España (o de la literatura española, o de la pintura española, etc.) se escribe a partir de las imágenes de historiadores extranjeros, que comparan España con *su* historia, de modo que la nuestra resulta siempre ser una historia desviada o atípica frente al desarrollo canónico de la historia *européa*, de su historia. Hay pues un efecto general de *colonización* externa

que se transforma aquí en ideología (es decir, en falsa autoconciencia, literalmente). Y así nosotros mismos —incluso los intelectuales— acabamos creyéndonos que en España nunca ha habido democracia, cuando es aquí muy anterior a la democracia italiana o alemana y la democracia decimonónica francesa (incluso la inglesa) dejan mucho que desear (con lo que damos por válida la historia que se enseñó durante la dictadura franquista). Y nosotros hemos sido los primeros en creernos nuestra leyenda negra. Sería necesario pues, no solo escribir nuestra historia sin mirarnos en la historia de los demás sino, lo que es más importante, incorporar nuestra historia a la historia general para romper su forma canónica que no nos hace justicia.

En resumen, la imagen refleja, y como ocurre en todo proceso reflexivo, de una parte es refracción (imagen pura) y de otra reflexión, es decir, autoexamen del sujeto a través de la refracción. Todo ello quiere decir que trabajar sobre la imagen es trabajar sobre la autoimagen y trabajar sobre la realidad; y viceversa, modificar la realidad (y, sobre todo, la autoimagen) requiere modificar la imagen exterior. Por ello resulta extremadamente difícil separar la imagen del estereotipo en base a que la primera está basada en la experiencia directa y la segunda no; o diferenciar la imagen inducida de la imagen espontánea. Ello es posible en el corto plazo en el que se juegan las imágenes corporativas (y podemos medir su imagen antes y después de una campaña de publicidad, o la de quienes tienen o no contacto con la corporación) pero no en el larguísimo plazo en que se juegan las imágenes de imágenes (de imágenes) de los países. Y por ello se ha podido comprobar repetidamente que el conjunto de características que un grupo social se atribuye a sí mismo se parece mucho a las características que otro grupo distinto supone típicas del primero. La imagen de un país es su estereotipo, solo que este tiene con frecuencia una extraordinaria profundidad que solo puede captarse por la vía de métodos históricos e interpretativos, hermenéuticos.

3. La imagen de España

España tiene —y esto es sin duda lo primero a destacar— una imagen exterior notablemente fuerte. Por razones en gran medida geográficas (su carácter al tiempo

periférico y central a la historia de Europa), e históricas (del Imperio a la decadencia, unido a la pronta constitución de España como Estado-nación, como una unidad) penetró bien pronto en la imaginación colectiva. El tipo español aparece ya tipificado en Italia en el siglo XVI, en Francia e Inglaterra en el XVII, entre los ilustrados del XVIII, de modo marcado a partir de la Guerra de la Independencia, en Latinoamérica desde su guerra de independencia, al tiempo —y de modo contrastante— con los viajeros y literatos románticos, a partir de la guerra de Cuba en Estados Unidos, finalmente con la guerra civil y, recientemente, con la transición política. Pues los estereotipos nacionales son resultado de las relaciones internacionales y de los miedos, celos, esperanzas o ilusiones que unos pueblos proyectan sobre otros.

No todos los países gozan (o sufren) de una imagen o estereotipo fuerte. Por citar algunos cuya imagen es débil o inexistente: Bélgica o los países bálticos, casi todos los del África subsahariana o algunos de América central o del sur. El estereotipo o imagen de España es, sin duda alguna, uno de los pocos que (como Italia, Japón, Francia o México), se caracteriza justamente por su fuerza (es de contornos claros, nítidos, difícil de confundir con otras imágenes), y su generalidad (podemos encontrarlo en todo el mundo occidental, en el mundo árabe e incluso en el mundo oriental). Pero también por su unilateralidad; ello significa una fuerte y marcada estereotipación o unidimensionalización de la compleja y plural realidad española, lo que conlleva una simplificación (y un empobrecimiento); somos conocidos por unos pocos rasgos típicos-tópicos, estereotipados y casi siempre superados hace años. Esta es la parte negativa de la imagen y por ello debemos preocuparnos por esa imagen. La parte positiva radica en que existe ya y, por lo tanto, más que preocuparnos por ocupar un lugar en la imaginación colectiva, debemos preocuparnos por modificarla o gestionarla adecuadamente. Tenemos una fuerte y generalizada imagen de marca, aun cuando la imagen sea excesivamente simple y, en ocasiones, distorsionada y distorsionadora.

A pesar de todas las desventajas, quisiera insistir en las ventajas enormes que ello supone. Si comparamos por un momento la imagen de marca de un país con la de una empresa comprenderemos que estamos ante

Cuadro 1
La imagen ilustrada y la imagen romántica de España

ARQUETIPO ILUSTRADO (S. XVIII)	ARQUETIPO ROMÁNTICO (S. XIX)
Montesquieu, Rousseau, Kant, Hegel	Dumas, Bizet, Hugo, viajeros ingleses, hispanistas
País en decadencia, postmoderno	País premoderno
Occidental, europeo	Orientalizante, exótico (Dumas)
Integrista, <i>papista</i>	Anarquista, individualista
Intolerante, rígido, cerrado	Hipertolerante, abierto, plural
Indolente, perezoso	Hiperactivo, energético
Calculador, astuto, secundario	Apasionado, impulsivo, primario
Artificial, barroco	Natural
Pervertido, morboso	Auténtico
Avaro	Derrochador, generoso
El Escorial, Toledo	Sevilla, Granada
El caballero, el inquisidor, el conquistador	El guerrillero, el bandolero, el maquis, la Carmen
Católico	Pagano, descreído
Visión muy negativa...	Visión muy positiva...
pero somos iguales, civilizados	pero somos distintos, incivilizados

Fuente: Elaboración propia.

un activo intangible de enorme valor. Nada le cuesta más a una empresa que hacerse con una imagen con penetración en el mercado. Tanto que con frecuencia las empresas compran otras solo porque poseen ya esa imagen y es más barato (y, sobre todo, exige menos tiempo) comprarla que crearla. Se ha podido comprobar que las imágenes de marca más sólidas tienden a sobrevivir a la competencia pues refuerzan las estrategias comerciales otorgándole credibilidad. Al tiempo, si la imagen se deteriora por cualquier razón, es más fácil cambiarla que tratar de mejorarla, cosa que los países no pueden hacer.

Una fuerte imagen implica en definitiva ocupar un lugar en las representaciones colectivas del público. Al menos se ocupa un lugar y ello permite vincular a esa imagen otra imagen y una tercera a la segunda, etc. Se

dispone en definitiva de una *percha* en el armario de las representaciones.

Pero, ¿cuál es la imagen de nuestro país, de España? El mejor modo de saberlo hoy es irse a un buen buscador (Google, por ejemplo), y teclear la palabra *Spain* en las imágenes. El resultado es un *patchwork* o puzle de imágenes variadas que son otros tantos iconos que nos representan. Y entre ellos saldrá, sin lugar a dudas, algún mapa de España, un toro o una corrida, el Escorial, algunos molinos de viento, una playa veraniega, el Rey, una procesión de Semana Santa, unas sevillanas, alguna catedral, en fin, el conjunto de imágenes con las que hemos sido identificados a lo largo de la historia. Colección de imágenes perfectamente incoherente debajo de las cuales descubrimos dos narrativas distintas con algún (escaso) rasgo común.

Son rasgos dominantes la vitalidad y energía, el individualismo, la sencillez en el trato y una cierta amigabilidad. Pero así como la imagen del xvii es la del caballero con su gravedad, rigor, seriedad y profunda religiosidad, la de los ilustrados dieciochescos es la de un país ocioso, inculto y, sobre todo, mal gobernado, y la de los románticos del xix sin duda la más poderosa y aun actual es la de una España no europea sino oriental, exótica, misteriosa pero que aún genera *tipos humanos auténticos*. Nos llevaría mucho tiempo exponer estas imágenes oscilantes. Baste señalar que las más marcadas provienen de la Ilustración del xviii de una parte y de los viajeros románticos que incluyeron España en su *grand tour* de otra, si bien esta última acabó siendo la dominante durante todo el siglo xix y buena parte del xx. José Varela Ortega ha demostrado que esas dos imágenes son en gran medida contrapuestas. Aparentemente denigrante la primera: España para los ilustrados es un país atrasado, inculto, dogmático. Es la España del debate sobre la ciencia, la que reflejan Kant, Hegel o Montesquieu. Por el contrario, la imagen romántica es aparentemente laudatoria, incluso en exceso. Un país de gran vitalidad, con tipos humanos que *aún* son auténticos, apasionado, vibrante, luminoso, heroico. Es la España de Gautier, de Merimée, de Byron, de Washington Irving o de los jóvenes ingleses que vienen a combatir en la Guerra de la Independencia (como sus biznietos abandonarán Oxford y Cambridge atraídos por el mismo mito para incorporarse al infierno de la guerra civil). Pero —como señala agudamente Varela Ortega— detrás de los juicios aparentes emerge lo contrario. La opinión ilustrada nos considera negativamente, pero somos como ellos, somos una parte de Europa, si bien poco afortunada. Los románticos nos consideran positivamente, pero porque al tiempo somos distintos, exóticos, no civilizados. A los primeros les disgustamos porque no somos civilizados; a los segundos les gustamos por la misma razón, porque somos atrasados. Difícil opción la que nos dejan.

Dos narrativas que se distribuyen por espacios distintos, pues si en el Reino Unido y, sobre todo, en América (norte y sur) la imagen de la España imperial y conquistadora es muy fuerte, en Francia o Italia, pero también en Japón, la imagen romántica y festiva es muy poderosa. Dos narrativas a las que habría que añadir una tercera narrativa, la del Paraíso Perdido,

que aflora por igual en el relato judío de una Sefarad mítica o en el relato árabe de un Califato andalusí no menos mítico.

Es importante para entender las oscilaciones del estereotipo entender a su vez el carácter de España como frontera de Europa. Las fronteras unen y separan al tiempo. Cuando unen, la frontera es el espacio de la comunicación y, por lo tanto, de la diversidad, de la tolerancia, de la variedad, de la convivencia, del comercio material o intelectual; es lo exótico, lo que está más allá, lo *otro*. Cuando la frontera se cierra, sin embargo, afirma la identidad central (europea en este caso), y se ve obligada a expulsar la variedad y la tolerancia, transformándose entonces en lo contrario, es decir, en el espacio de la intransigencia y la intolerancia, del integrismo, tanto más fuerte cuanto que debe expulsar a lo exótico que antes exhibió. Así, el mismo territorio puede representar en ocasiones la diversidad y lo *otro* y en ocasiones la Inquisición y la identidad. Esta es una oscilación histórica y no solo imaginada (y así los Reyes Católicos construyeron la identidad nacional española —al menos una de ellas— expulsando físicamente a árabes y judíos que durante siglos habían sido lo distintivo). Pero que genera las imágenes y su oscilación: España como lo que no es Europa, o España como otro país europeo, solo que atrasado. Lo segundo no singulariza —no, al menos, frente a Europa, pero sí frente a otras áreas culturales—, mientras que lo segundo singulariza. De ahí el mayor peso histórico de la imagen de diversidad y diferencia (en Europa) combinada con la imagen de proximidad en otras áreas culturales (Latinoamérica y el mundo árabe), cada una marcando una relación específica (de exotismo en Europa, de europeísmo en América, de proximidad en el mundo árabe).

4. Conclusión: el problema: ocio *versus* negocio

En resumen, no se puede decir que tengamos mala imagen; más bien es al contrario. No hay elementos negativos en la historia reciente de España pues nuestro aislamiento y/o neutralidad nos evita los recuerdos muy negativos, herencia de las dos grandes guerras mundiales que arrastran no pocos países. España no es un país agresivo, no es *carnívoro*; sino más bien her-

Cuadro 2
Dos tipos ideales de imagen de país

PAÍSES INSTRUMENTALES	PAÍSES EXPRESIVOS
Buenos para trabajar	Buenos para vivir
Gente de fiar, seria	Poco de fiar, poco seria
...pero aburrida	...pero divertida
Rigurosa	Chapucera
Trabajadora	Vaga
Eficiente	Poco eficiente
Poco imaginativa, poco creativa	Creativa
Mal gusto	Buen gusto
...pero confort, sencillez	...pero barroco, recargado
Orden	Desorden
Fríos	Calientes
Húmedos	Secos
Norte	Sur
Nieve, hielo (Chile)	Playa, sol
Inglaterra, Alemania	España, Italia, latinos

Fuente: Elaboración propia.

bívoro aunque no *vacuno*. Transmite simpatía, alegría, vitalidad, reforzada por el éxito de la transición a la democracia y el posterior éxito del desarrollo económico (que, no obstante induce a confusión cuando se percibe desde la crisis actual). Finalmente, es generalmente reconocida como una potencia cultural y artística, así como raíz de la lengua española, segunda lengua internacional del mundo.

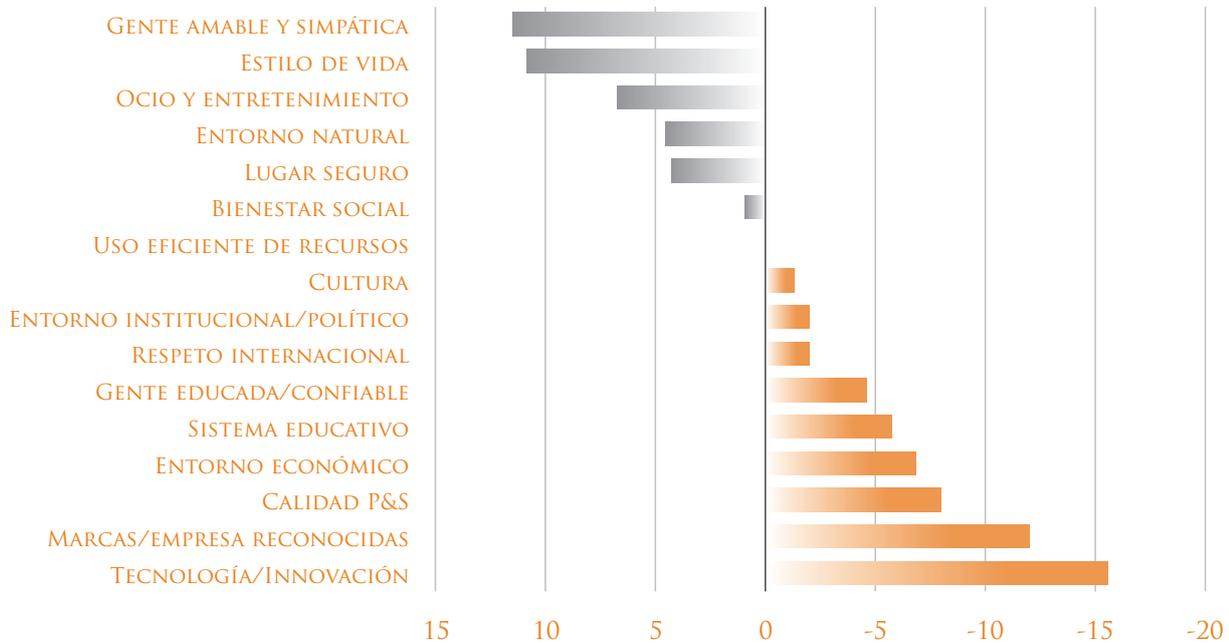
En el pasivo figura no pocos atributos vinculados a la imaginería romántica. España sería un país tradicional, anticuado o incluso premoderno; no del todo europeo, y recordemos de nuevo el eslogan de *Spain is different* que nosotros mismos hemos utilizado (con provecho, por cierto). País latino, con toda la ambivalencia que ello arrastra, de sol y playa, barato, de baja calidad, incluso tosco y burdo.

Pero nuestras investigaciones revelan que la imagen de los países se organiza alrededor de tres factores claramente diferenciados y que hemos denominado —con vieja terminología— aspectos instrumentales (o relacionados con la eficiencia, la seriedad y el rigor, el *negocio*), aspectos expresivos (o relacionados con el *ocio*, la diversión y el entretenimiento) y, finalmente, calidad, si bien este tercer factor emerge menos nítido que los anteriores. Pues bien, puede comprobarse que, como regla, los países que tienen buena imagen en las dimensiones instrumentales suelen tener baja puntuación en las expresivas y viceversa.

Y ya en 1996 con ocasión de una amplia investigación en Alemania, Francia, Italia y el Reino Unido, que realizamos Javier Noya y yo, entonces desde el Instituto Universitario Ortega y Gasset, y para el ministro de

Gráfico 1**Fortalezas y debilidades de España en comparación con la media del G8**

En porcentaje



Fuente: Reputation Institute, 2012.

Comercio Gómez Navarro, pudimos comprobar que España aparecía poderosamente marcada por esa tensión, figurando en los primeros lugares en las dimensiones expresivas y en los últimos en las instrumentales. Bueno para vivir, malo para trabajar podría decirse.

Pues bien, la polarización no ha cambiado; si acaso se ha hecho más marcada y así, cuando comparamos el perfil de España con el de los países del G8 como ha hecho el *Reputation Institute*, por ejemplo, mejoramos posiciones como país turístico pero las perdemos como país inversor o productor de bienes de calidad. Los ciudadanos del G8 recomendarían vivir en España 10 puntos más que lo harían a vivir en otro país del G8, pero recomendarían invertir en España 10 puntos menos, y recomendarían comprar 5 puntos menos.

Finalmente, la autoimagen que los españoles tenemos de España muestra esa misma dicotomía, pero más acentuada aún, de modo que hipervaloramos nuestro interés turístico o simpatía y menosprecia-

mos la calidad y robustez de nuestra economía. Y así, la autoimagen maniquea de los españoles reproduce —pero refuerza y amplifica— la imagen maniquea de los extranjeros, en lugar de debilitarla. Somos nosotros, probablemente, los principales creadores de esa imagen escindida. Imagen buena y positiva a la hora de vender ocio, turismo y playa, pero también vino o productos alimenticios, restauración e incluso cultura, estética, moda. Pero malo a la hora de colocar tecnología (incluso algo tan simple como una nevera) o eficiencia.

Esa es la tarea pendiente: generar una marca España mucho más variada y plural, menos unidimensional, más acorde con la realidad. No es tarea de un día ni es tarea de un gobierno, sino de toda la sociedad española a lo largo de mucho tiempo, con tesón y con mano izquierda. Otros países lo han hecho; muy recientemente el Reino Unido, que ha conseguido cancelar una longeva imagen adusta y antipática usando hábilmente las Olimpiadas de Londres. Nosotros lo haremos también si lo tomamos en serio.

La revista **ECONOMISTAS** MADRID COLEGIO DE está disponible en Internet

www.revistaeconomistas.com



Características

- Acceso a todo el histórico de la revista. ¡Desde el número 1!
- Búsqueda de artículos:
 - ✓ Por número de la revista
 - ✓ Por autor
 - ✓ Por texto
- Posibilidad de comentar artículos y contactar con sus autores.

Los colegiados podrán acceder a la versión on-line de la revista solicitando al Colegio la clave de acceso, si aún no la tienen.

Por otra parte, aquellos que en lo sucesivo no deseen recibir la revista en edición papel, deberán comunicarlo al Colegio por e-mail: cem@cemad.es, correo postal: Flora, 1. 28013 Madrid, o Fax: 91 559 29 16.

LAS MARCAS COMERCIALES COMO EMBAJADORAS DE LA MARCA PAÍS

José Luis Bonet

Presidente del Foro de Marcas Renombradas Españolas

RESUMEN

La imagen de un país está estrechamente relacionada con la imagen que proyectan sus marcas líderes en los mercados internacionales. En la actual situación de crisis económica, España necesita, más que nunca, apalancar su imagen en la imagen de éxito y prestigio de un conjunto de marcas nacionales que gozan de una posición de liderazgo sectorial en los mercados internacionales. Estas marcas constituyen un activo estratégico para el país y ejercen un efecto de arrastre sobre el resto del tejido empresarial español. La marca España, además, debería potenciarse desde un esquema de colaboración público-privada que integre también a aquellos referentes de la sociedad civil española que el Foro de Marcas Renombradas Españolas denomina *Embajadores Honorarios de la Marca España*.

PALABRAS CLAVE

Marcas embajadoras, Internacionalización, Liderazgo sectorial, Imagen país, Competitividad, Globalización, Identidad competitiva, Innovación, Posicionamiento.

La imagen internacional de un país, y especialmente la relacionada con el ámbito económico y comercial, está estrechamente vinculada con el éxito y el prestigio de sus empresas y marcas. En el caso de España, y en el contexto actual, en el que se viene produciendo una pérdida de credibilidad en la economía española, resulta si cabe más necesario interiorizar y aprovechar positivamente dicha relación. Aunque todavía inferior al de otros países de nuestro entorno, España cuenta con un núcleo de marcas con una creciente presencia internacional y que en muchos casos ocupan posiciones de liderazgo mundial en sus sectores o categorías. Dichas marcas constituyen la punta de lanza de una imagen económica de España vinculada al prestigio, a la solvencia y a la credibilidad de sus empresas más internacionales. Es por tanto una responsabilidad del país saber aprovechar el potencial de dichos activos en beneficio del conjunto de las empresas españolas y, por ende, de la propia sociedad española.

Ello debe hacerse desde una revisión profunda de la mentalidad colectiva: por un lado, incorporando una visión global y más internacional, asumiendo por tan-

to que la salida y la presencia en el exterior supone no ya una opción, sino la única vía para garantizar la competitividad y la propia supervivencia de muchas empresas españolas; por otro lado, interiorizando que lo que es bueno para las empresas españolas es bueno para los intereses generales del país (y viceversa), y por tanto apostando de verdad por la unión de esfuerzos y el aprovechamiento de sinergias, por la colaboración y la alianza público-privada. En ambos aspectos, en la necesidad de una visión global y una efectiva colaboración público-privada, nos queda todavía un importante camino que recorrer.

Lo que resulta evidente es pues que impulsar la presencia internacional de empresas y marcas españolas debe suponer una prioridad para el país. Cualquier país avanzado cuenta con un núcleo de marcas líderes, fuertes y reconocidas, que actúan como embajadoras de su imagen económica y comercial. España también, pero en gran parte existe un desconocimiento sobre esa propia realidad, sobre dichos casos de éxito, incluso entre la opinión pública española. Además, y como resulta obvio, debemos aspirar a que ese núcleo sea cada vez más numeroso.

Cuadro 1
Financial Times Global 500 2011

CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS	SECTOR	VALOR DE MERCADO (MILES DE MILLONES DE DÓLARES EE.UU.)
63. Telefónica	Telecomunicaciones	79,3
80. Banco Santander	Banca	65,3
118. Inditex	Venta minorista general	51,2
152. BBVA	Banca	42,5
175. Repsol	Derivados del petróleo	37,6
180. Iberdrola	Electricidad	36,9
417. Critería Caixa Corp	Servicios financieros	18,9

Según datos del Ministerio de Economía y Competitividad, en España existen más de 100.000 exportadores, de los cuales unos 40.000 son exportadores regulares, siendo el resto exportadores ocasionales. Además, unas 2.000 empresas tienen algún tipo de implantación en el exterior, pudiéndose estimar en unas 140 las empresas españolas de carácter multinacional (1). Algunos autores, como William Chislett (2), sitúan en unas 25 el número de compañías españolas que ocupan posiciones de liderazgo mundial absoluto en sus respectivos sectores o categorías. Se trata de casos como los de Freixenet, Pronovias, Repsol, Roca, Iberdrola, Abertis, Telefónica, Santander, Meliá o el Real Madrid, por poner algunos ejemplos, todas ellas compañías líderes mundiales en sus respectivos sectores. No obstante, tan sólo 7 de ellas figuran en el índice *Financial Times Global 500* del año 2011 (3), que mide el valor de mercado de las compañías, dato que contrasta con las 275 firmas estadounidenses, las 45 chinas, las 40 británicas, las 22 francesas o las 17 alemanas.

Además, a nivel de reconocimiento, tan sólo 2 marcas españolas, Zara y el Santander, figuran en la lista de las marcas más valiosas según el último *ranking* de Interbrand, ocupando las posiciones 44 y 68 respectivamente (4), mientras que en el índice Brandz de Millward Brown son tres las marcas españolas que consiguen situarse en el Top 100 (Movistar —41—, Zara —66— y Santander —95—) (5). España cuenta pues con un

número creciente de empresas internacionalizadas, algunas de ellas de carácter multinacional y líderes globales, pero todavía queda un largo camino por recorrer por lo menos en dos aspectos: por un lado, respecto al reconocimiento y posicionamiento de marca todavía son pocas las empresas españolas cuyas marcas son conocidas y respetadas internacionalmente; por otro, en relación a la presencia global de dichas empresas y marcas, hasta el momento en general muy concentrada en Europa y Latinoamérica, siendo aún muy escasa en los mercados emergentes y en crecimiento. Es por tanto necesario trabajar en ambos aspectos. En primer lugar, apostando por una internacionalización que aporte valor y diferenciación, es decir, que incorpore diseño, innovación y marca, y que haga que los productos y servicios españoles sean deseados y valorados por los consumidores y clientes internacionales. Una apuesta que sin duda es todavía una asignatura pendiente para buena parte del tejido empresarial español. Por ejemplo, España es líder mundial de exportación de aceite de oliva, con 829.000 toneladas anuales vendidas fuera de sus fronteras, pero la mitad de las cuales acaban en Italia, donde son envasadas bajo marcas italianas (6).

No se trata por tanto sólo de vender más, sino mejor, con más margen, diferenciación y valor añadido. Por ello resulta necesario apoyar especialmente a las empresas que apuestan por dichos factores de competitividad (innovación, diseño y marca), ya que son las que

Gráfico 1

Modelo de fases de desarrollo de una marca internacional



tienen mayores posibilidades de éxito internacional y por su capacidad de contribuir positivamente a la buena imagen y al prestigio de los productos y servicios españoles. Además de los casos más significativos y conocidos y ya mencionados, España cuenta con varios cientos de marcas de alto potencial internacional, que representan la mejor cantera del tejido empresarial español y cuyo apoyo, tanto por parte de las grandes multinacionales y marcas líderes españolas como por parte de las administraciones públicas competentes, debe considerarse prioritario. El otro factor sobre el que resulta esencial trabajar es sobre la diversificación geográfica de la internacionalización española. No es sostenible disponer de una presencia prácticamente simbólica en los mercados emergentes y de mayor crecimiento. Son pocas las empresas españolas con una presencia y un volumen de negocio significativo en dichos mercados, pero aún son menos las que disponen un reconocimiento de marca en dichas zonas y, por tanto, pueden considerarse verdaderamente globales.

1. Las marcas y la imagen país

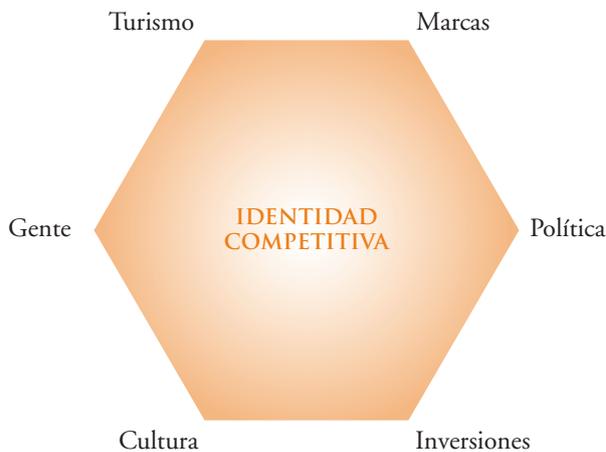
La imagen internacional de un país puede ejercer, y de hecho ejerce, una importante influencia en múltiples dimensiones, desde la cultural y científica hasta la coopera-

ción o las relaciones internacionales. Pero es en la dimensión económica y comercial cuando dicha imagen país se convierte en un factor de competitividad de primer orden, que puede afectar positiva o negativamente a la venta de productos y servicios, la captación de inversiones o talento, la atracción de turistas o el acceso a la financiación. Se puede afirmar que la imagen, y sus percepciones, de un país es un elemento que facilita la actividad económica y empresarial para su expansión internacional. Los países que han logrado construir una imagen apoyada en percepciones positivas tienen ventajas competitivas que añaden valor a sus productos o servicios. Por el contrario, cuando no hay percepciones, o éstas son negativas, la penetración y permanencia de sus ofertas y servicios tienen que superar una barrera que puede ser más alta que una barrera técnica o administrativa. La imagen país juega un papel crucial en la competitividad de las empresas y sus productos y servicios de ese origen (7).

Pero la relación se produce también de forma bidireccional, ya que las empresas y sus marcas son asimismo uno de los principales constructores de la imagen país. Es lo que Simon Anholt define como *identidad competitiva*, situando a las marcas como uno de los seis agentes que contribuyen a construir una marca país, y afirmando además que los productos de países con una débil o negativa imagen se venderán generalmente por

Gráfico 2

Hexágono de identidad competitiva



Fuente: Hexágono de identidad competitiva. © Simon Anholt.

debajo de su valor de mercado y los de aquellos países con una imagen internacional neutra podrán venderse a su valor intrínseco, mientras que los productos y servicios de países con una imagen exterior fuerte y positiva podrán alcanzar un posicionamiento *premium* (8).

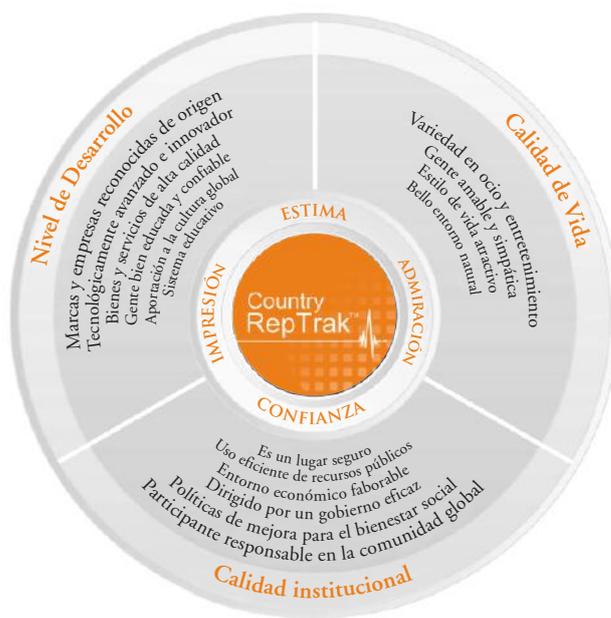
La marca país funciona como una marca corporativa que endosa a las marcas comerciales nacionales, pero las marcas exitosas provenientes de un determinado país también contribuyen a la mejor percepción de la marca país, que a su vez ayuda a otras marcas con el mismo origen. La influencia de las marcas sobre la imagen país es algo que también desarrolla el *Reputation Institute en su Country RepTrak* (9), al afirmar que la reputación de los países es una variable emocional que determina la admiración, confianza, y opinión internacional, pero que se basa en atributos racionales, entre los que se encuentran de forma destacada las marcas de dicho país. Además, según el *Reputation Institute* existe una relación directa entre reputación y creación de valor económico tangible, de forma que un 10% de incremento en reputación implica de media un 11% de incremento en llegadas de turistas y 2% de aumento en inversión extranjera directa.

Es pues evidente que una de las principales fuentes de creación de marca país son las propias marcas comerciales y corporativas. La globalización del comercio hace que las empresas y productos, con sus marcas globales

o locales, circulen internacionalmente y se encuentren en muchos países. La inmensa mayoría de los consumidores compran productos extranjeros constantemente, de países donde nunca han estado, pero que conocen y perciben por imágenes, comentarios, noticias, relatos, etc. A partir de su experiencia con estas marcas y empresas, los consumidores conforman todo un mundo de significados relacionados con el país de origen. En este universo, las empresas y marcas son de sus países y los países son fabricantes de marcas y productos. De esta forma, las empresas y marcas emergen en la actualidad como verdaderos embajadores de los países y, en este sentido, no hay país desarrollado que no disponga de importantes marcas en el mercado internacional. En última instancia, tanto la imagen país como las marcas nacionales en el exterior son variables que se retroalimentan, produciendo un efecto sinérgico bidireccional positivo, concluyendo que una mayor presencia de marcas en el exterior genera de forma directa una mejor imagen país, y que una mejor imagen país actúa como un atributo diferenciador que permite la internacionalización de nuevas marcas (10).

Gráfico 3

Parámetros para determinar la reputación de los países



Fuente: Country RepTrak, Reputation Institute.

España necesita marcas globales para poder competir con garantías en un entorno en el que las principales marcas internacionales llevan un tiempo considerable tomando posiciones. Como hemos visto, las marcas líderes generan efectos muy positivos sobre la imagen de un país, al vincularse ésta a la imagen de fiabilidad, eficiencia e innovación de las propias marcas. Los casos de EE.UU., Japón, Corea, Alemania, Francia, Reino Unido, Suecia o Italia, todos ellos países de origen de renombradas marcas globales, demuestran la robustez de la afirmación. La posición de España es todavía débil y precaria en relación no sólo con los países más avanzados, sino también frente al auge de las economías emergentes como China, Brasil e India. Estos países impulsan las marcas de sus empresas para conseguir una mayor valorización de su oferta de bienes y servicios, y adquieren, incluso, marcas ya establecidas en el exterior como medio más rápido para su internacionalización.

Desde la visión de un mercado globalizado, una economía desarrollada como la española no puede competir en precios bajos y productos no diferenciados, por lo que una de las asignaturas pendientes de la empresa y la economía españolas es conseguir un liderazgo e implantación internacional de las marcas españolas. Cierto es que se ha alcanzado ya una importante plataforma competitiva en flujos de inversión de capitales o comercialización de productos y servicios. Ahora es el momento de posicionar a escala global las marcas corporativas y comerciales con una clara imagen de calidad y prestigio, y esto requiere de una nueva perspectiva competitiva, basada en la innovación y la inversión en marca. Aunque actualmente se tiende a idealizar la innovación tecnológica, sin duda importante para un país, no lo es menos la innovación comercial. Sin la capacidad para poner tu producto en el mercado y que éste sea preferido por el consumidor o cliente, cualquier innovación será estéril. El posicionamiento que crea valor está en el producto diferenciado, el producto con identidad propia, es decir, con marca. Toda marca poderosa necesita de las virtudes clásicas de la innovación y la diferenciación.

La marca responde a la necesidad de diferenciarse en un mundo cada vez más tecnológico, saturado de productos y con miles de opciones, muchas de ellas simi-

lares en términos de calidad y servicios. Lleva tras de sí todo un acervo tecnológico, innovador, financiero, de diseño, de control de calidad y de marketing que es un elemento fundamental para poder competir con los países de menores costes ya que el consumidor que la conoce y la aprecia la va a seguir consumiendo con independencia del origen físico del producto.

