MANTENTE FIEL A TU NEGOCIO

Entrevista exclusiva con Denise Lee Yohn, consultora, oradora y autora con más de 25 años de experiencia en la industria de la mercadotecnia; es una influyente escritora, experta en creación y posicionamiento de marcas excepcionales de la talla de Burger King, Dell, Kipling, New Balance, Sony, entre muchas otras.

En su bestseller "*What great brands do*" Lee Yohn analiza algunas de las empresas líderes en el mundo y sus estrategias, aterrizando una perspectiva diferente sobre la mercadotecnia al crear métodos realmente exitosos para posicionarse en el mercado, ayudando a CEOs de reconocidas organizaciones internacionales, así como a empresas de todos los tamaños.

¿En qué consiste la estrategia "Brand-as-Business" y por qué es tan importante?

Es un método usado por compañías líderes, donde se encargan de poner la marca como estructura de su organización, se trata de pensar y utilizarla como un mensaje, imagen o símbolo externo. Algunos piensan que ésta es el nombre de la empresa, logotipo o slogan, sin embargo, la marca representa qué hacen y cómo lo hacen; si se utiliza como un enfoque de gestión de negocios de manera interna, se añade mucho más poder porque así todos saben cómo apoyarla y hacerla crecer, conocen la diferencia sobre lo que se tiene que llevar a cabo y lo que no para agregar valor al cliente.

¿Cómo se construye una marca auténtica?

En vez de realizar viejas promesas en tu publicidad, como declarar que tu empresa es la mejor haciendo algo; necesitas empezar a controlar cómo funciona, crear una fuerte cultura, estrategia y operaciones en la compañía que representen el valor que quieres crear y después, gracias a la ayuda de la mercadotecnia, publicidad o comunicación, compartir tu historia de cómo estás haciendo un buen negocio y cómo estás dando importancia a tus clientes. Con el tiempo estarás convirtiéndote en una marca auténtica, pues siempre estarás diciendo la verdad.

> "ALGUNOS PIENSAN QUE LA MARCA ES EL NOMBRE DE LA EMPRESA, LOGOTIPO O SLOGAN, SIN EMBARGO, ÉSTA REPRESENTA QUÉ HACEN LAS ORGANIZACIONES Y CÓMO LO HACEN."

¿Cómo tomar ventaja frente a la competencia en un mercado tan saturado?

Necesitas tener una clara diferenciación, entender qué es lo que tú tienes que sea diferente o mejor que los demás, además de asegurarte de que tu audiencia y mercado meta estén bien dirigidos. Cuando tu negocio es pequeño, sientes la tentación de no querer excluir a nadie y quieres atraer al mayor número de personas posibles, pero yo creo que lo que trasciende es tener un grupo específico, ser mucho más selectivo y claro para sobresalir mejor que nadie.

¿Cómo un posicionamiento de marca competitivo ayuda a construir una marca icónica?

Esta es una estrategia para determinar claramente quién es tu público meta, cuál es el beneficio único que tú ofreces

comparado con otras marcas que están en tu categoría y después identificar cuáles son tus diferenciadores clave. Definir claramente lo que representas y escribirlo puede ayudarte a obtener claridad mental a ti y a tu equipo de trabajo.

¿Cómo una cultura empresarial afecta a las marcas?

Éstas comienzan desde adentro, cultivando una estructura que vaya acorde con su organización, es por ello que si se tiene un propósito y estándares que todos compartan, entonces se estará proveyendo algo que agregue valor a tus clientes que también comparten esa misma ideología.

¿Qué papel juega la experiencia del cliente en construir o romper una marca?

Muchos líderes empresariales creen que quieren ser conocidos por proveer cualquier producto, pero si la empresa no sabe llevar a cabo una experiencia consistente para su consumidor y con excelencia, sólo están poseyendo una estrategia, no una realidad. La satisfacción del comprador es crucial para asegurar que le estás agregando valor, las grandes empresas definen y diseñan hasta el más pequeño detalle la imagen que quieren proyectar, de manera que cuando un cliente tenga contacto con la empresa, ésta simbolice lo que promete.

En tu experiencia, ¿qué ha sido lo más difícil de hacer al construir una marca?

El reto más grande es que marca y empresa permanezcan comprometidas, ya que éstas deben mantenerse fiel a sí mismas sin importar factores como la inestabilidad del mercado, nuevas tendencias en la industria o la presión de los resultados a corto plazo. Un líder empresarial debe ser disciplinado al tomar decisiones, tener la capacidad de decir "no" a algo aunque éste sea muy atractivo y poder romper con lo convencional o lo acostumbrado en la industria, ser fiel a su marca a pesar de lo que hacen los demás.

