MEJORES MARCAS ESPAÑOLAS 2011

Interbrand

Creating and managing brand value™

Definiendo "marca"
–
Marcas que cambian el mundo
–
Las marcas opinan
–
Mejores Marcas Españolas 2011
–
Opinión de los expertos
–
Criterios y metodología

www.interbrand.es

ÍNDICE DE CONTENIDOS

MEJORES MARCAS ESPAÑOLAS 2011

02-03

DEFINIENDO "MARCA"

LLegar a una definición exacta de marca no es fácil, pero es posible.

06-11

MARCAS QUE CAMBIAN EL MUNDO

Las cuatro marcas que hicieron sus ideas realidad en 2011.

14-15

LAS MARCAS OPINAN

Directivos y sus definiciones de marca.

16-31

MEJORES MARCAS ESPAÑOLAS 2011

Ranking y perfiles de las treinta Mejores Marcas Españolas de 2011.

32-57

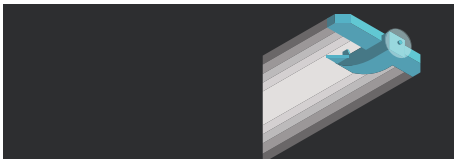
OPINIÓN DE LOS EXPERTOS

Análisis y valoración de casos concretos por sectores.

58-61

CRITERIOS Y METODOLOGÍA

Criterios a tener en cuenta para valorar las marcas en este Ranking.



62

SOBRE INTERBRAND

Autores e información de contacto.

SALE

POR JEZ FRAMPTON

Marca:
Un activo de marca vital

Vivimos en tiempos inciertos; la economía atraviesa un cambio continuo, la gente toma las calles en protesta buscando un cambio político y abundan los desastres naturales. En definitiva, parece que los tiempos difíciles no han terminado.

Para las marcas, los altibajos del mundo actual complican la situación en un mercado ya competitivo. Las marcas necesitan ser cada vez más rápidas y ágiles para intentar estar siempre un paso por delante de los cambios que están teniendo lugar a su alrededor. Y no es simplemente cuestión de rapidez, también es cuestión de consistencia y precisión en la respuesta a los medios sociales y a un mercado híper-consciente: cada empleado de una empresa tiene que ser capaz de predecir y responder a las expectativas y deseos de los consumidores de su marca.

Para tener éxito, creemos que los *CEOs*, *CMOs* y los *Brand Managers* deben gestionar sus marcas como activos vitales del negocio, nutriéndolos constantemente para poder seguir el ritmo de un mundo muy cambiante. Vuestros consumidores interpretan vuestra marca como el resultado de cada interacción; desde la cultura de servicio hasta la definición de los productos, desde los puntos de venta hasta las iniciativas de comunicación. En resumen: todo el mundo es ahora *Brand Manager* de tu empresa.

Los líderes de negocio que gestionan las 30 Mejores Marcas Españolas entienden que lo que los clientes quieren en Buenos Aires puede ser muy diferente a lo que quieren en Madrid. También reconocen que es más que una simple expansión de mercado. Sin embargo, los clientes más conocedores y exigentes demandan un mayor grado de constancia y compromiso por parte de las marcas, y como tal, los propietarios de éstas deben ser más sensibles a sus necesidades y deseos para transmitir una experiencia de marca coherente a través de toda la empresa y a lo largo del tiempo. Estas tendencias demandan cambios significativos en el sistema de gestión y en la toma de decisiones de empresas grandes y tradicionales, muchas de las cuales están en nuestro Ranking.

Para garantizar que la marca sea verdaderamente un activo del negocio y para ponerle freno a la competencia, las empresas necesitan vivir los valores de marca internamente. La eliminación de barreras verticales dentro de la organización contribuye a que equipos multifuncionales puedan trabajar sin obstáculos para promover el pensamiento creativo y la innovación, lo cual es un tema de conversación frecuente en muchas compañías. El tiempo para el debate está llegando a su fin mientras entramos en un mundo vinculado totalmente por las redes sociales.

Las 30 Mejores Marcas Españolas nos muestran todo aquello que es posible lograr. Estas marcas fuertes y altamente innovadoras han respondido a las necesidades de sus propios empleados, sus consumidores y el mundo que trasciende las puertas de sus sedes corporativas. En tiempos como estos, es un logro admirable que merece la pena celebrar e imitar.

Enhorabuena a todas ellas de parte de todo el equipo de Interbrand.

Jez Frampton
Global Chief Executive
Interbrand

CARTA DE PRESENTACIÓN

POR GONZALO BRUJÓ

Nuestras marcas: Motores del cambio

De nuevo me siento orgulloso de poder presentar el ranking sobre las Mejores Marcas Españolas, que como sabéis lanzamos cada dos años, y que se ha convertido en uno de los estudios de mayor trascendencia para empresarios, líderes de opinión y todos aquellos interesados en marcas en nuestro país. El objetivo de este trabajo es analizar la evolución de las grandes marcas de España e identificar cuáles de ellas han experimentado algún tipo de crecimiento en los dos últimos ejercicios, cuáles han nacido con una gran proyección de futuro y cuáles, debido a su buena gestión, pueden llegar a incluirse con posterioridad en este ranking. Sin duda, lo más importante es poder aprender de aquellas que lo han hecho bien y no cometer los mismos errores que las que no han tenido tanta suerte.

La conclusión más importante que arrojan los resultados de este estudio es que, a pesar de la difícil situación en la que nuestro país lleva inmerso tantos meses, más del 63% de las marcas que aparecen en el ranking, han crecido y han escalado posiciones respecto a 2009.

Además, en esta quinta edición del estudio de Mejores Marcas Españolas queremos destacar la fuerte entrada de Bershka, que se ha posicionado por encima de numerosas marcas veteranas en el sector y ha escalado directamente al *top ten* de las insignias españolas. Por otro lado, marcas como Iberia o Bancaja han abandonado la plaza que ocupaban en el ranking de 2009 y han dejado paso a otras firmas como Cepsa y Cruzcampo. Debido al lanzamiento de Bankia, compañías como Caja Madrid y Bancaja han sido retiradas de su cotización como marcas en el presente estudio, ya que en el momento de la valoración se encontraban en plena transición de marca. Lo mismo ha ocurrido con Banca Cívica y Nova Caixa Galicia.

Según el último informe de las Naciones Unidas sobre las perspectivas económicas para los próximos años, se prevé un crecimiento global más débil en 2011 y 2012. El éxito de las compañías que componen el ranking de este año reside precisamente en haber sabido capear una época de crecimiento desfavorable y haber sabido mantener una proyección que ha superado todas las expectativas. Estas empresas son un claro ejemplo de que sacarle partido a la crisis es difícil, pero no imposible. Puesto que se prevé una situación parecida para el próximo año, desde Interbrand queremos animar a las marcas a que no se rindan y sigan apostando por la innovación y por un crecimiento sostenido tanto en el mercado nacional como en el internacional.

La elaboración de este ranking pretende ser una herramienta útil para todo aquel que quiera seguir mejorando gracias a la experiencia de otras marcas, a sus errores y sus aciertos –sobre todo a estos últimos– y a los casos que en el presente se citan como ejemplos exitosos que todas las marcas deberían imitar.

La etapa de recesión económica que llevamos sufriendo los últimos años ha puesto de manifiesto, una vez más, la vulnerabilidad y fortaleza de algunas marcas. Estamos convencidos de que aquellas que hayan sido perjudicadas recuperarán su valor y aquellas que prácticamente hayan resultado intactas, conseguirán aumentarlo y mejorar su posición en futuras ediciones.

Gonzalo Brujó
Chairman Latin America & Iberia
Interbrand

MARCAS QUE CAMBIAN EL MUNDO

APPLE, COCA-COLA, BMW Y PANASONIC

Cada año cuando valoramos las 100 mejores marcas a nivel mundial, algunas destacan de manera significativa. Se trata de marcas que han desarrollado creatividad e innovación para permitirnos hacer cosas que nunca creímos posibles y nos han hecho sentir una chispa de entusiasmo y alegría. Estas marcas, literalmente, han sido capaces de cambiar el mundo.

LA NUEVA SEDE DE APPLE: UN ESPACIO QUE RESPIRA VIDA

"Es un poco como una nave espacial que ha aterrizado"
– Steve Jobs

Primero te atrae la impactante imagen: una nave alienígena circular. Un edificio de oficinas re-imaginado, una sede absolutamente coherente con la simplicidad de la belleza de los productos Apple. Situada en Cupertino, la nueva sede de Norman Foster de Apple está programada para el 2015. Acogerá a 12.000 empleados en un espacio que promueve la inspiración y la sostenibilidad medioambiental.

Con la ayuda de un horticultor experto de Standford, Apple transformará el 80% de un espacio asfaltado y estéril en un paisaje vivo con vegetación nativa y huertos de albaricoques. Es más, el centro energético de Apple actuará como el principal generador de energía, empleando gas natural y otras fuentes de energía limpia. La ciudad de Cupertino proporcionará energía adicional únicamente cuando sea necesario.

La estructura, aunque recuerda a los espacios de *retail* más apreciados de Apple en su diseño limpio e icónico, se lleva a un nivel completamente nuevo. El edificio ha sido diseñado con cada detalle en mente. Es de baja escala –con menos de cuatro pisos–. Como mencionó Steve Jobs en su presentación al ayuntamiento de Cupertino, "queremos el sitio entero a escala humana", subrayando el deseo de Apple de infundir sus productos e instalaciones de alta tecnología con accesibilidad y un toque humano.