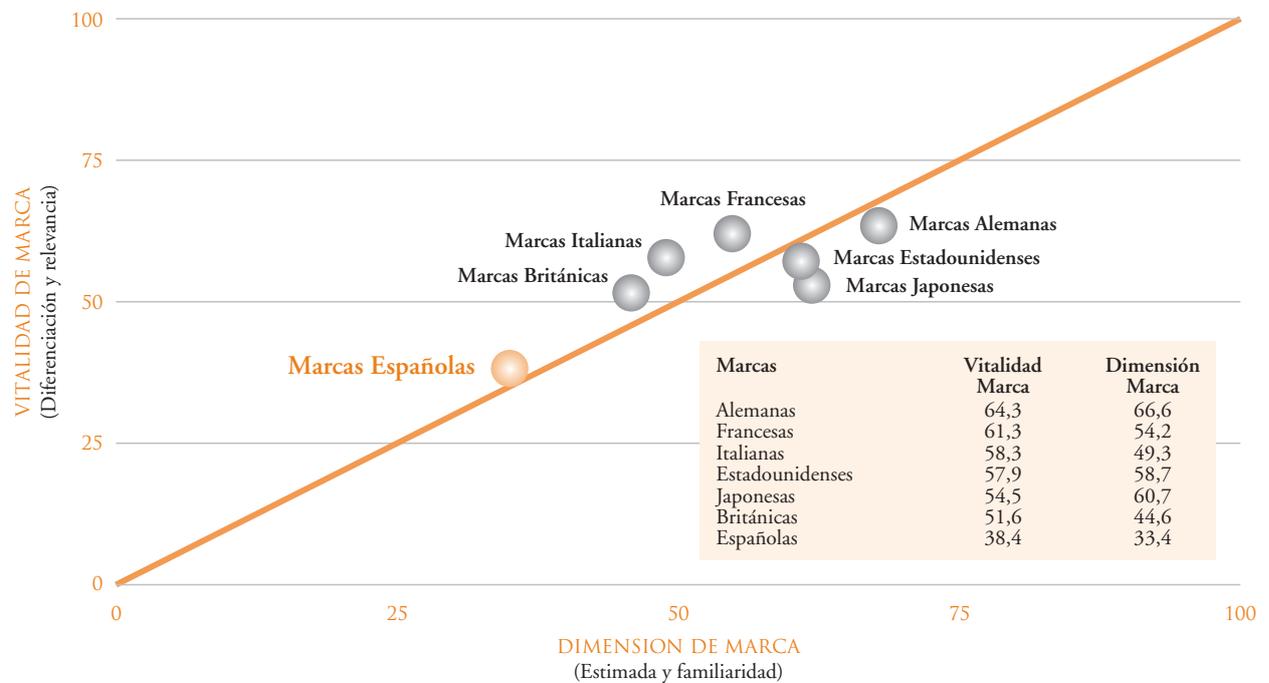
2. La imagen económica y comercial de España

La percepción internacional de la imagen de España se alimenta obviamente de la actual coyuntura de dificultad económica, pero también de antecedentes históricos que han contribuido a generar una cierta imagen país. Así, los expertos señalan que se pueden definir cinco fases en la evolución de la imagen de España: la España imperial, la España romántica, el pesimismo del 98, el franquismo y la transición (11). Cronología sin embargo que sin duda se queda coja si no se consideran por lo menos dos fases más recientes: por un lado, la entrada en la Unión Europea y el desarrollo económico experimentado en las dos siguientes décadas; y, por otro, la actual crisis económica y su repercusión en la credibilidad de la imagen de España, situación cuyo origen se remonta al año 2008.

Ya en el año 2003, el denominado *Proyecto Marca España* formado por el ICEX, el Foro de Marcas Renombradas Españolas, el Real Instituto Elcano y la Asociación de Directivos de Comunicación, elaboró un informe de análisis y recomendaciones sobre la imagen de España en el que, entre sus conclusiones, se exponía que *la imagen de España en el extranjero no se corresponde con la realidad, el conocimiento de las marcas españolas es insuficiente. No se puede construir una imagen que no responda a la realidad, y es necesario desarrollar mensajes homogéneos y coherentes en distintos mercados. Aunque España es conocida, muchos mercados no tienen una percepción correcta de la capacidad económica de España, y se basan solamente en la imagen del turismo. Para un mejor conocimiento de España es necesaria una mayor acción y compromiso institucional* (12). En esa misma línea se expresaba el profesor Mauro Guillén en 2005, cuando afirmaba que *mientras en las dos últimas décadas España se ha convertido en una potencia exportadora e inversora y el nivel de calidad de sus productos y*

Gráfico 4

Posición comparativa de las marcas españolas en relación con las marcas de otros orígenes



Fuente: Estudio *Marca España y Marcas Españolas: análisis comparado de su imagen internacional*. Young & Rubican y AMRE (2009).

servicios ha mejorado considerablemente, la reputación de las empresas y marcas españolas está lejos de ser reconocida en el mercado mundial (13).

En 2008, William Chislett (14) señalaba que en ningún otro país desarrollado existe una mayor distancia entre la percepción internacional del país y de sus empresas, y su realidad empresarial y socioeconómica. En general, España es todavía considerado un país de fiesta y siesta, lo que resulta positivo para su industria turística, pero no cuando el objetivo es vender productos y servicios en el extranjero y ser considerado un país serio y eficaz. Cuando los consumidores evalúan los productos españoles a nivel internacional, la imagen de éstos no se ajusta a la realidad del país. Igualmente, en el año 2009, el por entonces presidente del Consejo Superior de Cámaras, Javier Gómez Navarro, afirmaba que no existe una imagen que apoye la presencia internacional de España. Nuestra imagen se corresponde mucho más con un país turístico y divertido que con un país avanzado e innovador. Muchas empresas y productos españoles no se relacionan con España cuan-

do salen al extranjero, bien por huir la empresa de la vinculación con la imagen país o bien por tratarse de exportaciones de marcas extranjeras. Hace falta un esfuerzo de las administraciones públicas, en concreto de la administración central, para crear una imagen país adecuada (15).

España ha venido pues arrastrando un déficit de imagen, en lo referente a la valoración de sus productos y servicios y al reconocimiento de sus marcas, respecto a nuestros principales países competidores. Déficit sin duda consecuencia de una realidad, pero también de una percepción errónea o de un desconocimiento. El estudio *Marca España & Marcas Españolas, un análisis comparado de su imagen internacional*, realizado por Young and Rubican para el Foro de Marcas Renombradas Españolas (2009), refleja precisamente esa posición comparativa respecto a países de referencia como Italia, Francia, Alemania o EE.UU.

El diagnóstico planteado por los distintos expertos en los últimos años se podría incluso considerar vi-

gente actualmente, pero es que además se ha visto agravado por las consecuencias que respecto a la imagen internacional de España está ocasionando la actual situación económica, cuando en el pasado más reciente el desconocimiento sobre la realidad empresarial de España se veía de alguna forma diluido por una coyuntura de bonanza económica y una imagen genérica sobre España mayoritariamente positiva.

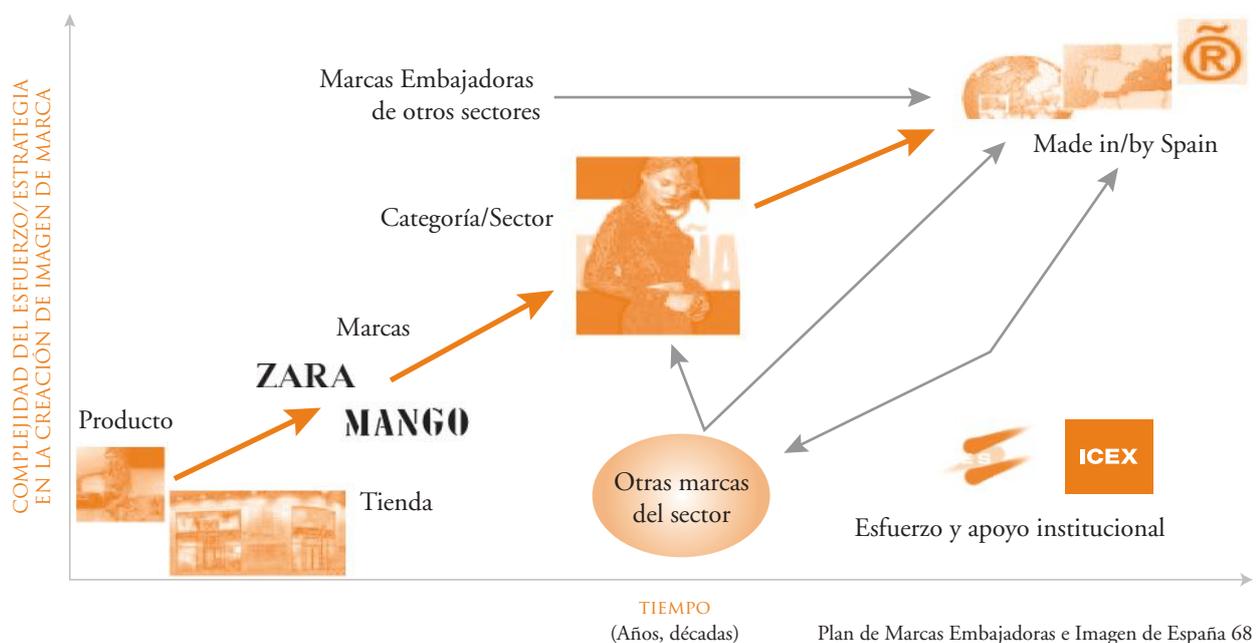
Actualmente, en España, asistimos con preocupación a una aparente desconfianza y pérdida de credibilidad acerca de la fortaleza de la economía española, con las consiguientes consecuencias en términos de pérdida de cotización tanto de los activos bursátiles que operan en España como de la propia deuda española. Nos encontramos pues ante un problema de riesgo financiero determinado en buena medida por una percepción externa acerca de la solvencia de nuestro modelo económico. Se trata, sin duda, de un problema de calado que afecta a la credibilidad de la marca España.

Ante dicha situación de incertidumbre sobre la solvencia de la economía española generada en los mercados financieros internacionales, la cual está afectando a los costes de financiación y a la atracción de inversiones para las grandes empresas españolas, España debe como mencionábamos anteriormente dar un vuelco a la situación apalancándose en la solvencia y la fortaleza de sus marcas de referencia.

Aunque todavía lejos de haber alcanzado la situación ideal, las principales empresas españolas cada vez dependen en menor medida del mercado doméstico gracias a su imparable proceso de internacionalización y diversificación geográfica. España debe saber pues apoyarse en la imagen de prestigio de sus principales empresas y marcas. Estas marcas ejercerán un efecto arrastre sobre el conjunto del tejido empresarial español, que se verá asimismo beneficiado por la puesta en valor de la imagen país.

No en vano, empresas españolas son líderes mundiales en sectores que van desde las energías renovables

Gráfico 5
Proceso de creación de imagen país a partir de la imagen de sus marcas líderes



Fuente: Foro de Marcas Renombradas Españolas.

hasta la gestión de infraestructuras, desde los productos agroalimentarios hasta la moda. Por poner tan sólo algunos ejemplos:

— Las cadenas de moda españolas se sitúan entre las líderes mundiales en su sector. Sólo entre Mango, Inditex y el Grupo Cortefiel tienen 9.574 tiendas en todo el mundo. Por marcas, Mango tiene 2.400 tiendas en 107 países y Zara 1.631 en 82 mercados.

— España no es sólo un referente mundial en recepción de turistas, sino que las cadenas hoteleras son también líderes en el mundo. Entre NH Hoteles, Meliá y Barceló suman 803 hoteles en todo el mundo.

— BBVA, Santander y La Caixa tienen 159 millones de clientes y 27.418 oficinas en todo el mundo.

— Santander, Telefónica y BBVA, se sitúan entre las 100 mayores empresas del mundo según Forbes.

— 7 de las 10 primeras empresas del mundo en gestión de infraestructuras son españolas, según el *ranking* de *Public Works Finance*. Entre ellas, Abertis es líder mundial en gestión de autopistas.

— 2 escuelas de negocios españolas (*IE Business School* e *IESE*) se sitúan en el Top 10 mundial según *Financial Times*, y otras dos (ESADE —21— y EADA —84—) se sitúan en el Top 100.

— El sector del calzado español exportó en 2011 120 millones de pares por valor de 2.000 millones de euros, con marcas reconocidas internacionalmente como Camper, Pikolinos, Mustang o Panama Jack.

— España es el primer productor y el primer exportador mundial de aceite de oliva, que se exporta a más de 100 países, con marcas reconocidas como La Española, Borges o Carbonell. España distribuirá la mitad de las botellas de aceite de oliva que se consuman en 2012.

— Las empresas españolas del sector del vino dan empleo a 70.800 personas y en 2011 el valor de sus exportaciones creció en un 16,7%.

— Telefónica, Santander, Inditex, BBVA, Repsol, Iberdrola y CriteríaCaixa, entre las 500 mayores empresas del mundo según el *Financial Times Global 500*.

— El jamón ibérico español se exporta ya a 90 países, con marcas como Cinco Jotas, Navidul, Joselito o ElPozo.

— España es líder mundial en energías renovables. Iberdrola es el primer operador de parques eólicos del mundo, Gamesa el cuarto fabricante de aerogeneradores y Acciona 6ª en energía eólica y 7ª en energías renovables.

— Freixenet es el primer productor mundial de cava y también de vino espumoso de calidad, y está en el Top Ten del sector vinícola mundial.

— Telefónica es el 5º operador mundial de telecomunicaciones por número de clientes.

— Una marca española, Silestone, líder mundial en superficies de cuarzo.

— Roca es el primer fabricante del mundo de sanitarios.

— Pescanova es la primera compañía pesquera del mundo y la cuarta en venta de proteína marina.

— Indra es líder mundial en el suministro de sistemas de Gestión de Tráfico Aéreo.

3. La importancia de una colaboración público-privada

Por tanto, este trabajo conjunto en favor de la imagen de España resulta hoy más necesario que nunca, al coincidir con una pérdida de confianza internacional en la economía española reflejada en diversos índices internacionales. No en vano, por poner un ejemplo España ha pasado de ocupar el puesto 10 a nivel de reputación internacional al puesto 16 en el último año, de acuerdo con un informe del *Reputation Institute*, mientras que en el *ranking* de competitividad del *World Economic Forum* España ocupa actualmente el puesto 36, después de pasar del 29 al 42 en tan sólo dos años. Además, comprobamos cómo un cada vez mayor número de marcas líderes españolas se disocian de la imagen país, al interpretar que no les aporta o les resta valor en su estrategia de negocio.

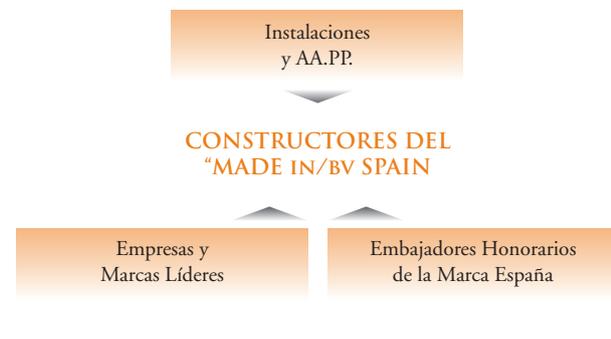
Ante esta realidad, la pregunta pertinente es cuál es el modelo idóneo para lograr potenciar y prestigiar la marca España. Sin duda hay varias alternativas, todas ellas válidas pero de dispar eficacia. La alternativa ideal estaría en un auténtico modelo de colaboración público-privada, de alianza estratégica entre el Gobierno, a quien corresponde el liderazgo y coordinación, las principales empresas y la sociedad en general. Es la alternativa elegida en países como Finlandia (*Mission for Finland*) o Alemania (*Land of ideas*), en los que funciona de forma eficaz y con excelentes resultados. Y es el modelo en el que trabaja actualmente el Gobierno español, especialmente tras el nombramiento de la figura del Alto Comisionado del Gobierno para la Marca España, que tiene entre sus funciones la de coordinar las iniciativas de las diferentes administraciones e instituciones, tanto públicas como privadas, en favor de la marca país. A dichas iniciativas se sumará la Fundación Foro de Marcas Renombradas Españolas, que desde hace doce años viene desarrollando una alianza entre los ministerios y organismos públicos competentes (Economía y Competitividad; Asuntos Exteriores; Energía, Industria y Turismo; ICEX; y la OEPM) y las principales empresas españolas en favor de los intereses generales del país. La actual situación exige compromiso, colaboración y coordinación.

Una alianza a la que desde el Foro se ha sumado a las personalidades y referentes de la sociedad civil con capacidad para apoyar y prestigiar la imagen país a través de la figura de los Embajadores Honorarios de la Marca España y de los Amigos de la Marca España y de las Marcas Españolas, en este caso personalidades locales con capacidad para influir en sus respectivos mercados. La marca España es sin duda una responsabilidad compartida que de hecho puede ser potenciada con la participación de las empresas y de otros destacados representantes de la sociedad civil.

La responsabilidad de la promoción y de custodia de la marca España corresponde sin duda alguna al Gobierno y las administraciones públicas competentes, pero debe contar para ello con la colaboración y la capacidad de arrastre de otros agentes de la sociedad civil, principalmente las empresas y marcas españolas más internacionalizadas y las personalida-

Gráfico 6

Agentes constructores de la marca España



des de reconocido prestigio. Se trata, en definitiva, de aprovechar las sinergias de los tres agentes que pueden contribuir a prestigiar la marca España en el exterior: Gobierno e instituciones públicas, empresas y marcas líderes, y referentes de la sociedad civil reconocidos internacionalmente, acreditados por el FMRE como Embajadores Honorarios de la Marca España (EHME).

Además, es necesario un cambio de perspectiva en el enfoque competitivo exterior, adoptando una visión estratégica centrada en la sostenibilidad y rentabilidad a largo plazo vía creación de marcas de renombre internacional, como medio para generar valor e influencia comercial.

4. Conclusiones

Como hemos visto, las marcas comerciales que son referentes de éxito internacional, y que gozan de prestigio internacional y de posiciones de liderazgo en sus sectores en los mercados internacionales, pueden actuar como embajadoras de la imagen comercial de España. La buena labor de estas empresas españolas líderes internacionalmente, contribuye a corregir el desfase entre la percepción y la realidad de los productos y servicios españoles. Las marcas españolas que han alcanzado un grado elevado de notoriedad y/o renombre internacional pueden actuar como marcas embajadoras, que además pueden y deben asumir el papel de *locomotoras* o fuerza de arrastre que ayude a la internacionalización del resto del tejido empresarial español.

La batalla de la competitividad global se basa en la construcción y desarrollo de un número cada vez más amplio y potente de marcas que permitan identificar y diferenciar los productos y servicios de las empresas y fidelizar a los clientes, consumidores y usuarios finales de los mismos. Las economías de aquellos países con menos marcas de referencia serán las menos preparadas para afrontar la actual situación y las más débiles en el nuevo orden económico mundial que se está construyendo. Por tanto, es importante apoyar el proceso de globalización de las marcas españolas y su proliferación, lo que permitiría contribuir a resolver los endémicos problemas de competitividad y el tradicional déficit exterior de nuestra economía.

NOTAS

- (1) Esade Business School e Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) (2010), Segundo informe del Observatorio de la Empresa Multinacional Española: *La multinacional española ante un nuevo escenario internacional*, pág. 113.
- (2) Chislett, William. *The Rise os Spain's International Presence*. Real Instituto Elcano. Pag. 1. Mayo de 2012 (adelanto del *Atlas de la presencia de España y sus marcas en el mundo*. Foro de Marcas Renombradas Españolas).
- (3) FT Global 500 2011: <http://www.ft.com/intl/cms/33558890-98d4-11e0-bd66-00144feab49a.pdf>.
- (4) Interbrand *Best Global Brands 2011*. <http://www.interbrand.com/es/best-global-brands/best-global-brands-2008/best-global-brands-2011.aspx>.
- (5) BrandZ Top 100 Most Valuable Global Brands 2012 http://www.millwardbrown.com/brandz/2012/Documents/2012_BrandZ_Top100_Chart.pdf.
- (6) *EE.UU. y Brasil ponen trabas a la importación de aceite de oliva*. El País, 21 de mayo de 2012. http://economia.elpais.com/economia/2012/05/20/actualidad/1337548553_569524.html.
- (7) Peralba Fortuny, Raúl (2009), *El posicionamiento estratégico de la marca España*. Círculo de Empresarios. Pág. 74.
- (8) Anholt, Simon (2009), *Brandings places and nations*. En *Brands and Branding*. Interbrand. Pág. 216.
- (9) The RepTrak System. Reputation Institute. <http://www.reputationinstitute.com/thought-leadership/the-reptrak-system>.
- (10) Cerviño, Julio y cols. (2009), *Un plan de acción necesario para el futuro de la economía y las empresas españolas*. Círculo de Empresarios. Pág. 61.
- (11) ICEX, Dircom, R.I. Elcano, Foro de Marcas Renombradas Españolas Informe Proyecto Marca España (2003). Pág. 31.
- (12) ICEX, Dircom, R.I. Elcano, Foro de Marcas Renombradas Españolas. Informe Proyecto Marca España (2003). Pág. 31.
- (13) Guillén, Mauro (2005), *The Rise of Spanish Multinationals*. Cambridge University Press. Pág. 169.
- (14) Chislett, William. *Spain Going Places. Economic, Political and Social Progress, 1975-2008*. Telefónica (2008).
- (15) Gómez Navarro, Javier. *En la competitividad está la clave para salir de la crisis*. Economía Exterior. Núm. 48 01/04/09.



Afi

Escuela
de Finanzas
Aplicadas

Las acreditaciones estándar del conocimiento son cada vez más necesarias para permitirnos la movilidad geográfica y el crecimiento en nuestra carrera profesional. En Afi Escuela de Finanzas Aplicadas apostamos por las certificaciones que cuentan con mayor prestigio internacional. Ofrecemos cursos de formación orientados exclusivamente a la obtención de dichas certificaciones, y para ello contamos con un cuadro docente con experiencia demostrada en tareas formativas y que cuenta con dichas certificaciones.



CFA[®] (Chartered Financial Analyst)

FRM[®]-Financial Risk Manager

Programa de formación de Agente Financiero
(Certificación DAF) on – line

Programa de formación de Asesor financiero Nivel II
(Certificación EFA) on – line

Programa de formación de Asesor financiero
(Certificación EFA) on – line

Programa de formación de Planificación financiera
(Certificación EFP) on – line

Certificación CFA[®]



Afi Escuela de Finanzas Aplicadas
c/ Españolito, 19 – 23
28010 Madrid
91 520 01 50 / 80 efa@afi.es
www.efa.afi.es



LA PROTECCIÓN JURÍDICA DE LA MARCA EN UN MERCADO GLOBALIZADO: ALGUNAS CUESTIONES DE INTERÉS QUE SE HAN SUSCITADO EN EL ÚLTIMO AÑO

Sofía Martínez-Almeida

Abogada socia de Gómez-Acebo & Pombo Abogados S.L.P.

María González Gordon

Abogada de Gómez-Acebo & Pombo Abogados S.L.P.

RESUMEN

En el artículo se tratan cuatro cuestiones relativas a la protección de las marcas desde la perspectiva de su registro, su mantenimiento y la infracción por terceros a través de conductas realizadas en Internet o mediante actos que afectan al prestigio o la distintividad de marcas notorias.

Estas cuestiones se analizan a la luz de diferentes resoluciones judiciales europeas o estadounidenses recaídas a lo largo de 2012 en asuntos de especial interés, que aclaran los requisitos de protección como marca de signos no puramente convencionales como la forma misma del producto o los colores, el deber de uso del titular de una marca comunitaria para el mantenimiento de la misma, los límites de la utilización de la marca notoria ajena en actos de parodia, crítica o comentario o los tribunales ante los que deben sustanciarse las infracciones de marca cometidas a través de Internet.

PALABRAS CLAVE

Marcas, Dilución, Marca notoria, Caducidad de la marca, Marca tridimensional, Marca color, Jurisdicción, Internet, Uso en UE, Parodia, Justa causa, Distintividad sobrevenida.

Sería difícil tarea abarcar desde esta tribuna una exposición íntegra de todos aquellos aspectos que afectan a la protección de las marcas en un mercado globalizado. Nuestra intención es, por tanto, destacar algunos de los asuntos sobre los que durante el año 2012 se han pronunciado los tribunales o las oficinas de marcas de diferentes jurisdicciones y de los que aquellos quienes tienen entre sus responsabilidades la gestión de marca en un mercado internacionalizado puedan extraer algunas ideas o conclusiones de utilidad a futuro.

Los asuntos y decisiones que comentaremos a lo largo del artículo dan respuesta actual —no nos atrevemos a decir que definitiva— a problemas clásicos, algunos, del derecho de marcas y a otros más recientes pero cada día más recurrentes: ¿Qué puedo y debo proteger

como marca para que la misma sea defendible frente a terceros en un futuro? ¿Qué uso debo hacer de la marca para evitar perder el derecho sobre la misma? ¿Puedo proteger la marca frente a comportamientos que diluyan su distintividad y, si es así, en qué condiciones? ¿Ante los tribunales de qué país debo ejercitar las acciones que me correspondan como titular cuando la infracción de la marca se comete a través de Internet?

Se comprobará cómo las decisiones y perspectivas de los tribunales y oficinas de distintas jurisdicciones no solo no son siempre necesariamente homogéneas sino que, en ocasiones, los resultados son encontrados, algo a tener en consideración cuando se busca proteger y explotar la marca en mercados diferentes.

1. Protección de la marca en la configuración inicial del signo: qué proteger y cómo. Las sagas de la suela roja de Louboutin y la chocolatina de Kit-Kat

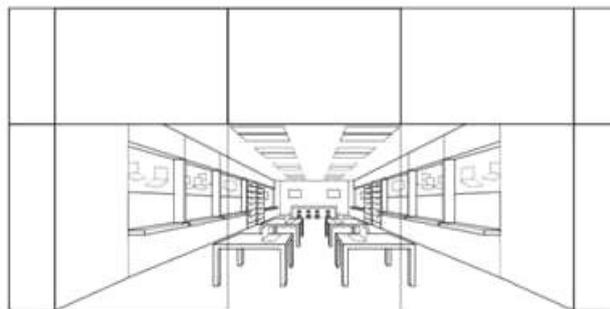
1.1. Consideraciones preliminares

De manera somera debemos recordar que los acuerdos ADPIC de la OMC para la protección de la propiedad intelectual (e industrial) contenían ya una clara definición de lo que debe entenderse por marca a efectos legales. En principio, desde un punto de vista legal, puede definirse la marca como *cualquier signo o combinación de signos que sean capaces de distinguir los bienes o servicios de una empresa de los de otras empresas*. Al requisito de capacidad distintiva, las normativas marcarias unen tradicionalmente también la exigencia de que el signo sea representable gráficamente, de manera que quede claramente delimitado el alcance del monopolio legal que se busca obtener. Hacemos notar tangencialmente que este requisito está siendo objeto de revisión a nivel europeo, y pudiera desaparecer en un futuro en las próximas reformas del derecho de marcas de la U.E.

Tanto los ADPIC como el Convenio de la Unión de París, inspiradores de las legislaciones marcarias de la gran mayoría de Estados actuales, contenían a su vez un listado abierto y ejemplificativo de qué tipo de signos podían constituir marca. Así, suele distinguirse entre las marcas formadas por los llamados signos *convencionales* y las marcas formadas por signos *no convencionales* cuyo ámbito es cambiante y cada vez más amplio.

En el primer grupo suelen integrarse, en particular y entre otros, las marcas tradicionales constituidas por

Imagen 2



palabras, letras, números y elementos figurativos, así como cualquier combinación de estos signos.

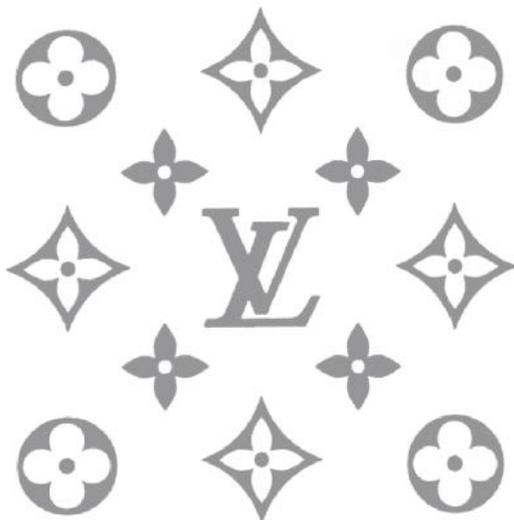
Mientras que dentro del segundo grupo suelen incluirse:

- Las marcas sonoras representadas a través de sonogramas o pentagramas (el grito de Tarzán o los jingles publicitarios como el de Pescanova) (imagen 1).
- Las de color (el morado para el chocolate Milka, o el naranja para la compañía telefónica Orange).
- Las tridimensionales (como la botella de zumo Granini o el diseño de las Apple Store) (imagen 2).
- Las de olor (pelotas de tenis con olor a césped recién cortado, única marca de esta naturaleza que ha accedido a registro a nivel comunitario pero que ha expirado al no haberse renovado).
- Las marcas patrón (la repetición y colocación del anagrama de Louis Vuitton o Burberry) (imagen 3).
- Las marcas de posición que no protegen la forma del producto sino la concreta ubicación de uno de

Imagen 1



Imagen 3



sus elementos (como el distintivo de Converse en el tobillo de las zapatillas características de esta marca, o la franja roja en la suela de Prada) (imagen 4).

— Los hologramas (como el de BIO-ACTIVE) (imagen 5).

— O las marcas en movimiento, como por ejemplo:

— La marca S...S, *STU*, *STUDIO*, *STUDIOCANAL* de GROUPE CANAL+, SA, consistente en una secuencia animada de 19 segundos conformada por dieciocho diapositivas que hacen cambiar la se-

Imagen 4

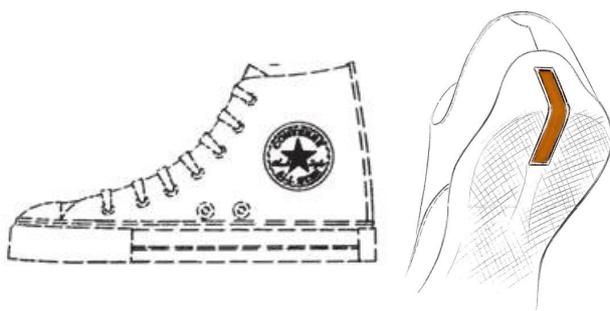
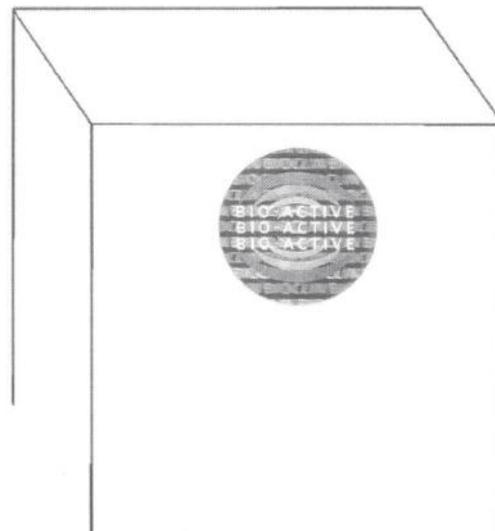


Imagen 5



cuencia en un lapso de tiempo aproximado de un segundo (imagen 6).

— La marca de movimiento en color The Procter & Gamble Company, consistente en una secuencia de 14 fotogramas que duran aproximadamente 0,14 segundos (imagen 7).

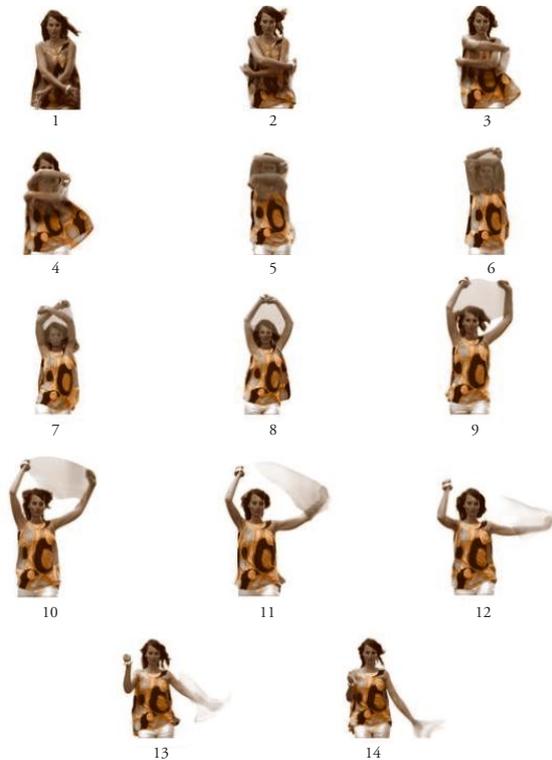
Las llamadas marcas no convencionales han venido planteando en la práctica fundamentalmente dos problemas a los efectos de su protección registral. Por un lado, la necesidad de que las mismas fueran de algún modo representadas gráficamente y, por otro, el de su carácter distintivo *ab initio*, puesto que tradicionalmente se viene sustentando por los tribunales que antes de llevarse a cabo un uso intenso de las mismas en el mercado, de promocionarlas, etc., el consumidor no tiende a verlas como identificadores empresariales (marcas) sino como alguno de sus atributos (forma de los productos, color, elementos decorativo o estéticos, publicidad, etc.).

A lo largo del año 2012 se han producido varias decisiones en asuntos de interés en relación con las marcas de carácter menos tradicional a las que haremos referencia a continuación y que en los últimos años habían venido siendo objeto de atención mediática.

Imagen 6



Imagen 7



1.2. *La suela roja de Louboutin: dos perspectivas diferentes acerca de su protección*

1.2.1. La decisión de la Corte de Apelación del Segundo Circuito de Estados Unidos de 5 de septiembre de 2012, en el litigio frente a Yves Saint Laurent (YSL)

Para aquellos que lo ignoren, los zapatos de tacón de Christian Louboutin se caracterizan y así son reconocidos por el público (al menos femenino) porque sus suelas son de un vivo color rojo (rojo china).

El diseñador francés era titular en Estados Unidos de registros de marca que reproducían el siguiente signo consistente en la suela roja y con la siguiente descripción del signo y sus productos: *marca consistente en una suela de laca roja para zapatos de mujer de alta moda* (imagen 8).

Los registros se habían solicitado en el año 2007 aunque Louboutin llevaba usando la característica suela roja desde principios de los años noventa.

Cuando Yves Saint Laurent (YSL) comenzó a comercializar zapatos de tacón con suela roja, Louboutin interpuso ante los tribunales estadounidenses, en abril

Imagen 8

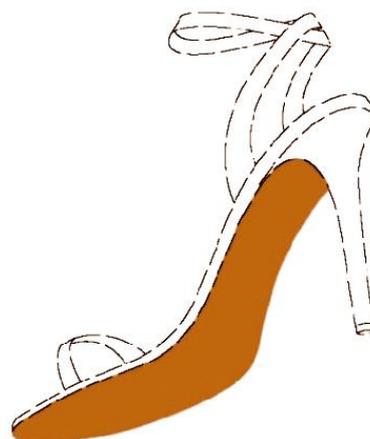


Imagen 9



de 2011, una acción por infracción de sus marcas solicitando asimismo medidas cautelares para la rápida paralización de tales actos infractores (imagen 9).

YSL solicitó, entre otras cosas, la nulidad de los registros de Louboutin argumentando que la suela de color rojo no era sino un elemento puramente funcional del diseño de los zapatos y, por tanto, no susceptible de protección como marca especialmente en el sector de la moda.

En primera instancia el juez, que falló a favor de YSL, entendió que en el sector de la moda, los colores siempre son estéticamente funcionales, no pueden cumplir una función distintiva y, por tanto, no cabe su protección como marca en este concreto ámbito del mercado.

El Tribunal de Apelación en su decisión de septiembre, se aparta del criterio de instancia al entender que:

- No se pueden excluir los colores de protección de marca en función de los sectores concretos en los que dichos colores se utilizan como tal, sino que el análisis del carácter funcional y/o distintividad del color debe hacerse caso por caso.
- La suela roja de Louboutin había adquirido distintividad sobrevenida por el uso como identificador marcario y, por tanto, los registros de marca que la protegían eran válidos aun cuando su ámbito de protección debía quedar limitado a una suela roja en

combinación con un zapato de un color distinto al rojo, descartando así un monopolio absoluto sobre la combinación de un zapato rojo con suela roja.

1.2.2. La decisión de la *Cour de Cassation* francesa de 30 de mayo de 2012, en el litigio frente a Zara France

Al igual que hizo en EE.UU., Cristian Louboutin inició un procedimiento en Francia contra Zara France en el que esgrimía que la compañía de origen español había comercializado zapatos con suela roja infringiendo un registro de marca internacional protegido desde el año 2001, que reivindicaba el siguiente signo (imagen 10).

Adicionalmente, el diseñador francés argumentaba que la comercialización denunciada constituía un acto de competencia desleal. Por su parte, Zara solicitó (como lo había hecho YSL en el procedimiento seguido en Estados Unidos) la nulidad del registro de marca que estaba sirviendo de base a las acciones emprendidas frente a ella.