¿CUÁL ES EL VALOR DE **TU MARCA?**

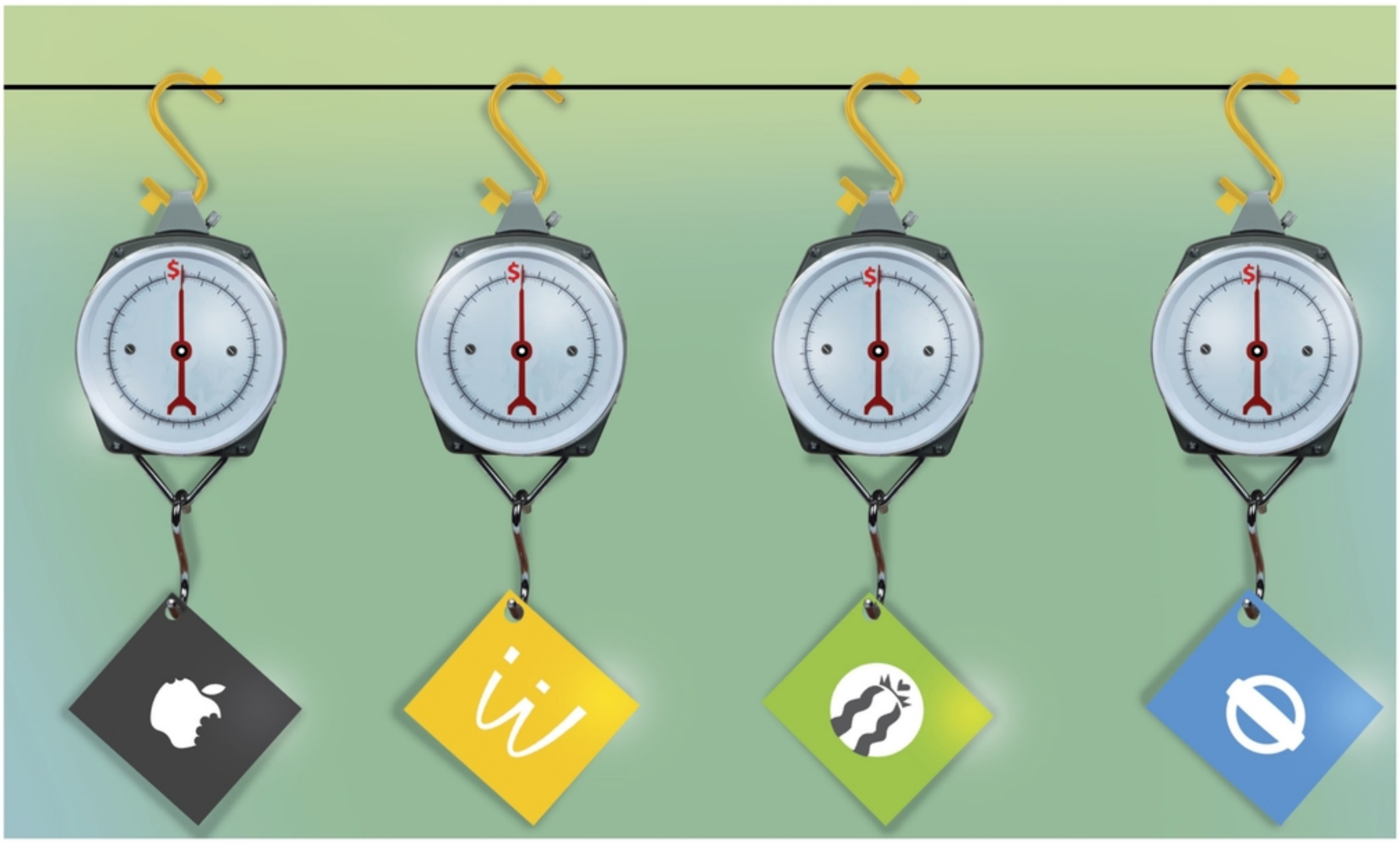
Por Federico Hernández y Ana Laura Sánchez

Los activos intangibles se han convertido hoy en día en un elemento cada vez más importante y pieza clave para la valoración de las empresas.

En 2012, una compañía de tecnología adquirió otra empresa de su mismo giro por una suma de siete mil millones de dólares, aproximadamente más de la mitad de esta cantidad representaba la adquisición de activos intangibles, tales como tecnología en desarrollo, relación con clientes, investigación, etc.; entre los cuales, alrededor de 900 mdd correspondieron a la obtención de la marca.

De acuerdo a distintos estudios de la industria, más de tres cuartas partes del valor de capitalización de las organizaciones que se encuentran en la lista Fortune 100, es decir, el precio de sus acciones multiplicado por el número de las mismas que se encuentran en circulación está representado por el importe de los intangibles. Este dato es un buen indicador para que los tomadores de decisiones exploren qué representan estos activos y cómo se valúan.

Para responder por qué los intangibles representan una gran parte del valor de la empresa, se debe comprender que los métodos de valuación de un negocio en marcha se sustentan principalmente en la generación de flujos de efectivo, es decir, cuánto dinero les queda a los abastecedores de capital después de pagar insumos, proveedores, nómina, impuestos e inversiones en activos fijos. Con estos flujos participan más activos de los que las organizaciones comúnmente registran en sus balances. Entre los no reconocidos en dicha operación se pueden encontrar marcas, patentes, procesos, *software*, sistemas, investigación y desarrollo.



