
HISTORIA DE LAS MARCAS. LA MARCA. DE LA PREHISTORIA AL FUTURO

JORDI MONTAÑA I MATOSAS
ISABEL MOLL DE ALBA MENDOZA

Dentro de 500 años todos los japoneses se llamarán Sato. Así se iniciaba un artículo en *La Vanguardia*¹ citando un estudio realizado en Japón por el Centro de Investigación para la Economía y la Sociedad del Envejecimiento de la Universidad de Tokoyu en Sendai. Sato es el apellido más común en Japón donde la tradición legal hace que las familias solo puedan transmitir un apellido que generalmente es el del padre. El autor del estudio opina que el que todos los japoneses terminen llamándose igual “no solo será un inconveniente, sino que también socavará la dignidad individual”. El artículo versaba sobre las tasas de natalidad, pero nos hace ver que la marca, y eso es en realidad el nombre (o el símbolo que lo representa), nace con el individuo, de la necesidad de identificar y diferenciar a las personas y a las cosas.

Muy probablemente ya en la prehistoria los individuos se distinguían por un nombre, que era su marca, para diferenciarse unos de otros y para identificar a los miembros de la tribu que también tenía un nombre, una marca, como se percibe en las pinturas rupestres. En forma gráfica existen ejemplos de cerámica china con el nombre del emperador en el poder datadas alrededor

de 5.000 años AC. Los antiguos egipcios marcaban la ropa, los azulejos, los materiales de construcción y la platería con los jeroglíficos que identificaban a sus fabricantes. También hay numerosos ejemplos de objetos procedentes del imperio romano como vasijas, vajillas y otros utensilios marcados con signos de identificación de sus fabricantes o de los productores de lo que contenían.

Los cristianos dibujaban un arco en la arena y si otro lo completaba creando un pez se identificaba a su vez como cristiano. En efecto, los primeros cristianos, perseguidos hasta el año 313 DC, se identificaban a sí mismos con un pez, “ichtus o ichthys” en griego, que era el acrónimo de Jesucristo Hijo de Dios Salvador. El símbolo del pez también se relacionaba con San Pedro, pescador, o con Jesucristo como guía hacia la verdad como pez en el agua que el pescador saca a la luz.

De la Edad Media tenemos una magnífica marca eclesiástica que es el crismón, anagrama con las primeras letras de Cristo en griego: ji (X) y ro (P), símbolo de Cristo y emblema de victoria del ungido (XPISTUS). En nuestros museos episcopales existe una variada muestra de crismón de elaborada manufactura.

¹ Uria, L. El último, que apague la luz. *La Vanguardia*. 12 mayo 2024

En la Edad Media los canteros marcaban con un signo de identificación propio las piedras que formarían parte de la edificación de catedrales para ser debidamente remunerados. También parece ser que dejaban marcas con significado, las marcas lapidarias², que marcaban la ruta al Locus Sancti Iacobi, el camino de Santiago.

En la mayor parte de estos ejemplos ya se ve que la voluntad identificadora de las marcas durante siglos ha servido para diferenciar los bienes de un productor de otro. En inglés, el término *brand* se deriva del nórdico antiguo *brandr* que significa “quemar”, como éstas eran utilizadas (y hoy aún lo son) por los ganaderos para marcar e identificar las reses de su propiedad³. De modo más siniestro se marcaban a los esclavos con la marca de sus propietarios.

Se puede observar que, además de un aspecto simbólico de las marcas, alrededor de ellas ha habido normalmente fines económicos. Aún hoy, cuando una empresa está creando un nuevo nombre, logo o símbolo para un nuevo producto se dice que está creando una marca. Se crean miles de marcas cada día. Se puede afirmar que sin duda el futuro es de las marcas y que no todos los japoneses terminarán llamándose Sato.

LA LEGALIZACIÓN DE LAS MARCAS Y SU PROTECCIÓN

El valor económico de las marcas impulsó su protección. Las marcas se legalizaron oficialmente por primera vez en el Parlamento de Inglaterra en el siglo XIII con la ley de marcas de los panaderos. Seguirían los plateros y posteriormente las marcas de imprenta y los emblemas de palacios, castillos, posadas y tabernas.

