

Relaciones Públicas (por Alfonso Gastañaduy Benel*)

“Marketing de Instituciones Deportivas: de las Relaciones Públicas a la Gerencia de la Imagen Corporativa y su Valoración como Activo Intangible”

* agastana@esan.edu.pe

Ponencia para sportcongress 2003

Fuente: <http://www.rppnet.com.ar/relacionespublicaseneldeporte.htm>

ABSTRACT

El concepto tradicional de relaciones públicas ha sufrido cambios en el tiempo: se ha integrado o relacionado con el publicity, con el lobbying y otras formas de comunicación empresarial. El objetivo siempre ha sido generar una imagen favorable para la empresa. De otro lado, el área comercial de las empresas cada vez ha ido sofisticando su manejo: su primer resultado han sido todos los instrumentos del marketing operativo (satisfactor, valor, distribución o ubicación y promoción); posteriormente se llegó a lo que se conoce como marketing estratégico como filosofía empresarial, consolidando la orientación total de la empresa al mercado. En el caso de las empresas deportivas, además, mediante la aplicación del merchandising, del patrocinio (“sponsoring”) y/o del mecenazgo

Sin embargo, los especialistas tanto de relaciones públicas como de marketing, en general, han descuidado el gran objetivo de todo negocio: maximizar la rentabilidad de la inversión. Los avances más notorios hacia ello son el valor de marca, el posicionamiento, las patentes, etc. Pero desde la óptica financiera siempre se ha trabajado con los conceptos de “goodwill”, “know how” y otros, como activos intangibles, que se aprecian corrientemente en los estados financieros y que, por ello mismo, tienen un valor patrimonial.

De otro lado, modernamente se comienza a ver que las empresas, especialmente las deportivas, proyectan hacia sus públicos un complicado conjunto de comportamientos o acciones comunicacionales, cuyo resultado ha comenzado a denominarse imagen de empresa y con la misma connotación que el concepto de imagen de marca. Ello ha ido obligando a formalizar y profesionalizar el manejo de la imagen de la empresa deportiva, lo que ya ha hecho corriente el uso del término gerencia de imagen corporativa y, con el desarrollo de las ciencias de la comunicación, la profesión de gerente de imagen corporativa.

Este trabajo busca precisamente aportar al desarrollo de una mejor conceptualización y solidez de la gerencia de imagen corporativa, aplicada a las empresas deportivas. Para ello, incorpora los desarrollos modernos, tanto cualitativos como cuantitativos, sobre manejo de imagen; además, incorpora los avances en la teoría de la reputación y, obviamente, de los conceptos financieros de activos intangibles a la valoración de la imagen de empresa.

ANTECEDENTES: las clásicas relaciones públicas

En general, tratar acerca de las relaciones públicas es tratar sobre la forma y no sobre el fondo, porque las relaciones públicas aparecen cuando las empresas sienten la necesidad de influir sobre los públicos para lograr sus objetivos empresariales, en un estadio más avanzado de competencia. Antes de ello, en los inicios del sistema industrial moderno, cuando las necesidades estaban grandemente insatisfechas, los consumidores aceptaban con satisfacción lo que el sistema productivo les entregaba. No había exigencias, ni siquiera la necesidad de usar marcas. Los productos (bienes o servicios) eran lo que ahora se conoce como productos genéricos o indiferenciados. En aquellos tiempos, los gerentes de empresa tenían una gran preocupación, básica pero muy realista: ganar más por mayores ventas. Más adelante, a mediados del siglo XX, en plena era de la post guerra e inicios del gran salto al consumo masivo en los Estados Unidos de América, los estudiosos del management comienzan a estructurar y generalizar todas las experiencias que se desarrollan por la ya intensa competencia empresarial. Se inicia la publicación masiva de libros de texto sobre la nueva ciencia de la empresa. Por ejemplo, Bethel y otros¹ manifiestan que “La gerencia industrial tiene por delante constantemente la tarea de comprender las condiciones y las relaciones entre los intereses privados y los de la sociedad. Una industria privada tiene que ser manejada en armonía con ambos intereses. La libertad personal, la seguridad de los derechos privados de la propiedad y la libertad de la iniciativa y de la empresa individuales, que son premisas esenciales de un sistema de empresa privado, dependen de una comprensión y de una adaptación adecuadas de los intereses de los individuos y los de la sociedad...”