En contraste con los tangibles (edificios, maquinaria, equipo, entre otros), cuyos valores son decrecientes por el efecto de la depreciación; los intangibles presentan la característica de tener un precio creciente. Es decir, la cotización de una marca no disminuye si ésta tiene un mayor nivel de ventas a través de un mejor reconocimiento, como tampoco una patente se acaba si aumenta su volumen de productos. Los intangibles también tienen la característica de poder ser utilizados de manera si multánea, quedando su uso limitado sólo por el tamaño de mercado en la economía global, éstos constituyen una importante fuente de creación de riqueza.

La identificación y valuación de la marca es uno de los temas más recurrentes. Con base en el sector en cuestión, éstas presentan ciertas características, por ejemplo, en la industria de bienes de consumo se puede observar que las marcas están comúnmente asociadas a la calidad, precio y servicio. Otro ejemplo se encuentra en la industria farmacéutica, donde su reconocimiento está ligado a la investigación y desarrollo detrás de los medicamentos y tiene como consecuencia la aceptación y preferencia del producto en el mercado.

CUANDO SE TRATA DE TECNOLOGÍA, LA MARCA INCORPORA INNOVACIÓN Y KNOW-HOW. LA CARACTERÍSTICA PRINCIPAL EN CUALQUIER INDUSTRIA ES QUE ÉSTA INCREMENTA LA GENERACIÓN DE INGRESOS Y FLUJOS DE EFECTIVO A TRAVÉS DE UN MAYOR VOLUMEN DE VENTAS Y/O MAYOR PRECIO.

¿Cómo sé cuánto vale mi marca? y ¿qué incrementa su valor?

En el transcurso de los años, los métodos de valuación y su incorporación en las normas financieras, tanto internacionales como nacionales, han buscado las mejores prácticas para ayudar a cuantificar su valor. Dado que éstas no se pueden valorar directamente, algunos enfoques se han vuelto obsoletos, como en el caso del costo histórico, no obstante, los métodos de aproximación son los que han cobrado mayor relevancia.

En otras palabras, dado que no existe un mercado activo en el que uno pueda ir a comprar una marca, una compañía ha desarrollado internamente una de las técnicas más reconocidas para calcular su valor, la cual es el método de ingresos y en específico de ahorro en regalías pagadas (*Relief from Royalty*), su aplicación se basa en el caso hipotético de que el dueño de ésta se ahorra el tener que pagar a un tercero una licencia por usar su nombre.

La tarea de los especialistas en valuación es identificar cuál sería el monto de la regalía si se tuviera que pagar y estimar el rendimiento que tendría que pedirse a dicho activo intangible. Algunos de los criterios más importantes para determinar el ahorro de éste son:

- Porcentaje de regalías que se aplicará a las ventas
- Participación de mercado
- Nivel de reconocimiento de la marca
- Tiempo de operación
- Rentabilidad
- Nivel de diversificación geográfica
- Porcentaje de ventas por el uso de la marca en el mercado
- Barreras de entrada
- Nivel de promoción invertido estimado
- Mercado en que se opera

Aunado al establecimiento del importe, se analiza el porcentaje que representa el valor de la marca del precio total de la compañía, ya que no hay que olvidar que los demás activos, tangibles e intangibles, también forman parte de la tasación de la empresa.

¿Por qué es importante establecer un valor?

Las corporaciones están interesadas en conocer la valía de sus activos intangibles, incluyendo el costo que simbolizan las marcas para respaldar información financiera cuando se realiza una adquisición, ya sea para efectos contables, precios de transferencia o para la toma de decisiones, como en el caso de la realización de una oferta de fusión o compra.

En este sentido, México sigue representando una zona geográfica de crecimiento, por lo que existen inversionistas interesados en encontrar empresas con marcas reconocidas que representen una promesa de retorno. Cabe resaltar que las normas de información financiera internacionales y nacionales no permiten registrar un intangible desarrollado internamente; el reconocimiento y documentación de los activos se realiza principalmente en un proceso de adquisición de negocios.

EN RESUMEN, LOS ACTIVOS INTANGIBLES HAN COBRADO UNA RELEVANCIA DE TAL MAGNITUD EN EL VALOR DE LAS EMPRESAS QUE EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS PARA POTENCIALIZAR SU COTIZACIÓN RESULTA CRUCIAL.

No se debe suponer que este tema es importante solamente para las compañías que cotizan en bolsa, sino también para todas aquellas organizaciones que desean agregar validez a su negocio y están en busca constante de mejores prácticas, por lo que un sinnúmero de tomadores de decisiones han cobrado conciencia de la relevancia de dedicar más tiempo en comprender y valuar estos activos dentro de su empresa.

Federico Hernández y Ana Laura Sánchez
Socio y Gerente Senior de Corporate Finance
de KPMG en México