Modernamente la Ley Federal de Marcas de los Estados Unidos de Norteamérica data de 1870 y la primera marca registrada fue Averill Paints. Siguió las leyes alemanas (1874), Gran Bretaña (1875), Japón (1884). En España, aunque la Oficina Española de Pa-

tentes y Marcas cumple 200 años, se podría considerar que la primera ley de marcas es del año 1929 estando incluida en el Estatuto de la Propiedad Industrial. El Estatuto definía que podía ser marca todo signo que sirviera para distinguir productos de la industria, el comercio y el trabajo y enumeraba de forma no exhaustiva los diferentes tipos de marcas de los que podríamos destacar los precintos de taxímetros y los punzones de joyería que eran de obligado registro.

La Ley de Marcas del 2001 constituye una reforma del Estatuto a partir de la sentencia del Tribunal Constitucional (TC103/1999), que incluye aspectos sobre competencia en propiedad industrial. También responde a ajustes que incluyen disposiciones comunitarias e internacionales y la adaptación a la Sociedad de la Información. La última modificación de la Ley de Marcas viene dada por el Real Decreto Ley 23/2018 y el Real Decreto 306/2019, que adapta la legislación española a la Directiva Comunitaria 2015/2436. Las principales novedades aún vigentes son la modificación terminológica de marca notoria y marca renombrada, la prueba obligatoria del uso de la marca de 5 años y la declaración de nulidad o de caducidad por la OEPM.

Después de la revisión histórica de la legislación de las marcas es importante destacar que la marca más antigua que se conoce, y que aún está en vigor, data del año 578 y es una constructora japonesa, Kongó Gumi, y aunque fue adquirida por el grupo Takamatsu en 2006 éste mantiene la marca. Algunas de las marcas bien conocidas que se mantienen vigentes hoy son las cervezas Pilsen (Chequia, 1859) y Bass (Reino Unido, 1875) o Coca Cola y Heinz (Estados Unidos de Norte América, 1893y 1897, respectivamente).

Las marcas pueden ser marcas de producto o marcas corporativas, es decir, marcas de empresa, que acogen varios productos y/o servicios, y de las que se hará referencia más adelante.

² Sánchez- Garnica, E. El alma de las piedras. Ed. Planeta. 2010.

³ Keller, KL. Strategic Brand management. Prentice Hall. 2003.

Algunas de las marcas corporativas españolas más antiguas según Forbes⁴ son: Codorniu (vinos y espumosos, Sant Sadurní d'Anoia, 1551), Monte de Piedad de Madrid (banca, Madrid, 1702), J.Vilaseca (papel, Capellades, 1714), Bodegas Alvear (vinos, Montilla, 1729), Arcos (cuchillos, Albacete, 1745), Gomà Camps (papel, Valls, 1758), Bodegas Osborne (vinos, espirituosos y alimentación, 1772), La Farga Lacambra (metal, Les Masies de Voltregà, 1808), Bodegas Barbrillo (vinos, San Lúcar de Barrameda, 1821), Bodegas Caballero (Cádiz, 1830), Bodegas González Byass (Jerez, 1835), Laboratorios Uriach (farmacia, Barcelona 1838) y Orbea (armas y bicicletas, Éibar, 1840). Otras fuentes citan además a la Cooperativa Casa de Ganaderos de Zaragoza, fundada por el Rey Jaime I de Aragón o Turrone, Almendra y Miel, de Valencia, la empresa familiar más antigua fundada en 1725 por la familia Sirvent. Otras empresas más recientes y de mucha actualidad como Tous (joyas, Manresa, 1920) o como Estrella Galicia (cerveza, A Coruña, 1906) tienen ya más de cien años en la misma familia. Entre estas marcas centenarias hay empresas con marcas de productos de consumo, de productos industriales y de servicios. Se constata que la duración de las marcas no parece depender del tipo de producto o servicio al que se refieren, sino más bien a las necesidades que satisfacen.

Este pequeño recorrido sobre la antigüedad de las marcas sirve para constatar el gran valor económico que tiene la marca. En efecto, la duración en el mercado de una marca de producto o de una empresa es signo de su viabilidad y de su capacidad de generar recursos en el tiempo para su supervivencia y crecimiento. Esto sirve de introducción a una definición amplia de la marca.

LA MARCA. EL VALOR DE LA MARCA. LA IMAGEN DE MARCA

Si seguimos la definición que hace la ISO⁵ (International Organization for Standardi-

zation), la marca es un activo intangible, incluyendo, pero no limitando, nombres, términos, signos, símbolos, logos y diseños, o una combinación de éstos, que intentan identificar bienes, servicios y entidades, creando imágenes y asociaciones distintivas en la mente de los stakeholders, y por consiguiente generando beneficios y valores económicos.