Aun cuando Louboutin ganó parcialmente en primera instancia el caso, el Tribunal Supremo francés confirmó la decisión del Tribunal de Apelación que había revocado dicha decisión y anulado el registro de marca de Louboutin, acogiendo de manera muy sumaria como argumentos válidos que:

Imagen 10

— El registro de marca esgrimido en el procedimiento, por su configuración, no permitía determinar con suficiente precisión y claridad el objeto de protección en cuanto a la forma y color que se pretendía proteger: reproducía un signo bidimensional cuando debería haberse configurado tridimensionalmente, no permitía diferenciar si se trataba de la parte exterior o interior del zapato, el color rojo tampoco estaba delimitado por medio de una referencia cromática que permitiese claramente su identificación y que la figura reproducida, además, comprendía distintas tonalidades de rojo de manera que este no era uniforme.

— La notoriedad de la suela roja de los zapatos de Louboutin venía referida más a un concepto que a la percepción de dicha suela como un signo distintivo/marca.

— Louboutin no podía pretender ostentar un monopolio sobre el concepto consistente fabricar/comercializar zapatos con una suela roja.

1.3. *La forma del snack Kit-Kat* (Decisión de la Sala Segunda de Recursos de la Oficina de Marca Comunitaria de 19 de diciembre de 2012 R0513/2011-2)

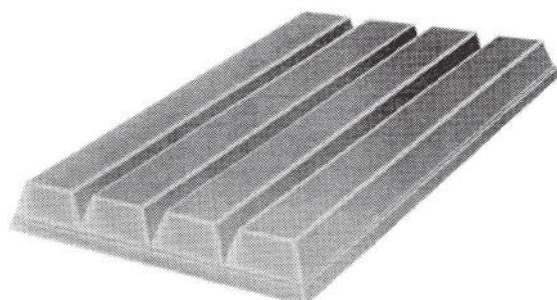
Nestlé solicitó en el año 2002 el registro de la forma del producto comercializado como Kit-Kat para todo el territorio de la Unión Europea (imagen 11):

Dicho registro de marca fue concedido en 2006, pero en el año 2007 Cadbury solicitó la nulidad del mismo, fundamentalmente por entender que el mismo carecía de distintividad.

Nestlé trató de acreditar a lo largo del procedimiento que dicho signo había adquirido distintividad como consecuencia del uso intenso que del mismo se había efectuado en los diferentes Estados miembros de la Unión Europea, lo que, de demostrarse, enervaba la acción de nulidad emprendida por Cadbury. Nestlé trató de sustanciar lo anterior mediante encuestas de mercado, datos de ventas, cuota de mercado y cifras y ejemplos de su inversión publicitaria. Sin embargo, pese a la prueba presentada, la División de Anulación no entendió suficientemente probada en el territorio de la Unión Europea la adquisición de distintividad sobrevenida de la marca tridimensional en cuestión.

Por el contrario, en la reciente decisión de apelación del pasado 19 de diciembre, se ha establecido por la Sala de Recursos de la Oficina de Marca Comunitaria que dicha distintividad ha sido suficientemente probada sobre la base de algunas consideraciones de indudable interés para los titulares de marcas:

— Cuando el mercado relevante es homogéneo en todo el territorio de la Unión Europea, basta con que el titular de la marca demuestre que la misma ha adquirido distintividad como consecuencia de su uso en una parte sustancial de la Unión Europea. No es necesario, por tanto, demostrar la distintividad país por país.

Imagen 11

— Para que las marcas consistentes en la forma de un producto obtengan protección registral, no es suficiente con que dicha forma sea original sino que es además preciso que la misma difiera sustancialmente de las formas comúnmente utilizadas en el mercado relevante.

— Las formas excesivamente simples y constituidas por figuras geométricas no son en principio protegibles como marca, a menos que se demuestre la adquisición de carácter distintivo.

— La demostración de la adquisición de carácter distintivo resultará de la cuota de mercado que el producto en cuestión posea, la intensidad y extensión geográfica y temporal del uso de la marca, las inversiones efectuadas en su promoción y del porcentaje de consumidores que identifican esa forma como identificador empresarial.

— En el caso de las marcas consistentes en la forma de un producto puede asumirse, en principio, que la valoración sobre su carácter distintivo será la misma en toda la Unión Europea.

— Un reconocimiento de la forma del producto como marca por una parte sustancial de la población de la Unión Europea (entre un 42 y un 48% de la población), es suficiente para entender que se ha demostrado la adquisición de carácter distintivo.

2. La obligación de uso de la marca.

¿Es el uso en un solo Estado de la Unión Europea suficiente para mantener el registro?

2.1. Consideraciones preliminares

Los derechos de marca son derechos de exclusiva cuyo alcance queda en principio limitado al territorio del Estado o región que concede dicho monopolio. De ahí que en la toma de decisión del registro de una marca su solicitante deba considerar qué territorios resultan de interés para su negocio a fin de asegurarse que la marca en cuestión quede convenientemente protegida en todas y cada una de las fases de producción y comercialización del producto o servicio. Así habrán de interesarse registros no solo en aquellos países don-

de su titular prevea una implantación a medio o corto plazo, sino en aquellos otros donde pretenda implantarse a medio o largo plazo, a fin de evitar que llegado tal momento el signo, u otro semejante, se encuentre ya registrado y ello obligue por ejemplo a un cambio de marca y de imagen. Asimismo, la estrategia de registro deberá cubrir no solo los países de comercialización y ofrecimiento, sino también los países de fabricación del producto (ya que los actos de fabricación y exportación son actos de explotación y uso de la marca).

En este sentido, baste con enunciar que existen marcas nacionales (las que cubren el territorio de un solo país), marcas comunitarias o regionales (que cubren todo el territorio de la Unión Europea o de otras regiones como la andina, o Benelux), y marcas internacionales (que no siendo marcas mundiales, conforman un sistema que facilita significativamente los tramites de solicitud de un registro de marca en varios territorios a la vez).

Ahora bien, el mantenimiento de los derechos registrales sobre la marca requiere como norma general, y en todo caso en el sistema comunitario europeo, que el titular de tales derechos utilice la marca en el tráfico de manera real y efectiva a fin de que no se creen monopolios legales ficticios. Esta obligación implica que el titular de la marca utilice la misma:

— En el tráfico económico.

— Tal y como la misma se encuentra registrada o sin variaciones que alteren sustancialmente la forma en que el signo ha sido registrado.

— Para los bienes y servicios para los cuales la marca se encuentra protegida.

— Por su titular o un tercero con su consentimiento.

— En el ámbito territorial para el que el registro ha sido concedido (aun cuando el uso para la exportación se entiende uso válido).

— De manera real y efectiva, no siendo suficiente los usos meramente ficticios o aparentes llevados a cabo con la única finalidad de mantener los registros en vigor pero sin la finalidad de crear una cuota de mercado real para los bienes o servicios en cuestión.

Los sistemas marcarios establecen períodos de *gracia* en el entorno de los cinco años, durante los cuales el titular de la marca está exento de la obligación de uso. Una vez transcurrido ese período sin haberse iniciado el uso de la marca o interrumpido el uso durante ese mismo período de tiempo —sin que existan causas justificativas para ello normalmente asimiladas a supuestos de fuerza mayor— los registros de marca son cancelables.

2.2. *El asunto ONEL*

(Sentencia del Tribunal de Justicia de la Unión Europea de 19 de diciembre de 2012 en el asunto C-149/2011 Leno Merken v Hagelkruis)

Hace apenas unos días el Tribunal de Justicia de la Unión Europea se ha pronunciado sobre uno de los aspectos que han sido más discutidos durante largo tiempo en relación con la obligación de uso de la marca comunitaria en el espacio de la Unión Europea: ¿Es suficiente el uso de la marca en un solo Estado miembro para mantener en vigor un registro de marca comunitaria?

Hasta la reciente sentencia del TJUE de 19 de diciembre (del caso conocido como *ONEL*), el Tribunal de Justicia no se había pronunciado al respecto, pese a que la Oficina de Marca Comunitaria venía considerando como suficiente el uso en un solo Estado miembro. La respuesta del tribunal, largamente esperada por la trascendencia de la misma para los titulares de los registros de marca, no ha resultado, sin embargo, lo suficientemente clarificadora. No obstante conviene tener en cuenta a futuro alguna de las conclusiones alcanzadas por el tribunal:

— Aunque sea razonable suponer que una marca comunitaria será utilizada en un territorio más amplio que el de un solo Estado miembro, para que se considere que el uso de la marca comunitaria es efectivo y que, por tanto, el titular del registro ha cumplido con la carga de uso impuesta legalmente, no es necesario que el uso sea geográficamente extenso. Si lo debe ser en mayor o menor medida, dependerá de las características del producto o servicio a los que se aplica la marca (características del mercado relevante, dimensión de la empresa titular, ámbito territorial del uso, extensión cuantitativa del mismo, frecuencia y regularidad, etc.)

— A priori, no puede determinarse el exacto ámbito territorial en el que debe usarse la marca para evitar la caducidad del registro porque ello, como ya hemos indicado, depende de los hechos y circunstancias del caso en concreto. No se puede fijar por tanto una regla de mínimos.

— Lo esencial es, si, con arreglo a las concretas circunstancias del caso, el uso es suficiente para obtener o conservar cuotas de mercado en la Unión Europea para los productos o servicios amparados por la marca.

3. Protección de las marcas notorias o renombradas frente al fenómeno de la dilución, afectación de su distintividad por dilución o desprestigio y aprovechamiento de su renombre por terceros. Algunos ejemplos recientes en la jurisprudencia estadounidense

3.1. *Consideraciones preliminares*

Por mor de los convenios internacionales suscritos por la mayoría de los Estados y de las propias legislaciones nacionales, las marcas notorias y/o renombradas, gozan en los países de nuestro entorno de una especial protección frente a los fenómenos de la dilución y el desprestigio.

El principio clásico de especialidad que constituye uno de los pilares del derecho marcario (que enunciado de manera muy somera implica que el registro de marca permite al titular impedir a terceros la explotación de signos idénticos o similares para productos idénticos o similares, dando lugar a situaciones de confusión, o riesgo de confusión) se ha visto complementado en la mayoría de los ordenamientos marcarios modernos por el de protección de las marcas renombradas para productos o servicios no similares a aquellos a los que la marca notoria se aplica, siempre y cuando el uso del signo similar para productos o servicios no similares conlleve el riesgo de dilución de la marca notoria o afectación de su carácter distintivo, o el uso por dicho tercero implique un aprovechamiento indebido de la marca notoria ajena, sin justa causa.

En el ámbito de la Unión Europea el Tribunal de Justicia se ha pronunciado en varias ocasiones a propósito de la protección de la marca notoria frente a los fenómenos de la dilución, el desprestigio y el aprovechamiento indebido [Sentencia del Tribunal de Justicia (Sala Primera) de 27 de noviembre de 2008 en el asunto C 252/07, Intel Corporation Inc. y CPM United Kingdom Ltd.; Sentencia del Tribunal de Justicia (Sala Primera) de 22 de septiembre de 2011 en el asunto C 323/09, Interflora Inc., Interflora British Unit y Marks & Spencer plc, Flowers Direct Online Ltd.; Sentencia del Tribunal de Justicia (Sala Primera) de 10 de mayo de 2012 en el asunto C 100/11 P, Helena Rubinstein SNC y L'Oréal SA, entre otras]. Alguna de estas decisiones (principalmente la sentencia dictada en el asunto INTEL) no fue bien acogida por los titulares de marcas, principalmente por entender que el baremo establecido por el tribunal para conferir esa especial protección era tan exigente que convertía en casi imposible acceder a la protección requerida frente a tales fenómenos. Especialmente criticada fue la referencia que el Tribunal de Justicia hacía al hecho de que para considerar que concurre un supuesto de afectación a la distintividad de la marca en cuestión, era necesario demostrar la existencia de riesgo de modificación en el comportamiento económico del consumidor —requisito este que no encuentra parangón, por ejemplo en la jurisprudencia norteamericana como veremos a continuación—.

3.2. *Los asuntos CrackBerry y Louis Vuitton vs Hyundai. Los límites de la parodia y la justa causa*

En Estados Unidos a lo largo de 2012 se han producido algunas decisiones de interés que han resuelto casos de dilución en relación con las marcas notoriamente conocidas, BlackBerry y Louis Vuitton:

3.2.1. El asunto BlackBerry vs CrackBerry (Decisión de la Sala de Recursos de la Oficina de Marcas de los Estados Unidos de 27 de febrero de 2012)

Defining Presence Marketing Group (DPMG) presentó el 7 de diciembre de 2006 cuatro solicitudes de marca *CrackBerry* (apodo generalizado entre los usuarios de

BlackBerry para la identificación del dispositivo para poner de manifiesto de manera irónica la utilización adictiva del mismo). Esta marca se solicitó para distintas clases de productos y servicios, no todos ellos relacionados de forma evidente con los productos o servicios para los cuales RIM tenía registrada la marca BlackBerry.

Research in Motion Limited (RIM) se opuso a las citadas solicitudes alegando (i) riesgo de confusión con sus marcas prioritarias BlackBerry y (ii) riesgo de dilución, pues las marcas del solicitante eran susceptible de afectar a la distintividad de las marcas del oponente.

De manera muy somera la Oficina de Marcas de Estados Unidos entendió que:

— La marca BlackBerry cumplía con el estándar de notoriedad establecido en otras decisiones anteriores, para merecer protección frente a la dilución. Este estándar de notoriedad es necesariamente superior al exigido para obtener protección frente a situaciones de mero riesgo de confusión. En decisiones anteriores se había establecido el criterio de que la marca es notoria a estos efectos cuando la misma se ha convertido en una *household trademark*, de manera que el consumidor inicialmente asocia esa marca en cualquier contexto con la marca notoria.

— La marca CrackBerry era susceptible de generar la dilución de la marca BlackBerry, debilitando la distintividad de la misma y causando con el tiempo *su muerte por mil cortes*.

— Los signos eran similares.

— BlackBerry era una marca inherentemente distintiva, prácticamente única en su sector y reconocida por los consumidores.

— El solicitante de la marca CrackBerry buscaba la asociación con BlackBerry, existiendo una asociación entre ambos signos con anterioridad incluso a la solicitud de aquella segunda marca.

No cabía estimar la defensa del solicitante de la marca CrackBerry según la cual dicho signo constituía una mera parodia de la marca BlackBerry en la medida en que el solicitante de CrackBerry, en

definitiva, buscaba utilizar dicho signo como marca en el tráfico económico, lo que necesariamente excluía la posibilidad de esgrimir tal defensa. Y ello sin perjuicio de estimar, además, que dicho signo no había sido fruto de la actividad crítica o de parodia del solicitante de la misma sino resultado de un uso espontáneo y generalizado anterior entre los usuarios de BlackBerry.

3.2.2. El asunto Louis Vuitton *vs* Hyundai (Decisión de la Corte de Distrito del Distrito Sur de Nueva York de 22 de marzo de 2012)

Hyundai emitió en la televisión estadounidense un anuncio de su modelo Hyundai Sonata en el cual aparecían, entre otras imágenes que trataban de evocar en los espectadores la idea de un lujo accesible, cotidiano o *lujo para todos*, una pelota de basketball con un anagrama similar al de Louis Vuitton (imagen 12).

Louis Vuitton solicitó la tutela sumaria de la Corte de Distrito del Distrito Sur de Nueva York argumentando que dicha utilización diluía su notoria marca.

Aun cuando Hyundai argumentó que el uso efectuado estaba amparado por una justa causa (no uso a título de marca, parodia, comentario o crítica), el juez encargado del caso, en la decisión adoptada el 22 de marzo de 2012, consideró que:

Imagen 12



— En principio concurrían los factores establecidos jurisprudencialmente para entender que se daba un supuesto de dilución: similitud entre los signos que prácticamente no se distinguían, prueba por parte de Louis Vuitton de ciertas ventas en el sector de los artículos deportivos, carácter notorio y distintivo del anagrama de Louis Vuitton, uso exclusivo de dicha marca por LV en el tráfico y alto grado de protección, intencionalidad de Hyundai en el establecimiento de una asociación entre su marca y Louis Vuitton y efectiva asociación entre los consumidores.

— El uso que se había hecho del anagrama de Louis Vuitton no podía ampararse en la defensa de justa causa ya que el objeto de la acción de Hyundai no era específicamente hacer una parodia, crítica o comentario de la marca LV sino utilizar la referencia a dicha marca como elemento de comparación entre el modelo Sonata de la compañía coreana y el lujo tradicional representado por la marca Louis Vuitton.

— Los anuncios comerciales no son meros vehículos de expresión en sí mismo considerados sino vehículos de venta de productos y Hyundai estaba aprovechándose del valor de marca de Louis Vuitton con la finalidad de promocionar su modelo Sonata. La finalidad comercial del anuncio no permite, pues, fundamentar una defensa en la justa causa.

4. Defensa de la marca frente a usos no autorizados en Internet: los problemas de jurisdicción o dónde demandar

4.1. Consideraciones previas

Los usos llevados a cabo por un tercero en el mercado virtual, de marcas idénticas o similares a las del titular de una marca, son perseguibles en derecho con arreglo a las mismas normas que amparan a dicho titular frente a usos inconsentidos en el mercado tradicional.

Ahora bien, tradicionalmente la persecución de usos inconsentidos en Internet plantea algunos problemas específicos, entre los cuales se encuentran los problemas de jurisdicción o la determinación de ante qué concretos tribunales han de perseguirse los actos de infracción de marca cometidos a través de Internet.

En relación con esta cuestión han recaído decisiones judiciales a lo largo del 2012 que ilustran la problemática surgida en torno a la falta de ubicación concreta de las actividades realizadas a través de Internet y sus implicaciones en cuanto a los actos que puedan infringir marcas de terceros.

4.2. *El asunto Wintersteiger vs Products 4U (Sentencia del Tribunal de Justicia de la Unión Europea de 19 de abril de 2012)*

La sociedad Wintersteiger AG (domiciliada en Austria) demandó a la empresa competidora Products 4U Sondermaschinenbau GmbH (con domicilio en Alemania) por infringir su marca Wintersteiger a través del registro del término Wintersteiger como palabra clave dentro del sistema publicitario basado en palabras clave (AdWords) ofertado por Google. De esta manera, cada vez que un usuario introducía el término Wintersteiger en Google, además de aparecerle, como primer resultado de búsqueda, el enlace al sitio web de la demandante, podía observar al mismo tiempo, en la sección de anuncios de la zona derecha de la pantalla, un anuncio publicitario de Products 4U que remitía al sitio web de esta última empresa.

Ambas sociedades ejercen su actividad en todo el mundo. La demandante presentó su demanda ante los tribunales austríacos alegando la marca Wintersteiger que tenía registrada en ese país. Frente a ello, la demandada, además de considerar que el registro del AdWord no suponía infracción de la marca Wintersteiger, alegó que los tribunales austriacos no eran competentes, pues Products 4U sólo había registrado el AdWord basado en la palabra clave Wintersteiger en el dominio de primer nivel alemán de Google *google.de*, por lo que el anuncio controvertido solo iba dirigido al público alemán, y no al público austriaco. En respuesta a ello, la demandante Wintersteiger alegó que el dominio *google.de* era también perfectamente accesible desde territorio austriaco, y que por tanto los tribunales austriacos eran competentes para conocer del caso.

Lo cierto es que la normativa de la Unión Europea que rige este tipo de litigios establece que el demandante puede presentar su demanda, a su elección, en los tribunales de uno de estos dos países: el Estado donde el

demandado tiene su domicilio o el Estado donde se hubiera producido el hecho dañoso.

Lo que viene a aclarar el Tribunal de Justicia europeo es qué se entiende en este concreto caso por *lugar donde se hubiere producido el hecho dañoso*. Atendiendo al criterio establecido en anteriores sentencias, de que esta expresión se refiere tanto al lugar donde se ha producido el daño como al lugar donde tuvo lugar el hecho causal que originó este daño, el tribunal concluye que en un litigio relativo a la infracción de marcas a través de AdWords como el presente, el demandante puede acudir tanto a los tribunales del país donde está registrada la marca y, por tanto, donde a juicio del tribunal se produce el daño (en el caso, Austria), como a los tribunales del país donde el demandante tiene su establecimiento (en el caso, Alemania) por ser este el país donde, a juicio del tribunal, debe entenderse originado el hecho causal consistente en el registro del AdWord. Ambos tribunales serían competentes, y la elección de unos u otros quedaría a la elección del demandante.

Por tanto, según el criterio del Tribunal de Justicia de la UE, una empresa domiciliada dentro de la UE que se promocione en Internet mediante AdWords, puede ser llevada a juicio en cualquier país de la UE donde el titular de la marca supuestamente infringida tenga registrada dicha marca. No entra a analizar, pues, si el contenido supuestamente ilícito va dirigido intencionalmente o no a los residentes de dicho país donde está registrada la marca.

4.3. *El asunto Facebook vs Thomas Pedersen y Retro Invent (Resolución de 2 de marzo de 2012 del Magistrado Juez Nathanael M. Cousins, de la División del San Francisco, para el Tribunal del Distrito Norte de California)*

La solución alcanzada en el asunto Wintersteiger reseñado contrasta con la alcanzada por los tribunales estadounidenses en el reciente caso de infracción de marcas relativo al nombre de dominio *faceporn.com*.

Este caso enfrentaba a la compañía estadounidense Facebook con una empresa noruega y con la persona

física responsable de la misma (ambos domiciliados en Noruega) por el registro del dominio *faceporn.com* y su uso para albergar una red social con una apariencia visual y funcionalidad similares a la de Facebook, pero dedicada a contenidos pornográficos.

El juez encargado del caso, entendió que el Tribunal del Distrito Norte de California (donde Facebook tie-

ne su sede) no era competente para conocer de la demanda contra la empresa y el ciudadano noruegos, en la medida en que la red social Faceporn no iba dirigida de forma expresa e intencionada al público californiano en particular, con lo cual faltaban unos mínimos vínculos con ese foro como para que los Tribunales del Distrito Norte de California pudieran conocer del asunto.

el nuevo lunes

de la economía y la sociedad

CADA SEMANA EN SU QUIOSCO

Síguenos en: www.elnuevolunes.es

EL NUEVO LUNES le ofrece las claves para entender, en un entorno cambiante, el mundo de la economía, la empresa y el dinero. Con reflexión y rigor. A fondo

Y, además, los **Rating** de EL NUEVO LUNES: una radiografía y calificación anual de las entidades financieras, compañías de seguros y empresas energéticas

Y nuestros suplementos: **Guía para su Dinero**, **Empresas bajo la Lupa**, **Ciencia y Técnica**, **Nuevas Tecnologías de la Información**, **Mercados Emergentes** y **Golf**

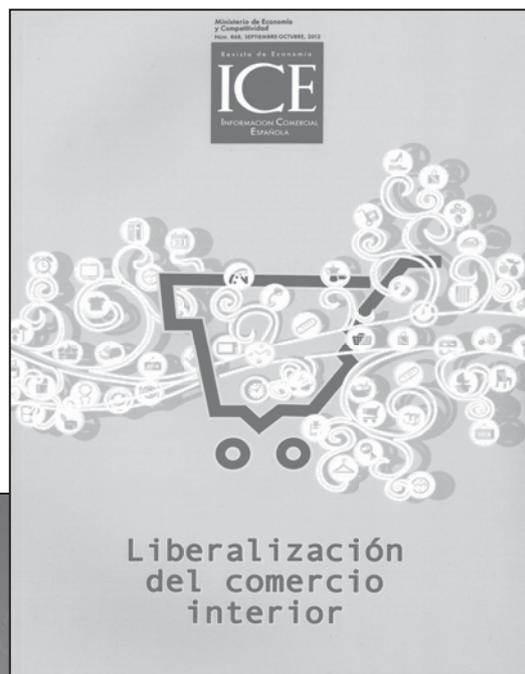
EL NUEVO LUNES: información y análisis con criterio propio



Información Comercial Española Revista de Economía

6 números anuales

Artículos originales sobre un amplio espectro de temas tratados desde una óptica económica, con especial referencia a sus aspectos internacionales



Boletín Económico de Información Comercial Española

12 números anuales

Artículos y documentos sobre economía española, comunitaria e internacional, con especial énfasis en temas sectoriales y de comercio exterior.



Reforma del gobierno económico en la UE
Desequilibrios globales y procesos de
evaluación del G20

Cuadernos Económicos de ICE

2 números anuales

Artículos de economía teórica y aplicada y métodos cuantitativos, que contribuyen a la difusión y desarrollo de la investigación económica.



ECONOMÍA DE LAS ENERGÍAS RENOVABLES

Presentación
Emilio Cerdá

Las energías renovables en el ámbito internacional
Francisco Javier André, Luis Miguel de Castro y Emilio Cerdá

Energías renovables y cambio climático
Xavier Labandeira, Pedro Linares y Klaus Würzburg

Costes y diseño de los instrumentos de promoción de la electricidad renovable
Pablo del Río

Externalities from electricity generation and renewable energy. Methodology and application in Europe and Spain
Anil Markandya

Efecto de la energía renovable en el mercado diario de electricidad. Escenario 2020
Aitor Currea, María Paz Espinosa y Cristina Pizarro-Irujo

Energía obtenida a partir de biomasa
Emilio Cerdá

Economía de los biocombustibles líquidos
Ricardo Guerrero, Gustavo A. Marrero y Luis A. Puch

Economía de las energías eólicas
Benito Vera

La regulación fotovoltaica y solar termoeléctrica en España
Pere Mir

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: FACTOR CLAVE PARA MEJORAR LA REPUTACIÓN CORPORATIVA Y VALOR DE MARCA

Verónica Baena y Marina Mattera

Universidad Europea de Madrid

RESUMEN

Las acciones que la empresa realiza en relación con la preservación de su entorno socio-medioambiental es uno de los factores clave que determina la reputación corporativa de cualquier compañía. A través del informe publicado en 2012 por RepTrak™, este trabajo analiza la reputación corporativa de las empresas que operan en el mercado español, prestando especial atención a los factores que según el Reputation Institute inciden en la reputación global de cualquier marca: oferta, integridad, innovación, liderazgo, resultados financieros, ambiente de trabajo y compromiso con la comunidad. Los resultados muestran diferencias entre las empresas extranjeras y nacionales que operan en España a la vez que resaltan la importancia de implantar acciones de responsabilidad social corporativa para mejorar el valor de marca.

PALABRAS CLAVE

Responsabilidad social corporativa,
Reputación corporativa,
Gestión de marca.

1. La responsabilidad social corporativa

En los últimos años han surgido diferentes iniciativas internacionales que han impulsado la incorporación de la responsabilidad social corporativa (RSC) en la estrategia empresarial. El *Pacto Global de las Naciones Unidas*, las *Líneas Directrices para Empresas Multinacionales de la OCDE* o el *Global Reporting Initiative (GRI)* son una muestra de ello. Asimismo, algunas iniciativas como el Pacto Mundial sobre Responsabilidad Social (conocido internacionalmente como *Global Compact*) promovido por las Naciones Unidas buscan fijar nuevas directrices en la relación entre las empresas con su entorno. Del mismo modo, la International Standards Organization (ISO) ha publicado unas directrices en materia de RSC. Del mismo modo, en los últimos años han aparecido diferentes organismos que catalogan a las empresas en función de las acciones de RSC que llevan a cabo. *World's Most Admired Companies Survey*, publicado por CNN Money y Fortune, y MERCO (Monitor Español de Reputación

Corporativa) son un ejemplo de ello. Toda esta normativa refleja la relevancia adquirida por la RSC en nuestro entorno (De la Cuesta y Valor, 2003; Vargas y Vaca, 2005; Córdoba, 2006).

El creciente interés que despierta la RSC, tanto en el ámbito académico como en el empresarial, no parece un fenómeno pasajero. La demanda de comportamientos socialmente responsables ha sido provocada por un cambio en el sistema de valores en la sociedad actual, por lo que las empresas y sus directivos continuarán empleando criterios de RSC mientras dicho interés persista (Nieto y Fernández, 2004). Tal y como señala Martín (2003), Lactaria Española —propietaria de la marca RAM— fue la empresa pionera en España del denominado *marketing con causa*. En 1995, dicha compañía vinculó las ventas a donaciones de su producto al tercer mundo en colaboración con UNICEF. A esta iniciativa le siguieron muchas otras, algunas de ellas acogidas con recelo por varias ONG españolas, que consideraban una contradicción avalar a empresas que con su actividad podían estar perjudicando a los

países en desarrollo o a los ciudadanos de los países desarrollados. En este sentido, la campaña 0,7% de Fortuna es un ejemplo de *marketing* con un compromiso social contradictorio.

En términos generales, la reputación de una empresa depende de la percepción que tengan los *stakeholders* sobre el grado en que esta satisface sus expectativas (Nieto y Fernández, 2004). En este sentido, la literatura coincide en afirmar que el empleo de criterios de RSC permite proyectar una imagen positiva ante todos los grupos de interés (no solo ante los propietarios), lo que contribuye a mejorar la reputación de la compañía. Concretamente, el informe *Winning with Integrity* realizado por Market and Opinión Research International demostró el efecto positivo que las acciones de RSC tienen sobre la reputación de marca (Vargas y Vaca, 2005), probando que la percepción de una marca en el mundo está más vinculada a su responsabilidad social (56%) que a la calidad de sus productos (40%) o a la percepción de la gestión de su negocio (34%). Asimismo, los consumidores valoran positivamente las actuaciones de RSC, especialmente aquellas orientadas a proteger el medio ambiente o los derechos de los trabajadores, demostrando así su confianza hacia dichas organizaciones (Gasalla y Blanco, 2011). De hecho, no son pocos los consumidores que estarían dispuestos a cambiar de marca o distribuidor en favor de una empresa que apoye causas *justas* sin alterar el precio o la calidad de su producto (Ramos y Periañez, 2003; Rodríguez de Rivera y García de Madariaga, 2011). Asimismo, algunos consumidores están dispuestos a pagar un sobreprecio por aquellos productos fabricados bajo condiciones socialmente responsables identificándolos mediante el etiquetado responsable; es decir etiquetas de productos que asocian al mismo con la protección al medio ambiente, el comercio justo, etc. (Carrero-Bosch y Valor, 2012) y penalizar a las empresas que no cumplan con los estándares de RSC (Bigné y cols., 2005; 2006). De este modo, tal y como se recoge en el cuadro 1, la mitad de los ítems que determinan valor de marca están directamente relacionados con la RSC (estabilidad, liderazgo y tendencia [1]), mientras que los demás factores están indirectamente asociados a ella.

Cuadro 1
Componentes del valor de marca según Interbrand

En porcentaje

1. Tipo de mercado	10
2. Cobertura geográfica	25
3. Estabilidad	15
4. Liderazgo	25
5. Tendencia	10
6. Apoyo	10
7. Protección legal	5
Total	100

Fuente: Villafañe, 2001, pág. 3.

No existe consenso sobre cuáles son los principios y las normas que debe adoptar una empresa para que pueda ser considerada socialmente responsable. Esto se debe al gran número de estándares existentes y a la heterogeneidad de intereses de las instituciones que los han propuesto. No obstante, las empresas más representativas han comenzado a formalizar sus prácticas en materia de RSC y a difundirlas entre sus respectivos grupos de interés. Por ejemplo, la mayor parte de las compañías listadas en *Fortune 500* describen en su página web sus logros en materia de RSC y casi la mitad de las incluidas en el *Fortune 250* elaboran informes específicos sobre aspectos sociales y medioambientales de sus actividades (Bhattacharya, 2003). También se ha comprobado que las diez empresas más admiradas del mundo desarrollan prácticas de RSC y las difunden para aprovechar los efectos positivos que genera la transparencia informativa (cuadro 2).

2. La reputación corporativa

El Reputation Institute (RI) es una consultora internacional que opera en treinta países brindando apoyo a las empresas en la labor de creación y consolidación de su reputación corporativa. Este organismo cuenta con la ayuda de grandes organizaciones como Petrobras o Royal Dutch Shell y prestigiosas instituciones académicas

Cuadro 2

Las 50 empresas más admiradas del mundo

PUESTO	EMPRESA	PUESTO	EMPRESA
1	Apple	27	Exxon Mobil
2	Google	28	Whole Foods Market
3	Amazon.com	29	UPS
4	Coca-Cola	30	Boeing
5	IBM	31	Nestlé
6	FedEx	32	PepsiCo
7	Berkshire Hathaway	33	Toyota Motor
8	Starbucks	34	Samsung Electronics
9	Procter & Gamble	35	Volkswagen
10	Southwest Airlines	36	Intel
11	McDonald's	37	DuPont
12	Johnson & Johnson	38	Deere
13	Walt Disney	39	Goldman Sachs Group
14	BMW	40	Marriott International
15	General Electric	41	eBay
16	American Express	42	Cisco Systems
17	Microsoft	43	Accenture
18	3M	44	Daimler
19	Caterpillar	45	Wells Fargo
20	Costco Wholesale	46	AT&T
21	Nordstrom	47	Ralph Lauren
22	J.P. Morgan Chase	48	St. Jude Medical
23	Singapore Airlines	49	Oracle
24	Wal-Mart Stores	50*	General Mills
25	Target	50*	Honda Motor
26	Nike	50*	Unilever

Fuente: *World's Most Admired Companies Survey* publicada el 19 de marzo de 2012 por CNN Money y Fortune.

como Harvard Business School, NYU Stern Business School o Copenhagen Business School. Desde su creación en 1997, la consultora brinda soporte a empresas alrededor del mundo centrando su actividad en el análisis de la reputación corporativa (2) y, en concreto, cómo crearla y evaluar su impacto en la estrategia corporativa de la empresa.

Recientemente, el RI creó el RepTrak™ System, un sistema de evaluación, análisis y gestión de reputación que integra múltiples variables para determinar la valoración global de la reputación corporativa de una empresa. La percepción de los distintos grupos de interés con respecto a la reputación de una empresa es medida atendiendo a cuatro aspectos: la impresión, la confianza, la estima (reputación reconocida) y la admiración y respeto que se tiene por una empresa. Estos cuatro factores de carácter emocional se relacionan con siete factores racionales: i) resultados financieros (la percepción que se tiene acerca de la performance económica de la empresa); ii) ambiente de trabajo (reputación de la empresa como un buen lugar donde trabajar, donde los empleados son tratados adecuadamente); iii) compromiso con la comunidad (acciones que la empresa realiza para proteger el medio ambiente y las obras para el bien social con las que contribuye); iv), integridad (comportamiento ético y una forma abierta y transparente de realizar negocios); v) liderazgo (percepción que se tiene de los líderes de la empresa y la eficiencia con la que administran la corporación); vi) innovación (novedad en el modelo de negocio y productos/servicios comercializados) y finalmente; vii) oferta de productos y servicios (excelencia en la oferta de bienes que realiza la compañía).

Para evaluar los resultados de la aplicación de una estrategia en términos de reputación corporativa de la empresa, RI analiza, entre otros aspectos, el producto o servicio que se consume (calidad y grado en que satisface las necesidades de sus clientes), la calidad de la empresa como empleador (percepción de los empleados) y la difusión de la información (imagen de marca que muestra la compañía, qué tipo de publicidad hace y qué mensaje percibe el público, qué estrategia de *marketing*, etc.). Asimismo, se evalúa qué dicen los grupos de interés de la compañía, evaluando el impacto en las redes sociales, los medios, etc.