Aunque este espacio sin precedentes atraerá el mejor talento para trabajar allí, también deberá atraer entusiastas de arquitectura ansiosos por visitarlo. Mucho de esto tiene que ver con la colaboración de la cual hablamos aquí. Al trabajar con el mayor estudio de arquitectura del mundo, Norman Foster, Apple se une a una compañía que cuenta con proyectos tan importantes como el Pavillion de Abu Dabi en UAE, el Museo de Bellas Artes de Boston o el primer puerto espacial privado del mundo. Esta colaboración garantiza que la nueva sede no sólo se convierta en un espacio de referencia, sino también un punto de contacto más que comunica la marca y redefine nuestras ideas de lo que una sede de oficinas puede y debe ser.

PLANTBOTTLE™ DE COCA-COLA: REVOLUCIONARIO Y EVOLUCIONARIO

"Coca-Cola dio un paso atrás y vio que todo el mundo estaba buscando una solución atrevida y audaz. Bromeamos con mirar dentro de la botella... En vez de decir, ¿qué pasa con el actual Packaging PET de plástico? Dijimos: ¿era el correcto?"
– Scott Vitters, Director de Packaging Sostenible, Coca-Cola

Quizás no sea sorprendente que el número uno de las marcas más valiosas a nivel mundial, Coca-Cola, demostrase que era una marca capaz de cambiar el mundo con no una, sino dos innovaciones este año: su PlantBottle™ y su Coca-Cola Freestyle®.

La fabricación de PlantBottle™ ha tardado diez años en desarrollarse. Los grandes esfuerzos realizados para separar los plásticos de los elementos petroquímicos dieron su fruto en el momento en el que el mundo estuvo preparado para adoptar una nueva solución con un envase de la botella más sostenible a nivel medioambiental. El *packaging* de la botella, que está compuesto de un 30% de materiales de plantas, se lanzó por primera vez en 2009. En 2011, se encuentra ya en nueve países diferentes, con doce más en proceso, y un objetivo para 2020 de utilizar PlantBottle™ en el 100% de sus mercados.

Aparte de ahorrar a Coca-Cola y al mundo el equivalente a casi 30.000 toneladas métricas de dióxido de carbono, probablemente el aspecto

Manzana de la Sede de Apple
(Créditos: Foster & Partners, Apple Inc.)

Sede de Apple
(Créditos: Foster & Partners, Apple Inc.)

más revolucionario de PlantBottle™ es como dice Scott Vitters "evolucionario". A diferencia de otros nuevos plásticos, PlantBottle™ puede ser reciclado de la misma manera que las botellas de plástico estándar, eliminando así la necesidad de una nueva infraestructura de reciclaje. Por consiguiente, Coca-Cola ha conseguido lanzar las botellas rápidamente y ver su aceptación en todos los mercados. Hasta ahora, su crecimiento ha sido sobrecogedor.

En los pocos años que PlantBottle™ ha estado disponible, ha cambiado de propósito, revelando el potencial que existe en iniciativas de sostenibilidad medioambiental. Aunque el programa empezó como una iniciativa de avance hacia el cambio medioambiental de Coca-Cola, ha evolucionado a una iniciativa centrada en cómo seguir promoviendo eficiencias competitivas de costes al negocio en tiempos en que los *commodities* se están volviendo cada vez más volátiles.

Además, la reciente decisión de Heinz para patentar PlantBottle™ y utilizarlo para su icónica botella de Ketchup –que promueve la visibilidad de PlantBottle™ y a la vez ayuda a Heinz a alcanzar sus propios objetivos medioambientales– sugiere que este nuevo material tiene una oportunidad de convertirse en un centro de ingresos para Coca-Cola en el futuro. En general, PlantBottle™ no sólo ha cambiado la manera en que se puede producir plástico, sino que está empezando a cambiar radicalmente la manera en que las empresas ven sus iniciativas sostenibles.

COCA-COLA FREESTYLE®: REINVENTANDO EL DISPENSADOR DE REFRESCOS

"Lo verdaderamente fascinante de Freestyle® es que es una experiencia de marca completamente nueva. Una manera de que los consumidores se relacionen con nuestro portfolio. El mundo entero está dirigiéndose hacia una era digital y social y Freestyle® nos da un medio para hacernos 'relevantes' en ese espacio".
– Gene Farrell, Vicepresidente y Manager de Coca-Cola Freestyle®

El dispensador de refrescos de Coca-Cola Freestyle® es otro ejemplo de marca que sabe transformar el mundo. Una reinvención completa del antiguo estándar que todos conocemos. Este dispensador es elegante, rápido, fácil de usar, más sostenible y con más información para los *retailers*. Ha cambiado literalmente su categoría de producto.

Empleando una tecnología de micro dosis –que se ve con más frecuencia en el mundo médico para medir dosis precisas de medicamentos–, esta máquina es capaz de crear hasta 100 variedades de bebidas de Coca-Cola al instante mezclando ingredientes concentrados con agua y sacarina. Después, dispensa los refrescos a través de una tecnología especial llamada *PUREPOUR*.

Coca-Cola encargó a los diseñadores de los coches deportivos de Ferrari diseñar la nueva máquina dispensadora de forma que la interfaz digital fuera lo más intuitiva posible. El resultado es un dispositivo elegante y limpio que ha recibido los elogios unánimes de la comunidad de diseño, generando una gran repercusión.

Coca-Cola Freestyle®
(Créditos: Coca-Cola)

Probablemente lo más 'transformador' de todo es el componente de información de Freestyle®. Coca-Cola está utilizando las máquinas para recoger información de los productos que se compran, con qué frecuencia, en qué lugares y a qué hora. Toda la información de las máquinas se filtra directamente a la sede de Coca-Cola en Atlanta para un análisis más preciso de lo que los consumidores quieren.

Freestyle® es simplemente la primera fase de lo que Coca-Cola espera que sea un futuro de productos personalizables y sociales. En ese futuro, Coca-Cola espera que los clientes sean capaces de usar la aplicación de Freestyle® para personalizar y mezclar sus propias recetas en sus móviles o para encontrar qué productos son más populares entre el círculo de amigos de los clientes.

LABORATORIO BMW GUGGENHEIM: CAMBIANDO EL MUNDO DE CIUDAD EN CIUDAD

"Aquí tenemos una compañía de coches trabajando para transformarse en una compañía de movilidad que ha compartido algunos de esos retos con nosotros. Diría que es un esfuerzo muy valiente por parte de BMW. Hacen la mayor parte de su dinero vendiendo coches y motos y aun así, han financiado una iniciativa que incluye a consejeros como Enrique Peñalosa, ex alcalde de Bogotá, también conocido como el 'War on Cars Mayor'."
– Charles Montgomery, Miembro del Laboratorio BMW Guggenheim

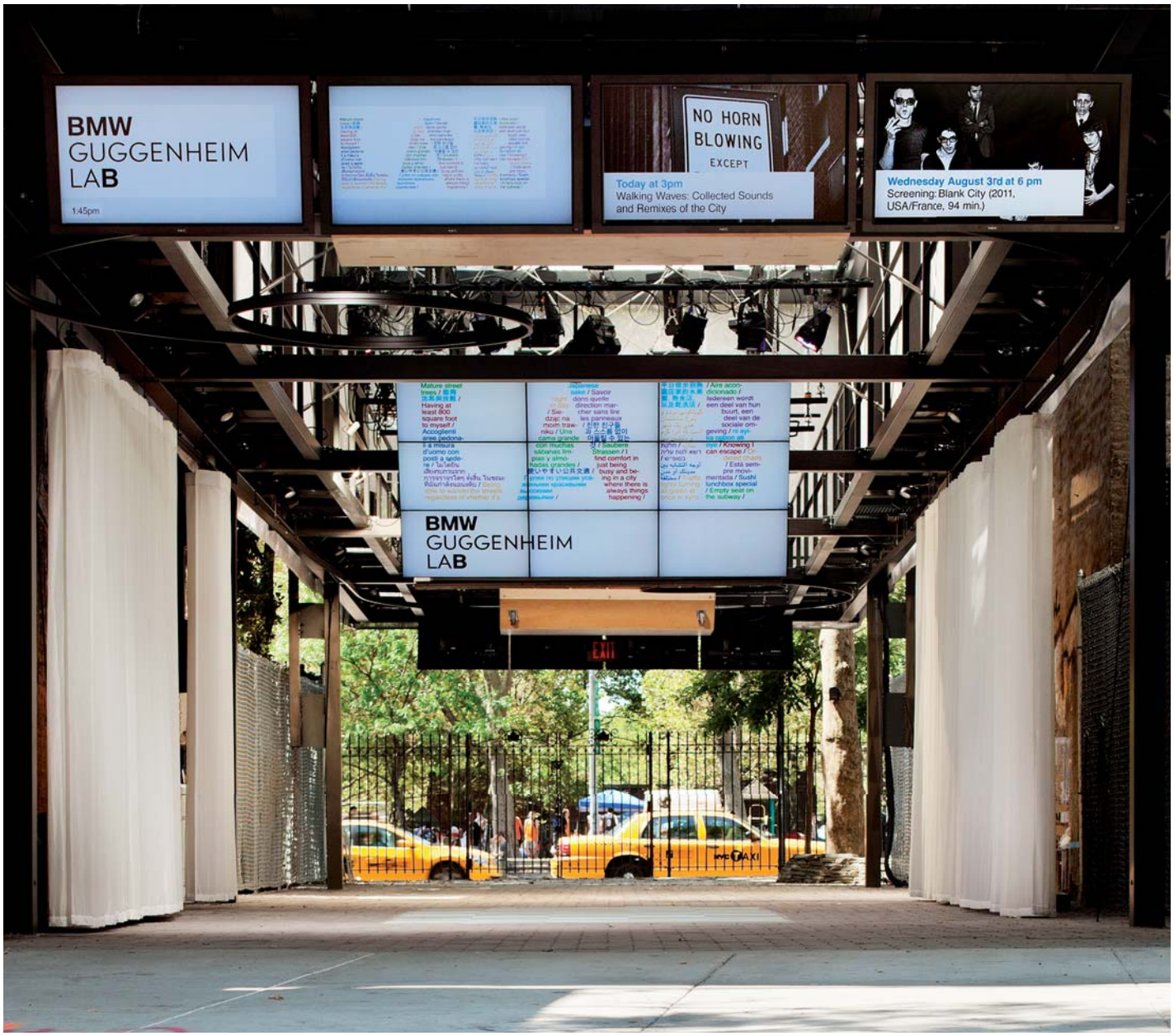
Al igual que las grandes ideas, el Laboratorio BMW Guggenheim, un laboratorio móvil, empezó con una conversación. Hace dos años, BMW contactó con Guggenheim con una idea vaga pero ambiciosa para un proyecto. Sin saber más que eso, David van der Leer y Maria Nicanor sacaron tiempo para escribir una propuesta que asumieron que nunca vería la luz. Para su sorpresa, si lo hizo. El Laboratorio BMW Guggenheim *"Confronting Comfort"* estuvo en una exhibición en el *East Village* de Nueva York hasta el 16 de Octubre de 2011. En 2012, el Laboratorio se mudará a Berlín y le seguirán una serie de ciudades adicionales, como Bombay.