A partir de esta definición hay varios puntos a destacar. En primer lugar, es un activo intangible que, por tanto, tiene valor y que debería figurar como activo en el balance, lo que algunas empresas ya hacen. Se puede imaginar el valor acumulado de las marcas de empresas centenarias como las que se han citado anteriormente.

En segundo lugar, las marcas se construyen con nombres, términos, signos, logos y diseños, todos ellos elementos identificables, pero creando imágenes y asociaciones que se logran de varias maneras: con la comunicación, con el precio del producto, con su canal de distribución, con su presencia en el punto de venta, en los eventos en los que está presente e incluso con los patrocinadores de dichos eventos. Así mismo se hace énfasis en que esto vale para productos, bienes, servicios, entidades (físicas o jurídicas, añadimos).

En tercer lugar, en la definición se apunta que la creación de imágenes y asociaciones distintivas es en la mente de los stakeholders, es decir, se destaca que la marca se dirige, no solo a sus compradores y consumidores, sino también a sus distribuidores, a sus proveedores de materias, a sus proveedores de servicios y financieros, a sus empleados y a sus accionistas. Es decir, a todos los colectivos que rodean a la marca de una u otra forma.

Finalmente, los directivos, cuando crean una marca, no solo crean un nombre, logo o símbolo de un producto que constituyen los elementos de la marca, sino que también están creando un conjunto de atributos para lograr el reconocimiento, reputación y preminencia en el mercado, y así

4 <https://forbes.es/empresas/10047/las-empresas-mas-antiguas-de-espana/>

5 International Chamber of Commerce. The ICC Intellectual Property Roadmap- Current and emerging issues for business and police makers. 2017.

crear ventajas competitivas y valor económico.

La marca⁶ añade imágenes mentales a la empresa, al producto o al servicio que la hacen diferente de otras empresas, productos y servicios que intentan satisfacer necesidades o deseos similares a los de sus competidores. Estas diferencias pueden ser tangibles, funcionales y racionales o bien intangibles, simbólicas y emocionales relacionadas con lo que la marca representa.

Si se trata de un producto, la marca es un conjunto de atributos que añade al producto otras dimensiones que lo diferencian de otros productos diseñados para satisfacer necesidades iguales o parecidas. En el caso de una marca de empresa, la marca es un intangible crítico sobre lo que representa la empresa y sus productos y es un conjunto de compromisos con el comprador.

Las marcas están para ayudar a los consumidores a tomar decisiones informadas. Las marcas permiten a los consumidores identificar rápidamente los productos que quieren y diferenciarlos de otros en los estantes del punto de venta.

El valor de la marca es la relación entre la percepción de los beneficios que aporta y los costes que supone. La marca reduce el riesgo de equivocación en la compra y es una garantía que reduce también el coste del desconocimiento o de la desconfianza. Bajo este punto de vista la información implícita en la marca es una fuente de valor para el comprador. Los beneficios que aporta la marca no son solo funcionales, como podría ser la información racional sobre la composición del producto (y, en su caso, de los riesgos de su consumo), sino también beneficios psicológicos y simbólicos. El coste es básicamente lo que se paga por el producto, pero también es el esfuerzo que se hace en su compra y habría que añadir el coste de la confianza o, más bien de la desconfianza. La marca evoca contenidos y significados que añaden valor simbólico al producto y reduce el riesgo de la compra al dar información, garantía y seguridad.

Las marcas protegen al consumidor de los riesgos generados por los productos no regulados o adulterados y, en definitiva, dan al consumidor la paz mental de que han elegido un producto en el que se puede confiar.

Más allá del logotipo, la marca es un conjunto de significados que debe ser gestionado estratégicamente teniendo en cuenta al comprador y a la sociedad. Este hecho ha dado un giro a la consideración de la marca dentro de las funciones tradicionales del marketing. La marca era parte del producto y en el proceso de su diseño se incluía el diseño de la marca. Desde hace años hay un nuevo paradigma: la marca es un activo de la empresa y debe gestionarse estratégicamente. La marca es portadora de los principios de la empresa y la gestión de la marca debe tener en consideración la identidad, la imagen y el valor de la marca. La marca debe ser congruente con la estrategia de la empresa en su más amplio sentido: congruente con su misión, con su visión y con sus valores.