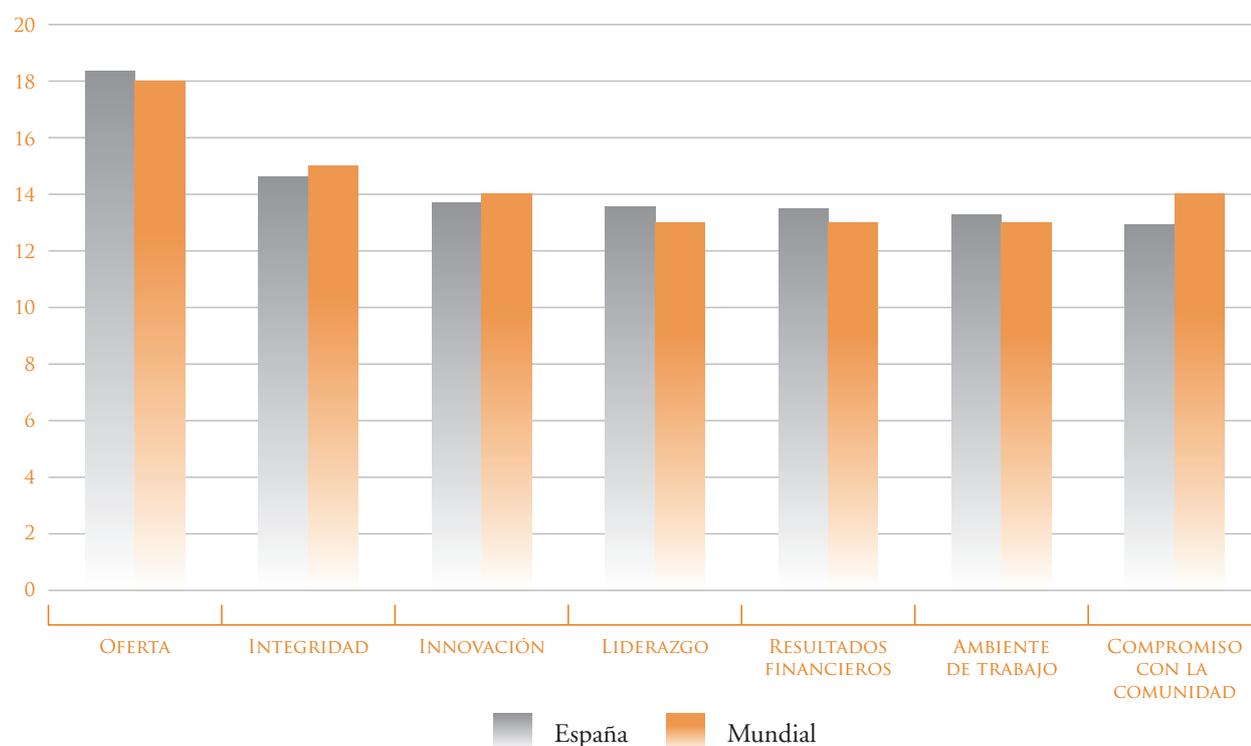
Los resultados se miden en una escala de 1-100 en función de la ponderación de los elementos mencionados previamente. Las empresas que tengan más de una puntuación total de 80 son consideradas con una reputación excelente o superior; entre 70-79 una reputación fuerte o robusta; entre 60 y 69 media o moderada; entre 40 y 59 débil o vulnerable, y menor a 40 se considera una reputación débil o pobre. La difusión de la información, la percepción de los grupos de interés y los resultados de la aplicación de la estrategia de negocios conforman la reputación corporativa de la empresa, es decir los resultados recogidos en el RepTrak™ System.

3. La responsabilidad social corporativa y reputación corporativa en España

Atendiendo al caso español, el informe elaborado por RI para el año 2012 estudió las empresas que operan en el mercado español más relevantes en términos de facturación (según los estudios realizados por Actualidad Económica, 2010) y las más conocidas entre el público general (según el estudio de nominaciones realizado por RI España en 2011). Además, se incluyeron otras empresas para garantizar la representatividad de todas las industrias y sectores de actividad. Siguiendo este criterio, 120 compañías fueron valoradas por al menos 150 personas representantes de distintos grupos de interés, dando lugar a 23.500 valoraciones por parte de 5.870 personas. Dichas valoraciones son estadísticamente significativas a un nivel de confianza del 95%.

Tal y como se recoge en el gráfico 1, los factores clave de la reputación en España son la oferta de productos y servicios, seguidos de la integridad y la innovación. Tanto a nivel mundial como en el caso de España, la oferta de productos/servicios es el factor más importante a la hora de determinar la reputación de una empresa. La innovación es el tercer factor más importante, mientras que el compromiso con la comunidad es el menos relevante de todos los factores. En cambio, cuando el análisis se realiza a nivel mundial, la integridad de la empresa es el segundo factor más relevante. La innovación y el compromiso con la comunidad se sitúan en tercer lugar.

Gráfico 1

Factores clave de la reputación corporativa. España *versus* resto del mundo

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe RepTrak™ 2012 Global y RepTrak™ 2012 España.

Si bien la reputación conjunta de las empresas españolas en el contexto español es buena, las empresas que en España son percibidas con mejor reputación son extranjeras. En este sentido, el cuadro 3 muestra las empresas con mayor reputación en cada uno de los siete factores clave que componen la reputación corporativa siguiendo el criterio del IT-RepTrak™. Al analizar la clasificación de las diez empresas con mejor reputación en cada uno de los factores, se observa que en ninguna de las siete categorías la empresa con mejor reputación es española. La mejor posición para nuestras empresas está relacionada con el factor de resultados financieros (Mercadona); mientras que la situación menos favorable para las corporaciones españolas es en la categoría de innovación (ninguna empresa nacional figura en el top 10). Las empresas de origen español, por tanto, se reconocen con un buen compromiso social, aunque este es mejorable en comparación con otras corporaciones que operan en el mercado nacional.

En términos agregados, podemos afirmar que los sectores de alimentación, informático y distribución general es donde nuestras compañías se encuentran más fuertes en términos de reputación corporativa. En cambio, los sectores donde nuestras empresas tienen menor reputación en el mercado español son el sector financiero y las telecomunicaciones. En estas líneas, Ibáñez y cols. (2009) analizaron el sistema bancario-financiero español, concluyendo que al haber realizado políticas crediticias expansivas muy agresivas los resultados financieros se vieron muy deteriorados. Asimismo, dicha agresividad se vio reflejada en las acciones de inversión o desinversión, poniendo a prueba la falta de confianza en la integridad y el liderazgo de dichas instituciones. Por otra parte, en momentos de crisis la buena comunicación entre la empresa y sus grupos de interés es un elemento clave puesto que si la misma falla, el ambiente de trabajo (entre otros) puede verse afectado (Sánchez, 2002). En el contexto de la reputación corporativa, la falta de información

Cuadro 3

Empresas con mejor reputación corporativa en el mercado español-Top 10

CATEGORÍA	EMPRESA CON MEJOR REPUTACIÓN EN ESPAÑA	REPUTACIÓN	EMPRESA ESPAÑOLA CON MEJOR REPUTACIÓN EN ESPAÑA	REPUTACIÓN	PUESTO TOP 10	DIFERENCIA REPUTACIÓN
Oferta	Mercedes Benz	81,62	El Corte Inglés	78,43	8	3,19
Integridad	Google	75,46	Mercadona	73,58	5	1,88
Innovación	Apple	83,25	—	—	—	—
Liderazgo	Google	81,50	Mercadona	75,48	6	6,02
Resultados financieros	Apple	82,09	Inditex	81,26	3	0,83
Ambiente de trabajo	Google	79,07	Mercadona	73,05	7	6,02
Compromiso con la comunidad	Nestlé	72,33	Central Lechera Asturiana	70,07	5	2,26

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe RepTrak™ 2012 España.

y comunicación conlleva a un desconocimiento en materia de integridad, liderazgo y compromiso con la comunidad, disminuyendo así la reputación corporativa en estas variables y consecuentemente la reputación corporativa a nivel global.

La RSC resulta por tanto un factor clave para determinar la reputación de cualquier empresa y las marcas que comercializa. El análisis realizado en este trabajo a partir del informe publicado por el RI muestra que las empresas españolas se encuentran situadas por detrás de las empresas extranjeras operando en territorio nacional con respecto a las variables relacionadas con la RSC (integridad, ambiente de trabajo y compromiso con la comunidad). Concretamente, atendiendo a la integridad y ambiente de trabajo, Google es la empresa percibida con mejor reputación, siendo Mercadona la empresa española mejor posicionada en ambos casos (5º y 7º puesto del top 10, respectivamente). Por otra parte, Nestlé es la empresa con mejor reputación (72,33) atendiendo al compromiso con la comunidad mientras que la empresa española mejor situada atendiendo a dicho factor es Central Lechera Asturiana (70,07, quinto puesto del *ranking*).

Por lo que respecta a la innovación, ninguna empresa de origen español se posiciona entre las diez con mejor reputación corporativa. Sin embargo, en el caso del liderazgo, Mercadona es la empresa española con mejor reputación (73,58), ubicándose a seis puestos de Google, quien es el líder en reputación de esta categoría (81,5). En el caso de los resultados financieros, tal y como muestra el gráfico 2, la empresa con mejor reputación en España no es de origen español, aunque existe un buen posicionamiento de las empresas nacionales. En concreto, Inditex se encuentra en tercer lugar con una reputación de 81,26 frente a un 82,09 de Apple, quien figura en primer lugar. Esto implica que la performance económica de las empresas españolas en el entorno nacional es buena.

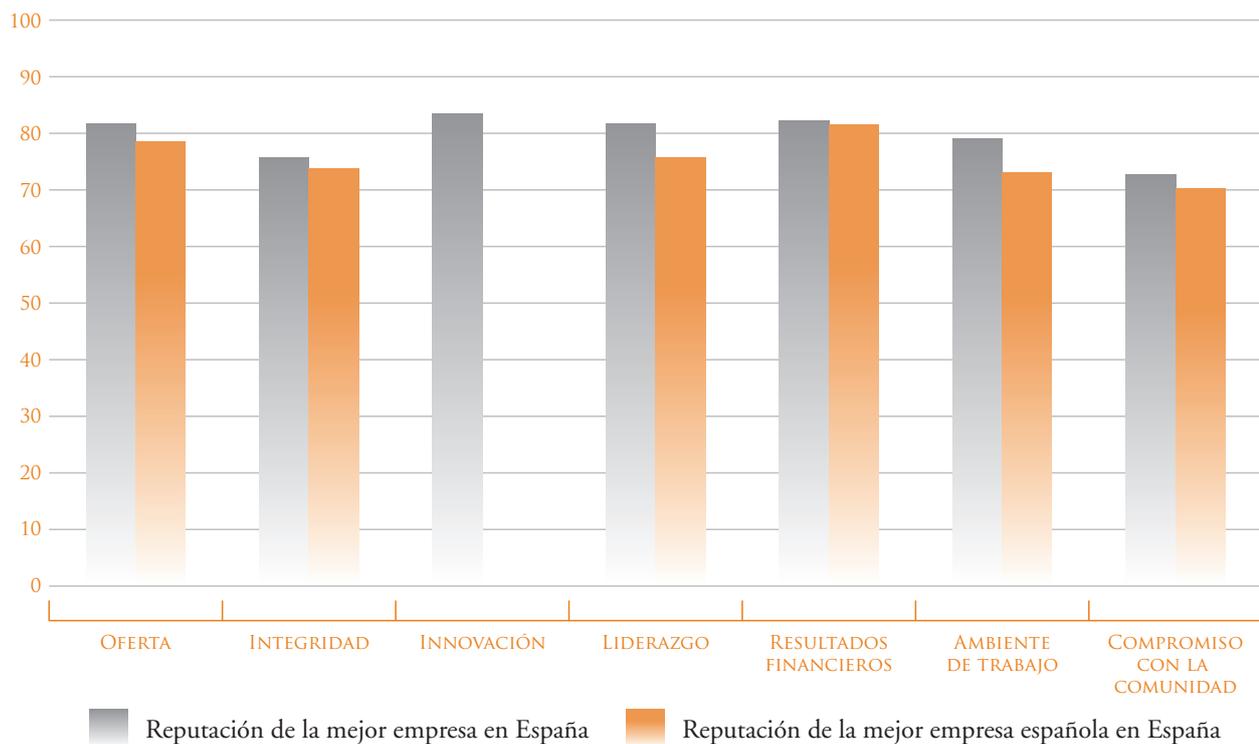
4. Conclusiones

La incorporación de la RSC en la gestión de una empresa contribuye a la proyección de una imagen positiva ante los grupos de interés, mejorando la reputación corporativa de la compañía y de las marcas que comercializa. En estas líneas, Vargas y Vaca (2005)

Gráfico 2

Reputación de la mejor empresa en España *versus* Reputación de la mejor empresa española en España por factores (2012)

En porcentaje



Fuente: Elaboración propia a partir del Informe RepTrak™ 2012 Global y RepTrak™ 2012 España.

comprobaron que la percepción de una empresa está altamente relacionada con la responsabilidad social (56%), en mayor medida que a la calidad de su marca (40%) o la imagen que se tiene sobre la administración del negocio (34%).

En términos agregados, las empresas españolas gozan de una buena reputación corporativa. Ahora bien, las empresas extranjeras gozan de mayor estima en comparación con las nacionales. El estudio RepTrak™ 2012 España analiza mediante una aproximación multivariable, distintos factores que afectan a la reputación corporativa, todos ellos relacionados con la RSC de manera directa (ambiente de trabajo, compromiso con la comunidad, integridad) o indirecta (resultados financieros, liderazgo, oferta, innovación). Las empresas españolas tienen una buena reputación en relación a sus resultados financieros, similar a las corporaciones

no españolas que operan en España. Sin embargo, en los factores directamente relacionados con la RSC las empresas españolas tienen una reputación inferior en comparación con compañías extranjeras. Resultados similares se obtienen al analizar la innovación (lanzamiento de nuevas marcas o consolidación y extensión de las ya existentes).

Tal y como ha quedado plasmado en este trabajo, la estabilidad, liderazgo y tendencia son factores que influyen directamente tanto en el valor de una marca como en la reputación corporativa de la empresa que las comercializa. La oferta de productos y servicios también incide en la reputación corporativa de la compañía, la cual depende directamente de la imagen y valoración de la marca asociada a dichos productos y servicios. En consecuencia, la influencia de la RSC en la reputación corporativa y el valor de sus marcas es un elemento

fundamental a tener en cuenta a la hora de realizar estrategias a nivel corporativo, funcional y de negocio, debido a su importancia y grado de incidencia.

Es por esto que a partir de los resultados obtenidos en el presente trabajo podemos afirmar que las organizaciones que incorporan la RSC a su modelo y estrategia de negocio cuentan con una reputación más elevada en materia de ambiente de trabajo, compromiso con la comunidad e integridad; a la vez que refuerzan el concepto que se tiene del liderazgo corporativo, la innovación, la oferta de productos y los resultados financieros. Los factores de oferta, integridad e innovación son los más valorados en el mercado español, y aquellos en los que las empresas no españolas destacan sobre las nacionales. Se concluye, por tanto, que la implantación de una estrategia corporativa en línea con actividades e iniciativas de RSC con especial enfoque en innovación, por parte de las compañías españolas conllevará a un aumento de la reputación corporativa de dichas empresas. Además, aquellas empresas con mayor reputación corporativa muestran un alto compromiso con la RSC, lo que mejora la imagen y valor de sus marcas.

NOTAS

- (1) Según Interbrand, la estabilidad hace referencia a la solidez de la marca. En cambio, el liderazgo implica que la marca es líder en el mercado en el que opera (en función de la cuota de mercado y la potencialidad de crecimiento de la marca). Finalmente, la tendencia se refiere a la perdurabilidad y evolución a largo plazo de la imagen y notoriedad de la marca.
- (2) El doctor Fombrun, fundador del RI, define la reputación corporativa como *una representación perceptual de las acciones pasadas de la empresa y expectativas futuras que describen el activo general de la firma para sus grupos de interés clave al compararla con sus principales rivales* (Fombrun, 2012, pág. 3).

BIBLIOGRAFÍA

- Bigné, E.; Chumpitaz, R.; Andreu, L. y Swaen, V. (2005), «Percepción de la responsabilidad social corporativa: un análisis cross-cultural», *Universia Business Review*, vol. 5, págs. 14-27.
- Bigné, E.; Chumpitaz, R.; Andreu, L. y Swaen, V. (2006), «La influencia de la responsabilidad social corporativa en el comportamiento de compra de estudiantes universitarios», *Esic Marketing, septiembre-diciembre*, págs. 163-189.
- Córdoba, A. (2006), *Lecciones sobre responsabilidad social corporativa*, Editorial Deusto. Bilbao.
- Carrero-Bosch, I. y Valor, C. (2012), «La relación del consumidor con el etiquetado responsable», *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, vol. 10.
- De la Cuesta, M. y Valor, C. (2003), «Responsabilidad social de la empresa. Concepto, medición y desarrollo en España», *Boletín Económico de Información Comercial Española*, vol. 2755, pág. 719.
- Fernández, D. y Merino, A. (2005), «¿Existe disponibilidad a pagar por responsabilidad social corporativa? Percepción de los consumidores», *Universia Business Review*, págs. 38-53.
- Fombrun, C. (1996), *Reputation-Realising Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Massachusetts.
- Gasalla, J. M. y Blanco, J. M. (2011), «La confianza como factor clave del comportamiento organizacional», *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, vol. 9.
- Ibáñez Hernández, P.; Peña Cerezo, M. A. y Araujo de la Mata, A. (2009), «Impacto de las políticas crediticias de la banca en los resultados *expost*: una aproximación desde las teorías económicas del ciclo crediticio», *Información Comercial Española, Revista de Economía*, vol. 850, págs. 161-177.
- Izquierdo, S. y Capó, J. (2009), «La responsabilidad social empresarial en un contexto de crisis. Repercusión en las sociedades corporativas», *CIRIEC-España. Revista de Economía Aplicada*, vol. 65, págs. 7-31.
- Martín, A. (2004), «Del marketing con causa a la responsabilidad social de la empresa», *Investigación y Marketing*, vol. 85, págs. 48-51.
- Nieto, M. y Fernández, R. (2004), «Responsabilidad social corporativa: la última innovación en *management*», *Universia Business Review*, págs. 28-39.
- Ramos, J. A. y Periañez, I. (2003), «Delimitaciones del marketing con causa o marketing social corporativo mediante el análisis de empresas que realizan acciones de responsabilidad social», *Cuadernos de Gestión*, vol. 3(1/2), págs. 65-82.
- Reputation Institute (2012), «RepTrak™ Pulse España 2012 Resultados», *Reputation Institute*.
- Rodríguez de Rivera, F. y García de Madariaga, J. (2011), «Responsabilidad social corporativa y gobierno corporativo: impacto sobre la reputación de las compañías del sector automovilístico y la satisfacción del cliente», *Revista de la Responsabilidad Social de la Empresa*, vol. 7.
- Sánchez Calero, M. L. (2002), «Importancia de la gestión de la comunicación en períodos de crisis empresariales», *Ámbitos: Revista Internacional de Comunicación*, vol. 7-8, págs. 165-179.
- Vargas, A. y Vaca, R. M. (2005), «Responsabilidad social corporativa y cooperativismo: vínculos y potencialidades», *CIRIEC-España. Revista de Economía Aplicada*, Vol. 53, págs. 241-260.
- Villafañe, J. (2001), «La Reputación corporativa como factor de liderazgo», *Área Abierta*, vol. 1, págs. 1-6.

232
2/2012

*Revista Española
de Estudios
Agrosociales y
Pesqueros*

La Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros, refundición de la Revista de Estudios Agrosociales y de la revista Agricultura y Sociedad, es una publicación periódica y especializada en temas relativos al medio rural con referencia especial a los sectores agrario, pesquero y forestal, al sistema agroalimentario, a los recursos naturales, al medio ambiente y al desarrollo rural, desde el objeto y método de las ciencias sociales.

ESTUDIOS

Albert Massot Martí

Los mecanismos de la PAC 2020: principales vectores del proceso de reforma en curso

Tomás García Azcárate

Algunos apuntes sobre la relación entre las políticas europeas agraria y de competencia en el marco de las discusiones sobre la PAC post 2013

Olga M. Moreno Pérez

Revisando las categorías de análisis de la agricultura familiar: un caso de estudio del Campo de Cartagena

Antonio Villafuerte Martín, Ana Cristina Gómez Muñoz y Tomás de Haro Giménez

El concepto de “valor de marca” aplicado a los signos de calidad con indicación geográfica

Lluc Mercadé Romeu y José María Gil Roig

El sector del aceite de oliva ecológico en Cataluña. Un análisis de la campaña 2008/09 a partir de los flujos de producción desde el campo a la almazara

Inés González Calo, Tomás de Haro Giménez, Eduardo Ramos Real y Henk Renting

Circuitos cortos de comercialización en Andalucía: un análisis exploratorio

Director:

Edita: *Secretaría General Técnica*
Ministerio de Agricultura,
Alimentación y Medio Ambiente

Suscripción anual 2012 (3 números)

España 52,88 €
Extranjero 72,60 €
Número suelto 20,19 €

Solicitudes: A través del Centro de Publicaciones del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. Paseo de la Infanta Isabel, 1 • 28071 Madrid. Téf.: (91) 347 55 50 • Fax: (91) 347 57 22 • 28071 • E-mail: mcruzpf@magrama.es Librerías especializadas.

Redacción: Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros. C/ Alfonso XII, n.º 56 - 28071 Madrid (España). Téf.: 91 347 55 48 Fax: 91 347 57 22 • E-mail: smorales@magrama.es

LAS EMPRESAS EN LA ECONOMÍA DE LA REPUTACIÓN

Fernando Prado Abuín

Socio director del Reputation Institute España y Latinoamérica

RESUMEN

La *Economía de la Reputación* está definiendo un nuevo paradigma de gestión empresarial donde las percepciones de los grupos de interés se configuran como el catalizador de sus actitudes de apoyo a las empresas, que cada vez más son juzgadas por lo que son y representan y menos por lo que producen. Para competir con éxito en la *Economía de la Reputación*, las empresas tienen que contar, por una parte, con modelos de comprensión y evaluación de las percepciones de sus grupos de interés y, por otra, con metodologías específicas que les guíen en su travesía de la reputación desde la exploración de este intangible hasta su plena integración en el proceso de definición e implementación de su estrategia corporativa.

PALABRAS CLAVE

Reputación, Reputación corporativa, Gestión de intangibles, Economía de la Reputación, RepTrak™, Travesía de la Reputación.

En poco más de tres décadas, la empresa ha pasado de operar en entornos previsibles y acotados a hacerlo en otros imprevisibles y holísticos. De identificar, siguiendo el modelo clásico establecido por General Electric en los años treinta del siglo pasado, un máximo de cuatro grupos de interés (*stakeholders*) esenciales para el desarrollo de sus objetivos estratégicos (accionistas, empleados, clientes y público) a otro que incluye grupos de interés primarios y secundarios, o que estratifica su importancia en función del impacto, tangible o intangible, en el negocio: el ecosistema de grupos de interés. De una racionalidad económica basada en el corto plazo y una única cuenta de resultados, la económico-financiera, a otra sostenida en el largo plazo y la triple cuenta de resultados económico-financiera, medioambiental y social (algunos autores van más lejos y hablan de una quíntuple cuenta que incluiría también aspectos vinculados a la gobernanza y la ética, y la gestión del capital humano de la compañía). De un paradigma de gestión empresarial anclado en la calidad del producto o servicio, en relaciones de coste/beneficio y de satisfacción de necesidades a otro que formula y define su estrategia empresarial sobre la base de las expectativas de sus grupos de interés y

el reparto equitativo de valor a cada uno de ellos. O de una empresa que escuchaba para responder a otra que dialoga para colaborar.

1. Un nuevo modelo de empresa

La consecuencia más evidente de los anteriores cambios ha sido la paulatina y progresiva pérdida de control por las empresas de todos aquellos resortes y todas aquellas variables cuyo encaje determinaba inexorablemente el acierto de un modelo de negocio o de una estrategia empresarial. El mundo cada vez más intrincado en el que cohabitan las empresas se ha traducido en dos efectos principales. Por una parte, que la empresa sea entendida como un complejo ecosistema de equilibrios de sus grupos de interés tanto internos como externos y —fundamental— entre ellos mismos. Y por otra, la aparición de nuevos paradigmas de gestión empresarial que permitan conciliar estos equilibrios y reducir el caos derivado de unos entornos económicos cambiantes y tensados por fuerzas al margen de la voluntad de las empresas. La confluencia de ambos efectos dio lugar a un tipo de empresa que, como señala el profesor Tomás G. Perdiguero, *no perseguirían solamente objetivos de ganancia, sino que articularían sus*

finalidades de generación de excedentes económicos con las de perfeccionamiento humano y de servicio a la comunidad, con una inequívoca primacía de sus obligaciones de ciudadanía (La responsabilidad social de las empresas en un mundo global, 2003, pág. 24).

A diferencia de los tiempos en que General Electric identificó sus grupos de interés clave, hoy en día asegurar la rentabilidad de la inversión de los accionistas, garantizar unas condiciones de empleo y retribución competitivas, fabricar productos o proveer servicios de calidad y pagar los impuestos no son razones suficientes para sobrevivir en la *Economía de la Reputación* (concepto al que volveremos más adelante). Paradójicamente, esta incertidumbre a la que antes aludíamos ha venido a coincidir con el período de mayor influencia de la empresa, pero también con la mayor ola crítica de organizaciones ecologistas, no gubernamentales, de defensa de los derechos humanos o de consumidores hacia su papel determinante en la asignación de prioridades en la agenda política (como claramente se puso de manifiesto en la formulación de la iniciativa *Objetivos del Milenio* auspiciada por la ONU).

En paralelo a la aceptación de la influencia esencial e imprescindible de la empresa en el desarrollo social, de su prestación de servicios hasta ahora facilitados en exclusiva por el Estado o de la progresiva implantación de modelos mixtos de colaboración público-privada se han sucedido episodios de fuertes enfrentamientos contra lo que el sociólogo alemán Ulrich Beck denominó en su artículo *El poder de la impotencia*, publicado en enero de 2001, *semiestado*, en alusión al poder adquirido por las multinacionales y corporaciones privadas a raíz de los procesos de desregulación de las décadas de los ochenta y noventa. Bhopal (Union Carbide), Exxon Valdez (ExxonMobil), Saro-Wiwa (en la que Shell fue acusada de indiferencia ante la condena a muerte de este activista, líder del pueblo Ogoni cuyo territorio estaba siendo muy dañado por las exploraciones petrolíferas de la compañía en el delta del Níger), Brent Spar (Shell) o Deepwater Horizon (BP) no son más que la punta del iceberg de otros muchos casos de crisis que han afectado a empresas hasta entonces con una imagen *intachable* y por asuntos que muy poco o casi nada tenían que ver con su actividad principal (*core business*) y activados por grupos de in-

terés con los que estas empresas no tenían una relación económica directa: Nike (uso de mano infantil por sus proveedores), Apple (durísimas condiciones de trabajo en la fábrica china Foxconn, que ensambla la mayoría de sus productos) o recientemente Nestlé (uno de los ingredientes básicos, el aceite de palma, de uno de sus productos más conocidos requiere la tala de zonas boscosas en Indonesia que son el hábitat de comunidades de orangutanes en peligro de extinción).

Esta dinámica de acción y reacción, de presión corporativa y activismo ciudadano, se ha sustanciado en una paradoja. En realidad, y desde la perspectiva empresarial, estos deberían ser los mejores tiempos para los negocios. Los mercados son más flexibles que nunca y la globalización permite la libre circulación e intercambio de capitales, productos, servicios y personas. Y, sin embargo, las empresas cada vez resultan menos creíbles y a su sombra crece la desconfianza. De acuerdo con el último Barómetro de Confianza de la consultora americana Edelman, el nivel de confianza en las empresas de Alemania, Francia o España disminuyó de media un 15% en 2012 con respecto al año anterior. Apenas un tercio de los consumidores de estos tres países consideran que las empresas *hacen lo que es correcto*. Sucesos como el movimiento 15-M en España u *Ocupad Wall Street (Occupy Wall Street)* en EE.UU., pero también las numerosas —y exitosas— campañas organizadas para protestar contra decisiones poco éticas de algunas compañías, deberían obligar a los directivos a reflexionar sobre cuáles son las verdaderas palancas generadoras de valor y competitividad para una empresa, porque estas ya no están (o no tan solo) ni en las operaciones ni en la cadena de valor de una compañía.

Es indudable que los cambios de estas últimas décadas han modificado de forma sustancial las palancas de la competitividad y de las relaciones de la empresa con la sociedad. En un mundo en el que una empresa con una mala percepción puede llegar a valer hasta un tercio que otra de similares características, pero con una percepción excelente, la conclusión a la que hay que llegar es que la empresa tiene que ser gestionada integrando las expectativas de todos los grupos de interés que afectan o se ven afectados por su actividad. Cuando los estudios a los consumidores confirman que casi el 60% de su decisión de compra no depende de la opi-

nión del producto o servicio que están dispuestos a adquirir sino de la percepción que tienen de la compañía que los produce o presta o cuando este porcentaje al 80 o 90% si se trata de recomendar una empresa como lugar de trabajo o de invertir en ella (datos recogidos en el estudio *Navigating in the Reputation Economy*, 2012 [*Navegando en la Economía de la Reputación*]), en realidad se está lanzando un aviso sobre la trascendental importancia que la reputación corporativa (*léase percepción*) ha adquirido para comprender el cambio de equilibrios en la relación empresa-ciudadanos. Pero, ¿qué es la reputación corporativa?

2. Concepto de reputación corporativa

En su ensayo seminal *Reputation. Realizing Value from the Corporate Imagen* (Reputación. Creando valor a través de la imagen corporativa), el profesor Charles Fombrun definió la reputación como *una representación perceptual de las acciones pasadas de la empresa y expectativas futuras que describen el atractivo general de la firma para sus grupos de interés clave al compararla con sus principales rivales*. Es decir, la reputación se basa en una evaluación del desempeño de una organización a través del tiempo. La comparación con otras compañías implica que ni existe una única reputación ni que esta es inmutable. La reputación es cambiante: se trata del conjunto de opiniones individuales agregadas de un grupo de interés (*stakeholder*) determinado en un momento dado. Estas opiniones pueden cambiar tanto en función de las circunstancias como del grupos de interés que se encueste. Por ejemplo, una empresa puede tener una pésima reputación entre los consumidores de sus productos y servicios y, en cambio, otra excelente entre sus accionistas. Desde este supuesto conceptual, mezclar diferentes grupos de interés —y, por tanto, reputaciones— y destilarlos en una sola reputación, constituye un error.

Como cualquier otro activo, lo mismo tangible que intangible, la reputación solo *sirve* a una empresa si puede gestionarse, lo que implica que tiene que poder *medirse* entre sus diferentes grupos de interés mediante un sistema homogéneo que al menos garantice la consecución de los siguientes cuatro fines: diagnostique problemas, fije objetivos, cuantifique evoluciones y establezca comparaciones.

Tanto desde los ámbitos académicos como gerenciales se han desarrollado diferentes modelos que permiten conceptualizar y medir la reputación. Uno de los más célebres por su impacto mediático es el de la revista *Fortune*, que mide las empresas a partir de los siguientes ocho atributos: calidad de gestión, productos y servicios, solidez financiera, capacidad de atraer y mantener talento, uso de activos sociales, el enfoque a largo plazo, la capacidad de innovación y su compromiso ambiental y con la comunidad. El modelo calcula la media para cada atributo y luego divide el resultado entre ocho. Las principales debilidades de este modelo *integrador*, y que son extensibles a otros basados en la misma lógica, son, como ha destacado el profesor Cees B. M. Van Riel, su excesiva influencia del desempeño financiero y la cobertura de medios, *lo que sugiere que los encuestados inconscientemente integran los puntos de vista de los demás en sus juicios, como ha sido demostrado por Fryxell y Wang* (*The Alignment Factor*, 2012, pág. 107).

El modelo que proponemos desde *Reputation Institute*, *RepTrak™*, y que en la práctica se ha convertido en un estándar de facto a nivel internacional, parte de una premisa distinta: que las personas que se enfrentan a la evaluación de una empresa tienden a tener un jui-

Gráfico 1
Roseta Pulse del modelo RepTrak™



cio inmediato de la misma: es buena o mala. En otras palabras, en su nivel más elemental —la *zona cero de la reputación*— la percepción que se tiene de una empresa (o sea, su reputación) es una respuesta emocional que define una opinión global de esa empresa. A partir de este enfoque se ha desarrollado una escala, denominada *Pulse score*, para medir esta respuesta emocional, que puede sustanciarse como atracción o rechazo hacia una empresa. En esencia, el *Pulse score* es un constructo basado en cuatro conceptos: la *Admiración y Respeto*, *Estima*, *Buena impresión* y *Confianza* que despierta una empresa. Las calificaciones resultantes se basan en datos de investigación global y en cada país estos son estandarizados para corregir los sesgos culturales de los entrevistados.

Cualquier modelo explicativo de la reputación necesariamente tiene que contemplar una manera de poder racionalizar esta pulsión emocional, pues de lo contrario el modelo sería inoperante a efectos de gestionar este intangible. El modelo *RepTrak™* explica la reputación corporativa a partir de sus siete dimensiones clave que, a su vez, describen otras tantas áreas de desempeño corporativo: *Oferta de productos/servicios*, *Innovación*, *Entorno de trabajo*, *Integridad*, *Ciudadanía*, *Liderazgo* y *Resultados financieros*. En definitiva, la teoría subyacente al modelo presupone que los juicios que los encuestados expresaron en el nivel emocional se basan en las percepciones sobre el comportamiento de la empresa en estas siete dimensiones.

Además de las dimensiones que sustentan en un nivel más profundo el juicio emocional sobre una empresa, el modelo *RepTrak™* también relaciona el impacto que las dimensiones de la reputación tiene sobre un conjunto de comportamientos favorables hacia la empresa previamente definido, como *Comprar sus productos y servicios*, *Recomendarla*, *Hablar positivamente*, *Invertir o Trabajar* en ella, o *Conceder el beneficio de la duda* en caso de que su credibilidad se vea cuestionada.

RepTrak™ no es un modelo rígido. Tanto el nivel racional como el nivel relacional pueden personalizarse en función de las circunstancias particulares que concurren en cada empresa, de su sector de actividad o del grupo de interés en que se encueste.

Después de casi una década de empleo sistemático del modelo *RepTrak™* en la medición y evaluación de la

Gráfico 2

Roseta con las dimensiones y los atributos de la reputación del modelo RepTrak™



reputación de empresas en todos los continentes se pueden concluir las siguientes tendencias:

1. La reputación puede expresarse en una escala de 0 a 100: por encima de 80 puntos *Pulse* estaríamos frente a empresas con una reputación excelente, mientras que por debajo de 45 puntos las empresas se encuentran en una zona de peligro extremo.
2. La reputación difiere según el grupo de interés que se encueste. Cada grupo de interés tiende a evaluar a la empresa en base a aquellos aspectos que más le afectan. Los consumidores conceden una importancia mayor a la dimensión *Oferta de productos/servicios*. Los empleados, a *Entorno de trabajo*, pero también a *Liderazgo*. Los inversores, a la dimensión *Resultados financieros*, pero también a *Integridad*. Y los activistas de ONG a las dimensiones *Ciudadanía* e *Integridad*.

3. La Economía de la Reputación

La reputación ha dejado de ser simplemente un activo, o el desiderátum de todos los activos que puede

concentrar alrededor suyo una empresa, para impregnar el conjunto de las relaciones por las que se rige el comportamiento de los grupos de interés. Tanto es así que cada vez con más frecuencia se emplea el término *Economía de la Reputación* para nombrar este nuevo estado de cosas. Un nuevo entorno en el que la reputación de una empresa es el principal catalizador del interés y fidelidad hacia su propuesta de valor por parte de sus grupos de interés. Como señalan Mary Jo Hatch y Majken Schultz, *esta diferenciación corporativa se deriva de una sensación de pertenencia que el simbolismo de la marca genera entre sus usuarios* (*Taking Brand Initiative*, 2008, pág. 22).

Explicar las causas de esta diferenciación es la clave de la *Economía de la Reputación*, un continuo que permite establecer una lógica secuencial que arranca en las percepciones que los individuos se forman de una empresa y concluye con el impacto de estas percepciones, a través de los comportamientos y actitudes que generan, en los resultados de negocio.

En la *Economía de la Reputación* en que vivimos las decisiones de los individuos dependen en última instancia de sus percepciones. Por ejemplo, sabemos que en la decisión de comprar un producto determinado las percepciones sobre sus cualidades —si es bueno o malo, si se ajusta en tal o cual medida a mis necesidades, etc.— no son las decisivas o no lo son el grado que parece sugerir el sentido común. En EE.UU. esta cuestión se ha analizado profundamente y la conclusión no puede ser más esclarecedora de cómo funcionan los resortes de la conducta (actitudes más comportamientos) en la *Economía de la Reputación*: un estudio llevado a cabo sobre los productos y servicios de las 150 mayores empresas de EE.UU. demostró que la calidad de los mismos (incluidos todos los aspectos relacionados con la innovación) solo explicaba el 39% de la decisión de compra, mientras que las recomendaciones de otros consumidores lo hacían en un 41%.