Puede observarse en esta afirmación toda una sustentación del sistema de libre empresa, pero ya con una preocupación por los intereses de la sociedad. Y es este aspecto el que, a su vez, sirve de punto de apoyo para el desarrollo de este trabajo: la responsabilidad de las gerencias de engranar los intereses de la empresa con los de la sociedad. A partir de este entendimiento es que se va tecnificando el manejo empresarial en muchos aspectos y que específicamente da base en aquellos tiempos, más que a la importancia, a la necesidad de “quedar bien” con la sociedad. He ahí la simiente de las primeras concepciones de las relaciones públicas.

Luego de varias décadas de andar, y también con más estructura en sus conceptos y principios, los investigadores de las relaciones públicas comienzan a ver más claro su panorama. Es el caso de Marston² quien, para destacar la variedad de conceptos que existen sobre el tema, cita un artículo que apareció en Harper’s Magazine y en el que Robert Heilbroner se refirió a los especialistas de relaciones públicas como “una hermandad de 100,000 integrantes cuyo lazo común es que ninguno de ellos estará jamás de acuerdo sobre lo que es su profesión”; pero el mismo Marston, luego de sesudas disquisiciones, plantea la siguiente definición: “Las relaciones públicas son la función gerencial que evalúa las aptitudes públicas, identifica las políticas y procedimientos de una organización con el interés público, y ejecuta un programa de acción [y comunicación] para ganar aceptación y entendimiento públicos.”

Pero la pregunta es ¿para ganar aceptación y entendimiento públicos solamente? Tanto Marston como la mayoría de autores coinciden en que se trata de generar en la sociedad simpatía y aceptación positiva por lo que hace la empresa. Prácticamente ninguno considera que ello al final debe ser un valor intangible y hasta parte del patrimonio de la empresa.

LOS INICIOS: la promoción per se

Paralelamente a estos desarrollos, por otro lado más funcional de la gestión empresarial, el comercial, se suscita una verdadera avalancha de autores y propuestas sobre lo que ahora se conoce como marketing. De sus antecedentes hay mucho que decir, pero es importante destacar que uno de los grandes aportes a esta ya madura disciplina es el de E. Jerome McCarthy, quien en su famoso libro Basic Marketing: A Managerial

Approach³, publicado en 1960, hace conocer su famosa teoría de las 4 P: Product, Price, Place y Promotion, que se han difundido en español como Producto, Precio, Plaza y Promoción. Más de tres décadas después, McCarthy⁴ mantiene su planteamiento inicial cuando afirma lo siguiente: “Las cuatro “P” constituyen una mezcla comercial. Un análisis de los problemas que enfrentan tanto las compañías grandes como las pequeñas demuestra la posibilidad de reducir el número de variables de la mezcla comercial a cuatro categorías básicas: Producto, Precio, Plaza y Promoción.” Más aún, ya en los inicios del tercer milenio, y a tono con los avances tecnológicos y de la era de la comunicación, McCarthy⁵ sigue reafirmando su indiscutido planteamiento: “Las necesidades de los consumidores meta pueden atenderse en muchas formas. Un producto puede reunir varias características. Es posible ajustar los niveles de

servicio al cliente antes y después de la venta. Pueden cambiarse el empaque, el nombre de marca y la garantía. También es posible utilizar diversos medios publicitarios: periódicos, revistas, televisión por cable e internet. Puede usarse la fuerza de ventas de la compañía u otros especialistas. El precio está sujeto a modificaciones, descuentos, etcétera. Con tantas variables de donde elegir, ¿hay alguna forma de ayudar a organizar a todas estas decisiones y simplificar la selección de la mezcla de marketing? La respuesta es afirmativa. Conviene reducir todas las variables de la mezcla de marketing a cuatro fundamentales: Producto, Plaza, Promoción, Precio. Las cuatro Ps son un medio adecuado de concebir las cuatro partes de la mezcla de marketing.”