Como se ha mencionado anteriormente la marca tiene dos funciones clave, identificación y diferenciación, que se entienden como:

- Identificación: la marca debe ser claramente percibida y asociarse con inmediatez a lo que representa.
- Diferenciación: la marca debe diferenciar lo que representa de otras ofertas que compiten con ella. Cuando una marca se confunde con otra, se está haciendo un mal uso de la marca.

Pero la marca tiene otras funciones que deben considerarse, tales como:

- Practicidad: la marca es algo práctico y útil para el comprador. La marca ya da suficiente información del producto sin que el consumidor analice en detalle sus características. La marca ahorra tiempo y energía en el proceso de compra.
- Garantía: la marca es un sello de calidad del producto que obliga a la empresa a

6 Montaña, J.; Moll, I. El poder de la marca. Ed. Profit. 2013.

la que representa. Aspectos como la calidad y veracidad de la información que transmite, la trazabilidad del producto, el respeto al medioambiente y a la sostenibilidad de la sociedad deben estar implícitos o explícitos en la marca.

- Optimización: la marca debe luchar para asegurar que ofrece la mejor opción de su categoría. Es una función de la gestión de la marca que no puede desligarse del diseño del producto y de su empaquetado (packaging). No existe buena marca sin un buen producto, pero sí que existen buenos productos sin una buena marca. El producto debe explicarse y un buen medio es el diseño de su empaquetado.
- Caracterización: la marca debe ser una representación y una confirmación de la imagen de la empresa. El comprador debe identificarse con los valores de la marca y también con otros compradores de la marca.
- Continuidad: la marca ha de ser una garantía de continuidad en el tiempo y para ello ha de favorecer la familiaridad, la relación, que no se destruya con los años. Aunque las condiciones del entorno cambien, la marca permanece con todas sus funciones.
- Ética: los compradores consideran cada vez más de forma consciente la ética que está detrás de una marca. La marca debe ofrecer satisfacción ligada a un comportamiento responsable ante la sociedad y ante el individuo.

LA GESTIÓN DE LA MARCA

Una marca es un activo intangible de indudable valor. Una marca fuerte presenta numerosas ventajas para la empresa que representa, tales como:

- Mejora las percepciones de las funciones del producto.
- Reduce la vulnerabilidad a las acciones de la competencia.
- Reduce la vulnerabilidad a las crisis.
- Fomenta una mayor cooperación y apoyo de los canales de distribución.

- Mejora la efectividad de la comunicación.
- Proporciona oportunidades para licenciar la marca.
- Da oportunidades para extender la marca a otras categorías.
- Proporciona una herramienta de competitividad y barrera de entrada fundamental que se salvaguarda gracias a su registro.
- Forma parte del activo de la empresa y tiene valor de mercado.

Estas ventajas explican bien el valor de la marca. Lo que hace triunfar a las empresas son los valores de sus productos y los valores añadidos simbólicos y psicológicos de las marcas.

La gestión de la marca, que tiene por objetivo el aumento continuado de su valor, consiste en el desarrollo y mantenimiento del conjunto de atributos y valores del producto o servicio de forma que sean coherentes, apropiados, distintivos y atractivos para los consumidores. El foco de la gestión de la marca está en la diferenciación de estos atributos y valores respecto a los atributos y valores de sus competidores.

Para buscar esta diferenciación se cuenta con diversos elementos. Unos elementos son intrínsecos al producto o servicio, es decir, son elementos que, si se cambian, producen un cambio significativo en el producto o servicio finales. Así mismo hay elementos extrínsecos, que son aquellos que si se cambian no alteran el producto o servicio inicial. Algunos de estos elementos extrínsecos pueden ser tangibles, como el empaquetado, o intangibles, como el nombre del producto o su precio.

Una parte de la gestión de la marca consiste en modificar los elementos intrínsecos del producto, por ejemplo, cambiar su formulación o mejorar su calidad; pero otra parte consiste en la gestión de los elementos extrínsecos. Esta tarea es fundamental por dos razones: los elementos extrínsecos son más difíciles de copiar y además facilitan una mayor vinculación e implicación del consumidor con la marca. Los elemen-

tos extrínsecos juegan un papel más importante en el valor final de la marca para el consumidor que los intrínsecos. Valga como ejemplo la confusión de los consumidores de cerveza al realizar una prueba a ciegas y que son incapaces de distinguir una cerveza rubia de una negra (nos estamos refiriendo a los elementos intrínsecos al producto). Son incapaces de distinguir ambas cervezas, algo que parece imposible a ojos vista.