La idea que se esconde detrás del Laboratorio es descubrir qué pasa cuando cinco personas –desde urbanistas y científicos hasta periodistas– se juntan para crear debate y experimentar en espacios de la ciudad. Los ciudadanos a pie de calle también son invitados a participar con la esperanza que lleve a nuevas ideas y mejores diseños para futuras ciudades. Algunos de los proyectos interactivos realizados hasta ahora incluyen el experimento del "Mapa Emocional" del autor Charles Montgomery y un juego interactivo de grupo llamado "Urbanology" creado por Elma van Boxel y Kristian Koreman del estudio de arquitectura ZUS.

Se ha reflexionado mucho sobre la configuración del espacio físico, que también refleja la naturaleza del proyecto. Todos los proyectos han sido diseñados con la accesibilidad en mente. La estructura de dos pisos está hecha de fibra de carbono negra, el mismo material utilizado en raquetas de tenis, y puede sentar cómodamente a 300 personas. Las gradas, mesas, sillas y hasta los canalones de lluvia de fibra carbónica han sido diseñados para doblarse y transportarse fácilmente.

El Laboratorio BMW Guggenheim en Nueva York
(Créditos: Guggenheim)

Como suele ocurrir con las grandes ideas, el laboratorio BMW Guggenheim de Nueva York, un laboratorio móvil, surgió de una conversación.



Laboratorio BMW Guggenheim en Nueva York
(Créditos: Guggenheim)

Cada lugar del Laboratorio fue seleccionado para reflejar las tensiones de la ciudad específica. Por ejemplo, en Nueva York, el Laboratorio está entre dos edificios de vecinos en un barrio que representa un punto clave de la convivencia urbana. En Berlín, estará en el terreno de Pfefferberg, una antigua fábrica de cerveza típica del paisaje de la ciudad. Y al igual que cada espacio en la ciudad se adaptará, los programas en cada lugar también serán diferentes, con un nuevo equipo Laboratorio en cada área trabajando con instituciones locales. Mientras que Nueva York se enfoca en los sistemas físicos que nutren las ciudades, el Laboratorio en Mumbai se centrará en los problemas de acceso.

El paso de BMW para asociarse con Guggenheim en este experimento de pensamiento creativo demuestra la audacia de la marca y la voluntad por adoptar su inevitable futuro. Invirtiendo en este reto transformador con repercusión mundial, es posible descubrir cosas que nos ayuden a seguir adelante y que impacten positivamente en las ciudades del mundo.

FUJISAWA CIUDAD SOSTENIBLE E INTELIGENTE: LIDERANDO LA REVOLUCION VERDE

"Panasonic está intentando convertirse en una marca que lidere la revolución verde."
– Takumi Kajisha Managing Executive Officer, Panasonic

El gran terremoto del este de Japón que devastó el país este año hizo que el mundo se replantease sus infraestructuras energéticas. Esto no ha tenido tanto peso en ningún sitio como en el propio Japón. Aun recuperándose del desastre, la necesidad de infraestructuras energéticas seguras son una prioridad para la densa población del país.

Una marca que está encabezando los esfuerzos en este área y buscando mejorar específicamente en su país nativo es Panasonic. En Mayo de 2011, Panasonic anunció que trabajaría con ocho socios adicionales (Accenture, Mitsui & Co., Mitsui Fudosan Co., Nihon Sekkei, Orix Corporation, PanaHome Corporation, Sumitomo Trust & Banking Co. y Tokyo Gas Co.) para implementar un concepto transformador llamado "Ciudad Sostenible e Inteligente Fujisawa".

El rol de Panasonic en la eco-ciudad es fundamental. Está desarrollando paneles solares integrados con el paisaje, especificaciones básicas para casas con espacio para la instalación de equipos de recarga de batería para promover los coches eléctricos, electrodomésticos inteligentes, luces de LED y un sistema de control de Panasonic llamado SEG que permite la gestión óptima de la energía. Además, Panasonic desarrollará un coche ecológico y económico y una bicicleta eléctrica compartiendo programas para su uso en casas de estilo suburbano, lo que contribuirá a reducir la huella de carbón de la ciudad. Y Fujisawa es solo el principio. Panasonic tiene una serie de proyectos adicionales de eco-ciudades y ciudades inteligentes en proceso, –incluyendo una actualmente en marcha en Singapur–, demostrando que su objetivo de convertirse en la compañía número uno en innovación verde de la industria electrónica en 2018 puede hacerse realidad.

Ciudad sostenible inteligente, Sede de Fujisawa
(Créditos: Panasonic)

MARCAS CAPACES DE CAMBIAR EL MUNDO

Las cuatro marcas capaces de transformar el mundo que hemos analizado aquí están asumiendo riesgos, actuando sobre 'verdades humanas', adoptando grandes ideas y en muchos casos, explotando el potencial de recursos fuera de su propio ámbito de actuación. A la larga, están demostrando que las marcas con visiones audaces e inspiradoras tienen una oportunidad enorme para reconfigurar la realidad. Son marcas que viven, respiran y están siendo capaces de cambiar el mundo.

Esta iniciativa de colaboración con el Guggenheim para investigar el desarrollo del pensamiento creativo, muestra la determinación de la marca BMW para alcanzar sus grandes metas en el futuro.

RESUMEN EJECUTIVO

Un año más nos encontramos ante una situación financiera nada favorable para compañías, consumidores, empresarios y sobre todo para las marcas. Esta edición del ranking de las Mejores Marcas Españolas de 2011, que cada dos años presentamos desde Interbrand, guarda similitudes con el anterior, pero también numerosas diferencias. La situación económica en la que está sumergida nuestro país, ha provocado que algunas marcas hayan experimentado fuertes bajadas, que las marcas del sector financiero se hayan devaluado con respecto a 2009 o que otras hayan desaparecido de nuestro ranking debido a la nueva ley de reorganización de cajas que ha dado lugar a fusiones, con nuevas marcas que aún no gozan de suficiente valor como para verse recogidas aquí.

Si bien nuestro último informe estuvo marcado por las salidas de Zara y Santander por tener estas dos marcas un puesto en el ranking global, el hito de este año viene marcado, sin duda, por la inclusión de diversas marcas que hacen por primera vez su aparición entre las treinta más valoradas. Para ser más exactos, cinco son las nuevas marcas que se han abierto camino entre las más veteranas, algunas incluso haciendo entrada en el top ten, como es el caso de Bershka, una de las marcas del buque insignia Inditex, que cuenta ya con dos enseñas que lo representan.

Massimo Dutti, Cepsa, Cruzcampo y DIA completan el círculo de nuevas apariciones en el ranking. Han venido a sustituir a marcas como Telepizza, Caja Madrid, Iberia, Acciona o Bancaja, que en 2011 ha desaparecido debido a un incumplimiento de los requisitos para seguir formando parte de las mejores.

Durante los dos últimos años, las compañías han intentando seguir gestionando la marca, y aunque muchas de ellas lo han seguido haciendo, –y esto les ha servido para ver incrementar su valor–, otras no han corrido tan buena suerte y la situación externa, unida a unos resultados nada favorables, les han hecho caer, en ocasiones con porcentajes muy altos nunca registrados hasta el momento. Aun así el balance general es positivo si tenemos en cuenta que contamos con seis nuevas marcas y con trece que aumentan su valor frente a las once que han sufrido pérdidas.

Nuestro top cinco sigue siendo el mismo que en años anteriores, con la salvedad de que en esta edición, las cinco primeras marcas han alternado sus posiciones entre sí. El Corte Inglés sube del cuarto al tercer puesto, aunque registra una pérdida con respecto al año anterior del 16%. Telefónica, que del puesto 3 baja al 5 ha sufrido la caída más importante de todos los valores registrados, un 80% y la Caixa aunque sube del quinto al cuarto puesto también sufre su particular pérdida de valor, cerca de un 15%.

Analizando los sectores a los que pertenecen las marcas que quedan recogidas en nuestro ranking, podemos sacar una serie de conclusiones que nos harán comprender mejor la situación vivida por las marcas durante estos dos años.

Internacionalización, diversificación e innovación siguen siendo los tres pilares fundamentales y claves para el aumento del valor de la marca; pilares que han alcanzado por ejemplo, marcas como Prosegur con una excelente expansión del negocio, Mapfre que crece por su buena gestión y lo bien que lleva su política de marca en países con alto potencial de desarrollo como Latinoamérica, o Gas Natural que ofrece una proposición de marca diferente y relevante a sus consumidores, lo que le ha hecho aumentar de valor a pesar de que hizo su entrada en el ranking por primera vez en la pasada edición.