Al respecto, y sin perder la perspectiva de este trabajo, es necesario hacer cuatro precisiones:

- Producto y Precio: no hay problema con su traducción, pues ambos se refieren al satisfactor y a su valor de transacción.
- Sin embargo, Plaza no es lo que McCarthy quiso decir: lugar, ubicación... distribución; pero no “plaza mayor” o “plaza de armas” en una población o, simplemente, el mercado físico de toda ciudad (“la plaza”).
- En cuanto a Promoción, siempre en su citado texto de 2001, McCarthy reafirma su planteamiento de 1960 diciendo que “...consiste en comunicar información entre el vendedor

y el comprador potencial u otros miembros del canal para que influyan en las actitudes y en el

comportamiento. El gerente de marketing se encarga de decir a los clientes que el producto idóneo está disponible en la plaza adecuada y al precio correcto... un ejecutivo de marketing puede seleccionar entre varios métodos promocionales: venta personal, venta masiva y promoción de ventas... debido a que cada método tiene sus virtudes y sus limitaciones... es necesario que los administre y coordine como un “todo” integrado, no como partes separadas e inconexas.” Ya en estos tiempos pues, McCarthy habla de “comunicación integrada de marketing”.

• La diferencia entre variables controlables y variables no controlables. El mismo McCarthy, ya en su citado libro de 1992 reafirma el sustento de su planteamiento, que muchos han olvidado o no han estudiado: “la planificación de la estrategia de un gerente comercial no se realiza en el vacío. Por el contrario, ese gerente opera con variables controlables, encuadradas en un marco que implica muchas variables incontrolables que se deben tener en cuenta, aunque el gerente no pueda controlarlas.” Las variables controlables son las ya mencionadas 4 P; las variables no controlables son los ambientes siguientes: Social, Económico, Político, Tecnológico y Ecológico (SEPTE).

Hechas las precisiones, y luego de una revisión de la más importante literatura que sobre marketing se ha publicado en las últimas décadas y especialmente en los primeros años del Tercer Milenio, puede verse que las 4 P de McCarthy mantienen actualísima vigencia: siempre habrá que vender un satisfactor, a un precio definido, en un lugar determinado y con una debida promoción. Sobre esta base, en la categoría Promoción, se observa que el enfoque es netamente comercial y con eficiencia probada.

Sin embargo, por otro lado ha habido un gran desarrollo de las ciencias de la comunicación, que han comenzado a perfeccionar los primeros alcances de la categoría

Promoción. Un gran hito, poco conocido, es la revisión efectuada por Van Waterschoot & Van den Bulte⁶, quienes plantean la siguiente visión mejorada de las 4 P o Marketing Mix: Producto, Precio, Distribución y Comunicación; en la variable Comunicación hacen el desagregado siguiente: comunicación masiva, comunicación personal y publicity. A la venta personal, la denominan

comunicación personal y añaden el publicity o comunicación no pagada. Plantean que la clásica categoría Promoción está contenida en toda la mezcla comercial o Marketing Mix. Ello, porque la Promoción perse, que con el tiempo fue viéndose y aplicándose como un instrumento muy concreto, Van Waterschoot & Van den Bulte la incorporan en todas las categorías componentes de las 4 P; de ahí que propongan que hay: mix de promoción de producto, mix de promoción de precio, mix de promoción de distribución, mix de promoción de comunicación masiva, mix de promoción personal y mix de publicity.

LOS PRIMEROS AVANCES: las decisiones estratégicas de comunicación

En este ampliar del alcance de la categoría Promoción, por el desarrollo de las ciencias de la comunicación y por el del posicionamiento, gran aporte de Ries & Trout,⁷ quienes

dicen que “el posicionamiento comienza con un producto, que puede ser un artículo, un servicio, una compañía, una institución o incluso una persona... es también lo primero que viene a la mente cuando se trata de resolver el problema de cómo lograr ser escuchado en una sociedad supercomunicada... En comunicación, lo menos es más...” Puede apreciarse, pues, que ya se prueba científicamente que la necesidad de información del mercado o conjunto de consumidores se satisface con un gran compuesto decisional que se llama comunicación empresarial y que éste abarca mucho más allá del mero bien o servicio comercial.