Las recomendaciones de otros (las redes sociales han ensanchado notablemente el círculo de influencias) no es más que una de las vías por las que los individuos forman sus percepciones en la *Economía de la Reputación*. En términos globales, las fuentes para conseguirlo son tres. En primer lugar, la experiencia directa del

individuo: su conocimiento personal del producto o servicio, la satisfacción o rechazo que le ha provocado, la atención recibida en el servicio de atención al cliente... Se trata de una fuente primaria, que genera una primera percepción que, sin embargo, acaba modulándose —y en ocasiones alterándose profundamente— por la acción combinada de las dos otras fuentes.

La segunda de estas es la propia comunicación de la empresa, comunicación en un sentido amplio, que no solo incluye lo que esta dice sino también lo que hace: su promesa de marca y los valores asociados a la misma que van entretejiendo esa diferenciación y pertenencia a la que aludían Hatch y Schultz (*Yo soy de Apple*), la publicidad corporativa de la empresa o de sus productos, las acciones de relaciones públicas que la empresa lleva a cabo (patrocinios deportivos, culturales, uso de *celebrities*, etc.), las campañas de *marketing* y, muy importante, los proyectos vinculados a la RSC (más adelante trataremos las diferencias entre reputación y responsabilidad, dos conceptos que muy a menudo se confunden y diluyen en una misma entidad), etc. La última de las tres fuentes es lo que dicen los terceros de la empresa: el impacto de las redes sociales (el detrimento en la decisión de compra de las cualidades del producto ha ido en paralelo al incremento del poder de prescripción de las redes sociales), la opinión que se transmite en los medios de comunicación de masas, sobre todo en la televisión, lo que dicen las personas más allegadas, etc.

El entrecruce de la información facilitada por estas tres fuentes va sedimentando un juicio y conformando las percepciones sobre las empresas. Estas percepciones, tanto en su nivel emocional (de simple rechazo o identificación con la empresa) como racional (referido a los juicios que los individuos se hacen de las diferentes áreas de desempeño de una empresa y que se solapan con las dimensiones clave de su reputación) son las que determinan las actitudes y comportamientos en relación con las empresas, ya sea en forma de comprar sus productos y servicios, solicitar un puesto de trabajo, hablar positivamente de ella o recomendársela a un tercero. Estos comportamientos favorables (*supportive behaviours*) van tejiendo con el tiempo (en base a las acciones pasadas y a las expectativas futuras, como señala en su definición de la reputación el profesor Fombrun)

una red de seguridad en torno a la empresa que genera valor económico tangible a partir de su incidencia en la cuenta de resultados.

Volvamos a nuestro caso del impacto de la recomendación de terceros en la decisión de compra de un producto o servicio. Para España, nuestras investigaciones concluyen que por cada cinco puntos *Pulse* que una empresa mejora su reputación se incrementa en siete puntos el porcentaje de personas que recomendaría esa empresa o sus productos y/o servicios. Un ejemplo nos permitirá comprender mejor el impacto de la reputación en la cuenta de resultados de las compañías. Toyota y BMW son dos compañías con excelente reputación a nivel global. En nuestro último informe *Global 100*, del pasado año, BMW sumaba 80 puntos *Pulse*, mientras que Toyota alcanzaba los 73. Una diferencia no muy elevada, en todo caso, estadísticamente significativa, y que, sin embargo, comporta graves consecuencias para la cuenta de resultados del fabricante japonés (en forma de pérdida de ingresos). En otras palabras, si Toyota tuviera la reputación de BMW se incrementaría en un 9% la intención de compra de sus automóviles y en un 13% la intención de recomendación (como hemos visto, en la *Economía de la Reputación* de EE.UU., donde Toyota ha liderado durante varios años las ventas, este es un factor muy decisivo).

La gradación de las actitudes de apoyo a una empresa —y, por tanto, de su sostenibilidad financiera— confirma la naturaleza de la reputación como palanca de valor tangible para una empresa. De acuerdo con nuestras investigaciones, la intención de comprar se duplica en las empresas con una reputación excelente (más de 80 puntos *Pulse*) en relación a las empresas con una reputación débil (40-59 puntos *Pulse*). La misma proporción se registra en la recomendación. Por otra parte, la reputación también resulta esencial para atraer talento a una compañía o para financiarse. En el primer caso, las empresas con reputación excelente incrementan en poco más del 50% el porcentaje de las personas que estarían dispuestas a solicitar trabajo en una compañía con reputación débil. En el segundo caso, el incremento es algo menor, en torno al 40%. Una buena reputación también es una garantía para la consecución de la licencia para operar y como garantía de aceptación por parte de las comunidades

en la que desarrollará su actividad. En este caso la diferencia es de un 60% a favor de las empresas con una excelente reputación. La reciente decisión de la autoridad medioambiental de EE.UU. (*US Environmental Protection Agency*) de prohibir temporalmente la contratación con BP, a raíz de la explosión de la plataforma Deepwater Horizon y el posterior vertido de fuel en el golfo de México, ilustra, por una parte, la importancia de la reputación en el mantenimiento de la licencia para operar y, por otra, los efectos tangibles en la cuenta de resultados de BP (las actividades de esta compañía en EE.UU. suponen el 20% de sus ingresos) de su mala reputación, derivada de un desastre ecológico que ya le ha costado a la compañía miles de millones de dólares en indemnizaciones.

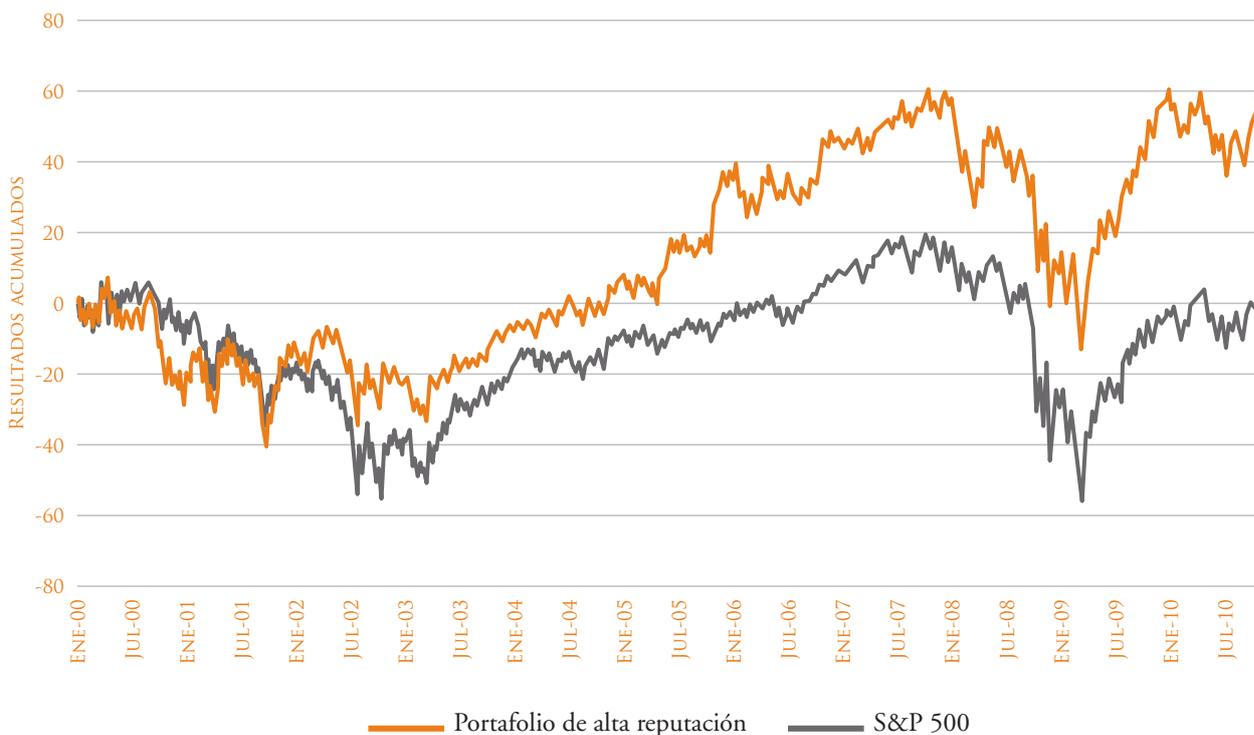
De la misma manera, las observaciones longitudinales en la evolución de la capitalización bursátil de las compañías incluidas en el índice Standard & Poor 500 confirman la incidencia de la reputación en la sostenibilidad financiera de las compañías a largo plazo. Como puede apreciarse en el gráfico 3, si bien la curva de los respectivos retornos del conjunto de empresas del índice S&P500 y de aquellas con una mejor reputación es muy parecida, los porcentajes para estas últimas compañías (en naranja) son claramente superiores.

Resulta evidente que en un entorno económico cada vez más globalizado y estandarizado diferenciarse y alcanzar una ventaja competitiva por la vía de las cualidades del producto resulta cada vez más complicado. Frente a esta situación los consumidores de la *Economía de la Reputación* han fijado su atención en los valores que expresa y representa una compañía para premiar a unas (y hacerlo mediante comportamientos favorables y conductas de apoyo) y castigar (e incluso expulsar del mercado) a otras.

Al principio de este artículo hemos aludido a los cambios estructurales que han dado lugar a esta nueva realidad, cambios que en la cotidianidad de los consumidores se ha sustanciado en una manera diferente de entender la relación con las empresas que está impulsando a estas a reconsiderar sus prioridades desde la perspectiva de su reputación. Si como parece, solo el 40% de la decisión de compra depende directamente de las cualidades del producto y el resto de los valores que la compañía encar-

Gráfico 3

Comparativa del retorno económico de las empresas del S&P 500 con mejor reputación vs. conjunto de empresas S&P 500



na para el consumidor, el *camino para crecer* —como señala Anthony Johndrow en su artículo *The Era Of Brand Imperialism Is Over. Long Live The Reputation Economy!* (*La era del imperialismo de la marca ha terminado. Larga vida a la economía de la reputación*), publicado en Forbes.com— es claro: para asegurar el crecimiento se deben invertir los esfuerzos en ese otro 60%; es decir, en gestionar adecuadamente las percepciones sobre la empresa (entorno de trabajo, integridad, ciudadanía, liderazgo y resultados financieros) que producirán mayores beneficios.

Las empresas tienden a concentrar la mayor partes de sus esfuerzos de este 60% en las acciones vinculadas a sus políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). De hecho, así también los perciben los ciudadanos. En el caso de nuestro país, el 43% de la reputación corporativa de una compañía depende de las tres dimensiones (*Integridad, Ciudadanía y Entorno de trabajo*) que miden y evalúan lo que tradicionalmente se ha considerado RSC (quizá con un planteamiento un tanto reduccionista, pues en realidad la RSC debería afectar a todo el modelo

de negocio). Esta *visibilidad* de la RSC es la causa de que en numerosas ocasiones se identifiquen reputación y responsabilidad, cuando en realidad se trata de conceptos distintos aunque complementarios.

La reputación, hemos visto, es la percepción que cada grupo de interés tiene respecto a la forma en que una empresa se comporta. La reputación es *algo* que, aunque dependa de cómo actúa la empresa y de cómo lo transmita (y, naturalmente, de cómo lo transmitan otros), es patrimonio —está en la mente— de clientes, empleados, consumidores, organizaciones sociales y en general de todos aquellos grupos de interés afectados, ya sea directamente o indirectamente, por su actividad.

A diferencia de la reputación, la RSC no es un intangible. Al contrario, la RSC es parte de la realidad tangible de la empresa: es un compromiso voluntario que se concreta en un modelo de gestión que tiene en cuenta un conjunto de prácticas y estrategias empresariales cuyo objetivo es equilibrar las dimensiones económica, social

y medioambiental, que influye no sólo en el propio desempeño sino también en las relaciones que se establecen con los grupos de interés vinculados a la actividad empresarial.

Esta naturaleza tan diferente —intangible vs. tangible— tiene profundas implicaciones en términos de gestión. En sentido estricto, las percepciones de los demás no pueden gestionarse. O, si se prefiere, no pueden gestionarse de la misma manera como se gestiona la RSC: actuando directamente sobre el conjunto de sus políticas, ya sea modificando alcances, destinatarios, ámbitos de actuación, definiendo nuevas prioridades, etc. Gestionar la reputación significa detectar las oportunidades de comunicación y los riesgos reputacionales derivados del desequilibrio entre la realidad y su percepción. Brevemente, cuando la realidad de un aspecto concreto de una empresa es mejor que la percepción que de esta realidad tienen sus grupos de interés, se está frente a una oportunidad de comunicación. Al revés, cuando la percepción es mejor que la propia realidad que la sustenta, se está ante un riesgo reputacional. Introducir medidas con el objetivo de establecer el equilibrio de ambas implica operar en muchas esferas de la actividad empresarial, entre ellas, el conjunto de políticas de la RSC. Conseguir hacer visibles estos cambios, ya sea mediante la comunicación o la experiencia directa, entre otras alternativas, permite facilitar un cambio en las percepciones de los grupos de interés y propiciar una modificación favorable en las actitudes de apoyo hacia la empresa. La reputación es el final de etapa de un viaje en el que la RSC es uno de los vehículos a disposición de las organizaciones para alcanzarla.

La globalización de mercados y consumidores está obligando a las empresas a redefinir su posicionamiento competitivo desde la perspectiva de una gestión estratégica de su reputación. Gestionar estratégicamente la reputación implica integrar este intangible en el proceso de definición y ejecución de la estrategia corporativa. Lograrlo no es una tarea fácil, pues requiere profundos cambios organizacionales que con frecuencia implican, también, transformaciones radicales en la cultura de la compañía.

En esencia, este proceso es como una travesía (*Reputation Journey*) en la que la empresa supera sucesivamen-

te una serie de etapas cada una de las cuales requiere algún cambio organizativo. Una lección importante que hemos aprendido en los más de tres lustros de vida del Reputation Institute es que cualquier empresa, con independencia de su tamaño, internacionalización o actividad, puede ser situada en alguna de las cinco etapas de las que consta esta travesía.

En la primera etapa de esta travesía, la reputación constituye un intangible relativamente nuevo para las empresas, que comienzan a explorarlo mediante su medición básica, por lo general en un solo grupo de interés y en un único mercado. En la segunda etapa, la reputación se convierte en un objetivo estratégico y su medición se extiende a varios grupos de interés y a diferentes mercados. En la tercera, las empresas toman conciencia del impacto que la reputación tiene en la cuenta de resultados mediante su vinculación con otras métricas del negocio. En la cuarta, la gestión de la reputación se implementa transversalmente en todos los departamentos de la organización y se incluye en el cuadro de mando integral como un KPI. En la quinta y última etapa de la travesía, la compañía integra las expectativas de los grupos de interés en todos los procesos de toma de decisión vinculados al diseño del proyecto empresarial (visión, misión y valores) y la formulación de su estrategia (operativa, inversiones...).

BIBLIOGRAFÍA

- Fombrun, Ch. y Van Riel, C. (2007), «Essential of Corporate Communication. Implementing practices for effective Reputation management», *Routledge*, Nueva York.
- Fombrun, Ch. (1996), «Reputation. Realizing Value from the Corporate Image», *Harvard Business School Press*, Boston.
- Fombrun, Ch. y Van Riel, C. (2004), «Fame & Fortune. How Successful Companies Build Winning Reputations», *Prentice Hall*, New York.
- Gaines-Ross, L. (2008), «Corporate Reputation. 12 Steps to Safeguarding and Recovering Reputation», *John Wiley & Sons*, Hoboken.
- Hatch, M. y Schultz, M. (2008), «Taking Brand Initiative. How Companies can Align Strategy, Culture and Identity Through Corporate Branding», *Jossey-Bass*, San Francisco.
- Perdiguero, Tomás (2003), «La responsabilidad social de las empresas en un mundo global», *Anagrama*, Barcelona.
- Van Riel, C. (2012), «The Alignment Factor. Leveraging the power of total stakeholder support», *Routledge*, Nueva York.

EL IMPACTO DE LA NUEVA ISO 10668 EN LA INDUSTRIA DE LA VALORACIÓN DE MARCAS

¿Hacia un consenso práctico en relación a los modelos de valoración?

Gabriela Salinas

Directora General de Marca de Deloitte

RESUMEN

¿Cuánto vale una marca? Responder a esta pregunta no es una tarea sencilla. Ante la avalancha de metodologías divergentes, la ISO 10668 surge con el propósito de convertirse en un estándar ampliamente aceptado en el campo de la valoración de marcas. Pero, ¿tendrá la ISO 10668 un impacto significativo en la industria y la práctica? ¿Dará lugar a una racionalización de la miriada de técnicas propietarias existentes en el mercado? ¿Va a ayudar a los profesionales a gravitar hacia un consenso? Para responder a estas preguntas debemos mirar a la industria en la actualidad, cómo están evolucionando los diferentes aspectos de la práctica y las principales tendencias en el mercado. En particular, la tendencia a la normalización y el impacto que han tenido otras normas en los diferentes mercados. En este artículo se describe la necesidad de esa norma, y evalúa su pertinencia y el impacto potencial sobre la profesión en su conjunto.

PALABRAS CLAVE

Valoración de marcas, ISO 10668, Valor de marca, Fortaleza de marca, Múltiplo de marca, Análisis de direccionadores de demanda, Ahorro de *royalties*, Modelos de valoración de marcas, Enfoque de valoración de marca, Metodologías de valoración de marca.

La proliferación de proveedores y metodologías de valoración de marca durante los últimos treinta años, así como los resultados divergentes obtenidos con dichas metodologías, han generado un alto grado de escepticismo en torno a las técnicas de valoración de marca. Una gran cantidad de potenciales usuarios de la herramienta se preguntan si la valoración de una marca es útil en absoluto, o si hay un método generalmente aceptado u óptimo para hacerlo. Aquellos usuarios que (por diferentes razones) deben valorar sus marcas pueden sentirse desorientados frente a la amplia oferta metodológica y comercial disponible en el mercado.

Por esta razón, muchos profesionales de la industria habían estado esperando ansiosamente la publicación de una norma para regular la práctica de la valoración de marca. La ISO 10668 se publicó hace más de dos años, el 1 de septiembre de 2010. Hay diferentes puntos de vista de la industria con respecto a la relevancia y el impacto que esta nueva norma tendrá en la práctica de

la valoración de la marca. Este artículo discurre sobre la necesidad de un estándar de esta naturaleza y proporciona una visión equilibrada e informada sobre su posible impacto en la industria y la profesión. Esta no es una tarea fácil. Como el físico danés Niels Bohr dijo una vez: *Es difícil hacer predicciones, especialmente sobre el futuro*. Cualquiera que haya estudiado economía podría suscribir la cita sin vacilar. Pero me inclino a pensar que la observación de la evolución histórica de un fenómeno, en este caso, la industria de la valoración de marca, genera suficiente conocimiento para entender cómo puede evolucionar o reaccionar a ciertos eventos. Es por eso que en el artículo analizaremos la industria en la actualidad, cómo están evolucionando diferentes aspectos de la práctica, así como las principales tendencias del mercado para entender el impacto plausible del nuevo estándar en la profesión como un todo.

La obra *The International Brand Valuation Manual: a complete overview and analysis of brand valuation*

techniques, methodologies, and applications (Manual internacional de técnicas de valoración de marca, metodología y aplicaciones) presenta una revisión exhaustiva de las metodologías de valoración de marcas, de la que podemos deducir once tendencias metodológicas y sectoriales que están afectando el panorama de la industria hoy.

Estas tendencias pueden clasificarse en dos grandes grupos: *tendencias sectoriales* y *tendencias metodológicas*.

Las *tendencias sectoriales* se refieren a los desarrollos observados en las iniciativas de comercialización de los profesionales de la industria. Las *tendencias metodológicas* se refieren a los cambios en los componentes y módulos que constituyen los métodos utilizados por los diferentes profesionales.

Entre las *tendencias sectoriales*, encontramos:

- Proliferación reciente de los métodos propietarios y agencias de valoración de marcas.
- Proliferación de los *rankings* de valoración de marcas con resultados divergentes.
- Proliferación de dañinos métodos *caja negra*.
- Falta de credibilidad y comprensión de la herramienta entre los usuarios de valoración de marca.
- El uso generalizado de ciertos modelos, es decir, la adopción de métodos populares por parte de los profesionales de la industria.
- Clara afinidad entre metodologías y objetivos.
- Creciente integración de aspectos conductuales y financieros.
- La búsqueda de un consenso y estandarización en relación a metodologías.

Entre las *tendencias metodológicas* incluimos:

- Creciente sofisticación de las técnicas de valoración de marcas.
- Diferencias en la implementación de modelos basados en ingresos, en particular con respecto a las técnicas utilizadas para determinar los flujos de efectivo y las tasas de descuento.

- Amplia inconsistencia en la aplicación y ejecución de modelos teóricos similares, excepto en el caso de la metodología de ahorro de *royalties*.

Vamos a revisar cada una de estas tendencias individualmente antes de evaluar el posible impacto de la norma ISO 10668 sobre el futuro de la industria.

Tendencia #1: proliferación de metodologías propietarias

Desde que Rupert Murdoch incluyó el valor de la cabecera de su periódico en el balance de su grupo de comunicación, el mundo académico y los profesionales del sector desarrollaron decenas de modelos de valoración de marca. El cuadro 1 enumera algunos de los modelos más importantes que han sido formulados hasta el día de hoy.

Un análisis del ritmo de desarrollo de los modelos que figuran en el cuadro 1 muestra una marcada aceleración en los últimos años y, de hecho, casi el 70% de los modelos mencionados se lanzaron en los últimos quince años.

Esto sugiere que el sector ha incorporado rápidamente una creciente variedad de tipos y perfiles de proveedores —desde agentes de la propiedad industrial, consultoras de creación de marca que se han introducido en el campo de la valoración y hasta empresas de investigación de mercado— que no siempre están calificados para satisfacer las necesidades de las valoraciones requeridas para aplicaciones técnicas especializadas, como aquellas destinadas a reporte contable, transacciones internas o externas, o planificación fiscal.

Tendencia #2: divergencia sustancial de los resultados generados por diferentes métodos

Y como si el asunto no fuera ya lo suficientemente complejo, estos proveedores suelen utilizar modelos o parámetros diversos, a menudo basados en diferentes conceptos de lo que constituye una *marca*. Como resultado, observamos una creciente falta de credibilidad en el sector, agravada en parte por el afán de muchas consultoras y agencias especialistas de publi-

Cuadro 1**Lista de modelos de valoración de marcas (1)**

39 MODELOS PROPIETARIOS

1. Advanced Brand Valuation (GfK-Pwc-Sattler)	20. <i>Global Brand Equity</i> (Motameni)
2. BEES, Brand Equity Evaluation System® (BBDO)	21. Herp (basado en análisis <i>Conjoint</i>)
3. BEE, Brand Equity Evaluator® (BBDO)	22. Hirose et al. (Hirose Committee)
4. BEVA, Brand Equity Valuation for Accounting® (BBDO/Ernst & Young)	23. Intangible Business
5. Bekmeier-Feuerhahn	24. Intellectual Capital
6. BEV _Q TM (Brand Equation Method, Consor)	25. Interbrand (múltiples)
7. Brand Balance Sheet (AC Nielsen)	26. Interbrand (DCF)
8. Brand Performancer (AC Nielsen)	27. Intangible Scorecard (Lev)
9. Brandient	28. Knowledge Capital Scorecard (Lev)
10. BrandEconomics	29. Millward Brown Optimor
11. Brand Finance <i>Earnings Split</i>	30. ONR 16800
12. Brand Finance <i>Royalty Relief</i>	31. Prophet
13. BrandMetrics	32. Sander (modelo hedónico)
14. <i>Brand Rating</i> (Icon Brand Navigation)	33. Sattler (1997)
15. Damodaran (Diferencias en ratio precio a ventas)	34. Semion
16. Equilibrios competitivos (Villafañe & Asoc.)	35. Stock price movements (Simon & Sullivan)
17. <i>Enterprise Value</i> (Repenn)	36. Trout&Partners
18. Fischer Model (basado en el concepto de Customer Lifetime Value)	37. ValCac® (Conсор)
19. Futurebrand	38. Valmatrix® (Conсор)
	39. <i>X-times Model</i> (Kern)

Fuente: Salinas (2009).

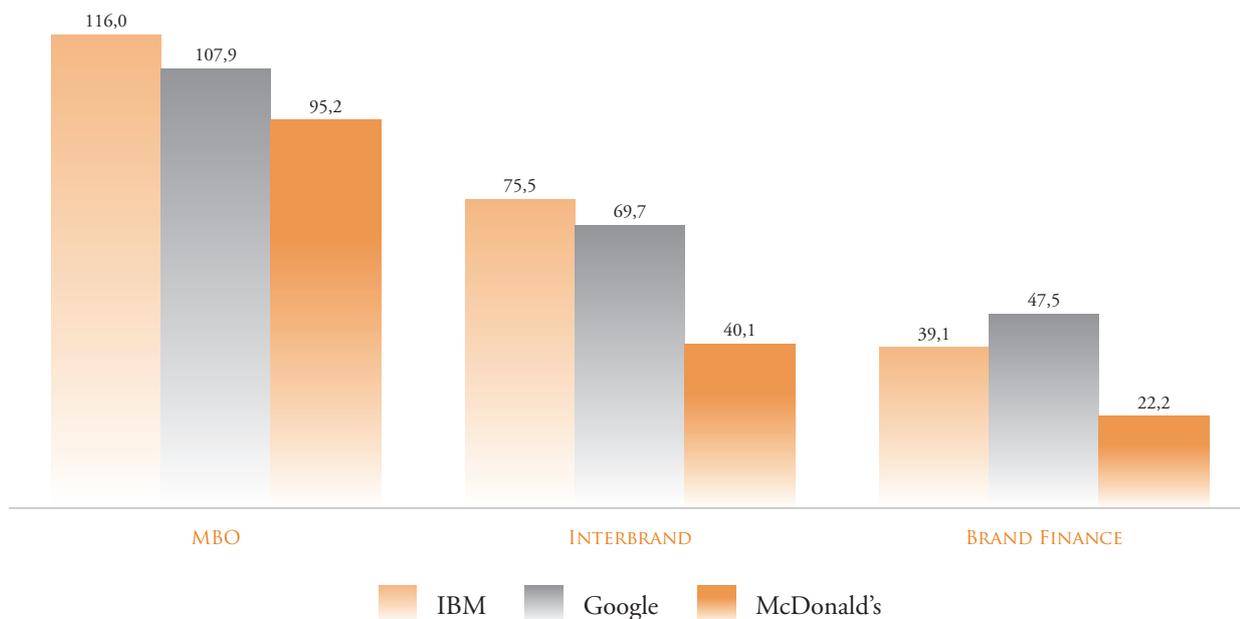
car diferentes *rankings* de valoración de marca con resultados muy diferentes. Esto hace que en la opinión de muchos observadores de la industria, no necesariamente versados en valoración, pero sí influyentes, la herramienta *carezca de precisión*. Una gran cantidad de *rankings* de valores de marca fueron publicados recientemente en revistas y periódicos especializados como *Business Week*, *Forbes* y el *Financial Times*. Un

dato interesante: desde el año 2000 se han publicado más de 80 *rankings* de valor de marca.

En cualquier otra industria, esta tendencia creciente en el número de *rankings* sería bienvenida e informativa. Pero el problema aquí es que con el aumento del número de *rankings* de clasificación de marcas también se han incrementado las diferentes estimaciones de valor

Gráfico 1**Comparación de los valores de marca estimados por Interbrand, Millward Brown Optimor y Brand Finance para IBM, Google y McDonald's en 2012**

En millardos de dólares



Fuente: Interbrand (2012), Millward Brown Optimor (2012), Brand Finance (2012).

que pueden publicarse sobre una marca en períodos muy cortos de tiempo. Los gráficos 1 y 2 muestran algunos de los resultados radicalmente diferentes incluidos en los *rankings* producidos por diferentes agencias de creación de marca en 2012. Ambas figuras muestran la variabilidad de los resultados obtenidos por los diferentes valoradores. La gran disparidad en los resultados viene ejemplificada por el hecho de que el valor estimado por Brand Finance para McDonald's en 2012 representa una quinta parte del estimado por Interbrand y la mitad del estimado por Millward Brown Optimor. Tal divergencia no solo deriva de las diferentes opiniones sobre las expectativas del negocio y la marca, sino de diferencias en las metodologías y la implementación de la metodología escogida por las agencias mencionadas en los gráficos 1 y 2. Los métodos de dos de estas agencias están basados en variaciones del análisis subjetivo de *direccionadores de demanda* y atributos de marca, y en la implementación de este tipo de metodología la inconsistencia en la ejecución tiende a ser la regla —Cf. Tendencia #10—. El gráfico 1 parece sugerir

que la metodología de elección de Brand Finance basada en el ahorro de *royalties* subvalora consistentemente las marcas. Pero el gráfico 2 demuestra que esto no es así ya que en los casos de HSBC, Shell, Ikea y VISA no se mantiene la proporcionalidad existente en los casos escogidos para el gráfico 1.

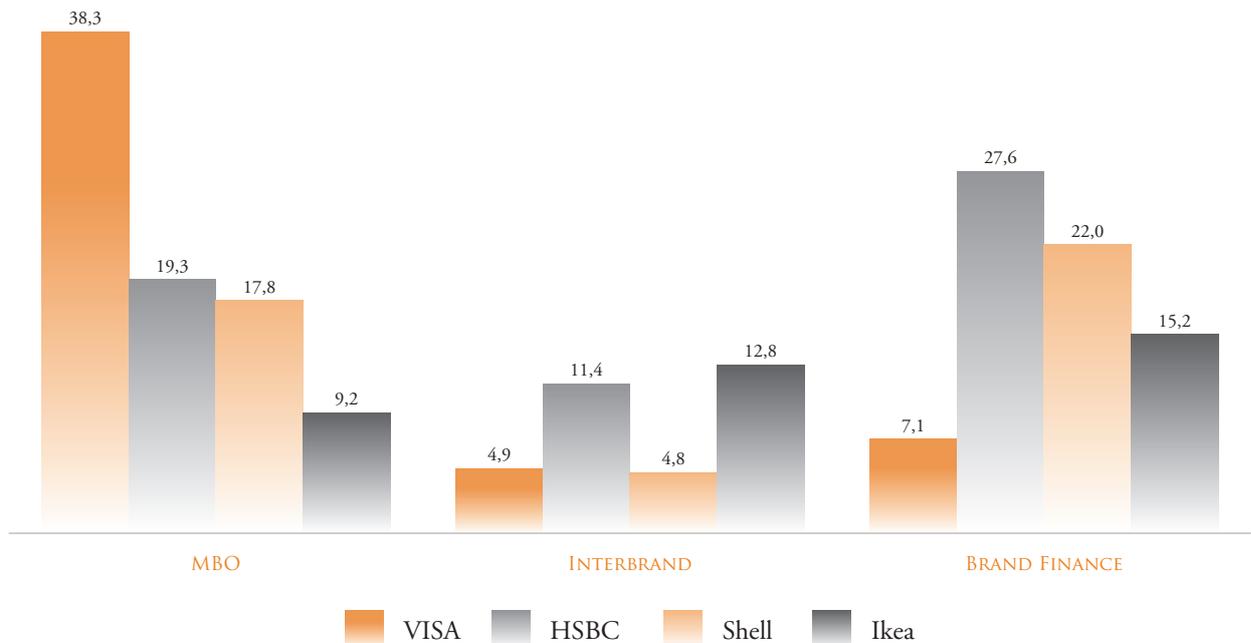
Esto ha provocado más de un dolor de cabeza para los gerentes y directores de *marketing* y marca de las corporaciones cuyas marcas están incluidas en dichos *rankings*.

Lo que tiene que quedar claro es que detrás de estas diferencias en resultados no solo hay una apreciación subjetiva del valorador sino varios aspectos metodológicos. La mayoría de las metodologías propietarias son personalizaciones, adaptaciones, y variaciones de tres grupos de enfoques muy conocidos:

- *Coste*: según este enfoque, la marca se valora en base al coste histórico de creación o de lo que podría costar reemplazarla con otra marca de las mismas características.

Gráfico 2**Comparación de los valores de marca de VISA, HSBC, Shell y Ikea estimados por Interbrand, Millward Brown Optimor y Brand Finance en 2012**

En millardos de dólares



Fuente: Interbrand (2012), Millward Brown Optimor (2012), Brand Finance (2012).

— *Mercado*: bajo el enfoque de mercado, el valor de marca se estima por referencia a valores del mercado abierto si existe información sobre precios a los cuales marcas similares han sido vendidas. Los enfoques de coste y mercado son aplicables cuando el activo bajo estudio no es único y existen suficientes transacciones comparables en el mercado.

— *Ingresos*: este enfoque se basa en la premisa de que los ingresos futuros atribuibles a una marca determinan su valor para su propietario. Por lo tanto, se requiere la identificación los ingresos, utilidades o flujos de caja futuros atribuibles a la marca a lo largo de su vida útil remanente, descontándolos a su valor actual. Con el fin de estimar el valor del capital, los flujos de caja o ganancias atribuibles a la marca proyectados se descuentan a valor presente (*Flujo de Caja Descontado, DCF*) o se multiplican por un factor de capitalización (capitalización directa).

Es importante distinguir entre enfoques y modelos de valoración de marca. El término *enfoque* se refiere a las tres formas generales en que se puede valorar cualquier tipo de activo; el término *modelo* se refiere a la forma específica de vincular las variables que determinan el valor de marca. Los modelos de valoración han sido diseñados con frecuencia por agencias de marca o académicos y se diferencian no solo por el uso de diferentes variables y sino por la vinculación que establecen entre ellas. El cuadro 2 muestra una selección de los principales modelos de valoración de marca utilizados en la industria.

La descripción de los métodos 1, 2 y 3 corresponden a las metodologías que se encuentran detrás de tres *rankings* de valoración de marcas muy conocidos y mediáticos: el Best Global Brands de Interbrand, el Global 500 de Brand Finance y el BrandZ Top 100 de Millward Brown, en este orden.

Cuadro 2

Descripción de algunos métodos de valoración con relevancia académica o práctica

METODOLOGÍA	DESCRIPCIÓN
<p>1. Análisis de Direccionadores de Demanda/Fortaleza de Marca</p>	<p>Este modelo se centra en los efectos que distintas razones o motivos de compra y/o factores de fortaleza de la marca tienen sobre la demanda del producto o servicio vendido bajo el nombre de marca a fin de determinar el <i>peso</i> o rol que juega la marca en la decisión de compra/generación de valor, y así determinar la proporción de ganancias generadas por el negocio que son efectivamente atribuibles a la marca. Se basa en el análisis de los direccionadores de demanda y/o atributos de la marca. Este análisis podría ser estadístico o basado en el juicio subjetivo del analista.</p> <p><i>Ventajas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — Desde el punto de vista de <i>marketing</i>, este método puede ser útil a la hora de determinar los direccionadores clave de demanda que generan valor para la compañía. — Bajo este método, la estimación de la proporción de ganancias atribuibles a la marca no depende de la obtención de datos de transacciones o firmas comparables. <p><i>Desventajas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — La metodología aplicada para determinar los direccionadores de demanda y su importancia relativa puede ser completamente arbitraria. — Muchas veces, las compañías que lo aplican no revelan sus algoritmos de cálculo (metodologías <i>caja negra</i> [2]) y/o los aplican de diferentes formas, dependiendo de la información disponible, por lo que los resultados obtenidos vía este enfoque no suelen ser comparables. — El índice resultante del análisis de direccionadores de demanda se suele aplicar a distintas bases (EVA® [3], flujo de caja libre, ventas, etc.). — Las técnicas de regresión estadística utilizadas para determinar la contribución de marca deben utilizarse con cautela cuando la marca se considera o modeliza como un atributo del producto. Aunque la técnica pueda parecer lógica en principio, asimilar la marca a un atributo de producto puede generar varios problemas conceptuales.
<p>2. Ahorro de <i>Royalties</i></p>	<p>Se basa en los <i>royalties</i> o cánones que una compañía pagaría por utilizar la marca en caso de no tener la propiedad de la misma, y por lo tanto tuviese que licenciarla de un tercero. Así, el valor se establece como el valor presente de la corriente de <i>royalties</i> después de impuestos. Los pasos para aplicar esta metodología son seis:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se estiman las <i>ventas netas del negocio asociadas a la marca</i> para el horizonte de planificación (generalmente 3 a 5 años). 2. Se determina una <i>tasa de royalty de mercado</i>, esto es, la que se hubiera fijado entre dos partes independientes por la transferencia de marcas comparables. 3. Se multiplican la tasa de <i>royalty</i> por las ventas proyectadas para el horizonte de planificación y se obtienen los <i>ahorros de royalty anuales</i>. 4. Se aplica un <i>cargo fiscal periódico</i> a fin de estimar los ahorros de <i>royalties</i> después de impuestos para cada período. 5. Se determina la <i>tasa de crecimiento</i> posterior al período explícito de planificación, <i>vida útil esperada</i> y <i>tasa de descuento</i> para la marca. 6. <i>Descontar</i> la corriente de <i>royalties</i> después de impuestos a valor presente.