Tan esperada como inevitable es la bajada generalizada de los valores de las marcas bancarias, que aunque ya se produjo en la edición anterior, en esta ocasión lo hacen con valores que caen por encima del 14% en todos

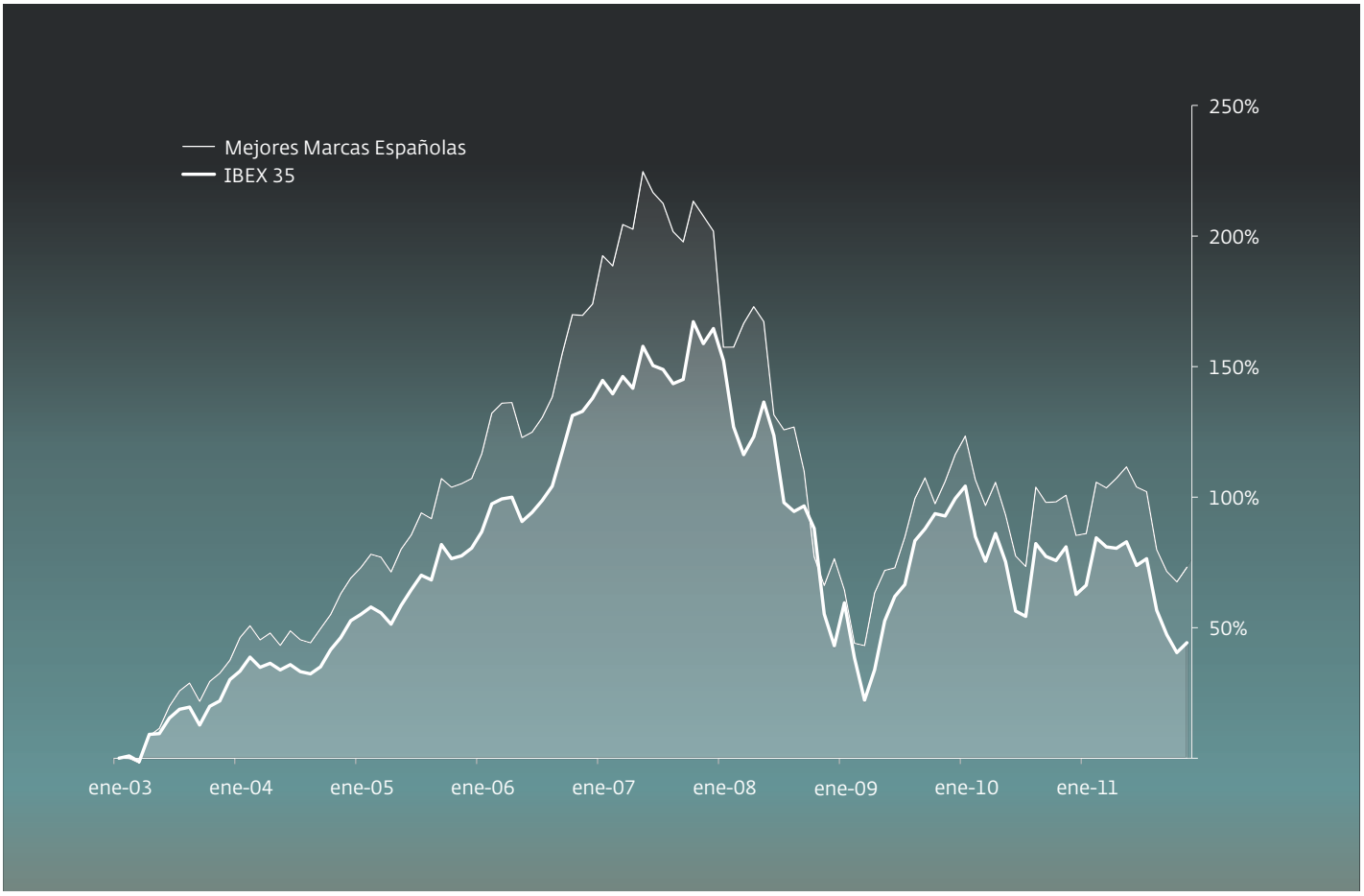
los casos. No podemos aislar esta caída de la situación financiera vivida, ya que este sector ha sido el más afectado y voluble al valor de marca como consecuencia de la crisis.

Con respecto a las marcas del sector consumo, éstas cada vez van adquiriendo mayor protagonismo y presencia dentro de un ranking que ya cuenta con tres cerveceras que comparten posiciones con otras marcas del sector como Campofrío y Cola Cao, ambas nuevas entradas de la edición pasada.

No podemos dejar de mencionar cómo siendo un país tan pequeño, representamos a una gran potencia a nivel de marcas en retail que se dedican a la moda, con Zara, Massimo Dutti, Mango o Bershka entre los líderes mundiales, que compiten con otras grandes marcas de renombre como Top Shop, GAP o H&M. Esta edición es reflejo de cómo nuestras marcas de moda pisan fuerte, no sólo a nivel nacional, sino también internacionalmente.

Se merece una mención especial el modelo de negocio de la marca Mercadona, que sigue creciendo en valor debido a su buen funcionamiento. Su estrategia de precios, ligada a un servicio de calidad y atención al consumidor intachables junto con un canal de venta on-line que da servicio a la perfección han sido, sin duda, factores claves para su éxito y su crecimiento año tras año. Otra de las grandes cadenas de supermercados en nuestro país, DIA, aparece por primera vez en nuestro ranking gracias a la gestión de marca que ha hecho. Una renovación radical de sus establecimientos que ahora tienen una imagen mucho más cuidada y actual y alejada del aspecto *low cost* que tenían, ha sido una de las claves de su crecimiento y éxito en España.

Y es que todas y cada una de las marcas que aparecen recogidas en nuestro ranking tienen detrás una buena gestión, a pesar de que factores externos como la situación económica, les haga en ocasiones mermar en valor. Potencial y proyección son factores que todas ellas tienen pero deben seguir luchando en el campo de la innovación y la internacionalización para seguir creciendo dentro y fuera de nuestras fronteras y convertirse así en referentes de sus respectivos sectores.



LAS MARCAS OPINAN

"Estoy profundamente convencido de que necesitamos tener una marca que demuestre a los clientes que somos una empresa seria y responsable, que será capaz de apoyar y proteger a sus clientes en acontecimientos a veces dramáticos o que duran largos períodos de tiempo, y por último pero no menos importante, que nuestra marca ofrece un gran valor añadido a través de todos sus servicios".

-Henri de Castries, CEO, AXA

"Con una marca tan querida como la nuestra, que asegura que tenemos una rica fuente de talento, somos una de las empresas donde más personas quieren trabajar. Es más, todos los que trabajan aquí saben los altos estándares que la marca Disney requiere, lo que obliga a los empleados –tanto si forman parte del equipo como si son altos directivos–, a pensar en todas las decisiones desde la perspectiva del impacto de la marca".

-Matthew Ryan, Vicepresidente Senior de Marca, Franquicias y CRM, Disney

"El *branding* no es sólo comunicación. Se trata de los miles de píxeles que tiene la gota de agua en una aplicación de El tiempo. La marca HTC está basada en una cultura que no pone a la empresa en el centro, sino que pone al consumidor en ese lugar".

-John Wang, Director de Marketing, HTC

"Los empleados tienen la motivación y energía para ser poderosos embajadores de la marca y los campeones del cambio. Cada día, ellos son la cara y la voz de esta marca, ya sea en el trabajo, el hogar o en cualquier parte en que se encuentren".

"Es esencial tener una estrategia de marca coherente y unificada que sirva como base para la integración de nuevas marcas. En Dell estamos centrados en entregar soluciones tecnológicas que ofrezcan a los clientes *El poder de hacer más*".

-Karen Quintos, Vicepresidenta y Directora de Marketing, DELL INC.

"Para fortalecer la marca, primero tenemos que averiguar lo que queremos que ésta haga por nosotros. Nuestra historia de marca trabaja por nosotros en los propios PCs y servidores, pero ¿qué pasa con los teléfonos móviles, tabletas, etc.? ¿Qué queremos que esto signifique? No queremos que la gente piense que tendrá un equipo más rápido en su móvil, pero puede que la innovación suponga una mejora en la experiencia de uso porque ahora el teléfono tiene una capacidad informática real. Así que cuanto más pueda representar nuestra marca una promesa de alto nivel, como es la de hacer posible un futuro mejor, mejor nos irá. Y a medida que incorporemos nuevos productos y servicios a nuestro portfolio, todos tendrán que alinearse con esa idea".

-Deborah Conrad, Directora de Marketing, INTEL

"La marca constituye un activo clave para la estrategia de Repsol: un intangible capaz de concentrar todos los valores de la compañía, hacer que se vivan en toda la organización y trasladarlos en cada una de las relaciones con los diferentes grupos de interés."

-Pilar Marqués Martínez, Directora de Reputación Corporativa, Marca y Comunicación Digital, Repsol

"La marca Iberdrola constituye uno de los activos intangibles más importantes de nuestra Compañía y transmite nuestra esencia de empresa responsable, sostenible y comprometida con nuestros accionistas, clientes, empleados y la sociedad en su conjunto. Nuestra marca es diferenciadora, genera confianza y contribuye a la solidez de la Empresa."