Es en esta línea que Jean-Jaques Lambin⁸, uno de los primeros especialistas del marketing estratégico llama Comunicación a esta categoría, cuya finalidad la resume en dos grandes objetivos por lograr en el mercado: hacer conocer y hacer valer la oferta de la empresa. Define a la comunicación como “...el conjunto de señales emitidas por la empresa a sus diferentes públicos. Es decir, hacia clientes, distribuidores, proveedores, accionistas, poderes públicos y también frente a su propio personal.” En este sentido, los medios de comunicación en marketing son: publicidad, fuerza de ventas, promoción de ventas y las relaciones exteriores. En cuanto a las relaciones exteriores, Lambin afirma que “...tienen por objetivo establecer, a través de un esfuerzo deliberado, planificado y sostenido, un clima psicológico de comprensión y de confianza mutua entre una organización y el público. Se trata pues menos de vender que de obtener un apoyo moral que facilite la continuidad de la actividad.” Se acerca Lambin al tema de este trabajo al desarrollar todo lo que significa el proceso de la comunicación publicitaria. Señala que los diversos tipos de comunicación publicitaria son: publicidad de imagen, publicidad promocional, publicidad interactiva y publicidad institucional.

Destaca que los tres primeros tipos de comunicación publicitaria precedentemente indicados están referidos al satisfactor que la empresa ofrece al mercado y que la publicidad institucional “... tiene por objetivo crearse o reforzar una actitud positiva hacia la empresa, dirigiéndose a sus diferentes públicos... se trata, pues, también de un objetivo de creación de imagen, pero de una imagen de empresa.” A partir de esta afirmación, Lambin indica que la publicidad institucional tiene dos principales modalidades particulares: el patrocinio (operación comercial de mutuo beneficio entre las partes) y el mecenazgo (donde prima el carácter desinteresado y generoso). A estas alturas las ciencias de la comunicación se han incorporado al marketing y lo han enriquecido, haciendo ver que no sólo debe comunicarse el satisfactor sino también una buena imagen de la empresa en su totalidad.

Reafirma lo dicho el siempre renovado Philip Kotler, cuando en su libro Dirección de Marketing/Edición del Milenio 9 denomina a la categoría como Comunicación Integral de Marketing, cuya definición adopta de la Asociación Americana de Agencias de Publicidad: “Un concepto de planificación de comunicaciones en marketing que reconoce el valor añadido de un plan completo que evalúa los roles estratégicos de una variedad de disciplinas de comunicación ... y que combina estas disciplinas para proporcionar claridad, consistencia y el máximo impacto de las comunicaciones a través de la integración uniforme de mensajes discretos.” Señala Kotler que esta categoría cuenta con cinco herramientas principales: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, venta personal y marketing directo. Si bien es cierto que habría un aparente retroceso conceptual en Kotler al reconocer a las relaciones públicas como herramienta principal de comunicación integral de marketing, no lo es tal por la aclaración que hace: “Los directores de marketing y los especialistas en relaciones públicas no siempre hablan el mismo lenguaje. Los primeros van más al grano, mientras que los segundos contemplan su trabajo como comunicadores, si bien la situación está cambiando: en primer lugar, las empresas están pidiendo más relaciones públicas en marketing (RPM), prestando apoyo

directo a la promoción de la empresa o del producto y a la creación de imagen. Así, las RPM , lo mismo que las relaciones públicas en los aspectos financieros y en otros departamentos, podrían servir para lograr objetivos concretos, en este caso el desarrollo del departamento de marketing... El nombre primitivo de las relaciones públicas en marketing era ‘publicidad’, a la que se contemplaba como la tarea de conseguir espacio gratuito en la prensa y en la radio con objeto de promocionar o dar imagen de un producto, servicio, idea, lugar, persona o empresa...” Y reafirma Kotler que las RPM, entre otras netamente comerciales, puede contribuir a tareas como: influenciar a grupos objetivo específicos (patrocinios), defender productos que se han enfrentado a problemas públicos (intoxicación por Coca Cola en Bélgica) y crear imagen corporativa de un modo tal que afecte favorablemente a sus productos (Iacocca-Chrysler).

Estamos pues, de lleno, en el manejo o gerencia de la imagen corporativa, de la que se comienza a observar un torrente de publicaciones, la mayoría casi en su totalidad orientadas a los aspectos exclusivamente técnicos (comunicacionales) y con clarísimo sesgo operativo y no de rentabilidad.