Los instrumentos que se utilizan para la gestión de la marca son muy variados como puede observarse a continuación. Estos son:

- El nombre de la marca
- El logotipo
- El símbolo
- El diseño del producto o servicio
- El *packaging* o empaquetado
- El registro y protección de la marca
- La comunicación en todas sus modalidades
- El diseño de edificios, interiores y eventos
- El patrocinio y el mecenazgo

Estos últimos son particularmente importantes para el valor de la marca, porque unen su imagen a la imagen de otra marca, cultural o no, multiplicando su valor y aportando valor a la sociedad.

La imagen de la marca o el posicionamiento de la marca, es decir, la percepción que tienen los consumidores de la marca en relación a otras marcas competitivas, tiene varios componentes.

Los consumidores responden de forma diferente ante una marca en función del conocimiento que tienen de ella. Este conocimiento tiene dos fuentes: la notoriedad de la marca y la imagen de la marca.

La notoriedad de la marca mide la accesibilidad de la marca en la memoria y está reflejada en la habilidad que tiene el consumidor para identificar la marca bajo di-

ferentes condiciones. La notoriedad de la marca se mide a partir de la evaluación de sus dos componentes: la recordación y el reconocimiento de la marca. La recordación es la habilidad del consumidor para extraer la marca de su memoria dentro de una categoría de productos dada. El reconocimiento de la marca es la habilidad del consumidor para confirmar un contacto anterior con la marca cuando se le muestra ésta.

Hay tres métodos clásicos para medir la notoriedad de la marca:

- Notoriedad espontánea: se les pregunta a los consumidores por el nombre de las marcas que conocen, aunque solo sea por su nombre, en cada categoría de producto. La notoriedad espontánea de la marca X es el porcentaje de entrevistados que menciona la marca X.
- Notoriedad “top of mind”: usando la misma pregunta de la notoriedad espontánea, la notoriedad “top of mind” es el porcentaje de entrevistados que menciona la marca X en primer lugar.
- Notoriedad apoyada o sugerida: se presentan marcas a los entrevistados y la notoriedad apoyada de la marca X es el porcentaje de entrevistados que conoce la marca X.

Las dos primeras técnicas se dirigen a la medición de la recordación de la marca y la tercera al reconocimiento de la marca.

A pesar de la distinción teórica y metodológica de los tres métodos, la evidencia empírica enseña que los resultados de estos métodos aplicados a la misma marca están relacionados debido al hecho de que todos ellos requieren que el individuo obtenga la información de la misma fuente: su memoria.

Por consiguiente, a través de las pruebas de recordación y de reconocimiento de marca se capturan aspectos diferentes de la notoriedad de marca, pero los dos son necesarios para obtener un cuadro completo de la notoriedad de la marca y para explotar la marca como ventaja competitiva. De hecho, existen factores y circunstancias que hacen la recordación de marca más impor-

tante que el reconocimiento y viceversa. En cualquier caso, si lo que la empresa pretende es aumentar la notoriedad de marca y consecuentemente que la marca esté presente en la mente del consumidor en la situación de compra, es preciso aumentar las dos.

EL PACKAGING

El *packaging*, el envase, el embalaje o el empaquetado, representan la mayor manifestación de la marca en el punto de venta. El comprador se lleva físicamente la marca a su hogar con su empaquetado y, en ocasiones, se convierte en un icono tangible que permanecerá en su memoria por años. Con el empaquetado se trata de atraer la atención del comprador a través de las formas de los envases, su gráfica, colores y mensajes.

Para el diseño del empaquetado se siguen los siguientes principios básicos:

- 1 Tener en cuenta que la exposición en el punto de venta es el entorno de marketing más competitivo que puede existir porque están presentes todos los competidores.
- 2 Un buen diseño diferencia a los productos y es una ventaja competitiva.
- 3 El posicionamiento respecto a la competencia es crítico para desarrollar la estrategia de diseño del empaquetado.