Cuadro 2**Descripción de algunos métodos de valoración con relevancia académica o práctica (continuación)**

METODOLOGÍA	DESCRIPCIÓN
	<p><i>Ventajas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — Estima el valor de marca por referencia a transacciones externas debidamente documentadas. Esto es, está basado en parámetros de mercado objetivos, observables y comparables (tasas de <i>royalty</i> comparables). — Teóricamente atractivo ya que elimina la dificultad intrínseca de estimar los diferenciales de rentabilidad y riesgo atribuibles a la marca. — Ha sido aceptado por muchas autoridades fiscales como un modelo razonable. <p><i>Desventajas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — La mayor desventaja de este enfoque es que en realidad pocas marcas son realmente comparables. — La tasa de <i>royalty</i> suele incluir más que solo la marca.
<p>3. Múltiplos basados en datos de investigación de mercado e índices propietarios</p>	<p>El valor de marca se calcula como el producto de tres factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> — <i>Ganancias intangibles</i> (calculadas como EVA[®]). — <i>Contribución de marca</i> (que se calcula en base a la fortaleza de la relación con la base presente de clientes, considerando los clientes comprometidos en relación a la base total de clientes). — <i>Múltiplo de marca</i> o <i>Brand Momentum</i> (que se calcula en base a las tasas de crecimiento de la categoría, PBI y un índice propietario denominado Brand Voltage que indica la probabilidad de que una marca incremente su cuota de mercado en el futuro). <p><i>Ventajas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — Basado en variables de <i>marketing</i> producto de la investigación de mercado. <p><i>Desventajas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — Toma en cuenta expectativas de crecimiento de corto plazo y la fortaleza de la relación con la base actual de clientes para estimar el valor de marca. Considerando solo este <i>índice de crecimiento de corto plazo</i>, el método puede fácilmente llevar a infravalorar o sobrevalorar la marca, cuando el índice de crecimiento de largo plazo sea diferente del <i>Brand Momentum</i>. — Confunde EVA[®] con ganancias intangibles.

Tendencia #3: falta de transparencia

Otro factor que ha afectado en parte la credibilidad del sector, y logrado dañar su reputación en general, es la cantidad de metodologías basadas en componentes *opacos* o *cajas negras* que, con el pretexto de proteger los derechos de propiedad intelectual de los autores de los modelos, no han sido divulgados o explicados adecuadamente. Según Abratt & Bick (2003), *debido a la falta de transparencia de los modelos y sus supuestos subyacentes, algunos directivos no están preparados a aceptar las valoraciones de marca.*

Tendencia #4: falta de credibilidad y comprensión de la herramienta entre los usuarios

Tal vez el aspecto más perjudicial del *boom de agencias y modelos de valoración de marcas* ha sido la tremenda confusión y falta de credibilidad que esto ha generado por parte de los usuarios de la valoración, ya sean estos especialistas financieros o expertos en *marketing*. Las tres tendencias explicadas anteriormente han jugado un papel clave en la generación de

este sentimiento generalizado de escepticismo entre los potenciales usuarios de la valoración de marca, haciendo que se sientan perdidos en una *jungla* de las metodologías.

En una conferencia organizada por el Instituto de Análisis de Intangibles en septiembre de 2006, titulada *Valoración de Activos Intangibles en el Sector Financiero*, el auditor general de uno de los mayores bancos de España expresó sus dudas sobre la valoración de marca: *La cuestión de la valoración de los intangibles está muy embarrada. No quiero que al mirar el balance del banco se genere ningún tipo de dudas. El hecho de que un activo intangible pueda tener valores diferentes, dependiendo del método que se utilice para valorarlo, me genera nerviosismo.* No es el único. Muchos directores financieros comparten sus recelos.

Tendencia #5: los modelos más ampliamente aplicados son ahorro de *royalties* y análisis de direccionadores de demanda

El eje central de la mayoría de los modelos de valoración de marca es la separación de las ganancias atribuibles la marca, lo que puede realizarse a través de diferentes procedimientos, aunque los que suelen aplicarse de manera más habitual son los métodos de *ahorro de royalties* y variaciones del análisis de direccionadores de demanda (gráfico 3).

Tendencia #6: clara afinidad entre metodologías y objetivos

Como muestra el gráfico 3, los métodos aplicados más comúnmente son la metodología de ahorro de *royalties* y variaciones de la metodología de análisis de direccionadores de demanda. ¿Cuál de estos grupos es el óptimo? Como siempre, depende de los objetivos que se persigan con la valoración.

Vale la pena señalar que la selección de un método apropiado depende de la forma en que se utilizará el resultado. En general, hay tres aplicaciones básicas de valoración de marca:

— *Propósitos contables*: reportar los valores de marca en el balance, por ejemplo, en el contexto de una

asignación del precio de adquisición (en sus siglas en inglés PPA, o *Purchase Price Allocation*).

— *Propósitos transaccionales*: compra y venta de marcas, licencias y franquicias.

— *Propósitos de gestión de marcas*: incentivos por la gestión de marca, asignación de presupuestos de *marketing*, racionalización de la arquitectura de marca, etc.

En general, me refiero a los dos primeros grupos de objetivos como *propósitos técnicos*. Es importante tener en cuenta que si bien existe un cierto nivel de consenso entre los contables en relación al uso de ciertas metodologías para la mayoría de las aplicaciones técnicas como el reporte financiero y la planificación fiscal (la metodología de ahorro de *royalties*, por ejemplo), otras aplicaciones de valoración de marca, tales como la gestión de marca, no gozan de un consenso similar.

Estudios previos han demostrado la correlación entre el tipo de aplicación y la metodología de elección. Salinas y Ambler (2008) analizaron los métodos empleados por una muestra de proveedores comerciales previamente clasificados como *proveedores posicionados en prácticas técnicas* y *proveedores posicionados en prácticas de gestión*. Finalmente, concluyen que la mayoría de los proveedores orientados a aplicaciones técnicas aplican la metodología de ahorro de *royalties*, mientras que los proveedores más orientados hacia las aplicaciones de gestión favorecen metodologías que se centran en la medición del rol que la marca juega en la generación de demanda (*análisis de direccionadores de demanda*).

Las conclusiones de Salinas y Ambler (2008) son consistentes con las opiniones de otros académicos que han observado que la metodología de ahorro de *royalties* es la metodología de elección para valoraciones con *propósitos de reporte financiero y contables* (Mard, Hitchner, Hyden, & Zyla, 2002; Woodward, 2003; Anson, 2005).

Las 4 Grandes tienden a señalar, en su literatura comercial, al método de *ahorro de royalties* como el más confiable, desde el punto de vista técnico.

Así, que después de revisar las metodologías aplicadas más frecuentemente por los profesionales de la indus-

Gráfico 3

Metodologías para separar las ganancias atribuibles a la marca



Fuente: Elaboración propia.

tria y las opiniones de distintos académicos sobre diferentes metodologías de valoración de marcas, podemos concluir que:

- Para *valoraciones técnicas* (propósitos contables y transaccionales), la metodología de *ahorro de royalties* es la más ampliamente aplicada.
- Para *valoraciones con propósitos de gestión*, el análisis de direccionadores de demanda es la metodología que más se aplica en la práctica.

Tendencia #7: creciente integración de aspectos financieros y conductuales

Las firmas de auditoría y los especialistas en valoración económica han puesto de manifiesto su interés por desarrollar modelos de valoración de marca en colaboración estrecha con equipos de *marketing*:

- E&Y AG se alió con BBDO para desarrollar el modelo denominado BEVA (*Brand Equity Valuation for Accounting*) en el 2004.

— PwC utiliza el modelo ABV (*Advanced Brand Valuation*) desarrollado conjuntamente con Sattler, un académico alemán, y GfK, la agencia de investigación de mercados de origen alemán.

— Stern Stewart & Co. desarrolló la metodología de valoración de marca utilizada por Brand Economics®, su división de consultoría de marca, basándose en su metodología de cálculo de EVA®, así como también en la metodología de evaluación de marca BAV (*Brand Asset Valuator*) desarrollada por Young & Rubicam.

Estos son solo algunos ejemplos de los desarrollos e iniciativas que reflejan la creciente convergencia entre los aspectos financieros y conductuales en la industria.

Tendencia #8: creciente sofisticación de las técnicas de valoración de marcas

Los especialistas en valoración de intangibles recurren cada vez más a técnicas econométricas y estadísticas para resolver las deficiencias típicas de los métodos de

valoración de marcas (Boos, 2003). Dichos recursos incluyen los modelos de fijación de precios hedónicos y el análisis de *cluster*, una técnica de análisis estadístico multivariado.

A pesar de la complejidad y sofisticación de estos métodos, generalmente el problema de la *subjetividad* permanece, pero a un nivel diferente (Boos, 2003). Los requerimientos de datos son aún más importantes que en el resto de los modelos, mientras que los problemas de asignación de costes e ingresos permanecen y la subjetividad se traslada a la identificación y selección de atributos individuales.

Tendencia #9: diferencia en la implementación de modelos basados en ingresos, particularmente en relación a las técnicas utilizadas para determinar flujos y tasas de descuento de marca

Los métodos que utilizan el flujo de caja o beneficio descontado deben incorporar al menos tres variables principales: los flujos de efectivo o ingresos del negocio (así como la proporción de estos flujos de efectivo o ganancias atribuibles a la marca), la vida útil remanente de la marca, y una tasa de descuento apropiada que refleje el riesgo de la marca.

Entre los modelos que utilizan el flujo de caja/beneficios descontados, la principal diferencia en la implementación radica en la determinación de los flujos de caja o beneficios atribuibles a la marca.

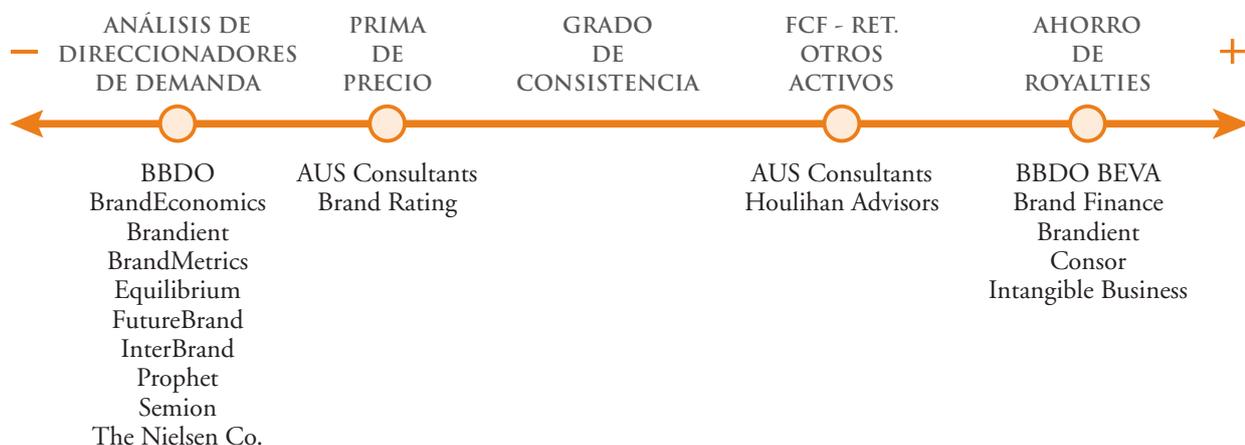
Tendencia #10: amplia inconsistencia en la aplicación y ejecución de modelos teóricos similares

Mientras que todas las metodologías analizadas presentan diversos grados de consistencia en su aplicación, el máximo grado de heterogeneidad lo encontramos en la aplicación de métodos de análisis de direccionadores de demanda (gráfico 4). Dicha heterogeneidad viene dada por la forma de entender la marca desde el punto de vista estadístico (como un atributo separado o como un atributo correlacionado con el resto de atributos que conforman un producto) o bien por la forma de definir y analizar atributos.

Las metodologías que utilizan *análisis de direccionadores de demanda* para determinar la proporción de los ingresos o ganancias atribuibles a la marca varían considerablemente en sus enfoques para la selección de atributos de la marca, el cálculo del índice resultante (que representa el *peso de la marca* en la

Gráfico 4

Grado de consistencia entre las diferentes técnicas utilizadas para determinar los ingresos o beneficios atribuibles a la marca



Fuente: Elaboración propia.

decisión de compra o creación de valor) y el establecimiento de la base sobre la cual se aplica dicho índice (ventas, NOPAT, EVA, etc.).

Tendencia #11: la búsqueda de un consenso y la estandarización de metodologías de valoración de activos intangibles y marcas

Ante este panorama diverso y complejo, muchos apuntan la necesidad de llegar a un acuerdo sobre un modelo óptimo para valorar marcas, o al menos, sobre los métodos generalmente aceptados para diferentes tipos de objetivos.

Los profesionales de valoración de marcas han tratado de llegar a un consenso sobre metodologías preferidas para valorar marcas, así como los principales parámetros a tener en cuenta en los ejercicios de valoración de marca. Este hecho viene corroborado en la práctica por la gran cantidad de iniciativas internacionales centradas en el desarrollo de normas y directrices de valoración de activos intangibles y marcas. Entre otros ejemplos, podemos citar:

— El Instituto Austriaco de Normalización publicó la norma austriaca *ONR 16 800 sobre valoración de marcas* en el año 2006.

— El *Foro de Valoración de Marcas (BVF* en sus siglas en inglés) es una iniciativa de la Sociedad Alemana de Investigación de Marca (*GEM* en sus siglas en alemán) y de *Markenverband* (Asociación Alemana de Marcas). Compañías como BBDO Consulting, Brand Rating, Ernst & Young, GfK, Interbrand Zintzmeyer & Lux, Konzept & Markt, KPMG, PwC y Semion Brand Broker son miembros de BVF en Alemania. El objetivo de este grupo de trabajo es el desarrollo de principios uniformes sobre lo que debe constituir las bases de las metodologías de valoración de marcas a fin de permitir la evaluación de diferentes modelos disponibles en el mercado. El BVF identificó *Diez Principios de Valoración de Marcas* que todos los valoradores deberían observar cuando realizan un ejercicio de valoración de marca.

— A finales de 2006 el Instituto Alemán de Normalización (en sus siglas en alemán, *DIN*) promovió la creación de un Comité Internacional para la elaboración de una Norma Internacional (la *ISO 10668*)

orientada a regular la práctica de la valoración de marca. La ISO 10668 se publicó en septiembre de 2010. La norma exige que se consideren tres módulos principales en cualquier valoración de marcas: *a)* el análisis de la *situación legal* de la marca bajo estudio; *b)* el análisis de la *información financiera* asociada a dicha marca, y *c)* el *análisis conductual*, lo que incluye datos de investigación de mercados y fortaleza de marca y conforma uno de los datos más importantes de cualquier valoración de marca.

— En España, *Corporate Excellence: Center for Reputation Leadership*, en colaboración con AENOR, lidera desde el año 2011 un proyecto para elaborar una norma UNE aplicable al ámbito español que formule un proceso claro para la valoración de una marca, especificando los requisitos que debe cumplir el valorador para estimar el valor de una marca en función de los propósitos que persiga al realizar dicho ejercicio.

El gráfico 5 ilustra los diferentes intentos históricos para elaborar directrices y normas específicas desde 2006. Los últimos cinco años han mostrado una creciente actividad en el campo de la normalización de la valoración de marcas, en particular promovido por Alemania.

En resumen: ¿hacia dónde va la industria?

Hemos visto que hay dos conjuntos de tendencias que están afectando a la industria de la valoración de marca: las *tendencias técnicas* (que actúan a nivel metodológico) y las *tendencias comerciales* (que afectan las creencias, actitudes y comportamientos de los proveedores y clientes).

La cuestión es cómo la nueva norma ISO 10668 influirá en el curso de estos dos grupos de tendencias. Por lo tanto, vamos a volver a la primera pregunta: ¿Qué impacto tendrá la ISO 10668 sobre la industria?

¿De la jungla al jardín del Edén?: perspectivas futuras para el anhelado (y utópico?) consenso sectorial

Hay diferentes opiniones sobre cómo el nuevo estándar internacional afectará a la industria de la valoración de marca:

Gráfico 5

Iniciativas históricas para lograr un consenso



Fuente: Elaboración propia.

— Para algunos, añadirá una *nueva perspectiva a la valoración de marcas ya que requiere el input de la función de marketing*. Como lo expresa Stuart Whitwell de Intangible Business: *No había ninguna norma que encapsulara los elementos del proceso de valoración de marca. Los protocolos previos fueron elaborados exclusivamente por profesionales contables y por lo tanto estaban enfocados en metodologías financieras más técnicas, pero ignoraban la perspectiva comercial o de marketing.*

— Para un segundo grupo de expertos, esta nueva norma internacional *incrementará la credibilidad de la disciplina de la valoración de marcas*. Como lo expresa David Haigh de Brand Finance: *Aunque cada enfoque tiene sus méritos, para propósitos de reporte contable, los auditores, abogados y expertos fiscales unánimemente recomiendan la metodología de ahorro de royalties. Cualquiera sea el método utilizado, sin embargo, todas las valoraciones se completarán ahora bajo la normativa ISO, dotando de credibilidad a una disciplina que en el pasado era considerada como magia negra.*

— Para un tercer grupo, esta *norma incrementará la transparencia de la práctica de la valoración de marca*.

— Para un cuarto grupo, *reforzará la tendencia de la accountability entre los profesionales del marketing y profesionalizará la gestión de marca*.

— Para un quinto grupo de expertos, y tal vez el más optimista, la ISO 10668 *creará un consenso global sobre cómo deben valorarse las marcas*. Si definimos la situación actual de proliferación de metodologías como una *jungla*, para este quinto grupo de expertos la ISO 10668 será el Santo Grial de la valoración de marcas o el Jardín del Edén en términos de metodologías.

A pesar de que todas estas opiniones son respetables, prefiero basar mi opinión en un análisis metódico de la situación actual y las tendencias de la industria. Después de revisar las últimas tendencias, situación actual y la estructura de la norma, puedo especular que el impacto de la ISO 10668 va a ser bastante limitado. Será más fácil entender el impacto esperado si lo analizamos a nivel técnico y a nivel de industria:

Impacto técnico:

— La norma no llevará ni a la racionalización de las técnicas de valoración de marca propietarias disponibles en el mercado ni ayudará a que los profesionales de la industria graviten hacia un consenso. Estoy convencida de que para contribuir a generar un consenso generalizado, la norma necesita reconocer la afinidad entre aplicaciones y metodologías, i.e., cómo diferentes métodos son aplicables para estimar

el valor de la marca en el contexto de diferentes aplicaciones. Este es el enfoque escogido por Corporate Excellence/AENOR para la elaboración de la norma UNE sobre valoración de marcas aplicable al ámbito español.

— Contribuirá a la consideración de aspectos conductuales cuando se realiza un ejercicio de valoración de marca.

Impacto en la industria:

— Probablemente refuerce la tendencia a la integración de aspectos financieros y conductuales.

— Aunque técnicamente la ISO 10668 no está aportando nada nuevo, su sola existencia legitimará la disciplina y su reputación.

— Garantizará la transparencia en los reportes/informes de valoración de marcas.

Así que, en mi opinión, la norma influirá primordialmente en la credibilidad de la industria, pero no tendrá un impacto significativo en el aspecto técnico. Dado que la norma está muy abierta a diferentes interpretaciones, y más allá de la obligación de considerar aspectos conductuales en la valoración de marca (que es la única contribución técnica del estándar), no estoy convencida de que contribuya significativamente a imponer orden en un sector cuyo rápido desarrollo se ha visto obstaculizado por un vacío legal que ha favorecido el desarrollo de prácticas poco ortodoxas. En otras palabras, la ISO 10668 no nos guiará fuera de la jungla de metodologías hacia el Jardín del Edén de la valoración de marcas.

Pero, en cualquier caso, cada uno de los profesionales de la industria debe ver en la ISO 10668 una oportunidad para comunicar y elevar el nivel de familiaridad de los diferentes participantes en la industria (clientes, agencias, peritos expertos, reguladores y autoridades judiciales) sobre las aplicaciones de la herramienta, e incrementar así el nivel de aceptación *cultural* de la herramienta, antes rechazada por desconocida o ser considerada primitiva o poco sofisticada.

Más allá de la oportunidad actual, en el futuro, la clave es que la norma influencie aspectos clave de la práctica

de la valoración de marcas tales como la independencia del valorador, que reconozca la afinidad entre metodologías y aplicaciones y se ajuste a otras normas generalmente aceptadas como las Normas Internacionales de Valoración.

NOTAS

- (1) Esta lista no incluye metodologías propietarias diseñadas exclusivamente para valorar marcas corporativas tales como las metodologías de CoreBrand o Predictiv. En el artículo, se distinguen los *modelos de valoración de marcas comerciales o de producto* de los *modelos de valoración de marca corporativa*.
- (2) En general, se denominan *métodos caja negra* a aquellos métodos que presentan al menos un módulo esencial de su desarrollo que es opaco y no ha sido documentado apropiadamente.
- (3) EVA es una marca registrada de Stern Stewart & Co.

BIBLIOGRAFÍA

- Abbratt, R. & Bick, G. (2003), *Valuing Brands and Brand Equity: Methods and Processes*. Available at: <http://www.huizenga.nova.edu/jame/valuing.htm>. Descargado el 13 de abril de 2009.
- Anson, W. (2005), *Fundamentals of Intellectual Property Valuation: A Primer for Identifying and Determining Value*, American Bar Association, Chicago, IL.
- Brand Finance (2010), *Explanation of the methodology*. Puede descargarse de: <http://www.brandirectory.com/methodology>. Descargado el 22 de octubre de 2010.
- Brand Finance (2012), *Brand Finance® Global 500: The annual report on the world's most valuable global brands*. Puede descargarse de: http://www.brandfinance.com/knowledge_centre/reports/brand-finance-global-500-2012. Descargado el 17 de diciembre de 2012.
- Business Week (2004), *Brand Values Surge*, 18-24 de noviembre de 2004.
- Günther, T. y Kriegbaum-Kling, C. (2001), *Brand Valuation and Control: An Empirical Study*. Schmalenbach Business Review (sbr), 53 (4), pp. 263-294. Puede descargarse de SSRN: <http://ssrn.com/abstract=304447>.
- Interbrand (2012), *Best Global Brands 2012*. Puede descargarse de: <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2012/Best-Global-Brands-2012-Brand-View.aspx>. Descargado el 17 de diciembre de 2012.
- Keller, K. L. (2003), *Building, Measuring and Managing Brand Equity*, Pearson Education, Upper Saddle River, New Jersey. Second Ed.
- Mard, M.; Hitchner, J.; Hyden, S. y Zyla, M. (2002), *Valuation for Financial Reporting: Intangible Assets, Goodwill and Impairment Analysis, SFAS 141 and 142*, John Wiley & Sons, New York.

Millward Brown Optimor (2012), *BrandZ™ Top 100 Most Valuable Global Brands 2012*. Puede descargarse de: http://www.millwardbrown.com/BrandZ/Top_100_Global_Brands.aspx. Descargado el 17 de diciembre de 2012.

Pratt, S. (2002), *Cost of Capital: Estimation and Applications*, 2nd Edition, John Wiley & Sons, New Jersey.

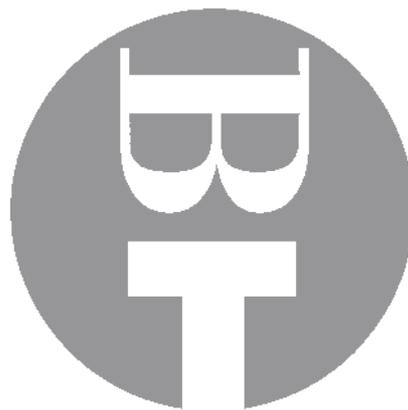
Salinas, G. (2009), *The International Brand Valuation Manual: A complete overview and analysis of brand valuation techniques, methodologies and applications*, John Wiley & Sons, London.

Salinas, G. y Ambler, T. (2008), *A Taxonomy of Brand Valuation Methodologies: How Different Types of Methodologies Can Help to Answer Different Types of Questions*, Marketing Science Institute, Special Report No. 08-204, Cambridge, MA.

Woodward, C. (2003), *Valuing intangible assets and impairment testing in the pharmaceuticals industry*, Price Waterhouse Coopers. Puede descargarse de: www.pwcglobal.com/images/gx/eng/about/ind/pharma/woodward_workshop.pdf. Descargado el 11 de junio de 2006.

Si busca
un economista,
aquí
lo encontrará

La Bolsa de Trabajo
del Colegio de Economistas
de Madrid,
está en condiciones
de proporcionarle el economista
que mejor se adapte
a sus necesidades específicas.
Póngase en contacto
con nosotros y lo comprobará.



Flora, 1. 28013 Madrid.
Teléfono: 91 559 46 02 Fax: 91 559 29 16
E-mail: cem@cemad.es

REFLEXIONES SOBRE MEMORIA Y FUTURO DE LA ECONOMÍA

Marta Fernández-Pirla Martínez

Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales. Auditora del Tribunal de Cuentas del Estado

RESUMEN

Constituye hoy en día una preocupación generalizada en un mundo globalizado la situación crítica que estamos viviendo en el orden económico y social. Esta preocupación es sentida con más o menos intensidad en los diferentes espacios de nuestro planeta, en función de las distintas *burujas* en que se manifiesta la crisis, así como de las consiguientes *medidas* que se adoptan por los gobiernos y demás autoridades que, a su vez, varían según las interpretaciones dadas a los hechos acontecidos. En consecuencia, cualquier reflexión que pueda formularse ha de ser esencialmente *relativa* en consideración a espacios determinados y a niveles culturales de la organización económico-social que se contempla. Asimismo, el pensamiento económico actual debe girar en torno a *la emergencia de la complejidad* en los sistemas como consecuencia del propio comportamiento impredecible de los mismos —si bien existe un orden subyacente que hay que advenir— derivado de las múltiples interacciones de los elementos que los forman, superando de esta manera el determinismo propio del paradigma mecanicista.

PALABRAS CLAVE

Keynesianismo, Neomonetarismo, Globalización, Aldea global, Crisis de civilización, Complejidad, Holismo, Modelos cerrados, Modelos abiertos, Nueva economía, Paradigma mecanicista, Paradigma de la complejidad, Teoría del caos, Indeterminación e incertidumbre, Economía financiera, Economía real.

1. De la memoria histórica y las teorías cerradas a la nueva economía y las teorías abiertas

En un breve repaso de la historia económica hemos tomado como referencia temporal la Gran Depresión experimentada en el primer tercio de la anterior centuria con el claro juicio del economista Wilhem Röpke contenido en su obra *Más allá de la oferta y la demanda* (1), según el cual la explicación de la Gran Depresión hay que buscarla en los cien años de economía liberal transcurridos entre 1814 y 1914, superando, con la Primera Guerra Mundial, el bache económico de desempleo de recursos que produjo la contienda. Es en 1919 cuando comienzan a sentirse en Europa los efectos del desempleo con los conflictos sociales y en EE.UU. con el desajuste entre la producción y el consumo, que tuvo su manifestación no inmediata en el llamado jueves negro (2) (24 de octubre de 1929) con el desplome de las cotizaciones en la bolsa de Nueva York y las situaciones de falencia bancarias que la siguieron.

La toma de posesión de la presidencia del gobierno norteamericano por Franklin Delano Roosevelt permitió la puesta en marcha de su *New Deal* (nueva distribución de cartas) elaborado con el concurso del llamado Trust de los cerebros y cuyo fundamento teórico se formuló tres años después en la magistral obra del economista John Maynard Keynes (publicada en 1936), *Teoría general del empleo, el interés y el dinero* (3). En dicha obra se postula el criterio de *demanda efectiva* con una política integradora del gasto privado y público sobre la base del estímulo a las expectativas de los empresarios, *eficiencia marginal del capital*, las actuaciones de la autoridad económica en los mercados monetarios, la política fiscal de progresividad en la imposición directa (*Income tax*) y el *presupuesto cíclico*. Las mencionadas premisas, juntamente con el desarrollo de la seguridad social y la búsqueda del *Estado de bienestar* (*Welfare State*), tuvieron eficaz consecuencia en el mantenimiento del empleo durante más de treinta años.

La llamada *crisis del petróleo* puso de manifiesto los puntos débiles de la economía del lado de la demanda; de

una parte, la política de *dinero barato* llevó a la realización de inversiones poco rentables y, de otra, la progresividad impositiva terminó disuadiendo las iniciativas privadas económicas. Todo ello con un fondo de inflación creciente. Los países exportadores de petróleo fueron tomando conciencia de que sus ingresos se iban depreciando en términos reales de poder adquisitivo por ser su factura nominada en dólares, moneda que a partir de los acuerdos de Breton Woods (1944) se consideraba estable por su canjeabilidad en oro. La guerra de los seis días (junio de 1967) entre Israel y los países árabes fue el factor desencadenante de la subida del precio del petróleo que inicialmente se triplicó para iniciar la carrera ascendente que todos conocemos (4). Dicha crisis evidenció cómo en la economía del lado de la demanda se hallaba implícito el factor de estabilidad del coste de la energía produciéndose una situación, hasta entonces desconocida, de inflación de costes junto con estancamiento económico, fenómeno al que se le denominó *estanflación* (5).

Los intentos de salida de la situación creada exigían un cambio radical en las reglas de la política económica anterior para corregir los excesos en que se había incidido. La política fiscal debía evolucionar en orden inverso a la seguida en la etapa anterior para alcanzar la nivelación de ingresos y gastos en los presupuestos, así como la reducción de tipos impositivos que condujeran a una mejoría de las expectativas empresariales, que, a su vez, se concretara en un incremento de las inversiones y de los beneficios y consiguientemente de las bases tributarias, lo que reduciría el impacto de la disminución de los tipos de gravamen (6).

La crítica de la *economía del lado de la demanda* fue emprendida por los nuevos economistas destacándose en esta dirección la llamada escuela neomonetarista de Chicago. La obra del matrimonio Friedman, *Libertad de elegir*, constituyó la importante guía de las nuevas realizaciones, manteniéndose la tesis de que las libres decisiones de los empresarios adoptadas en función de la economía libre y competitiva de los mercados crearían la oferta, inspirada consiguientemente en la *libertad de elección* de los consumidores, destinatarios en última instancia de la actividad económica (7). Nace así la llamada *economía del lado de la oferta*, en la cual el objetivo directo no lo constituye ya el pleno empleo sino el *desarrollo sostenido*.

En la actualidad, contemplamos la coexistencia no pacífica de los dos modelos de economía expuestos que tienen de común el ser *modelos cerrados* (utilizando la terminología de las ciencias físicas), es decir, modelos en los que las variables que los configuran son controlables hasta ciertos límites (8) y, en todo caso, son predecibles con cierta exactitud los efectos de sus variaciones. Frente a ellos, la situación actual de globalización configurando un nuevo escenario complejo en sus interrelaciones y con ello también incierto en su definición y delimitación, como consecuencia fundamentalmente del imparable desarrollo y aplicación de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, nos pone de manifiesto la insuficiencia de los modelos clásicos para configurar la *nueva economía*. Como George Soros pone de manifiesto en su importante obra *Open Society* (9), un nuevo paradigma, conocido científicamente como *el paradigma de la complejidad*, exige de nuevos planteamientos en las relaciones humanas, en su doble vertiente económico-social, en el intento de alcanzar nuevos equilibrios en las mismas.

Aunque la globalización *prima facie* aparece como el orden adecuado para un mayor bienestar de la humanidad —como ha ocurrido a lo largo de la historia del hombre con todos los avances científicos y los progresos tecnológicos—, no parece haberse recibido favorablemente en todos los ámbitos de nuestro planeta, y es porque la *flecha del tiempo histórico* no ha afectado en su partida por igual a toda la población mundial, ya que frente a países que actualmente disfrutan de un alto grado de bienestar económico y un nivel cultural elevado, otros espacios geográficos se hallan sumergidos en la miseria e, incluso, en el comienzo de la civilización tal como nosotros la entendemos (10). Esta heterogeneidad de partida en el proceso de homogeneización de la economía crea las tensiones que todos conocemos y la aparición de las corrientes antisistema.

Cabe, entonces, que nos preguntemos si es posible la convivencia armónica entre los pobladores de este mundo y, sobre todo, si las ventajas de la globalización van a servir exclusivamente a unos pueblos en detrimento de otros. Y llegados a este punto, y siguiendo la obra citada de George Soros, hemos de aceptar la

emergencia del mencionado paradigma de la complejidad que viene caracterizado por las continuas y constantes interacciones que se están dando en todos los ámbitos que integran las relaciones humanas. En este escenario adquiere un papel protagonista el *enfoque holístico* (11), entendido como la necesidad de observar y analizar la realidad en su totalidad, y por tanto en su complejidad, con *criterios integradores* que atiendan no solo a las particularidades de los elementos tomados individualmente sino al efecto conjunto surgido de las múltiples interacciones existentes entre todos ellos.

Algo parecido ha sucedido en otras manifestaciones de la realidad distintas de las meras relaciones entre los hombres, y concretamente me estoy refiriendo a la nueva física que, frente a las concepciones tradicionales de la física newtoniana representada por el paradigma causal o determinista, nos formula el actual paradigma de la complejidad como consecuencia del mejor y mayor conocimiento que hoy se tiene de la materia y de la energía. De esta forma, frente a la *causalidad* de aquel paradigma, el paradigma emergente se basa en el elevado grado de indeterminación que crean las interacciones de las complejas relaciones y las leyes de la materia (*Principio de indeterminación de Heisenberg*).

No siendo el espacio reducido de este artículo lugar adecuado para analizar la nueva visión de la física y, en general, de las ciencias de la naturaleza, hemos de admitir, en una especie de acto de fe, el paralelismo que con ella presentan las ciencias sociales, y, en este sentido, plantearnos abiertamente la existencia de un *tiempo constructivo* que permita alcanzar las nuevas condiciones de convivencia de la humanidad, cuya actual fase de progreso queda acertadamente identificada con la expresión terminológica *aldea global*.

Efectivamente, la actual situación de inestabilidad y caos sistémico que vivimos, con los gravísimos efectos que está ocasionando en la estructura institucional de muchos países, así como en la sociedad civil, nos ha llevado a muchos a pensar si nos hallamos enfrentados a una *crisis de civilización*, con todo lo que ello supondría, y, fundamentalmente, con la necesidad de revisar nuestro esquema de evolución conforme a las nuevas reflexiones en torno a la teoría del caos y posiblemente

a los avances conocidos con el nombre del *Gran Diseño*. El hombre, los gobiernos, las instituciones... han de gobernar las distintas y sucesivas etapas evolutivas de la civilización que se manifiestan apriorísticamente como *procesos de equilibrio caótico*, y que vienen superponiéndose en los diferentes planos político, económico y social, además de apoyar, bajo su diferente ámbito de actuación y poder, la configuración de la nueva economía global. Para ello, y como ya se ha indicado, es de indudable valor el conocimiento de la *memoria económica* que ya disponemos tras sucesivas lecciones de historia y de los valiosos análisis, conclusiones y teorías de varias generaciones de importantes economistas, si bien con el claro convencimiento de que el entorno de actuación es ahora otro, es el entorno típico de los sistemas abiertos, complejos, inciertos e inestables, al menos hasta alcanzar un nuevo orden de equilibrio dinámico.