EL DESARROLLO DE LAS CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN: gerencia de la imagen corporativa

En el mundo empresarial ya es una práctica común hablar de Gerencia y Gerente de Imagen Corporativa, en lugar de “jefe de relaciones públicas”. Pero también se puede observar que en la mayoría de los casos se trata de un simple cambio de nombre; algo equivalente a ejecutivo de negocios en lugar de vendedor. Una revisión rápida de los principales aportes bibliográficos sobre el tema permite afirmar que se ha avanzado algo en cuanto a la importancia del manejo de la imagen de la empresa, pero en sus aspectos operativos o de procedimientos.

Sin embargo, también se encuentran aportes empresariales; es decir, en función al objetivo final del hacer empresa: maximizar la rentabilidad de la inversión o, lo que es lo mismo, a incrementar el valor real de sus acciones comunes. Un ejemplo de ello es lo que afirma Justo Villañel¹⁰: “... de nada sirve analizar... la imagen que de una compañía proyectan los medios de comunicación –que se corresponderá con su perfil mediático exclusivamente– si no se integran en el mismo modelo de análisis otros aspectos igualmente importantes para su imagen, como puede ser su reputación financiera, el valor de sus marcas, el trato que sus empleados de contacto dispensan a

sus clientes o la misma cohesión interna de su plantilla, por citar sólo algunas variables que influyen en la imagen de una empresa. Si esto ya se está entendiendo en las empresas, en buena hora, porque lo implícito comienza a ser explícito en este quehacer de manejar la imagen corporativa: el enfoque empresarial o, específicamente hablando, el enfoque financiero del marketing en su variable comunicacional. Esto significa que la gerencia de la imagen corporativa no es sino el incrementar la reputación empresarial, la misma que se puede valorizar pues, de hecho, ya es parte del patrimonio de la firma.

DE LA IMAGEN CORPORATIVA A LA REPUTACIÓN EMPRESARIAL: valor patrimonial de la reputación

Al respecto, Fombrun¹¹ afirma que la reputación es valiosa porque nos informa sobre qué productos comprar, qué compañías trabajar o en qué acciones invertir. Al mismo tiempo –sigue Fombrun–, una reputación es de considerable valor estratégico porque llama la atención sobre los rasgos atractivos de una compañía y amplía las opciones disponibles a sus gerentes, por ejemplo, sea para fijar precios más altos o más bajos a los productos y servicios o para implementar programas innovadores.

La buena imagen corporativa significa buena reputación corporativa. Buena reputación corporativa significa mayor valor patrimonial. Y este mayor valor patrimonial es la resultante de las interrelaciones entre la identidad de una empresa y su nombre, imagen y reputación. A su vez, la imagen corporativa se manifiesta en varios planos: imagen en el cliente, imagen en la comunidad, imagen en los accionistas, imagen en el personal.

Estos son los razonamientos de Fombrun para afirmar que la reputación debe construirse, sostenerse y defenderse; es decir, debe gerenciarse. Redondea su razonamiento cuando conceptúa sobre los activos intangibles (goodwill) los mismos que, por los principios contables de los Estados Unidos, no se pueden valorizar como activos, lo que ha permitido que los contadores hayan acordado reconocer el goodwill sólo cuando la firma es vendida. Ellos miden el valor de los activos intangibles como el exceso del precio de compra de la compañía sobre el valor de mercado de sus activos tangibles. El goodwill típicamente incorpora el valor de todos los intangibles, incluyendo nombres de marca y reputación.

EL CAPITAL INTELECTUAL

Avanzando o profundizando en el concepto, se llega rápidamente a otro más amplio y crecientemente más conocido: el capital intelectual de las empresas. Stewart¹² lo define de la siguiente manera: El capital intelectual es material intelectual –conocimientos, información, propiedad intelectual, experiencia– que se puede aprovechar para crear riqueza. Es fuerza cerebral colectiva. Es difícil de identificar y aun más de distribuir eficazmente. Pero quien lo encuentra y lo explota, triunfa. Dice este estudioso que ello es fácil de entender por la simple observación del “contenido intelectual” de bienes y servicios cotidianos, ya que en todo hay contenido intelectual: un envase con identidad (marca) no es un simple envase físico, un viaje en Iberia no es un simple traslado aéreo de un lugar a otro en una línea desconocida, un clásico Barcelona-Real Madrid no es un simple partido de fútbol más... las casaquillas del Barça o del Real Madrid no son simples prendas de vestir: significan mucho más, valen mucho más para el público, para los clubes... para la Bolsa.