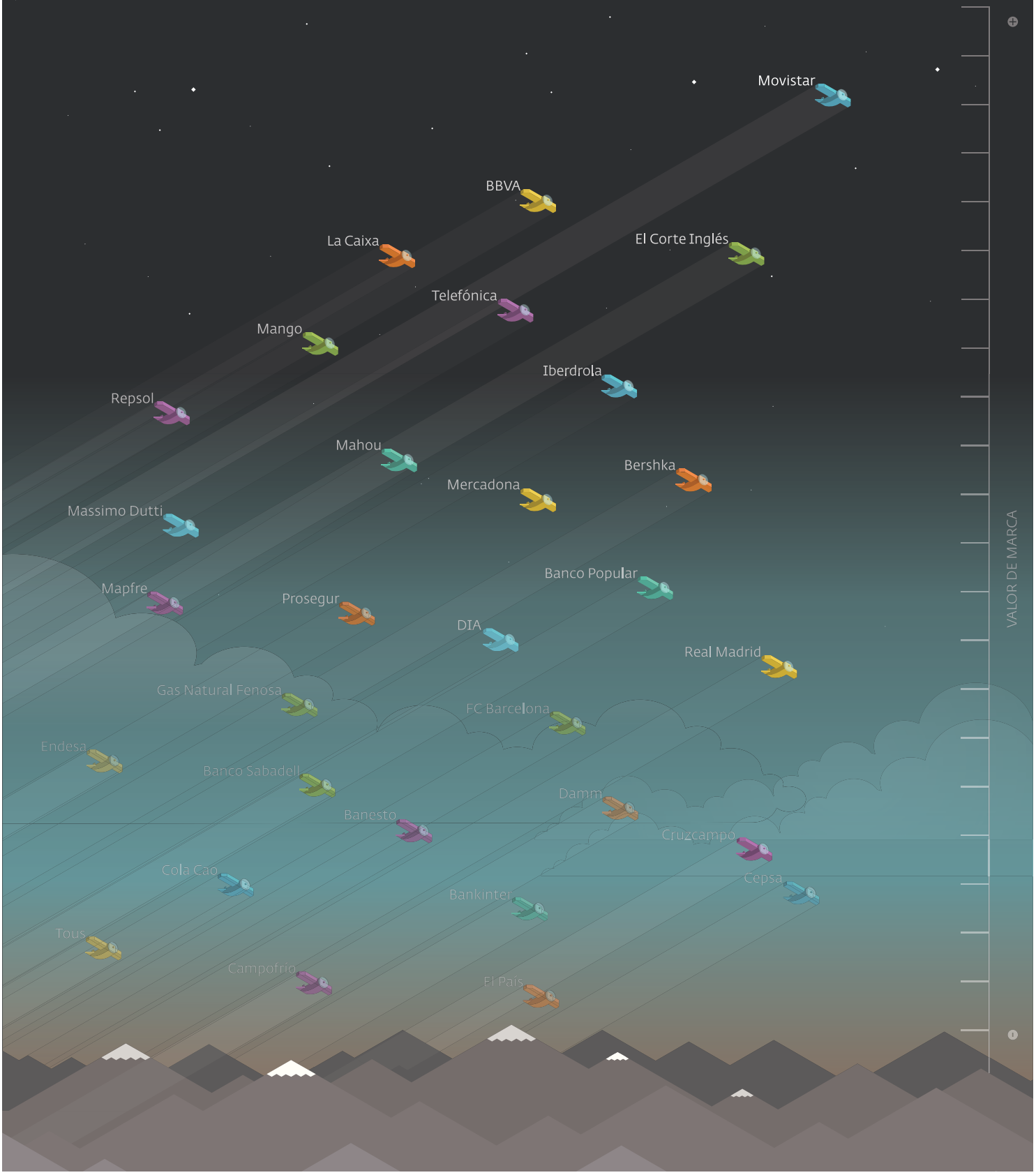
-Ignacio Sánchez Galán, Presidente, Iberdrola

"En el momento actual, las marcas tienen que transmitir emociones para generar compromiso con los consumidores".

-Eloísa Ochoa de Zabalegui Escauriaza, Directora de Marketing, Mahou

MEJORES MARCAS. ESPAÑOLAS 2011

UNA INSTANTÁNEA DE LOS VALORES DE LAS 30 PRINCIPALES MARCAS



RANKING 2011	VALOR DE MARCA 2011 (M€)	VARIACIÓN
01 MOVISTAR	16.687	28,01%
02 BBVA	5.568	-27,10%
03 EL CORTE INGLÉS	1.366	-16,00%
04 LA CAIXA	1.280	-14,98%
05 TELEFÓNICA	1.250	-80,19%
06 MANGO	897	9,44%
07 IBERDROLA	872	9,78%
08 REPSOL	854	11,79%
09 MAHOU	777	9,22%
10 BERSHKA	653	NUEVA ENTRADA
11 MERCADONA	631	16,06%
12 MASSIMO DUTTI	572	NUEVA ENTRADA
13 BANCO POPULAR	536	-37,75%
14 MAPFRE	448	18,33%
15 PROSEGUR	434	10,94%
16 DIA	374	NUEVA ENTRADA
17 REAL MADRID	331	7,80%
18 GAS NATURAL FENOSA	321	26,44%
19 FC BARCELONA	319	13,44%
20 ENDESA	318	-0,65%
21 BANCO SABADELL	313	-20,21%
22 DAMM	274	-8,89%
23 BANESTO	242	-21,74%
24 CRUZCAMPO	224	NUEVA ENTRADA
25 COLA CAO	217	4,54%
26 CEPSA	213	NUEVA ENTRADA
27 BANKINTER	208	-14,04%
28 TOUS	205	-6,92%
29 CAMPOFRÍO	201	9,29%
30 EL PAÍS	200	-33%

OTRAS MARCAS RELEVANTES

SANTANDER

Santander continúa prosperando gracias a su fuerte ética de negocio y a su liderazgo global, que ha permitido a la marca posicionarse mejor que algunos de sus competidores y ser la marca del sector financiero que más ha crecido en valor de marca durante 2011 (más de un 5%). Gracias a acciones de patrocinio vinculadas a su estrategia –como la de Ferrari y la Fórmula 1 o la Copa Santander Libertadores –la marca ha logrado una mayor visibilidad y reconocimiento en áreas donde tiene menor presencia. En el caso de regiones clave como Brasil –que representa un 25% de su beneficio– y Reino Unido –un 12%–, estas acciones han ayudado a la integración y migración de las marcas adquiridas hacia la marca Santander. La sede Estadounidense de Santander, Sovereign Bank, es una marca reconocida con más de 700 sucursales, casi 2.300 cajeros automáticos y aproximadamente unos 8.000 empleados. Recientemente fue noticia por el lanzamiento de *"Boost Your Business"*, un programa que ayuda a las PYMEs a crecer, proporcionando acceso a 1 billón de dólares en capital a ratios líderes de mercado. Con una promesa de marca integradora, Santander ha progresado mucho en lo que respecta a sostenibilidad medioambiental, invirtiendo en energía limpia y en reducir emisiones de gas. Todas estas acciones realizadas a lo largo de los años han dado lugar a un aumento de la notoriedad de la marca Santander y a su posición actual en el mercado y en la mente de los consumidores.

ZARA

Zara sigue trayendo emoción y constante renovación a la moda. Fiel a su secreto "la calle es la gran pasarela", este año continuó su característica carrera de expansión, aumentando las ventas a través de una proposición de valor clara, consistente y diferenciada. Actualmente cuenta con más de 1.600 tiendas en 77 países. Zara se pone en "los zapatos del consumidor", por lo que es capaz de ofrecer las últimas tendencias a precios asequibles, gracias a un sistema de logística que permite la producción de más de 15.000 nuevas referencias cada año, la rotación de stock cada quince días y el transporte de 10.000 unidades por hora para organizar el pedido de cada tienda. Sin duda, el gran éxito de la marca ha sido su digitalización. Continúa expandiéndose y gestionando su presencia online, con más de diez millones de fans en Facebook. Desde Septiembre de 2010, ha vendido sus colecciones online en España, Francia, Reino Unido, Portugal e Italia. En 2011, la marca se ha enfrentado a un doble reto: expandir las ventas online en mercados clave como EEUU de cara a la llegada online de H&M, programada para 2012, y reforzar su presencia en Asia, América del Norte y en países como Australia y Suráfrica, a los que la marca llegará este año.

BANKIA

La marca resultante de la fusión de siete cajas de ahorro, lanzada en 2011, no forma parte del ranking español de las mejores marcas pese a que dos de las cajas que la integran, Caja Madrid y Bancaja, sí lo hacían de forma destacada en 2009. Su no inclusión responde a criterios estrictamente de valoración de marca, ya que en el momento del análisis el consumidor final no poseía una verdadera experiencia de la marca Bankia, sino una inercia heredada de las marcas de las cajas de las que previamente era cliente.

Si bien la marca de cara a futuro es más que una firme candidata a formar parte del ranking dada su dimensión nacional, en el momento actual no se dispone de información financiera y de marca atribuible únicamente a Bankia, dado que se encuentra en un amplio proceso de construcción e integración. No obstante, la entidad ha cumplido diversos hitos que están contribuyendo, indudablemente, a construir esa experiencia y percepción global de marca, tales como la salida a Bolsa, el patrocinio del motociclismo o de la Federación Española de Baloncesto.

IBERIA

La histórica marca de aerolíneas españolas desaparece del ranking de mejores marcas de Interbrand debido a su adecuación a las normativas de valoración de marca a nivel global. Este hecho responde a factores exógenos, que afectan no sólo a Iberia, sino al resto de compañías aéreas y a otros aspectos como la exposición al precio del crudo, que impacta de forma crucial en sus actuales resultados y sobre todo en los que pueden obtener en el futuro. Este escenario de incertidumbre y alta volatilidad, sumado a otros factores como el retraso de entrega en aviones de mayor capacidad y menores costes por parte de los fabricantes, la creciente competencia de las compañías low cost y el surgimiento de formas alternativas de transporte o las fusiones con otras compañías aéreas bajo los nuevos acuerdos de "cielos abiertos", por ejemplo, hacen que de forma global no se valoren marcas de aerolíneas utilizando únicamente la información pública disponible. Por este motivo tampoco se han considerado marcas como Air Europa o Vueling en España.

LAS 30 MEJORES MARCAS ESPAÑOLAS

01

MOVISTAR

+28,01%

16.687 m€

Movistar se alza con la primera posición del ranking de las mejores marcas españolas por derecho propio, y es que en estos dos últimos años la marca ha madurado y adquirido una serie de equities y permisos que anteriormente no poseía, recogiendo así el guante lanzado por el grupo Telefónica para convertirse en la marca comercial en España y buena parte de Latinoamérica.