El premio Nobel de Economía Paul Krugman (12) critica, en este sentido, cómo se ha ignorado todo el saber convencional, cuando nos dice: *Por desgracia, no estamos usando el conocimiento que tenemos porque, por una serie de razones, demasiadas personas de entre las que más pesan —políticos, funcionarios públicos de primer orden y la clase más general de autores y comentaristas que definen el saber convencional han decidido olvidar las lecciones de la historia y las conclusiones de varias generaciones de grandes analistas económicos.*

No necesitamos mucho espacio ni tiempo para comprender que los planteamientos clásicos de la economía han respondido siempre al paradigma causal o mecanicista y, como tales, enmarcados en lo que Heisenberg denomina teorías cerradas. Así sucede con el *tableau economique* de los fisiócratas, la teoría de los costes comparativos en el comercio exterior de David Ricardo o las ecuaciones definidoras del equilibrio general económico según Walras y, aún, el sistema de *input-output* de Leontief. Podríamos considerar que del esquema clásico se salen las teorías que han tratado de explicar los ciclos económicos pero, a poco que reflexionemos sobre las mismas, incluyendo el pensamiento de Schumpeter manifestado en su obra cumbre *Business Cycles* (13), llegamos a la conclusión que todas ellas mantenían implícitamente el principio *ceteris paribus* en sus desarrollos, principio que es

contrario por su propia esencia a la noción de *teoría abierta*. Solamente cuando la economía o el mundo social se conciben como un todo complejo e interactuado por sus componentes podemos hablar de teorías abiertas en economía y es entonces, igualmente, cuando damos entrada al *principio holístico*. (Bajo esta perspectiva podemos hablar de una evolución en las ciencias económicas que sigue los pasos de la evolución en las ciencias físicas).

2. Nuevas tendencias en el análisis económico

En este orden de ideas, podemos hablar ya de algunas primeras realizaciones de acercamiento a la configuración de modelos complejos como son, por una parte, la concentración mundial de empresas (14) y las tendencias liberalizadoras del comercio mundial y, por otra, la sectorización geopolítica de las influencias económicas, con especial asignación a la colaboración entre espacios económicos con distinto grado de desarrollo económico bajo el principio de la *solidaridad racional*. Hoy existen organismos internacionales capaces de orientar esta colaboración, si bien introduciendo en los mismos las debidas modificaciones, como serían, entre otros, el FMI y el Banco Mundial, además de los propios gobiernos afectados por la intercomunicación. Los países de elevado desarrollo económico pueden ofrecer a los subdesarrollados recursos como capital, servicios técnicos, conocimiento cualificado, *educación y cultura...* y aprovechar en su beneficio la capacidad de consumo de aquellos que evite que su sistema pueda experimentar caídas análogas a las depresiones ocurridas en la pasada centuria.

No olvidemos en la consideración de la economía del futuro, ya en parte presente, a los grandes países como China e India, en los que la seguridad ofrecida a las inversiones exteriores y su disposición, por su tradicional base cultural a aceptar las nuevas tendencias globalizadoras, se están constituyendo en *focos de emisión* de las mismas y, como tales, vienen ya participando en los foros económicos mundiales para la expansión y el desarrollo económico.

Hoy, contemplando nuestra realidad más cercana inmersa en un proceso de integración europea, proceso en el que se ha cedido la soberanía monetaria a

instituciones de carácter supranacional, junto con la creciente globalización de los mercados financieros y la creación de todo tipo de productos financieros, de fácil emisión y colocación —*desregulación de mercados financieros*—, así como la expansión global potenciada de los efectos de la crisis parciales localizadas en determinados espacios económicos (efecto mariposa), *es recomendable una revisión de la economía clásica en la búsqueda de fórmulas de análisis, metodología y modelización diferentes*. Dichas fórmulas han de considerar el proceso de ruptura de las economías cerradas típicas de los *Estados nacionales* para su *integración global*, lo que no quiere decir que, en todo caso, los métodos de análisis y descripción de las economías reales sean totalmente despreciables, puesto que se requiere de una *transición*, en la cual el *conocimiento* de los diferentes agentes y la *flexibilidad* de los modelos son fundamentales para una adecuada y eficaz adaptación.

En el orden que nos ocupa y atendiendo a la esencia de los acontecimientos críticos que estamos viviendo, no podemos por menos de mencionar a Albert Einstein, en su obra *El significado de la relatividad*, el capítulo dedicado al alcance de la relatividad vinculada a la Teoría del *Espacio y Tiempo* con la pluralidad y simultaneidad de la misma (15), definición muy apropiada para significar la crisis actual, que con carácter relativo en el espacio y en el tiempo afecta a los distintos ámbitos de nuestro planeta.

La evolución del paradigma emergente —paradigma de la complejidad— en cada Estado en la búsqueda de la *aldea común* presenta caracteres diferenciados para cada uno de los territorios que pretenda integrarse. Su *diversidad* cumple con el concepto de relatividad en la aceptada interpretación histórica de Einstein que hemos recogido anteriormente. En todos y cada uno de estos territorios se ha de cumplir su *proceso de complejidad y creatividad*, proceso que siguiendo a Thomas Kuhn en su obra *Estructuras de las revoluciones científicas* (16), presentará las siguientes fases: en primer lugar, romper los entes cerrados de su sistema organizativo que lo mantenían atado a su cultura anterior para advenir sus elementos libres, eliminando aquellos que carecen de significado en el nuevo paradigma de la aldea global pretendida. En segundo lugar, incorporar los elementos que requiere el nuevo paradigma

y comprender las interacciones que se produzcan en el nuevo entorno y, finalmente, estructurar un sistema provisional para el tiempo que ha de transcurrir desde el momento actual al acto final, acto en el que se da por alcanzada la cultura paradigmática buscada. El transcurso de los paradigmas iniciales al paradigma final entraña una complejidad en el tiempo y en el espacio que con frecuencia no es predecible en los modelos causales conocidos y entramos con ello, en nuestro lógico afán de predicción, en los dominios del caos, con la misma extensión y profundidad que, en su tiempo, se planteó en la evolución de las magnitudes físicas.

Se ha venido entendiendo por caos desde la primitiva exposición de Lorenz, todos los desórdenes de los equilibrios causales que por no tener una explicación lógica en el modelo eran atribuidos al azar sin que el cálculo de probabilidades pudiera encubrirlos dentro de límites racionales. Por ello, el camino seguido por los científicos formados en el paradigma de la causalidad ha sido la de encontrar la tendencia evolutiva de todos los parámetros configuradores de una realidad y las relaciones entre ellos. Surgen así los nuevos conceptos de *atractor*, *turbulencia* y *graduación del caos*, distinguiendo el *caos controlable* que puede llegar a pronosticarse aunque no preverse en el espacio y en el tiempo, del caos totalmente aleatorio que ni siquiera puede pronosticarse.

Algunas de las ideas esenciales del caos ya estaban presentes en el trabajo del matemático francés Henri Poincaré a finales del siglo XIX (17), pero ha sido solo en años recientes, sobre todo con la aparición de rápidas computadoras electrónicas con las que se pudieron realizar los cálculos apropiados, cuando se ha apreciado el significado completo de la teoría del caos. Es en la década de los sesenta cuando científicos europeos y norteamericanos exponen ya explícitamente, en sus razonamientos, la idea del desorden en el comportamiento de la naturaleza que se muestra tanto en el ámbito de la física como de la fenomenología social e intentan descubrir la naturaleza y clases de las *irregularidades* que hasta entonces eran consideradas como excepción de las concepciones mecanicista-materialistas vigentes (18).

Ya los economistas que podemos hoy calificar de clásicos habían reparado en el fenómeno de la complejidad y en la posibilidad de aparición de inesperadas situaciones cuyo origen podía estar en múltiples causas. En este sentido, André Marchal en su interesante obra *Metodología de la ciencia económica* (19), nos dice, textualmente: *Comprobamos que —en el plano horizontal— hay todo un enredo de causas múltiples. Supongamos que se produjera un alza de los precios en un mercado dado. ¿De dónde viene? La causa puede ser la escasez de productos, el aumento de los salarios, una desvalorización monetaria, un aumento de los impuestos, un crecimiento del poder adquisitivo del pueblo, etc. De estos factores, a algunos se les puede considerar como causas inmediatas, y a otros como causas profundas. Pero ¿cómo podemos clasificarlos? Una clasificación de esa índole parece imposible, pues los varios fenómenos, considerados como motores, se influyen mutuamente.*

André Marchal critica los intentos de los economistas matemáticos para objetivar el acontecer económico bajo la idea del equilibrio general, y añade que *la escuela clásica se empeñaba en formular leyes que descansarían en el encadenamiento de causas y efectos. Más aún, intentaba desprender la causa única de los fenómenos, para que así resultara su aparición humanamente comprensible. Por eso, en su mayoría, las teorías de las crisis eran monistas, suponiéndose que la crisis tuviera una sola causa de orden monetario, técnico o económico*, con lo que deja abierta la puerta para un tratamiento más complejo de la economía que, sin embargo, no llega a explicitar plenamente (obsérvese que la obra de Marchal se publicó en el año 1957), si bien apunta hacia la econometría como la mejor representación de los fenómenos económicos.

3. La sustantividad de la economía financiera

En la actualidad, el desarrollo de la economía financiera —que podríamos calificar de *descontrolado*— basado en la libertad de mercados en un proceso de rápida globalización a nivel mundial ha conducido al desajuste entre la economía financiera y la economía real. Este descontrol se inicia en el ámbito del consumo mediante el uso de diferentes instrumentos (tarjetas de crédito y débito, hipotecas sobre las viviendas, créditos al con-

sumo, etc.) y, asimismo, en ámbitos superiores, cuando las instituciones de crédito *monetizan* sus activos y pasivos convirtiéndolos en instrumentos negociables que, por una parte, aumentan la capacidad de crédito de tales instituciones y, por otra, se crean los mercados de *productos financieros*.

En contemplación de esta realidad, el profesor Díez Hochleitner (20) ha escrito: *En esas circunstancias, los europeos y en particular los americanos optaron por los mercados financieros, inventando nuevos productos financieros tales como short selling o ventas a futuro de acciones y divisas; préstamos sub-prime poco solventes o de poca calidad; inversiones leveraged, apalancadas con deuda a través de hedge funds, y multitud de otros productos financieros, contribuyendo así aparentemente a crecer y prosperar. Sin embargo, el mercado financiero no logró poner en marcha negocios importantes y apenas ha creado ni incrementado el comercio. Con la ansiedad, el sistema se volvió abusivo y el mercado manipulador en busca de mayores beneficios.*

Ha emergido así una economía financiera con sustantividad propia cuya expansión y falta de control, ya denunciada por el premio Nobel de Economía Samuelson, ha creado una superestructura de papel sobre la estructura de la economía real que proporciona una *inestabilidad caótica* en los sistemas financieros, formando burbujas con efectos a nivel mundial.

En la economía financiera, por consiguiente, *el dinero moneda*, sustituido por la moneda de papel y más tarde por simples anotaciones contables, se aparta de la economía real en proporciones cada vez mayores —algunas estadísticas establecen hasta magnitudes del mil por ciento—, dando origen a diferentes manifestaciones de desequilibrio que constituyen el origen de las crisis con sus distintos y perniciosos efectos por todos conocidos. El desajuste entre economía real y economía monetaria tiene lugar en un ámbito de mundialización económica que hace que dichos efectos influyan de forma diferente en los territorios en vías de integración, con las consiguientes tensiones políticas entre Estados, como es el caso de la Unión Europea, donde el dilema se centra fundamentalmente en la determinación de cómo financiar el desarrollo económico y, concretamente, si este ha

de ser realizado por la vía del ahorro o por la vía del endeudamiento, o sea, sobre la base de un equilibrio presupuestario o con un déficit en las cuentas de un país y su consiguiente efecto inflacionista en la aldea global que se pretende.

4. Los desequilibrios caóticos en el proceso de globalización europeo

Establecida la moneda única y las consiguientes instituciones monetarias, los países integrantes de la zona euro han cedido su soberanía monetaria a favor de la Unión Europea, lo cual implica la imposibilidad de mantener, de forma individual por cada Estado participante, una política de tipos de interés, una política de tipos de cambios y la emisión libre de dinero. Si es verdad que, a cambio de dicha cesión, los países de la eurozona han recibido ayudas y se han beneficiado de las ventajas comerciales propias del uso de una moneda común.

Considerando la evolución de la crisis al momento de escribir estas líneas, y como exponente de las dificultades que presenta el camino emprendido de creación de una Europa con un paradigma común, la actualidad económico-financiera de la Unión Europea nos muestra y confirma cómo los países que han cedido su soberanía monetaria se hallan en un proceso más caótico que los países que mantienen esta soberanía.

Los países periféricos de la eurozona —Grecia, Irlanda, Portugal, España e Italia— son los que están siendo mayormente azotados por las consecuencias derivadas del empeoramiento de la situación económico-financiera y presupuestaria que sufren sus Estados. El estallido de la burbuja inmobiliaria unido al hecho de una mayor inflación ocasionada en estos países como consecuencia del propio diseño del euro que ha acelerado la convergencia en precios (21), obligan a una urgente corrección en costes y precios en busca de una nueva competitividad que permita encontrar la senda del crecimiento económico. El problema que surge en este momento, y que provoca el desequilibrio caótico al que hacíamos referencia anteriormente, es la imposibilidad de los países periféricos de devaluar su moneda y con ello mejorar su competitividad de una forma más o menos rápida que, además de *aliviar* los

desequilibrios en el corto plazo, sirva de empuje a medidas complementarias de futuro. Como consecuencia de ello, los ajustes y sus resultados se alargan en el tiempo lo que inevitablemente daña la confianza del país y nos conduce a un nuevo desequilibrio caótico, que sería, como hemos dicho, la pérdida de confianza en la solvencia de los países periféricos o, lo que es lo mismo, el pánico a una *posible quiebra* de estos Estados con el consiguiente reflejo en el aumento de la prima de riesgo y, en definitiva, el aumento en el coste de la financiación que se requiere.

Ante el hecho cierto de una recesión mundial en la economía, afectando incluso a países considerados como emergentes (China e India, fundamentalmente), debido a las indudables e inevitables relaciones entre todas las economías del mundo, consecuencia de la época en que vivimos, el equilibrio mundial deseable solo podría ser alcanzado a largo plazo y, mientras tanto, las soluciones históricas del *New Deal* keynesiano o de la competitividad de mercado propugnado por la Escuela de Chicago se vienen aplicando como soluciones simultáneas sobre los mismos espacios económicos pero a diferentes países.

En esta coyuntura y juzgando que nuestro *New Deal* a la clásica usanza resulta insuficiente, sería bueno recordar el pensamiento del ilustre filósofo y sociólogo Kart R. Popper formulado hace ya cerca de un siglo (22) y recogido en la fórmula *Pluralismo y emergencia en la Historia*:

Me parece que los procesos evolucionistas o los cambios evolucionistas más importantes son tan impredecibles como los procesos históricos o los cambios históricos más señalados. Mantengo esta postura porque siento una fuerte inclinación hacia una visión indeterminista del mundo más radical que la de Heisenberg.

Es cierto que la exposición de Popper apunta ya directamente al *caos impredecible* en la moderna teoría de la *Ciencia del Caos*, y solo bajo esta concepción, y en la seguridad absoluta de encontrar soluciones a la crisis actual, en un tiempo más o menos largo, cabe interpretar la concesión en el año 2012 del Premio Nobel de la Paz a nuestra Unión Europea que, contemplando el pasado bélico de la misma, debe configurarse, en todo caso, como un futuro pacífi-

co. En consecuencia, el esfuerzo por la consolidación del euro supone un escalón más en el logro de la *aldea global europea* bajo el principio de superación de las soberanías de los Estados en una *soberanía única*, cuyo primer paso ha sido ya la renuncia a la soberanía monetaria por algunos de los países que integran la Unión Europea y que están sintiendo más profundamente la recesión económica mundial. Por ello, y con ánimo de infundir optimismo a nuestro futuro, quisiera concluir estas reflexiones recordando las palabras de nuestro ilustre filósofo y ensayista español José Ortega y Gasset, cuando nos dice, *Solo cabe progresar cuando se piensa en grande, solo es posible avanzar cuando se mira lejos*, palabras que, en estos momentos de fuertes turbulencias, incertidumbre y caos, animo a tener muy presentes en nuestro pensamiento, análisis y quehacer económico.

NOTAS

- (1) *Fondo de cultura*. Ediciones de Valencia, 1960, pág. 249.
- (2) Pues fue precedida de un extraordinario aumento en las cotizaciones y en el volumen de transacciones apoyadas por el crédito.
- (3) *General Theory of Employment, Interest and Money*. El libro consultado está editado por el Fondo de Cultura Económica, año 1943, y traducido por Eduardo Hornedo.
- (4) El barril de petróleo tenía un precio de 1,80\$ en la fecha de creación de la OPEP.
- (5) Recuérdese la formulación de Philips relacionando el grado de inflación con el nivel de empleo.
- (6) Doctrina y curva de Laffer.
- (7) Con vuelta a la concepción liberal de J. B. Say.
- (8) Utilización de la cláusula *ceteris paribus*, que introduce la ficción en el modelo económico de la inalterabilidad de ciertas variables ante cambios o variaciones de las otras, en definitiva, la simulación de la inexistencia de interrelaciones entre una variable y las restantes del modelo.
- (9) *Open Society Reforming Global Capitalism Reconsidered*. Ed. New York, Public Affairs, 2000.
- (10) *Civilización y Culturas*: Precisemos, en primer lugar, la terminología que vamos a utilizar en nuestra exposición para evitar posibles interpretaciones erróneas de nuestros asertos. Entendemos por civilización un concepto unívoco que define el estado de plenitud del hombre en el universo como ente específico y distinto de otros entes y con superación de las denominaciones que hacen referencia a raza, historia, costumbres y creencias, manifestaciones todas ellas que consideramos en nuestro discurso como el producto de la

evolución humana y que agrupamos en la categoría dialéctica de culturas.

La civilización así concebida se construye sobre principios innegables admitidos por todos los seres humanos por constituir la esencia de sus actuaciones y comportamientos basados en su carácter de racionalidad. Tales principios son la *libertad individual*, el *respeto mutuo* y la *aceptación de unas normas de convivencia* que ya fueron enunciadas con toda precisión por Rousseau en su *pacto social*.

Sin embargo, tales principios no han sido siempre interpretados de la misma forma y con el mismo alcance por todos los hombres en el transcurso del tiempo. Por tal proceder, se han generado diferencias entre los humanos que han ido tomando cuerpo en los distintos espacios de nuestro mundo por las colectividades que los habitan, manifestándose las diferentes culturas hoy existentes.

Las culturas constituyen, por consiguiente, las formas de vida de las diferentes colectividades humanas que presentan plurales manifestaciones que, en muchos casos, son defendidas total o parcialmente por ellas y pretendiendo someter a las mismas a otras colectividades con actuaciones violentas que hoy conocemos con la denominación genérica de fanatismo.

- (11) *Metafísica de Aristóteles*, Ed. Pinguino 1998. El principio general del holismo fue resumido ya por Aristóteles cuando nos indica, en dichos estudios, que *El todo es mayor que la suma de sus partes*. Y con este mismo sentido se recoge el concepto holismo en el diccionario de la Real Academia Española, cuando dice: *Doctrina que propugna la concepción de cada realidad como un todo distinto de la suma de las partes que lo componen*.
- (12) *¡Acabad ya con esta crisis!* Ed. Crítica, 2012, págs. 10 y 11.
- (13) J. A. Shumpeter, *Business Cycles: A theoretical, historical and statistical analysis of the Capitalist process*. McGraw-Hill Book Company, 1939.
- (14) Mauro F. Guillén: «Las multinacionales emergentes: motivaciones y consecuencias de su expansión internacional». Revista *Economistas*, nº 131 extraordinario *España 2011, Un Balance*.
- (15) Albert Einstein. *El significado de la relatividad*. Traducción española de B. A. Promotora de Ediciones, S.A. Barcelona, 1984.
- (16) Thomas Kuhn: *La estructura de las revoluciones científicas*. Ed. Fondo de Cultura Económica, México, 1975.
- (17) En español pueden verse: J. Henri Poincaré, *La ciencia y la hipótesis*. Espasa Calpe. Argentina, S.A., Buenos Aires, 1945, principalmente el capítulo «Estado actual de la ciencia», págs. 162 y ss. También de J. H. Poincaré, *Últimos pensamientos*, misma editorial, año 1946, págs. 122 y ss. «Los cuantos de acción».
- (18) En terminología de Popper podríamos afirmar que se ha abierto un proceso de falsación de las teorías dominantes no para su destierro definitivo sino para ser consideradas como

explicaciones válidas solo en determinadas circunstancias, aunque tales circunstancias sean muy corrientes y decisivas para el comportamiento de los humanos. Podemos afirmar que es entonces cuando ha nacido en el mundo de la ciencia un nuevo paradigma, el paradigma del *caos*, concebido como desorden aparente en la complejidad abriendo a la ciencia el nuevo objetivo de descubrir la existencia de un orden en una naturaleza caótica.

- (19) A. Marchal: *Metodología de la ciencia económica*. Ed. El Ateneo.-Buenos Aires, 1957, pág. 90.
- (20) Ricardo Díez Hochleitner: *Gobierno de las Economías Europeas*. Ed. Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras. Barcelona, 2012.
- (21) En palabras del BCE, los países cuyo nivel de precios era *relativamente bajo* han registrado tasas de inflación *relativamente más altas*, como es el caso, por ejemplo, de Grecia, España y Portugal. Muy al contrario, Luxemburgo e Irlanda son los dos únicos países en los que el nacimiento del euro provocó un descenso de sus precios internos.
- (22) Traducción español bajo el nombre de *Conocimiento objetivo*. Editorial Tecnos. Madrid, 1974.

BIBLIOGRAFÍA

- Aristóteles (1998), *Metafísica de Aristóteles*, ed. Pinguino.
- Asimov, I. (1977), *Cien preguntas básicas sobre la ciencia*, ed. Alianza editorial, Madrid.
- Davies y Gribbin (1994), *Los mitos de la materia*, ed. Mc. Graw Hill, Madrid.
- Díez Hochleitner, R. (2012), *Gobierno de las Economías Europeas*, ed. Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, Barcelona.
- Einstein, A. (1984), *El significado de la relatividad*, traducción española de B. A. Promotora de Ediciones, S.A. Barcelona.
- Fernández Díaz, A. (1994), *La economía de la complejidad*, ed. Mc. Graw Hill, Madrid.
- Fernández Pirla, J. M. (1987), *De la era capitalista a la era robótica*, ed. Asociación de Ingenieros Industriales, La Coruña.
- Friedman, M. y R. (2008), *Libertad de elegir*, ed. Fundación FAES, S.L.U.
- Guillén, M. F. (2012), «Las multinacionales emergentes: motivaciones y consecuencias de su expansión internacional», Revista *Economistas*, núm. 131 extraordinario, *España 2011, Un Balance*.
- Krugman, P. (2012), *¡Acabad ya con esta crisis!* ed. Crítica.
- Kuhn, T. (1975), *La estructura de las revoluciones científicas*, ed. Fondo de Cultura Económica, México.
- Marchal, A. (1957), *Metodología de la ciencia económica*, ed. El Ateneo, Buenos Aires.
- Maynard Keynes, J. (1943), *Teoría general del empleo, el interés y el dinero*, traducción por ed. Fondo de Cultura Económica, México.

- Nieto de Alba, U. (2008), *Efecto mariposa y crisis financiera. Fallos regulatorios*, ediciones 2010, Madrid.
- Nieto de Alba, U. (1994), *Crisis y caos*, ed. Complutense, Madrid.
- Nieto de Alba, U. (1998), *Historia del tiempo en economía*, ed. Mc. Graw Hill, Madrid.
- Poincaré, J. H. (1945), *La ciencia y la hipótesis*, Espasa Calpe, Argentina, S.A., Buenos Aires.
- Poincaré, J. H. (1946), *Últimos pensamientos*, Espasa Calpe. Argentina, S.A., Buenos Aires.
- Popper, K. R. (1962), *La lógica de la investigación científica. Estructura y función*, ed. Tecnos, S.A., Madrid.
- Prigogine, I. (1997), *El fin de las certidumbres*, ed. Taurus, Madrid.
- Röpke, W. (1960), «Más allá de la oferta y la demanda», *Fondo de cultura*, pág. 249, Ediciones de Valencia.
- Schumpeter, J. A. (1939), *Business Cycles: A theoretical, historical and statistical analysis of the Capitalist process*, McGraw-Hill Book Company.
- Soros, G. (2000), *Open Society Reforming Global Capitalism Reconsidered*, ed. New York, Public Affairs.

Ecobook
LIBRERÍA del ECONOMISTA

**Librería
especializada
en Economía
y Empresa**

Análisis Económico

Economía Internacional

Hacienda Pública

Política Económica

Desarrollo y Planificación

Sistema Financiero

Estructura Económica

Unión Europea

Sistemas Económicos

Historia del Pensamiento

Historia Económica

Trabajo y Sociedad

Economía Cuantitativa

Economía de la Empresa

Gestión de Empresas

Inversión y Financiación

Turismo

Marketing

Contabilidad

Auditoría

Seguros

Banca

Diccionarios

Calle del Cristo, 3 - 28015 Madrid • Tel.: 915 595 130 • Fax: 915 595 072 • www.ecobook.com

REFLEXIONES PARA UNA FILOSOFÍA DE LA ECONOMÍA Y SU APLICACIÓN A LA CRISIS

Carlos del Ama

Doctor en Economía. Licenciado en Filosofía

RESUMEN

La crisis nos ha forzado a replantearnos varias cuestiones económicas, pero quedaría pendiente cuestionarse los fundamentos de la economía e indagar por su esencia. Es decir, debiéramos desarrollar una filosofía de la economía.

Los actos económicos constituyen un conjunto de hechos históricos específicos por su contenido económico, por lo que la economía es una parte de la historia y la forma de describir la economía es narrativa. Como resultado, la política económica es un quehacer argumental, de forma que las posibles opciones de acción están limitadas por cada situación y condicionadas por la historia pudiendo aprender de la historia soluciones aplicables a la situación presente.

La historia nos muestra que una solución global al problema de la deuda soberana europea sería acordar la Unión Fiscal y ceder cada estado sus derechos fiscales a la Unión Europea, a cambio de que Europa asumiera la deuda soberana de los países miembros. La solución no es original, es lo que hicieron los EE.UU. tras su Guerra de Independencia para poder hacer frente a la insolvencia de los bonos emitidos por los diferentes estados miembros durante la guerra.

PALABRAS CLAVE

Actualidad, Actividad, Creatividad, Crisis, Deuda, Economía, Econometría, Europa, EE.UU., Filosofía, Historia, Información, Innovación, Necesidad, Oportunidad, Soluciones.

1. La cuestión de principio

La crisis ha forzado a replantearse varias cuestiones económicas, pero quedaría pendiente cuestionarse los fundamentos de la economía e indagar por su esencia. Es decir, debiéramos desarrollar una filosofía de la economía. Contamos con una elaborada filosofía del derecho y de una amplia filosofía de la ciencia, pero son escasos los intentos para desarrollar una filosofía de la economía.

Si nos preguntamos ¿qué es la economía? Encontramos varias definiciones ampliamente admitidas: así, hemos estudiado en la facultad que la economía era *la ciencia que busca el modo de satisfacer el máximo de necesidades con recursos limitados*, y los comunistas definen la economía como *la ciencia para conocer qué se debe producir, dónde y cuándo*.

Ambas definiciones, y otras similares que podríamos encontrar, son funcionales y nos muestran una ciencia

instrumental que no nos dice nada sobre la esencia de la economía. La primera nos habla de optimizar recursos, pero nos oculta que los actos económicos en los que los recursos no se optimizan también son parte de la economía real. La segunda definición interpreta a la economía como la ciencia que proporciona al planificador central la información que debe conocer para poder cumplir con su misión, lo cual resulta ser una visión muy restrictiva de la economía, pues, aparte de que los planificadores centrales han quedado desprestigiados por la historia (para empezar, recordemos que Stalin, absolutamente contrariado de ver fallar sus planes quinquenales una y otra vez, mandó matar a Bujarin y, para terminar, no olvidemos que la caída del Muro de Berlín certificó el fracaso comunista), es una visión que ignora la economía financiera y otros aspectos no productivos de la economía, dejando a la ciencia económica sin recursos para buscar soluciones a la actual crisis, con tan importantes problemas financieros y fiscales.

Al indagar sobre la esencia de la economía, debiéramos comenzar por distinguir entre la ciencia económica y la realidad económica. *La realidad económica está constituida por los actos económicos* integrantes de la actividad económica o economía real, mientras *la ciencia económica es la ciencia que estudia esos actos y las situaciones que de esos actos se derivan* con el fin de orientar la conducta económica. Para poder profundizar en los requisitos de una ciencia de la economía, habría que indagar previamente en la naturaleza de la economía real. Entendemos por actos económicos los integrantes, por un lado, de la recolección, elaboración y distribución de bienes o la prestación de servicios y, por otro, la distribución, adquisición, tenencia, utilización o consumo de esos bienes o el disfrute de esos servicios.

El hombre es el ser que en vez de adaptarse prioritariamente al medio para satisfacer sus necesidades, necesidades que son cambiantes, procura adaptar el medio a sus necesidades, con el fin de hacer frente a los cambios más fácilmente. La dependencia de los recursos naturales hace que sea crítico para el éxito económico de la humanidad su dominio de la naturaleza. La naturaleza proporciona al hombre recursos y energía con los que, mediante la aplicación de su trabajo, deberá producir bienes económicos, tarea que genera un derecho de apropiación de esos bienes por parte del hombre. Los humanos somos seres precarios, indigentes, dependientes de la naturaleza e interdependientes con los otros seres humanos; por consiguiente, el ser humano necesita de los actos económicos para satisfacer sus necesidades y poder sobrevivir; en consecuencia, la economía es una actividad natural y necesaria del ser humano.

2. La economía real

Los actos económicos, en tanto actos humanos, están condicionados por la naturaleza humana, viéndose afectados por las virtudes y defectos de los actores. La laboriosidad, la templanza, la solidaridad son virtudes que se verán reflejadas en los actos de quienes las cultiven, como también lo harán la avaricia, el despilfarro, la envidia o la pereza, así como la habilidad o la torpeza del actor. Al actuar el hombre por

finés, los actos económicos tienen un componente intencional y, por consiguiente, un valor ético y una función instrumental.

Al realizarse dentro de una situación determinada y mudable, una característica importante de los actos económicos es su oportunidad, por lo que son económicamente relevantes tanto la información de que se dispone al actuar como el momento en que se efectúan los actos económicos para realizarlos con acierto. Los actos económicos tienen inherente una fecha y una documentación. El tiempo también interviene en la economía como recurso económico al tomarlo como duración, la *durée* bergsoniana en su sentido más físico, como factor integrante de los procesos de maduración, elaboración y repercusión. La teoría económica suele simplificar el valor de la información, asumiendo que la información económica es libre y disponible por todos los actores por igual. La práctica demuestra que la información relevante no es la que se recibe, sino la que se integra y estructura con otras informaciones que la hacen plenamente inteligible y significativa. La diferencia de información asimilada de que se dispone es la principal causa de discriminación económica. El tiempo establece una secuencia de los actos económicos, una duración de ejecución o maduración y un plazo de impacto del acto en su ámbito de repercusión, afectando los costes y el periodo de amortización, con lo que el tiempo es un factor importante de la rentabilidad.

Los actos económicos constituyen, por consiguiente, un conjunto de hechos históricos con contenido económico, por lo que la economía es una parte de la historia y su naturaleza es histórica. Reconocida la naturaleza de la economía como historia, podemos aplicarla todas las categorías que Ortega y Gasset nos fue revelando en su obra sobre la razón histórica, lo que, por ejemplo, nos permite reconocer que la mejor forma de describir la economía es narrativa. Dado que la mayoría de los hechos económicos son conmensurables, la narrativa económica suele ser cuantitativa. Cuando esa narración se hace en términos cuantitativos, fundamentalmente en forma de series temporales, surge la econometría. El problema con la narrativa es que solo es narrable el pasado. El futuro no se puede describir porque no es un porvenir que esté ahí y se vaya acer-

cando, sino un por hacer, que depende de lo que hagamos. La historia no se predice, se realiza, se inventa. A partir de los datos econométricos, podremos establecer estadísticas históricas y ver de identificar posibles correlaciones entre las diferentes series cuantificadas y la forma de intentar extrapolar los valores de las variables que se conocen, a sabiendas de que esas extrapolaciones solo se cumplirán en tanto sigamos haciendo lo que venimos haciendo y no se vean afectadas otras variables (la famosa cláusula del *caetibus paribus*) en la seguridad de que cualquier discrepancia con la acción recurrente producirá cambios de tendencia. La economía es un gerundio, es lo que está siendo, su esencia es una secuencia de situaciones que acumulan cada una de ellas los efectos de los hechos que las precedieron, como consecuencia, la situación presente es fruto de toda la historia económica. Como resultado, la política económica es un quehacer argumental, de forma que las posibles opciones de acción están limitadas por cada situación. Otra consecuencia de la naturaleza histórica de la economía es que los hechos económicos tienen un causante. La economía tiene por actores a todos los seres humanos, sin distinción de edad, y tiene protagonistas que actúan siguiendo una razón argumental por la que cada situación condiciona la gama de opciones pertinentes sin determinarlas, delimitando las posibilidades de acción de cada uno de los actores o agentes económicos. Las principales limitaciones se deben a la disponibilidad de recursos, al nivel tecnológico y a lo que, en términos generales, Ortega llamó *instancias y vigencias*, tales como: la legislación vigente, las empresas existentes, la operatividad, eficacia y relevancia de las instituciones, la disponibilidad de crédito, el nivel de formación, laboriosidad y creatividad de la población. Resultando que unos hechos que no tienen causas impersonales, al margen de los fenómenos naturales que afectan a los recursos económicos, los hechos económicos tienen causantes con nombre y apellidos que actúan en función de sus fines personales y afectan con sus actos la situación económica. Un rasgo de la actividad económica es su condición social, ya que cualquier hecho económico afecta en alguna medida la situación global. Al ser social, la economía está condicionada por la cultura, la historia y las instituciones de cada grupo social.

3. La ciencia económica

Al hablar de ciencias, conviene recordar la diferencia entre las ciencias naturales y las ciencias humanas. Las ciencias naturales se basan en descubrir relaciones causales que permiten predecir efectos. Las ciencias humanas, también llamadas ciencias sociales, no se rigen por causas, sino por fines, ya que su protagonista y sujeto es el ser humano, el cual actúa por fines; por consiguiente, no se pueden hacer predicciones, ya que lo que ocurra dependerá de lo que los agentes económicos hagan y, al ser muy numerosos, no se puede saber lo que harán todos ellos ni predecir la resultante de todos sus actos. Aunque no se podrán establecer relaciones causales a priori, se pueden establecer correlaciones y extrapolaciones estadísticas en función de comportamientos anteriores, previsiblemente recurrentes, pero que no se puede garantizar que lo seguirán siendo.

Al hablar de economía, solo en la narrativa encontramos proposiciones con valores de verdad. Todas las doctrinas económicas abstractas, pretendidamente atemporales, al ser ajenas a las circunstancias concretas de cada situación económica, son verdades relativas a la situación para la que se concibieron. Los modelos económicos que se derivan de esas teorías, por muy matemáticos que sean en su forma, son meras metáforas, más o menos inspiradas, que ilustran aspectos parciales de la economía al margen de la narrativa.