Pero la conceptualización de Stewart no puede adoptarse a secas. Ello, porque Edvinson y Malone¹³ han estudiado el tema y encontrado las ideas siguientes:

- Steven M.H. Wallman, presidente de la Comisión de Valores y Bolsa: El capital intelectual no solamente incluye el potencial del cerebro humano sino también los nombres de productos y las marcas de fábrica y hasta gastos registrados en los libros como históricos, que se han transformado con el correr del tiempo en algo de más valor (por ejemplo, un bosque comprado hace un siglo, que hoy es una valiosísima propiedad inmobiliaria. Son activos que en la actualidad están valorados en cero en el balance general.

- William Davidow, inversor de capitales para especulación y comentarista de negocios (The Virtual Corporation): “Tenemos necesidad de pasar a un nuevo nivel contable, en el cual se pueda medir el impulso de una empresa en términos de posición de mercado, lealtad de la clientela, calidad, etc. Por no valorar estas perspectivas dinámicas estamos una valoración tan falsa de una empresa como si estuviéramos cometiendo errores de suma”.

- H. Thomas Jonson, profesor de administración de empresas en la Universidad de Portland (Oregon): “el capital intelectual se esconde dentro de ese concepto contable tradicional y misterioso llamado goodwill. La diferencia es que tradicionalmente el goodwill recalaba activos poco usuales pero reales, tales como las marcas de fábrica. En comparación, el capital intelectual busca activos todavía menos tangibles, tales como la capacidad de una empresa para aprender y adaptarse”.

- La revista Industry Week escribía a principios de 1996: “Los directivos se esfuerzan aquí y ahora por adaptarse al desplazamiento del centro de gravedad económico , de administrar y medir los activos materiales y financieros, a cultivar y multiplicar el conocimiento como los actos más significativos de creación de valor.

Y esto se aplica tanto a Microsoft como a una fábrica de tejidos en los desiertos de Canadá que teje boinas en una máquina comprada por el bisabuelo del propietario en 1919. Pregúntele a un ejecutivo de cualquier firma qué porcentaje del valor total atribuiría a los activos intangibles –cualquier cosa, desde destrezas individuales y conocimientos técnicos, sistemas de información, diseños y marcas de fábrica, hasta relaciones con los proveedores y concesionarios– y recibirá la misma respuesta: más del 80%. Ahora pida que observe la relación entre el fondo de comercio y los activos realmente incluidos en el balance general , y le producirá un ataque nervioso”.

• La revista Industry Week también cita a Lars Kolind, presidente de Oticon Holding A/S, firma danesa fabricante de audífonos, que ha crecido en valor de mercado de 150 millones de coronas en 1991 a 2.400 hoy (1997), y sin embargo sólo 400 millones de esa suma aparecen en el balance general. Dice Kolind: “Toda nuestra contabilidad, todos los reglamentos del gobierno y de la bolsa de valores, todos los recursos, todo está enfocado en el capital social, lo que es absolutamente absurdo porque los 2.000 millones de coronas danesas de capital intelectual son cinco veces más”.

Con estas referencias, Edvinson y Malone afirman que cualquiera que sea la definición que se adopte, es evidente que el valor del capital intelectual en los negocios mundiales es inmenso. Charles Handy calcula que puede llegar a tres o cuatro veces el valor de los activos de una empresa. De acuerdo con el Índice Mundial Morgan Stanley, el promedio del valor de las empresas en las bolsas de valores mundiales es el doble de su valor en libros. En Estados Unidos el valor de mercado de una corporación es normalmente de dos a nueve veces su valor en libros.

Cuando citan en su libro la fórmula del capital intelectual de James Tobin, estos especialistas coinciden con la referencia que Fonbrun hace de los contadores en Estados Unidos:

CI = VM - VL

Donde:

CI: capital intelectual.

VM: valor de mercado.

VL: valor en libros.

LOS DESARROLLOS Y RETOS FINANCIEROS: la valoración del capital intelectual

De todo lo revisado hasta este punto, puede concluirse que el primigenio concepto de goodwill referido a los activos intangibles obvios, explícitos o reales, ha dado paso al concepto más amplio de capital intelectual en las empresas.