El color tiene un papel fundamental para identificar y diferenciar un empaquetado de otro. En la secuencia de percepción visual el cerebro lee el color después de registrar una forma y antes de leer el contenido. El color se usa para evocar emociones, expresa personalidad y estimula asociaciones de la marca. Lo primero que percibe un comprador en el punto de venta ante un producto que no se diferencia por la forma de su empaquetado es el color. El 60% de las decisiones de elección en la compra de la marca de un producto se basa en su color.

La historia de las marcas está íntimamente ligada a la historia de los envases.

EL LOGOTIPO, LOS SÍMBOLOS Y LOS COLORES CORPORATIVOS

Todos los nombres de las marcas van asociadas a un logotipo y, en ocasiones, a un símbolo. El logotipo es el distintivo formado por letras (nombres, abreviaturas o acrónimos) peculiares de una empresa o una marca. Este efecto distintivo se consigue con un diseño gráfico determinado, una tipografía y unos colores. Lo que se lee es el nombre de la marca, lo que se ve es el logotipo.

La tipografía de un logotipo puede ser estándar, modificada o completamente diseñada *exprofeso*. En ocasiones se añade al logotipo un símbolo. Como regla general se recuerda más el logotipo que el símbolo.

Los logotipos deben ser distintivos, duraderos y legibles en diferentes soportes y tamaños.

Como ya se ha dicho, en la secuencia de la percepción visual el cerebro lee el color después de registrar la forma y antes de leer el contenido. El color se usa para evocar emociones, expresa personalidad y estimula las asociaciones de la marca.

La evolución de los elementos de la marca a través de la historia es la historia de la escritura, de las artes visuales, las artes decorativas y el diseño; es más, se podría decir que es la historia de la arquitectura que transmite también imágenes y emociones. Incluso en el caso del *packaging* estaríamos hablando de la historia de la ingeniería de la producción y de la química y física de los materiales.

La evolución de la humanidad ha discursado en paralelo a la percepción humana para captar mensajes y emociones visuales y en muchos casos acústicas. Las piezas musicales acompañando algunas marcas forman parte de la educación sentimental de muchas personas.

En definitiva, una marca es un activo intangible que indica la fuente y la calidad de los productos. Una marca es un sello que transmite autenticidad, integridad, calidad y consistencia a los consumidores. Es un valor intangible que se incorpora en ocasio-

nes como un activo en el balance de algunas empresas. Desde hace muchos años los gobiernos han reconocido la importancia de los titulares de las marcas protegiendo y defendiendo la propiedad de sus marcas. La titularidad de las marcas la registran los gobiernos que permiten a sus propietarios el reconocimiento para usar la identidad de la marca para objetivos precisos en productos específicos y transmitir así la fuente y la consistencia de la calidad de estos productos únicos a sus consumidores. Esto ha permitido la duración y la historia de muchas marcas. No deben existir regulaciones para restringir la capacidad de comunicación y de información de las marcas ya que limitan el uso de la marca para identificar la fuente y la calidad de los productos que protegen y frustran la confianza de los consumidores.

UNA HISTORIA DE LA GESTIÓN DE LA MARCA

Teniendo en cuenta que la marca es un activo importante para las empresas, no es de extrañar que se haya desarrollado un importante cuerpo teórico sobre la gestión de la marca que ha ido evolucionando con el tiempo.

Inicialmente se consideró a la marca como parte del propio producto, pero pronto se vio que posiblemente era al revés: que el producto era parte de la marca. Esto coincide con una evolución del propio concepto de marketing en el que sitúa al cliente en el centro y a la identificación de servicio en la oferta de las empresas⁷.

La identificación de servicio considera a éste como el denominador común del intercambio, tiene en cuenta la orientación al proceso (servicio) más que a la orientación a los productos y servicios finales y, finalmente, hace de los clientes (compradores y consumidores) el centro de la creación de valor argumentando que el valor siempre se crea en colaboración con los clientes (y otros) más que de forma unilateral por la empresa. Esta visión del marketing se refle-

ja de forma paralela en la evolución de la gestión de la marca. Actualmente hay un acuerdo general en que el valor de la marca se co-crea entre la empresa y sus stakeholders. El valor de la marca debe entenderse en el entorno de redes complejas que forman parte del dinámico ecosistema de relaciones en el que intervienen, no solo la empresa y sus clientes, sino también todas sus comunidades y stakeholders.