Resumiendo: La realidad económica es de naturaleza histórica, por tanto, es actualidad, presente, coyuntural, contingente y, como tal, mutable, algo que se produce por el hacer de las gentes de forma condicionada pero no determinada. Su consistencia es actualidad, consiste en acontecer. La ciencia económica ha de ser una ciencia del presente, la historia de la economía es relevante en cuanto está presente en el presente como su matriz y génesis y en cuanto puede proporcionar ejemplos sobre lo realizado con éxito en situaciones análogos y sobre lo que se debe evitar volver a hacer.

Como consecuencia, la ciencia económica no puede ser un saber cerrado, utópico y ucrónico, axiomático e inmutable, como pueda serlo la geometría. Los principios de la economía habrán de estar basados en consideraciones antropológicas y en hechos históricamente recurrentes, por lo que habrán de ser de naturaleza

estadística. Hay tres principios que reiteradamente se asumen como fundamentos estadísticos válidos por la mayoría de los sistemas económicos:

- Que las actividades económicas consisten en intercambios equitativos entre ofertantes y demandantes de bienes y servicios.
- Que tanto los ofertantes como los demandantes buscan satisfacer necesidades y mejorar su bienestar.
- Que todos los agentes económicos procuran maximizar su bienestar o su beneficio.

Adam Smith fue el primero en denunciar que el primer principio no se cumple rigurosamente, porque los que participan en un intercambio consideran que lo que reciben vale más que lo que entregan, pues de otro modo no realizarían el intercambio.

De una economía estrictamente basada en el intercambio queda marginado el don, la donación o el regalo. En esta línea, hemos de tener presente que los recursos naturales son dones de la naturaleza cuya recolección no está sujeta a intercambio. Ante el hecho de la donación, el concepto de beneficio habría que extenderlo al plano psicológico, no medible objetivamente. Si nos limitamos al intercambio, tampoco se considerarían como hechos económicos ni las aficiones ni el ocio ni las donaciones solidarias.

Por otro lado, Hayek, uno de los más destacados representantes de la escuela austriaca y premio Nobel de Economía, señaló que entre los principios de las teorías económicas se intercalaban juicios ideológicos, es decir, juicios a priori o prejuicios, sin ningún valor técnico ni científico. Siendo estos juicios los que distorsionaban las teorías y hacen que en ocasiones resulten contradictorias entre ellas y discrepen en sus diagnósticos y en sus soluciones. No hace mucho que Olivier Blanchard, jefe de los economistas del FMI, denunciaba la esquizofrenia reinante entre los economistas que se contagia a los políticos.

Con todo, llevamos doscientos años desarrollando teorías económicas que han sido útiles para orientar con éxito la política económica de determinadas épocas, lo cual no es garantía de que puedan ser de aplicación en situaciones diferentes. Para afrontar la crisis actual,

habrá que comenzar por realizar un buen diagnóstico de la actualidad económica y estar abiertos a tener que desarrollar nuevos conceptos y propuestas que pudieran no estar contenidas en teorías anteriores y que incluso pudieran quedar al margen de toda teoría, sin más restricción que la *razón argumental* que impone la situación presente.

4. Diagnóstico de la crisis

En una primera aproximación superficial, vista la crisis en su conjunto, se aprecia una situación de empobrecimiento generalizado. Un empobrecimiento en el sentido que le da Ortega al término al hablar de su tiempo: un empobrecimiento de *posibles*. Recordarán que no es infrecuente oír decir de las personas acomodadas que son personas de posibles. Pues bien, en esta crisis no es que falte dinero, que lo hay, sino que faltan *posibles* en cuanto carencia de opciones, de oportunidades. En eso precisamente consiste el paro, en falta de oportunidades, en falta de salidas. Es la falta de oportunidades la que retrae al dinero.

Nos recordaba Ortega que cuando Cicerón analizó la Roma de su tiempo, sintetizó su diagnóstico en dos frases: *Cuncta fessa* y *Exitum non reperiebat*. Es decir: *Cuncta fessa*: todos están cansados, hartos, no aguantaban más. El motivo era que *Exitum non reperiebat*, es decir: no se veía la forma de salir, no tenían salida.

Podríamos decir lo mismo de nuestra situación y servirnos del diagnóstico de Cicerón como pauta de acción: buscar alternativas posibles para que, equipados con ese bagaje de nuevas oportunidades, podamos movilizarnos para salir de la situación de inanición y hartazgo, para salir de la crisis. No se trata de ver la salida, *exit*, sino de conseguir salir, verse fuera, alcanzar el *exitum*.

A esta situación de falta de oportunidades, a este no saber qué hacer, se ha llegado porque gran parte de lo que veníamos haciendo ha demostrado no ser económicamente rentable, y al dejar de hacer lo que solíamos hacer, no sabemos qué podemos hacer de nuevas, ya que nunca lo hemos hecho. Por lo que el énfasis habrá que ponerlo en descubrir qué podemos hacer que sea de interés económico y viable con los recursos disponibles.

La crisis se nos muestra como una crisis por falta de imaginación y ausencia de creatividad, lo que provoca una falta de horizontes, de ahí que resulta necesario que busquemos posibles salidas o mejor dicho, salidas posibles, en forma de nuevas oportunidades que hemos de crear.

Unos años después de que el Club de Roma nos alertase y alarmase con la creciente escasez de recursos, publicó un nuevo informe en el que nos revelaba que había un recurso ilimitado: la capacidad creativa del ser humano. Las posibles salidas de la crisis actual pasan por la puesta en valor de nuestra creatividad.

Volviendo a Ortega, el maestro de la razón histórica insiste en varias ocasiones en que la razón argumental nos impulsa no solo a actuar satisfaciendo las restricciones que las circunstancias nos imponen en cada momento, sino a no repetir lo que ya se hizo y buscar nuevas formas de acción. Nuestros esfuerzos, como diría El Buli, debieran ir por el camino de la originalidad, que es el de no copiar.

También hay que buscar originalidad al analizar el presente, una visión positiva de la situación actual nos muestra la tragedia de los parados, los locales vacíos y los recursos financieros inactivos como recursos liberados de los proyectos improductivos en los que estaban empleados, quedando dispuestos a ser utilizados de inmediato en nuevos proyectos más rentables que habrá que inventar.

5. El camino a seguir

Lo primero que debemos asumir es que nuestro futuro dependerá de lo que nosotros hagamos. No debemos esperar de nadie que nos saque de la crisis, cada cual deberá descubrir, tendrá que inventarse, la mejor forma de salir de *su crisis* por sí mismo, considerando lo que ha venido haciendo y la situación en la que se encuentra, pero sin imponer limitaciones añadidas a lo que debiera hacer. El Gobierno no tiene que sacar de la crisis al país, lo que tiene que hacer es poner las bases para facilitar, en lo posible, el que cada cual salga de su crisis, eliminando trabas y allanando el camino. Para ello deberá comenzar por eliminar dificultades administrativas y legales a la actividad económica legítima y sacar de su crisis al Estado, saneando sus finanzas,

simplificando los procedimientos administrativos, reduciendo sus costes, sus plazos, seleccionando los servicios que debe prestar a los ciudadanos y viendo la forma de prestarlos a precios (impuestos) razonables y competitivos, creando un marco legal y un ordenamiento económico justos y motivadores.

Una crisis de oportunidades es un reto para la innovación, lo que supone una revisión crítica de lo que se viene haciendo, por cada empresa, por cada institución pública y por cada individuo, analizando qué bienes y servicios de los que se están prestando se deberían de abandonar y cuáles habría que desarrollar, de cómo se están utilizando los recursos disponibles y cómo se pueden mejorar los procesos y reducir los costes. Ajustados los costes, habrá que plantearse cuánto se pueden ajustar los precios para ser más competitivos. La urgencia de reducir el déficit y mejorar la deuda procede de la insostenibilidad de los costes financieros. Para reducir los costes financieros habrá que esforzarse por amortizar deuda y renegociar los tipos de interés. Se podría amortizar deuda si se liquidan activos poco rentables y se hace liquidez, tanto a nivel público como privado.

Es la hora de cuestionarse y replantearse qué debemos hacer y cómo y qué debemos dejar de hacer. El mercado ya nos ha dictado muchas cosas que debemos dejar de hacer: casas que no se venden, aeropuertos a los que no van aviones, autopistas por las que no circulan apenas vehículos...

La creatividad habrá que aplicarla también a las instituciones, comenzando por las europeas y terminando por las locales, reconsiderando tanto la oportunidad de mantenerlas como la de crear otras nuevas, analizando lo adecuado de su estructura y de sus funciones. Técnicamente, habría que plantearse realizar un ejercicio de *presupuesto base cero* en todos los departamentos administrativos.

Tampoco debemos descartar sacar ejemplos de la historia que puedan ofrecernos soluciones a nuestros problemas de hoy. Una solución global al problema de la deuda soberana europea, el mayor escollo que encontramos hoy para salir de la crisis, sería acordar la unión fiscal y ceder cada estado sus derechos fiscales a la Unión Europea, a cambio de que Europa

asuma la deuda soberana de los países miembros. Si valoramos a valor presente los derechos fiscales de un país, salen cifras muy considerables que superan con creces el importe de la deuda. Dado que no todos los países tienen el mismo nivel de deuda, quedaría una deuda residual de cada país con la Unión Europea, a favor o en contra, que se iría saldando con el diferencial entre lo recaudado en el país y lo invertido en él a lo largo de los próximos años hasta su extinción. La solución no es original, es lo que hicieron los EE.UU. tras su Guerra de Independencia para poder hacer frente a los bonos emitidos por los estados durante la guerra. La famosa Constitución Americana no es más que la solución al problema de una deuda insolvente contraída por unos estados en quiebra. Los EE.UU. ya tenían una constitución en la declaración de independencia. La nueva constitución fue necesaria para asegurar que los acreedores de los estados pudiesen cobrar. No en balde

los redactores de la constitución eran los principales tenedores de bonos estatales.

Como Europa no tiene tiempo para aplazar las soluciones y los ciudadanos europeos ya han demostrado que no son muy propicios a asambleas constituyentes ni *referenda*, sigamos los pasos de los EE.UU. y acordemos la unión fiscal por la vía rápida de los tratados bilaterales cuanto antes. Necesitamos soluciones creativas ya. La economía necesita un esfuerzo innovador, un giro argumental basado en la austeridad y la eficacia y no en el despilfarro, contar con instituciones con capacidad y autoridad para gestionar con agilidad y coordinación continental las políticas monetarias y fiscales. Europa debe aplicar el principio de la subsidiaridad para determinar a qué nivel hay que establecer la dirección de la economía, muy especialmente de la unión monetaria, para que sea más eficaz y agilizar la implantación de las soluciones institucionales.



MANUAL DEL SISTEMA FINANCIERO ESPAÑOL

VV.AA.

Ariel Economía y Empresa

Barcelona, 2012. 535 páginas.

Los profesores Álvaro Cuervo, Luis Rodríguez, Antonio Calvo y José Alberto Parejo, fieles a su cita anual, acaban de publicar la vigésimo cuarta edición del libro *Manual del Sistema Financiero Español*.

Aunque en la presente edición se mantiene invariable el objetivo genérico planteado en 1987, cuando se publicó su primera edición, y que no es otro sino realizar un análisis detenido y actualizado del sistema financiero español, los profundos cambios acaecidos en nuestro sistema financiero han llevado a sus autores a realizar una actualización y modernización de la obra, aunque siga manteniendo su estructura básica y su línea argumental.

El Manual centra su análisis en los tres elementos fundamentales de

cualquier sistema financiero: sus intermediarios financieros, sus mercados, tanto monetarios como de capitales, y sus medios, referidos estos últimos tanto a los activos financieros como a las medidas de la política monetaria y financiera de nuestras autoridades.

Tras un primer capítulo introductorio, en el que se estudian las características generales, los elementos y las funciones de todo sistema financiero, con una referencia final muy necesaria (sobre todo en una economía en crisis) a la ética financiera, en el capítulo 2, se analiza la estructura actual de nuestro sistema financiero y de las grandes líneas de su evolución histórica en las últimas décadas, análisis este que se centra en las grandes reformas producidas tanto en su organización global como en la creación y funcionamiento de sus instituciones y mercados, cuyo estudio resulta imprescindible para entender cómo se ha podido llegar a su situación actual.

A continuación se aborda el análisis de los flujos financieros que se producen a través de nuestro sistema, profundizando tanto en la financiación del sector público como en la del sector privado, lo que constituye el objetivo específico del capítulo 3.

Al estudio de los antecedentes, naturaleza, órganos de gobierno y funciones del Banco de España, se dedica el capítulo siguiente, cuyos últimos apartados se ocupan de su misión fundamental de aplicar la política monetaria única de la UEME en nuestro país (su estrategia e instrumentación, sobre todo) y de los mercados interbancarios (de depósitos y de divisas).

Por su parte, los capítulos 5 al 7 se dedican al estudio de las entidades que son objeto de control y supervisión por el Banco de España, especialmente a las entidades de

crédito por su mayor importancia relativa. En efecto, tras estudiar en el primero de ellos los temas comunes a los diversos grupos institucionales que se integran en estas últimas (su régimen único en la UE de creación y expansión, sus operaciones de todo tipo, sus coeficientes obligatorios, etc.), el capítulo 6 se ocupa de los aspectos específicos de las entidades de depósito (bancos, cajas de ahorros y cooperativas de crédito) y el 7 de los correspondientes a las demás entidades de crédito (el ICO y los EFC) y al resto de instituciones financieras sometidas a la supervisión de nuestro banco central.

Una vez analizado en estos tres capítulos el llamado *sector del crédito de nuestro sistema financiero*, se pasa en el siguiente al estudio de su sector de los valores, dedicando el capítulo 8 a los activos y mercados de renta fija, tanto primarios como secundarios. Y se dedica otros dos a los de renta variable y a los intermediarios especializados en operar en ellos. Para acabar la obra con un capítulo final dedicado al estudio del tercer sector del sistema financiero español, el de los seguros y fondos de pensiones.

Con este enfoque, los autores modifican el que esta obra había presentado en sus numerosas ediciones anteriores. En efecto, se profundiza en esos tres grandes sectores que componen el sistema financiero español, diferentes pero estrechamente interrelacionados y se dejan de analizar los mercados financieros internacionales, que ya son objeto de estudio en otras obras.

Sin lugar a dudas, este libro es el reflejo de la larga vocación y dedicación a la docencia e investigación de sus autores, y de su preocupación por satisfacer las principales necesidades académicas de sus alumnos. Y así, la obra se ha diseñado y elaborado desde un principio

con la pretensión fundamental de constituir un manual de texto para los alumnos de las Facultades de Ciencias Económicas y Empresariales que les facilite y complete sus estudios sobre el sistema financiero español. Ahora bien, los profesionales de nuestro sistema financiero, así como cualquier otra persona interesada en su conocimiento, podrán beneficiarse de esta obra, al encontrar a lo largo de sus páginas una visión general, suficientemente completa y continuamente actualizada de sus distintos elementos.

Hay que agradecer a sus autores la ardua tarea que emprendieron hace aproximadamente un cuarto de siglo con su compromiso de transmitir de forma esquemática y fácilmente comprensible el sistema financiero español. El análisis de una realidad tan cambiante provoca la rápida obsolescencia de un manual de este tipo y, por tanto, la necesidad de revisar su contenido de forma continua. De tal forma que, aun manteniendo el título, cada edición ha sufrido importantes cambios en su contenido, y así, como ya hemos señalado, aunque objetivos, estructura básica y línea argumental se han mantenido, pocas páginas de la primera edición se mantienen en la actual.

Muy probablemente este esfuerzo y la calidad de la obra es la que ha hecho que, desde un primer momento, este Manual goce de una excelente acogida, hasta el punto de haberse convertido sin duda ya en el «clásico» en la materia. Esperemos que sus autores continúen durante muchos años con la ardua tarea asumida y cada mes de septiembre vuelvan a ofrecernos un excelente análisis actualizado del sistema financiero de nuestro país.

Jesús Paúl Gutiérrez
Universidad CEU San Pablo



CHINA: UNA NECESIDAD PARA UNA EMPRESA GLOBAL

VV.AA.

Cátedra Nebrija-Grupo Santander
en Dirección Internacional
de Empresas

Madrid, 2008. 218 páginas.

Existen momentos en los que acercarse a la lectura de un libro de temática económica supera las barreras de lo convencional. Este es el caso de la obra que la Cátedra Nebrija-Grupo Santander pone a disposición de aquellos responsables de los departamentos comerciales de empresas o de los propios empresarios interesados, desplegando un repertorio de situaciones reales vividas por empresas españolas en su proceso de implantar su negocio en China. Tras un detallado estudio de los dos centenares de páginas que componen la obra, se está en disposición de discernir aquellos condicionantes de entrada que operan en el país asiático,

además de conseguir un profundo conocimiento de las prácticas ajenas para entender los mecanismos de introducción en el mercado más extenso del mundo.

Como es habitual en los monográficos publicados por la Cátedra, no se desperdicia ninguna de las páginas, de modo que a medida que se va avanzando en la obra, se van encuadrando los distintos aspectos que pueden, si no garantizar, sí potenciar el éxito de la misión. Amén de este aprendizaje, se completa el volumen con un anexo metodológico, donde se explicita los métodos utilizados para la recogida de información y su posterior análisis, además de una sucinta, aunque útil, bibliografía sobre la temática presentada. Se trata de un trabajo en el que se combina el rigor analítico gracias al análisis minucioso de la realidad de las empresas nacionales en el exterior, con la amplia y variada exposición de varios de los ejemplos empresariales más significativos en su andadura por tan lejanas tierras orientales.

La estructura del libro está sustentada en cuatro principales bloques, además de un apartado bibliográfico. De entrada y sin más preámbulos, se analizan, de manera extensa, los principales resultados alcanzados por la investigación efectuada, conjuntados con la opinión institucional de expertos que enlazan su labor profesional con los contenidos que aquí se abordan. Así se deduce, desgranando las peculiaridades del mercado chino, desde el punto de vista de la opinión de los empresarios afincados allí, que las expectativas generadas por el gigante económico tienen muchas posibilidades de convertirse en realidad, aunque para ello hay que ser muy conscientes del contexto sociocultural del país, así como la necesidad de prestar atención a los factores de éxito para con-

seguir elpreciado objetivo, pero sin olvidar que también existen factores que pueden dar al traste con la idea primaria e incrementar las posibilidades de fracaso.

La segunda sección se centra en el estudio de la evolución acaecida en las empresas españolas desde la doble perspectiva de la actividad exportadora e importadora. En este sentido, comerciar con China supone deducir que el nivel de importaciones supera ampliamente al de exportaciones. Un gran despliegue de tablas posibilita, de manera detallada, entender pormenorizadamente los elementos de las relaciones comerciales entre ambos países desde varias ópticas distintas. Así, se puede recorrer desde el número de empresas que comercian con China exportando e importando, hasta cuáles son los productos que más se intercambian en ambas direcciones, no solo a nivel nacional, sino en detalle geográfico por comunidad autónoma, lo que da idea del desglose al que se puede optar.

Dos breves capítulos forman las explicaciones de la tercera unidad, aquella que se refiere a las opiniones vertidas por dos expertos que atesoran una doble ventaja. Por una parte, la de disponer de un reconocido prestigio y, de otra, haber estado en puestos de máxima responsabilidad, donde ambos han conseguido alcanzar el estatus de expertos con experiencia real, lo que les otorga una posición privilegiada a la hora de aconsejar sobre un mercado tan complejo como el chino. Con la detenida lectura de sus apreciaciones, se vislumbra de manera clara el entorno en el que toda empresa que tenga en su estrategia comercial emprender el camino de relacionarse con el mercado chino debe tener en cuenta, no solamente desde el punto de

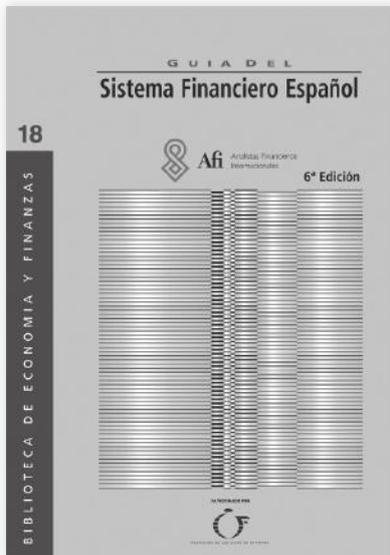
vista económico, sino bajo el paraguas que proporcionan las respuestas vertidas a algunas preguntas, que se tornan clave para determinar si la aspiración empresarial se decantará entre el éxito o el fracaso.

El grueso de la obra, tanto desde el punto de vista de la extensión como el de la practicidad, se encuentra en la cuarta parte, donde aparecen ordenadas alfabéticamente veintidós empresas que trasladan al lector sus propias vivencias empresariales en China. De cada una de ellas hay una lectura positiva, y tal vez por contagio de la filosofía oriental, se dejan vislumbrar unos claros avisos sobre lo que resulta importante para los empresarios y trabajadores de ese país. No solo desde una visión simplificada a lo económico, sino modelando aquellos elementos que son concluyentes para establecer una relación sólida en el tiempo y en los negocios, donde juegan un papel predominante elementos que en Occidente pasan desapercibidos en el día a día. Entre las exposiciones de los responsables de estas empresas que han conseguido una posición en China, aparecen conceptos como paciencia, perseverancia, planificación a largo plazo, adecuación cultural y un largo etcétera que no figuran como asignatura preferencial en los másteres de los ejecutivos occidentales pero sin los cuales difícilmente se conseguirán los objetivos deseados. Estos capítulos posicionan la magnitud del proyecto al que se desea hacer frente, sirviendo como lanzadera para internacionalizar la empresa, proyectando los negocios a otros lugares del mundo, ya bien sea por la ubicación y las ramificaciones existentes, ya sea por la posibilidad de encontrar proveedores o clientes que, sin este salto, no hubiera sido posible descubrir.

El último apartado desarrolla una completa radiografía de las empresas instaladas en este inmenso país de Asia, caracterizando descriptivamente la tipología y características de las mismas. Los profesores Carlos Poza y Patricia Mateo, utilizando los resultados de una encuesta, extraen conclusiones que complementan las experiencias narradas en los capítulos anteriores. La intención de los docentes es la de mostrar los datos más relevantes de las empresas, su proceso de localización, su nivel de consolidación, así como las estrategias de negocio seguidas y el grado de apoyo recibido por los sectores público y privado.

Ahora que la actividad exportadora de las empresas españolas está siendo el baluarte de la sostenibilidad económica, permitiendo que la economía no se hunda a niveles más sombríos y ayudando a potenciar la esperada y ansiada recuperación, las conclusiones a las que se pueden llegar proporcionarán, las principales claves para una adecuada gestión en temas comerciales con el gigante asiático, amén de una visión realista y positiva del modo de encarar las inmensas posibilidades que ofrece China a las empresas españolas.

Jesús Domínguez Rojas
Universidad Autónoma de Madrid



GUÍA DEL SISTEMA FINANCIERO ESPAÑOL (6ª EDICIÓN)

Daniel Manzano y
Francisco J. Valero (directores)

Analistas Financieros
Internacionales

Patrocinada por la Fundación
de las Cajas de Ahorros

Ediciones Empresa Global
(Escuela de Finanzas Aplicadas)

Madrid, diciembre 2012
672 páginas.

La *Guía del Sistema Financiero Español* elaborada por el equipo de profesionales de Analistas Financieros Internacionales alcanza su sexta edición. No es habitual decir esto de un libro y menos de economía y finanzas. En todo caso, el hecho de que esta obra haya llegado a su sexta edición en poco menos de veinte años pone claramente de manifiesto la favorable acogida que ha ido recibiendo a lo largo de los años por parte de los estudiosos y profesionales del sis-

tema financiero español, a los que, como señala en el prólogo Carlos Ocaña, director general de Funcas (entidad patrocinadora), está dirigida la obra. En el primer caso, hay que destacar que sea un libro que se utiliza como texto de referencia en distintas universidades y centros de postgrado españoles. En el segundo, la obra proporciona un eficaz instrumento de consulta y apoyo, porque el sistema financiero se ha hecho hoy en día tan complejo que es difícil que una sola persona, aun entendida en el tema, disponga de todos los conocimientos necesarios para su total comprensión.

En el acto de presentación que se realizó el pasado mes de diciembre, José Manuel González Páramo lo expresó muy acertadamente al indicar que el sistema financiero español, en la actualidad, es un flujo, un medio en constante cambio y por ello se planteaba si era el momento de publicar una nueva edición que está sometida a un riesgo de rápida obsolescencia. ¿No hubiera sido mejor esperar a que la salida de la crisis nos permita confirmar cuál es el esquema de entidades y de relaciones que va a gobernar el sistema financiero en los próximos años? Puede ser, pero es cierto que la anterior edición vio la luz a comienzos del 2008, cuando solo se habían empezado a vislumbrar los primeros síntomas de la crisis que había empezado al otro lado del Atlántico y que nadie en aquellos días, ni los más agoreros (que los había y que los sigue habiendo), fue capaz de atisbar la dimensión y profundidad que tendría la misma. Cinco años después, las alteraciones en el entorno económico e institucional, tanto en la normativa reguladora como en el censo de entidades bancarias, son tan importantes que la dispo-

sición de un texto que revisara de una manera rigurosa, racional, con cierta perspectiva, al menos mayor que la que nos proporcionan los diarios y semanarios especializados, muchas veces tributarios de la inmediatez, del titular efectista y, por qué no decirlo, de la ideología, era una necesidad. La reforma del sistema financiero español ha supuesto la transformación de un conjunto de entidades que suponían el cincuenta por ciento del sistema bancario español (las cajas de ahorros) y que, a la postre, ha supuesto su práctica desaparición, al menos desde el punto de vista de su naturaleza jurídica. Este episodio bien merecía un análisis del proceso. No en vano, frente a otras ediciones en las que el sistema bancario disponía de su correspondiente capítulo, en esta ocasión cuenta con dos. No podía ser menos. El primero de ellos revisa los aspectos generales del funcionamiento de las entidades de crédito y su regulación, especialmente la referida a solvencia y liquidez, que es la que más transformaciones ha sufrido en los últimos tiempos, para terminar ilustrando la profunda transformación que ha afectado al sistema bancario. El segundo es un análisis del sistema, desde un punto de vista agregado, de sus principales variables y magnitudes: estructura de mercado, composición de negocio, medidas de rentabilidad, morosidad, solvencia, liquidez, etcétera.

Pero no solo en la metamorfosis del sistema bancario se centran las novedades y actualizaciones de la Guía. A nadie se le ocultan otras alteraciones del ecosistema económico y financiero como, por ejemplo, las relativas a la instrumentación de la política monetaria del Banco Central Europeo, que ha sufrido modificaciones importan-

tes, es cierto que de carácter coyuntural, sin duda alguna vinculadas directamente a la virulencia de la crisis, pero no por ello deben dejar de ser explicadas y puestas en contexto. O qué decir de los mercados de renta fija, con las convulsiones en los precios de la deuda soberana, sobre todo en las ampliaciones de los diferenciales dentro del área euro entre los *paises centrales* y los *paises periféricos*, denominaciones que parecen ir más allá de ser meras referencias geográficas.

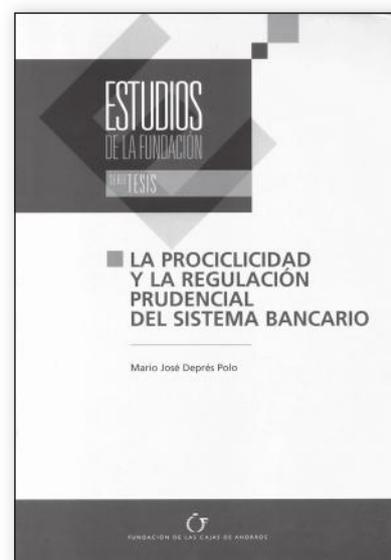
Suponen un recurso muy útil los textos destacados que se incluyen en los diferentes capítulos que complementan, con un enfoque muy práctico, el contenido principal del libro. Recogen episodios como la crisis de los fondos monetarios en EE.UU. o explicaciones técnicas sobre el mecanismo de funcionamiento de una subasta de apertura en el mercado bursátil que, ciertamente, ilustran al lector sobre un tema concreto, pero que insertado dentro del texto del libro, resultaría quizá *fuera de contexto*. El hecho de que, además, queden recogidos de manera diferenciada dentro del índice del libro, ayuda en su búsqueda.

En la última página del libro se anuncia una web con recursos complementarios, www.guia-sistemafinanciero.com. Una vez visitada, compruebo su utilidad, pues todos los cuadros del libro están disponibles en formato Excel y la bibliografía con los vínculos activos hacia los textos originales de gran parte de las referencias. Anuncian un mantenimiento de la página en la que se irán recogiendo las novedades que se produzcan en torno a la temática del libro.

Y una última curiosidad. La publicación de esta sexta edición coincide con el 25 aniversario de la empresa promotora de la obra,

Analistas Financieros Internacionales (Afi), que ha sabido posicionarse como una firma muy destacada de capital español en el ámbito del asesoramiento económico y financiero para una multiplicidad de clientes, y que a través de la comparecencia en distintos medios de comunicación de sus profesionales, autores muchos de ellos de los capítulos de la Guía, nos ilustra diariamente acerca de las vicisitudes de la economía y los mercados financieros.

Francisco Javier López Somoza
Socio de Analistas
Financieros Internacionales



LA PROCICLICIDAD Y LA REGULACIÓN PRUDENCIAL DEL SISTEMA BANCARIO

Mario José Deprés Polo

Fundación de las Cajas de Ahorros
(FUNCAS)

Madrid, 2011. 536 páginas.

Todo aquel que se ha puesto delante de un hoja en blanco o el que ha terminado ya un escrito, sea novela, ensayo, artículo o libro en general, sabe que una de las tareas más difíciles es la de titular el trabajo hecho o por hacer. Con este trabajo que aquí se reseña, nos imaginamos al doctor Deprés buscando un atinado título para su obra. Si es *post-scriptum*, ¿cómo acertar resumiendo lo hecho?, ¿cómo resumir en una escueta frase todo lo realizado? Si, por el contrario, la búsqueda de un impactante título es *ante-scriptum*, ¿cómo recoger el resultado de lo se va a empezar a analizar en una simple frase? En todo caso, difícil cuestión que aquí el autor resuelve de manera

arriesgada con un título complicado para todo aquel neófito que se acerca al sistema financiero y bancario. El protagonista del trabajo —*el sistema bancario*— tiene un problema, —*la prociclicidad*—. Frente a ello surge la *solución* —*la regulación prudencial*—. De este modo, el autor junta al protagonista, el problema y la solución en un acertado título que resume a la perfección de lo que trata este sobresaliente trabajo.

Calificamos de sobresaliente el libro porque el texto que animamos a leer desde esta sección no es nada más y nada menos que el Premio Enrique Fuentes Quintana a tesis doctorales en la convocatoria 2009-2010 de la Fundación de las Cajas de Ahorro (FUNCAS). Además, dicha tesis fue dirigida y, por lo tanto, avalado científicamente, por dos de los analistas financieros más reconocidos de nuestro país, los doctores Emilio Ontiveros Baeza y Alfonso García Mora.

Para el lector no entendido es preciso aclarar algunos de los términos que aquí aparecen. El término *prociclicidad* (1) está basado en la idea del carácter cíclico de la economía, es decir, en la alternancia de las fases expansiva y depresiva en la evolución de una economía. Es obvio que ciertas variables financieras manifiestan una clara correlación con el comportamiento general de la economía, mostrando comportamientos cíclicos. Esto se debe, citando literalmente de la fuente, a *la proclividad de la política crediticia de las entidades financieras en el sentido en que estas, al ser más expansivas en crédito en momentos de bonanza económica y más restrictivas en momentos de recesión, favorecen la expansión económica vía crédito en momentos buenos y la restringen aún más en momentos malos, actuando por*

tanto de forma procíclica. El propio autor lo aclara en la introducción, *el papel de las entidades de crédito como impulsoras de la actividad económica hace que en la medida en que sean conscientes o ignoren la existencia del ciclo, este se presente con mayor o menor fuerza*.

A lo largo del libro se van a ir revisando las diferentes vías por las que el sector bancario influye en el carácter cíclico de la economía, identificando dos puntales en este comportamiento cíclico: el propio funcionamiento de la actividad bancaria (se entiende que un comportamiento así no es deseable para el sistema financiero) y la *regulación prudencial* para eliminar, o al menos mitigar, tan pernicioso efecto. Así pues, este trabajo analizará las diferentes maneras en las que se manifiestan los comportamientos procíclicos, proponiendo algunas medidas que pueden adoptarse para hacerlos frente.

El libro se estructura en doce capítulos. El primero, de introducción y justificación del trabajo, da paso a un segundo que analiza el sector financiero y los ciclos económicos, mostrando la interrelación entre ambos. El tercer capítulo estudia la prociclicidad inherente en el sector financiero. En el cuarto, titulado «Prociclicidad generada por la regulación», plantea cuáles son los principales cuerpos normativos y cuál es su relación con el problema de la prociclicidad. El quinto epígrafe, «La normativa contable. Las NIC», estudia el comportamiento cíclico de la normativa contable, analizando empíricamente su papel en la economía española. «La regulación del capital. Basilea II» es el título del sexto capítulo, en el que se recoge el estudio de la prociclicidad en la normativa de solvencia, señalando los diferentes elementos que la caracterizan. En

el séptimo capítulo, «Análisis empírico de la prociclicidad generada por los requerimientos de capital», se analiza empíricamente la fluctuación de los requerimientos de capital a lo largo del ciclo y su repercusión sobre la actividad económica. El capítulo octavo, «Relación entre la normativa contable y la de solvencia», analiza la interrelación entre ambas y su repercusión sobre el comportamiento cíclico del sistema bancario. En el noveno se verán las «Medidas para limitar la prociclicidad», medidas para suavizar las fluctuaciones cíclicas y sus consecuencias sobre el conjunto de la economía. El décimo capítulo analiza el papel del «Pilar 2 de Basilea como herramienta contra la prociclicidad». El undécimo se centrará en la materialización de todas las tensiones procíclicas viendo las «Implicaciones en la crisis actual» durante el último ciclo económico acontecido. Finalmente, el último capítulo es de *Conclusiones*, al que se acompaña unos *Anexos, Notas a fecha de la edición de junio de 2011* y una completa *Bibliografía*.

Una de las conclusiones que el doctor Deprés reconoce es que uno de los elementos más desestabilizadores de la crisis que estalló en 2007 fue la amplificación procíclica de las perturbaciones financieras a través del sistema bancario, los mercados financieros y la economía en general. La incapacidad para medir adecuadamente el riesgo se reflejó en la concesión de financiación bancaria, en época alcista, lo que provocó, en las contracciones económicas, un fuerte recorte del crédito a empresas y familias, que aún padecemos, complicando la salida a la crisis.

España, afirma el autor, presenta algunas peculiaridades en su comportamiento procíclico, debido a

que durante la fase expansiva no se produjo la generalización de productos estructurados complejos con la misma extensión que en el resto del mundo y, si bien se relajaron los requisitos para conseguir financiación bancaria, no llegaron a aparecer productos similares a las hipotecas *subprime*. Sí se produjo, sin embargo, un importante incremento de la financiación a actividades inmobiliarias y de construcción cuya única viabilidad radicaba en que continuase el *boom* inmobiliario. En todo caso, en España, el crédito también ha sido procíclico y ha acentuado la contracción económica.

Seguro que sorprendería a José, hijo de Jacob, ministro del Faraón y primer observador de los ciclos económicos —que predijo los años de vacas flacas y años de vacas gordas, años de guardar trigo en el granero a la espera de la hambruna siguiente— hace más de cuatro mil años, que milenios después, alguien repetiría el análisis... ¡y que seguimos sin aprender la lección!

Esperemos que libros como este nos conduzcan por caminos mejores y si es posible... antes de que llegue el precipicio.

José Antonio Negrín de la Peña
Universidad de Castilla-La Mancha

NOTA

- (1) Son numerosas las entradas sobre este término en la red. Se ha optado por el recogido en, <http://www.actibva.com/magazine/actibva/palabrometro-de-la-crisis-parte-ii>.