Pero ello lleva a plantear que el gran reto en estos tiempos es cómo valorar dicho capital. Hay muchas metodologías y criterios. Pero la pregunta es ¿cuál es el punto en el que debe fijarse o entenderse una fórmula o metodología? Al respecto, ayuda muchísimo la afirmación de Vega, Bonilla y Cebrián¹⁴: “... existe una tendencia generalizada a considerar que los intangibles deben ser calificados como activos por su capacidad potencial para generar beneficios futuros y, por tanto, con proyección plurianual... Desde un punto de vista económico e independientemente de que en un futuro más o menos próximo los intangibles figuren activados en los estados contables,

su valoración a coste de producción entrañaría... los problemas siguientes: a) reconocer el intangible como fuente de la ventaja competitiva que disfruta su compañía..., b) identificar los insumos asociados a los activos intangibles..., c) ¿cuándo acaba el proceso de acumulación de costes?..., d) ...habría que identificar el periodo durante el cual la empresa se beneficia del uso del intangible”.

Estos razonamientos hacen ver que el tema es cuasi filosófico. Los especialistas se pondrán de acuerdo en su momento. Para los fines de este trabajo, al final de cuentas el valor se definirá en el momento de realización de todos los activos de la empresa (físicos y capital intelectual): cuando se venda la empresa, cuando se efectúe una transacción documentada. En ese momento se encajará con las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) o con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA). A propósito, la Unión Europea ha incorporado recientemente las NIC, pero el país más poderoso y con filiales en casi todo el mundo (Estados Unidos), sólo acepta los PCGA.

Pero, siempre con la visión de marketing como filosofía de hacer negocios, es importante destacar que el valor más importante y, al final de cuentas el determinante, es el valor del mercado, entendido éste como el valor que los consumidores finales o usuarios industriales dan a una empresa al comprar sus productos o servicios: su imagen, su reputación, sus marcas, sus sistemas de distribución, su calidad de servicio, su solvencia, su cumplimiento, etc.; es decir, el encanto de los momentos de la verdad al recibir soluciones o satisfacciones esperadas o más que eso y que les hace ser fieles consumidores en el tiempo. Entonces, mucho tiene que ver en esto también el concepto de valor del consumidor en el tiempo, como generador de ventas o aportes a la rentabilidad de la empresa y, por ende, a su mayor valor patrimonial. Nada valdrán los componentes del capital intelectual si el consumidor no los valora en el tiempo.

¿Cómo valorar el encanto de una gran empresa como los juegos olímpicos? ¿Cómo valorar el encanto de participar en un campeonato mundial en cualquier disciplina deportiva? ¿Cómo valorar lo que significa la camiseta del Barça, del Real Madrid, del Manchester United, por citar algunos brillantes ejemplos?

Con esta ponencia se ha tratado de demostrar que el valor de una institución o certamen deportivo es más que sus inventarios físicos o lo que registran sus libros contables.

Desde el punto de vista de la gestión económica de una institución deportiva, su valor estará determinado por los componentes de su propio capital intelectual: conocimientos, información, propiedad intelectual, experiencia. Pero, más propiamente, el valor de una institución deportiva estará dado por muchos otros factores, entre los que se puede destacar a los siguientes:

- Su rendimiento o performance en competiciones y, obviamente su posición destacada en el tiempo.
- Su gestión del merchandising, con gerencia profesional y con una gran enfoque de marketing estratégico; es decir, en función al mercado.
- Su infraestructura, con los modernos conceptos de estadio-empresa desarrollados especialmente por poderosas instituciones deportivas en los Estados Unidos.
- La calidad y prestigio de su plantel de jugadores que, con buen manejo de su imagen profesional y personal, contribuye a valorar la institución de manera incommensurable.
- Sus patrocinadores que, mientras más poderosos, potenciarán la imagen corporativa

y, por ende, el valor patrimonial de la institución deportiva. Ello debido a que un patrocinador de marca internacional no invertirá en una institución deportiva que, a su vez, también sea poderosa.

- Su plantel gerencial, pues sin una solvente y profesional conducción empresarial ninguno de los aspectos indicados precedentemente funcionará.