Se pueden distinguir cuatro fases en la historia de la gestión de la marca entendida como la gestión de la creación de su valor. La primera sería la que focaliza el valor de la marca en los bienes individuales de la empresa (1900 a 1930); la segunda se focaliza en el propio valor de la marca (1930 a 1990); le sigue la fase enfocada a las relaciones de la marca (1990 a 2000); y finalmente la que se centra en los stakeholders (2000 en adelante). En síntesis, sería la era de los bienes individuales, la era del valor, la era de las relaciones y la era de los stakeholders.

En la era de los bienes individuales la gestión de la marca se basa en considerar a las marcas como una forma para que los clientes identifiquen y reconozcan los bienes ofertados por las empresas distinguiéndolos de los productos vendidos a granel. La marca forma parte de los productos y servicios y su valor se crea cuando se venden los bienes. La marca tiene valor de cambio.

La era del valor se centra en dos conceptos relacionados: las marcas como imágenes funcionales y las marcas como imágenes simbólicas. El foco en la creación del valor de la marca consiste en la creación de la imagen de marca. En un primer momento la creación de imágenes distintivas de la marca en un entorno altamente competitivo se basa en la solución funcional de demandas de los clientes, aunque éstos permanecen pasivos. Posteriormente se verá que los productos y servicios son cada vez más parecidos en términos de sus atributos funcionales que son fácilmente replicables. La respuesta es crear imágenes de marca basándose en sus valores simbólicos que son más difícilmente imitables. Las personas compran cosas no solo por lo que ha-

⁷ Merz, M.; He, Y.; Vargo, S. The evolving Brand logic: a service dominant logic perspective. *Journal of Academy of Marketing Science*. 2009.

cen, sino por lo que significan. Los productos y servicios se compran por su imagen pública, por su carácter o por su personalidad que son más importantes para la marca que los factores técnicos que los conforman. El valor de la marca se crea cuando los bienes se venden, es un valor de cambio.

Alrededor de los 90's el foco en la gestión de las marcas pasa de la imagen de marca como primer factor en el valor de la marca a considerar al cliente como un actor significativo en el proceso de creación del valor de la marca. Se reconoce que hay un proceso interactivo y relacional entre la empresa, los clientes y la marca. Pueden identificarse tres corrientes de pensamiento: los que focalizan la creación del valor de la marca en el conocimiento de la misma por el cliente que pasa a ser co-creador del valor de la marca y que este valor es la percepción del valor de uso por los clientes; los que focalizan este valor en la relación del cliente con la marca que tiene una personalidad que se desarrolla a través del proceso de compra y consumo; y una tercera corriente que considera a la marca como una promesa de beneficios presentes y futuros. En este último enfoque los clientes internos (los empleados) tienen un papel determinante en la co-creación del valor de la marca.

A partir del 2000 las marcas se consideran como procesos dinámicos y sociales. Es decir, no son los clientes individuales quienes co-crean el valor de la marca, sino también las comunidades alrededor de la marca y todos los otros stakeholders. La co-creación del valor de la marca es un proceso continuo, social, dinámico e interactivo entre la empresa, la marca y todos los stakeholders.

LA GESTIÓN DE LA MARCA CORPORATIVA

Como se ha visto, los primeros trabajos académicos en el área de la gestión de la marca aparecen a principios del siglo XX donde se considera que las marcas son identificadores que pueden ayudar a construir reconocimiento y reputación de los fabricantes de los productos. El interés se centraba en

el papel de los productos con marca frente a los productos sin marca (granel) en el proceso de toma de decisión de los clientes. Pronto resultó evidente que crear una imagen de marca potente era importante para la ventaja competitiva de la empresa. Igualmente se vio que no era suficiente basar la imagen de marca en los beneficios funcionales de los productos y que era esencial añadir beneficios simbólicos sobre todo a través de medios de comunicación.

La limitación de la visión tradicional de la gestión de la marca de productos se percibe en el sector servicios donde la toma de decisión por parte del cliente está muy influida en el proceso de la prestación del servicio. En este proceso destaca el papel de los empleados en la percepción de la marca. De hecho, en la prestación de servicios los empleados se consideran parte del "producto" e incluso pueden personalizar a la marca. En consecuencia, es esencial que los empleados que prestan el servicio se imbuyan de la ideología y los valores de la marca, lo que da un papel destacado a la gestión interna de la marca.