El proceso de cambio y crecimiento lo ha hecho de forma notable, a través de un importante esfuerzo comunicacional que ha conectado de forma más eficiente y relevante con todas las audiencias, conjugando campañas emocionales con otras más tácticas. Todas ellas encuadradas en torno a elementos distintivos y diferenciadores como son el "cielo Movistar" y el cierre de "compartida la vida es más", así como el imaginario visual.

Ese mantra de compartir hace que la marca todavía tenga un papel muy activo en la generación de contenidos y patrocinios en torno al mundo de la música, los espectáculos artísticos y deportivos, sin olvidar la utilización de las redes sociales para fomentar la participación y la cercanía con sus clientes.

La reciente apuesta del Grupo por el mercado latinoamericano y el mayor peso que se quiere dar al negocio de Internet y todas las posibilidades vinculadas a este, como la famosa "nube", demuestra el potencial de crecimiento de la marca. Sin lugar a duda el mayor reto de cara a futuro será dilucidar su papel a nivel global y su convivencia con otras marcas comerciales del grupo como VIVO u O2, que tarde o temprano tendrán que converger en un mundo más globalizado.

02

BBVA

-27,10%

5.568 m€

Pese a la bajada de valor que experimenta la marca en 2011, BBVA continua en la segunda posición del ranking gracias a su fuerte posición en España, donde la marca es una de las referencias en el sector, y sobre todo en México y Latinoamérica donde ostenta el liderazgo. Además su presencia en Estados Unidos con Compass se ha visto reforzada con el patrocinio de la NBA y la WNBA con el objetivo de mejorar la afinidad y notoriedad de los clientes con la marca.

Paralelamente en España, el patrocinio de la Liga de Fútbol, Liga BBVA y Liga Adelante, le ha servido a la marca no sólo para aumentar su consideración y preferencia entre clientes y no clientes, sino para articular de forma clara su nuevo posicionamiento. Su "aprovecha tu banco" es un paso más que se encuadra en su idea de "Adelante", y busca no sólo mostrar agilidad y cercanía con clientes, sino un aspecto diferencial e importantísimo: motivar a su red de entidades, fomentando orgullo de pertenencia de sus empleados –protagonistas como eje estratégico de las campañas–, situándoles muy por encima de sus competidores locales.

La marca sigue trabajando en una línea clara la sencillez y la consistencia. Prueba de ello son los esfuerzos para la racionalización de la oferta comercial, el desarrollo de un modelo de oficina único que fortalezca la imagen de marca de BBVA y la continuidad de su proyecto global de multicanalidad para aumentar la accesibilidad de sus clientes.

De cara al futuro, además de los retos planteados por las dificultades que vive el sector y los derivados de su cada vez mayor posición internacional, la marca deberá definir su estrategia en países de alto potencial de crecimiento como son Turquía, donde BBVA adquirió el banco Garanti y China, donde posee el 15% de CITIC.

Por último, ha unificado el sistema marca creando un nuevo formato multicolor que se ha implantado ya en todos los puntos de venta de los países en los que opera.

Todo indica que BBVA tiende a una transición de marca internacional a marca global, que esperemos pronto pase a la liga de las marcas mejor valoradas.

03

EL CORTE INGLÉS

-16,00%

1.366 m€

Los más de 70 años de historia y su estatus de marca icónica dentro del sector de distribución parecen no ser argumentos lo suficientemente fuertes para que la marca recobre el esplendor que poseía.

La realidad es que sus resultados en los últimos años han sido lastrados por la crisis de consumo en que vive inmerso el país, pero también por su pesada estructura –con más de 75 centros en la geografía española–, por una altísima inversión en campañas de televisión –casi 100 millones de euros–, y por una estrategia de marca que no acaba de quedar bien definida. Y lo más importante: no termina de conectar con las nuevas generaciones de consumidores, más exigentes, informadas y concienciadas con aspectos clave en la toma de decisión de compra como lo es el precio.

Siempre se ha echado en falta una mayor proactividad de la marca, no sólo en su asignatura pendiente de internacionalización –aspecto que en la actualidad queda más que en un segundo plano–, pero sobre todo en aspectos de liderazgo e innovación. De esta forma, todas aquellas ventajas competitivas que en su día hicieron a la marca líder –como el excelente servicio o la posibilidad de devolución–, son ahora factores comunes en el sector.

Sin embargo se percibe un giro en la marca y un deseo de rejuvenecimiento y diferenciación. Así lo muestra la potenciación del canal de venta online, los nuevos servicios de atención exclusiva o la que si cabe es la más importante: la apuesta de El Corte Inglés para atraer a segmentos de altas rentas, donde los turistas jugarán un papel muy importante a través de la posesión de las grandes firmas de lujo a nivel mundial. Asimismo su nueva Torre Titania parece ser el actual estandarte de la marca para conseguirlo.

El capital expenditure arrastra a la marca El Corte Inglés al rejuvenecimiento, pero es verdad que está intentando conjugar sus limitaciones para actualizar los puntos de venta con mayor circulación de clientes, por ejemplo con la ubicación de nuevas zonas gourmet en lugares de alto poder adquisitivo.

04

LA CAIXA

-14,98%

1.280 m€

La Caixa ha sobrevivido más que dignamente al tsunami financiero vivido por las cajas de ahorros. Al contrario que en otros procesos, la "bancarización" de la Caixa se ha visto como un medio y no como un fin, de tal forma que la marca no ha renunciado a su esencia de caja con su marcado carácter social y –su explotación de la Obra Social, su verdadera "alma"– y al mismo tiempo se ha adaptado a las nuevas exigencias bancarias con la creación de CaixaBank –su "cuerpo"– que le aporta solidez.

De esta manera, la marca conecta de forma emocional y real con sus clientes, los cuales siguen conociendo, reconociendo y valorando positivamente a la misma, ya que la Caixa sigue ejerciendo su papel comercial de cara al público.

Su nueva campaña "Tu eres la estrella" continua la tendencia de la marca de reforzar el compromiso con sus clientes y fomentar la cercanía con ellos. Acciones como "Caixa Móvil Store" o el desarrollo de aplicaciones como M-ticket o el pago de recibos a través de escáner de códigos de barras en teléfonos móviles no hacen sino apoyar la estrategia de multicanalidad y accesibilidad a los servicios.

Todos estos cambios organizacionales y de estrategia pueden ser un buen punto de inflexión para plantear una evolución en la marca, reforzando la fuerza, cercanía y sobriedad de su marca corporativa y simplificando la arquitectura actual de marca.

Mientras que todas las cajas buscaban nuevos nombres para sus fusiones, la de La Caixa sigue con la misma herencia de marca, por lo que ha podido centrarse más en el cliente y no ha tenido que preocuparse tanto por políticas internas como otras entidades.

05

TELEFÓNICA

-80,19%

1.250 m€

Si bien Telefónica ha desaparecido de la vida pública española y ha cedido sus permisos comerciales a Movistar –de ahí la importante bajada en su valor– la marca sigue teniendo un amplio calado en la sociedad y especialmente la española a través de las iniciativas culturales y sociales promovidas por su cada día más importante Fundación.

La Fundación Telefónica ejerce un papel fundamental dentro de la estrategia del Grupo, y más concretamente en Latinoamérica, donde Proniño con sus programas de acción social busca erradicar el trabajo infantil y ofrecer oportunidades a los jóvenes de diferentes países, haciendo a la compañía más cercana y comprometida en las comunidades donde tiene presencia.

Paralelamente y a nivel comercial, la marca sigue teniendo una importante presencia en países como Argentina y sobre todo en Brasil –uno de los motores de crecimiento del Grupo a nivel global– donde los servicios de Internet, por los que el Grupo ha apostado de forma clara, tendrán que jugar un papel importante en la generación de negocio.

De cara a futuro, la marca deberá abandonar de forma definitiva su actividad comercial y ceder al igual que ha hecho en España y gran parte de Latinoamérica a su marca comercial los permisos para operar.

Un aspecto clave que ha supuesto mejoras para Telefónica es que por primera vez en la historia la compañía habla internamente a todos sus empleados globales. Esto hace que todos los trabajadores se sientan más fuertes e integrados y que Telefónica pueda ir en una dirección más alineada y sin cismas, dando además una gran seguridad a sus clientes y accionistas.

06

MANGO

+9,44%

897 m€

Mango continúa creando valor a través de la posesión de una fuerte personalidad de marca que busca alejarse de sus principales competidores, ofreciendo una propuesta diferenciada basada en la creación de colecciones de moda para hombre y mujer y apoyándose en celebrities como Scarlett Johansson (o Kate Moss en la actualidad), que presta su imagen junto al renovado logotipo –más sobrio y elegante– reflejando la madurez de la marca y su foco en un segmento más concreto.

Mango ha apostado en los dos últimos años por una mayor internacionalización, con un especial foco en países con potencial de crecimiento como Rusia o sobre todo China, pretenden sea uno de sus principales mercados en los próximos 5 años con más de 3000 tiendas, y donde prestará una especial atención a la experiencia de marca, gestionando directamente las tiendas en grandes ciudades en lugar de recurrir al formato de franquicia que venía utilizando. Todo ello sin olvidar el crecimiento en otros países como Estados Unidos, en donde actualmente aumenta su presencia gracias al acuerdo con JC Penney.

Mango se ha distinguido en los últimos años por ser una marca pionera en la exploración de canales de venta online y en la utilización de la web 2.0 como forma de comunicarse con su público (no sólo clientes de la marca), recoger tendencias. Así lo demuestra el éxito de su blog de moda, de su *"qué me pongo by Mango"* o su perfil de Facebook con más de dos millones de seguidores.