IMPLICANCIAS DE LA VALORACIÓN DE ACTIVOS INTANGIBLES EN LA GESTIÓN DE INSTITUCIONES DEPORTIVAS

Todo lo desarrollado en esta ponencia es el reflejo de realidades empresariales de mucho éxito en la gestión económica del deporte. A manera de ejemplo, se pueden mencionar las experiencias siguientes:

- a. El éxito de la estrategia The Olympic Partnership, de Joan Antonio Samaranch, ex presidente del Comité Olímpico Internacional (COI)
- b. La estrategia norteamericana estadio-empresa, como foco de desarrollo comercial
- c. El modelo empresarial de la National Basketball Association (NBA)

MARKETING PROFESIONAL DE INSTITUCIONES DEPORTIVAS PARA MAXIMIZAR SU RENTABILIDAD E INCREMENTAR SU VALOR: casos dignos de tomar en cuenta

En el caso concreto de las instituciones o clubes deportivos, hay también experiencias de mucho éxito que es necesario estudiar más a fondo. También a manera de ejemplo, se pueden mencionar las siguientes:

- a. FC Barcelona: estrategia para incrementar el valor de su marca Barça:
- b. Los Angeles Lakers: la franquicia más cotizada de la NBA
- c. Yankees: estrategia para lograr que su marca sea la de mayor valor en la industria mundial del deporte.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

1 Bethel, Lawrence L.; Atwater, Franklin S.; Smith, George H.E.; Stackman, Harvey A., Jr.

Organización y Dirección Industrial. Fondo de Cultura Económica, México. Primera edición en

inglés: 1945; sexta edición en español: 1965. p. 19

2 Marston John E. Relaciones Públicas Modernas. McGraw-Hill, México. Primera edición en inglés: 1979; traducido al español: 1990. pp. 5-6.

3 McCarthy E. Jerome (1960). Basic Marketing: A Managerial Approach. Homewood, IL:

Richard D. Irwin, Inc.

4 McCarthy E. Jerome y Perreault, William D. Comercialización – Basic Marketing. Editorial El

Ateneo. Buenos Aires, 1992. pp. 33-37. Versión en español de su texto primigenio de 1960.

5 McCarthy E. Jerome y Perreault, William D. Marketing, un enfoque global. Irwin McGraw-Hill. México, 2001. p. 47.

6 Walter Van Waterschoot & Christophe Van den Bulte. The 4P Classification of the Marketing

Mix Revisited. Journal of Marketing: A Quarterly Publication of the American Marketing Association. October 1992. Volume 56, Number 4. pp. 83-93

7 Ries, Al & Trout, Jack. POSICIONAMIENTO / El concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia. Libros McGraw-Hill de México, S.A. de C.V.

México, 1985. Traducción de la primera edición en inglés de POSITIONING: The Battle For

Your Mind. McGraw-Hill Book Co., U.S.A., 1981.

- 8 Lambin, Jean-Jaques. Marketing Estratégico. McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U. Madrid, 1995. Tercera edición en español. Traducción de la tercera edición en francés de LE MARKETING STRATEGIQUE. Ediscience International, París, 1994. pp. 519-568.
- 9 Philip KOTLER, Dionisio CAMARA, Ildefonso GRANDE, Ignacio CRUZ. Dirección de Marketing. Edición del Milenio. PEARSON EDUCACIÓN, S.A. Primera edición en español, Madrid, 2000. Traducción de Marketing Management. Prentice Hall Inc. U.S.A., 2000.
- 10 Justo Villafañe. La gestión profesional de la imagen corporativa. Ediciones Pirámide, S.A., 1999. Madrid. p. 46.
- 11 Fombrun, Charles J. Reputation: Realizing Value from the Corporate Image. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts. 1996.
- 12 Thomas A. Stewart. La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual. Ediciones Granica S.A. Barcelona, 1998. p. 10.
- 13 Leif Edvinsson y Michael Malone. El Capital Intelectual – Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa. Gestión 2000. Barcelona, 1999. pp. 17-19.
- 14 Vega, Monserrat – Bonilla, María Jesús - Cebrián, Mónica Santos. Algunas reflexiones sobre la contabilidad de costes para activos intangibles. Publicado en Harvard Deusto – Finanzas & Contabilidad. N° 44, nov./dic. 2001.