El desarrollo del marketing de servicios fue decisivo en la aparición de la gestión de la marca corporativa. Mientras la gestión de la marca de productos busca conseguir la satisfacción del cliente y la gestión de la marca de servicios busca también relaciones de confianza con los clientes, la gestión de la marca corporativa tiene en cuenta las necesidades y expectativas de muchos otros stakeholders que incluyen a fundadores, accionistas, directivos, empleados, clientes, inversores, proveedores, instituciones financieras, periodistas y ciudadanos en general.

La marca corporativa⁸ define la empresa que está detrás de una oferta determinada y se manifiesta en una promesa de marca que comprende la herencia, los valores, la cultura, la gente, la estrategia y las capacidades de la empresa. La marca corporativa construye diferenciación desarrollando asociaciones organizacionales que deben expresarse en términos de beneficios funcionales, emocionales y autoexpresivos. Son expresiones de la identidad de la organiza-

8 Aacker, D.A. Leveraging the corporate Brand. *California Management Review*. 46. 2004.

ción alineando la visión estratégica, cultura e imagen. El objetivo último de la gestión de la marca corporativa consiste en construir una fuerte reputación manteniendo la promesa de la marca y alimentando relaciones a largo plazo entre los diferentes stakeholders.

Si esto fue la historia de la gestión de las marcas corporativas, éstas hoy se enfrentan a un triple desafío.

El primero es el crecimiento masivo durante las últimas décadas de las tecnologías digitales lo que permite a los clientes colaborar con sus marcas preferidas o servir de embajadores de las marcas a través de las redes sociales.

El segundo es la progresiva transición de una economía productiva a una economía de servicios, no solo en el mundo económico occidental, sino también las economías de los BRICS se están transformando a un ritmo creciente en economías de servicios. El reto para las marcas corporativas es que, en la medida que son menos marcas de productos, las marcas corporativas se convierten en experiencias y, en consecuencia, menos tangibles y más emocionales.

El tercer reto es el crecimiento exponencial de la inversión de impacto, de la inversión en gobernanzas basadas en criterios de sostenibilidad, sociales y éticos. Los clientes están bien informados y son conocedores de las malas prácticas, si las hay, de las marcas corporativas.

Estos tres retos suponen que la gestión de las marcas corporativas ya no puede estar solo en manos de los directivos. Las marcas corporativas deben ser marcas con consciencia⁹ y, por tanto, involucrar en su gestión a todos los stakeholders. Esto representa un cambio histórico en las marcas, pero hay algo más. Las marcas con consciencia deben adoptar y promover una perspectiva que considere las necesidades y perspectivas de los clientes accionistas, empleados, asociados y colaboradores y a la sociedad en general. Es más, deben considerar al planeta como un stakeholder clave al que necesitan servir y preservar¹⁰.

La historia de las marcas y el análisis de los distintos enfoques en su gestión dejan en evidencia la cada vez mayor envergadura y responsabilidad de este activo intangible fundamental.

SOBRE LOS AUTORES

Jordi Montaña i Matosas es Catedrático de la Universidad Ramón Llull, profesor y Catedrático emérito de ESADE Business School y Director del Centro de Estudios de ANDEMA. Doctor en Ingeniería Industrial por la Universidad Politècnica de Catalunya, máster en Dirección y Administración de Empresas por ESADE e ingeniero industrial por la Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial de Barcelona. Cursó estudios de postgrado en la Universidad de Bradford, en el Management Center de Bruselas y en el IMD de Lausana. Profesor visitante y docente en numerosas universidades de todo el mundo-

Isabel Moll de Alba Mendoza es Profesora asociada del Departamento de Marketing en Esade, Directora Académica del MSc in Marketing Management y del Women Board Member Program, Profesora contratada doctora URL. PhD in Management Universitat Politècnica de Catalunya, 2006 Màster CEMS Universität St. Gallen, MBA ESADE y Licenciada en Administración y Dirección de Empresas ESADE. A lo largo de su carrera, ha combinado la docencia con la consultoría en los ámbitos del marketing, el entrepreneurship y la gestión del diseño para empresas e instituciones públicas y privadas. Ha colaborado en la publicación de varios libros sobre marketing y diseño, así como artículos y ensayos. Ha participado en congresos nacionales e internacionales de marketing y diseño.

⁹ Ind. N.; Iglesias, O. In Good Conscience. Palgrave MacMillan. 2022.

¹⁰ Iglesias, O.; Ind, N., Schulz, M. History matters: the role of history in corporate Brand strategy. *Business Horizons*. 63. 2020.