07

IBERDROLA

+9,78%

872 m€

Iberdrola sigue apostando por las energías renovables y su liderazgo en la generación eólica como motor de crecimiento de cara al futuro y como aspecto diferenciador frente a sus competidores nacionales e internacionales. Este es el mayor logro en los últimos años de la compañía: su crecimiento internacional en mercados tradicionalmente difíciles y competitivos como son el británico y el americano.

Aunque estratégicamente se están ciñendo a un plan de transición de marcas y aún queda trabajo por hacer en términos de migración y notoriedad de la misma entre los usuarios finales, también están haciendo esfuerzos para unificar sus marcas más allá del logotipo, creando verdaderas sinergias entre sus empleados y unificando la gestión de la marca y comunicación.

En España, la marca sigue luchando con la situación de un sector marcado por el déficit tarifario y la poca movilidad de clientes, que trata de combatir con campañas como "gratis". De todas maneras, su mayor punto fuerte siguen siendo las campañas institucionales como "cuando encuentras tu camino no hay vuelta atrás" o el éxito del patrocinio de la Volvo Race y de la Selección Española de Fútbol, con alto impacto para la marca. Iberdrola gestiona de forma excepcional los patrocinios a nivel global.

08

REPSOL

+11,79%

854 m€

Repsol sigue escalando posiciones en el ranking y aumentando su valor como marca gracias a la posición de liderazgo indiscutible que ostenta en España, con una amplia cuota en estaciones de servicio, su progresivo crecimiento en el mercado portugués y una fuerte posición en otros segmentos como Ventas Directas o GLP, pese a su menor rentabilidad y mayor competencia. La batalla oportunista y la presión de algunos accionistas de referencia como Sacyr, no le ha impedido mejorar su gestión y seguir generando valor.

Repsol lleva arrastrando años de continuas disputas empresariales, con YPF por ejemplo, y de "dimes y diretes" en torno a su posible compra o venta a diferentes grupos extranjeros, el más reciente PEMEX, lo cual afecta de manera visible a su imagen pública y a la fortaleza de su marca.

Independientemente y mientras se dilucida el futuro de la compañía, la marca está en un proceso de reinventarse, tratando de huir de su imagen de compañía petrolera, pese a que cada vez sus yacimientos son más importantes a nivel mundial, y virando hacia el mundo de la energía y las soluciones sostenibles que verbaliza a través de su "energía para futuro".

La marca además se percibe más cercana, no sólo a través de los patrocinios en torno al mundo del motor que lleva años haciendo, sino a través de una mayor relación con sus clientes con el desarrollo de campañas más emocionales y comprometidas con la sociedad, y sobre todo con la interacción que les posibilitan las redes sociales y las aplicaciones de por ejemplo la Guía Repsol disponibles en iPhone o iPad.

09

MAHOU

+9,22%

777 m€

Mahou ha crecido en estos dos últimos años a un ritmo vertiginoso pese a la crisis de consumo de los hogares, lo cual se explica gracias a su fuerte posición a nivel nacional, pero sobre todo a su liderazgo en la zona centro y concretamente en la región de Madrid, donde alcanza más de un 63% de penetración con sus diferentes variedades, como por ejemplo Mahou 5 estrellas y Mahou Clásica.

A nivel marca, Mahou es un ejemplo de gestión y liderazgo. Por una parte ha entendido que el futuro del negocio está en apostar por nuevos momentos de consumo más allá del verano o el territorio fútbol –sin renunciar evidentemente a ellos–. Para ello, ha desarrollado campañas de publicidad que involucran al consumidor de forma más emocional, como la campaña "O todos o ninguno", activando patrocinios en otros ámbitos como el cine a través de iniciativas como Madrid Open Air, la Wiki Peli o la creación de contenidos que refuercen la interacción con los consumidores como "Madrid Mola", todos ellos con alto encaje estratégico con la marca.

Paralelamente, se están desarrollando productos para nuevos segmentos y momentos de consumo, como es el caso de Mahou 5 estrellas Noche, donde se ha evolucionado el packaging y la comunicación del producto, haciéndola más limpia y con mayor peso de la "M" de Mahou. Todo ello en torno a la idea de que con Mahou la vida es más auténtica, o como la marca promulga "la vida es 5 estrellas".

10

BERSHKA

NUEVA ENTRADA

653 m€

La marca del grupo Inditex entra por primera vez en el ranking de mejores marcas españolas gracias a su espectacular crecimiento en los últimos años. Si bien su perfil puede resultar menos notorio que otras marcas del grupo pero la realidad es que los ingresos que genera la marca son más del 10% del total de Inditex y su importancia es tal que su expansión continua en países como China, donde abrió en 2010 sus primeras tiendas, y en Japón donde es la única marca junto con Zara que tiene presencia allí.

Bershka acude al mercado de la moda con una propuesta muy clara y diferenciada que conecta muy bien con las necesidades y demandas actuales de su público objetivo –chicas de entre 14 y 20 años que buscan una moda muy urbana y en constante renovación–, al que la marca les sirve de hilo conductor para sentirse parte de un grupo. De esta forma, entrar en sus tiendas es sinónimo de entrar en el "mundo Bershka" caracterizado por su música, el diseño de sus tiendas, sus colores y sus estilismos.

Bershka es un claro ejemplo donde la internacionalización es clave para capear el temporal, lo que le ha llevado a apostar por la diversificación geográfica.

11

MERCADONA

+16,06%

631 m€

Mercadona sigue demostrando dia a dia en cada uno de sus 1329 supermercados lo que su presidente, Juan Roig, no se cansa de decir: en épocas de crisis, los comportamientos de consumo se deben adaptar a nuevas situaciones y hay que favorecer el ahorro.

Mercadona aumenta su valor de marca, pese a una ligera contracción en sus resultados, porque proporciona al mercado de forma tangible su promesa de marca y sus compromisos no sólo para sus "jefes", los clientes, sino también para el resto de actores que tienen un papel en su negocio como proveedores y empleados.

La marca se sigue haciendo fuerte en todos los territorios en los que está presente. Prueba de ello es el liderazgo en la región de Cataluña, –con una cuota de más del 18%– o su creciente peso en Madrid, donde destaca la próxima apertura de una superficie en el corazón de la milla de Oro madrileña, demostrando que el modelo de "siempre precios bajos" y "calidad total" llega, y mucho, hasta a las rentas más altas, dispuestas a adquirir sin problemas sus productos de marca propia: Hacendado, Deliplus, Bosque Verde y Compy.

De esta forma, la marca es la más mencionada, recomendada y preferida para más de 4,3 millones de hogares, logrando una cuota estimada de mercado nacional de 23%. Entre los planes de la compañía, el de expandirse a otros mercados sin lugar a duda será un reto, pero también un acierto estratégico.

12

MASSIMO DUTTI

NUEVA ENTRADA

572 m€

Una nueva entrada y una nueva marca que el grupo Inditex logra colocar en el ranking de las mejores marcas españolas gracias a la buena actuación que ha tenido la marca en los últimos años y a la representatividad de las ventas de Massimo Dutti sobre el total del grupo, un 7%.

Massimo Dutti es la segunda marca más antigua del imperio de Amancio Ortega, con presencia en más de 50 países, y está dirigida a un público más adulto y con mayor poder adquisitivo. Su proposición de valor de marca es clara y probablemente una de las más diferenciadas dentro del portfolio, con colecciones de corte clásico para hombre y mujer pero que siguen las tendencias de grandes firmas de moda.

Si de forma general el grupo utiliza sus tiendas como mejor vía de comunicación, en el caso de Massimo Dutti esta estrategia cobra su máxima expresión. No sólo por el especial cuidado de su localización –cada vez más elitista en ciudades como París, Londres o Shanghai–, sino por el mimado interiorismo con el que las tiendas, y sus nuevas *flagships*, reflejan la esencia de la marca, conjugando ese aire retro, clásico y aspiracional que figuras como Steve Mc Queen, presente en algunas de sus tiendas tan bien supieron encarnar.

13

BANCO POPULAR

-37,75%

536 m€

La marca registra una de las mayores bajadas de valor en el ranking, abandonando el top 10 que ocupaba en la anterior edición debido principalmente a sus resultados financieros, pero también a la marca y a las percepciones que esta genera, mostrando cómo sí tiene un peso para el cliente final.

Bien es cierto que tras varios años, el Banco Popular ha racionalizado su arquitectura de marca, integrando las diferentes marcas que conformaban el grupo bajo el único paraguas de Banco Popular. Aún así, lo cierto es que la marca arrastra una imagen anticuada, sin contenido ni personalidad propia que en otro tiempo sí tuvo. Esto hace que nadie la perciba en la actualidad como una marca líder del sector.

Tras varios años de sobre explotación de la imagen de Pau Gasol, (una potente arma táctica de captación, todo sea dicho) parece que el banco ha incorporado el "enganche" tecnológico de los productos de Apple como forma de atracción de nuevos clientes, intentando así mejorar su imagen ligada a los nuevos atributos de la marca.

La reciente compra del Banco Pastor abre una puerta a la esperanza para la marca por las sinergias que espera conseguir y su reducción a su principal talón de Aquiles, el sector inmobiliario. Veremos si el Popular resiste el temporal.

14

MAPFRE

+18,33%

448 m€

Mapfre es una de esas marcas que tras dos años de intensa crisis ha salido reforzada, y no sólo a nivel financiero, sino también a nivel de marca, habiendo incrementado su valor en un 18%.

Este incremento lo ha conseguido por razones que ya veníamos apuntando en ediciones anteriores. Por una parte, sigue conservando una fortísima posición en el mercado nacional, con una amplia penetración y cuota de mercado en el segmento multirramo. Esto le permite, por ejemplo, la entrada en nuevos segmentos y una venta cruzada a sus clientes que otras compañías no pueden realizar. Por otra parte, ha consolidado su posición internacional en países con altas tasas de crecimiento como Brasil, México o Turquía, que cada dia aportan más a su negocio, y lo ha hecho a la vez que ha migrado sus marcas hacia Mapfre, dotando asi a la marca de mayor fuerza y consistencia global.

Todo ello lo ha hecho con una alta inversión publicitaria y una adecuada explotación y activación del patrocinio de Rafa Nadal, destinadas a consolidar un cambio iniciado en años anteriores hacia una compañía más humana y cercana, que ha culminado con su nuevo posicionamiento de "personas que cuidan de personas".

Aunque el crecimiento de la marca es inorgánico, en los próximos años tendrá que reorganizar el imaginario de su marca hacia algo más atractivo, ya que la competencia en Internet es muy elevada.

15

PROSEGUR

+10,94%

434 m€

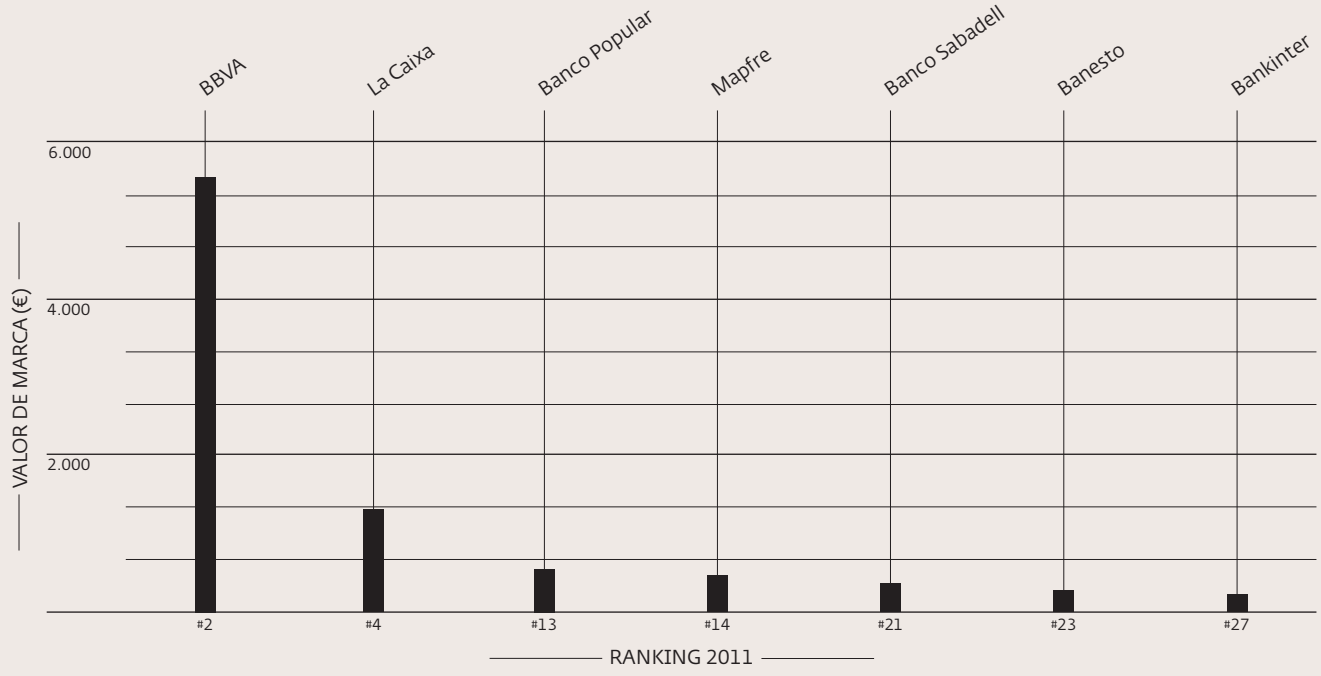
La marca de servicios de seguridad es otro claro ejemplo de cómo en épocas de contracción, un negocio y una marca bien gestionados pueden crear valor tanto para los accionistas como para los clientes.

Esta creación de valor de marca se ha basado en la gestión interna y externa de su negocio. Internamente Prosegur está realizando importantes esfuerzos de formación para sus empleados a través de la Universidad Prosegur o la recién creada "Cátedra Prosegur", que buscan el "engagement" de éstos con el objetivo de ofrecer un servicio mejor y más eficiente.

Externamente la marca se consolida y crece. Consolida su liderazgo en España, con un 35% de cuota, y su presencia en Latinoamérica, donde ha duplicado ventas en los últimos cuatro años y crece en nuevos países como Singapur o India a través de alianzas estratégicas.

Todo ello gracias a la innovación donde invierte más de 80 millones al año, no sólo para las grandes empresas ofreciéndoles servicios externos y de consultoría de seguridad, sino también para los particulares a través de Prosegur Activa con productos como Profinder o Proview.

SERVICIOS FINANCIEROS



16

DIA

NUEVA ENTRADA

374 m€

La Distribuidora de Alimentación –más conocida como DIA– entra por primera vez en el ranking de las mejores marcas españolas tras 30 años en el mercado español ostenta un claro liderazgo que se demuestra no sólo en la cuota que obtiene dentro de su categoría de "*hard discount*", sino en su vasta presencia internacional en países como Brasil, China o Turquía y su acertadísima desinversión en el mercado griego en el momento perfecto.

DIA está demostrando que el concepto de "*hard discount*" no tiene por qué estar reñido con la gestión y el cuidado de la marca. De esta manera, el grupo, que recientemente ha salido a Bolsa, ha realizado un importante esfuerzo de rebranding, que sin renunciar a su esencia de precios bajos, trata de conectar con el cliente de una forma más emocional a través del nuevo formato y rediseño de sus supermercados, DIA Market y Maxi DIA, nuevos elementos visuales en las superficies o un refuerzo de su marca propia que representa más del 50% de sus ventas.

Además el foco en la innovación y el cuidado del producto se hacen presentes en el desarrollo de líneas como BIOPURE, de cuidado personal, o en el rediseño de todo el sistema de packaging, para dotar a estos productos de consistencia y sobriedad y a su vez hacerlos más respetuosos con el medio ambiente.

Los próximos retos de la marca serán hacerse más activa y cercana a sus usuarios a través de Internet, con un canal de venta online por ejemplo y la migración de la marca ED en Francia hacia DIA.

17

REAL MADRID

+7,80%

331 m€

El Real Madrid sigue liderando el ranking del club de futbol más rico del mundo y sólo un par de candidatos pueden arrebatarle tal cetro. Y es que su gestión del ámbito económico es cada vez mejor y más equilibrada, al estar menos basada en los ingresos por ingresos televisivos y más en los provenientes de la venta de productos, licencias, patrocinios como el de BWIN, Adidas o Audi, la gestión de derechos de sus jugadores y sobre todo, el gran paso a destacar, la explotación de su estadio como un generador de ingresos.

El Santiago Bernabéu se ha convertido en un símbolo más de la ciudad de Madrid, recibiendo más visitas al año que el propio museo del Prado, contando con tiendas y restaurantes, y próximamente siendo un referente a nivel mundial de gestión de espacios deportivos.

La presencia de jugadores como Cristiano Ronaldo, Kaká, Iker Casillas o Benzema entre muchos otros, y sobre todo la de su entrenador José Mourinho, es un verdadero reclamo a nivel mundial que sitúa a la marca a la altura de grandes franquicias del deporte como los Ángeles Lakers y que les lleva a la realización de millonarias giras en Asia o América, fomentando el fútbol y sobre todo el conocimiento y preferencia de la marca sobre otras.

A nivel deportivo parece que tras la consecución de la copa del Rey de 2011 y una mejor actuación en Liga y Champions League que en años anteriores, la recuperación de la senda de triunfos está más cerca.

18

GAS NATURAL FENOSA

+26,44%

321 m€

Con toda la energía del mundo es como ha afrontado Gas Natural estos dos últimos años, donde la nueva marca –fruto de la fusión de Gas Natural con Unión Fenosa en 2010– ha salido reforzada y ha aumentado su valor de forma considerable.

Los esfuerzos tras la fusión se han basado en desarrollar una verdadera integración de marcas, negocios y estructuras para la consecución de sinergias y convertir la compañía no sólo en una líder por cuota –donde son líderes en España– sino en un autentico proveedor de servicios energéticos para el hogar ofreciendo "packs todo en uno" de gas, electricidad y servicios de mantenimiento.

Paralelamente, se ha apoyado en un importante esfuerzo comunicacional tanto a nivel interno, buscando la implicación de los empleados en el proceso de fusión, como sobre todo a nivel externo con campañas institucionales en prensa, exterior y especialmente medios digitales con "el mejor lugar del mundo, tu casa". También, ya en 2011 retomando sus campañas tácticas y enfocadas a producto como "el afeitado" o "plan me quedo todo en uno".

La creación en 2010 de Gas Natural Fenosa Renovables o el desarrollo del gas natural vehicular para autobuses municipales en Madrid no hacen sino mostrar la importancia de cara a futuro de los negocios de energías limpias y renovables.

19

FC BARCELONA

+13,44%

319 m€

Si hay algo innegable en estos últimos dos años, es que el FC Barcelona es a día de hoy el equipo que mejor fútbol realiza en el mundo, y este hecho se ve claramente reflejado tanto en los títulos logrados como en el reconocimiento y admiración que la marca alcanza a nivel global. Consecuencia de los anteriores, los ingresos del club han incrementado de forma considerable.

Dentro de su filosofía de "Más que un club", la marca apoya no sólo el fomento del deporte en diferentes categorías y disciplinas como baloncesto o balonmano entre otras, donde también cosecha importantes éxitos a nivel nacional y europeo, sino que es una fiel defensora de los valores y cultura catalanas, fomentando proyectos de integración y desarrollo de comunidades más desfavorecidas.

La recién inaugurada Masía, donde los nuevos talentos del fútbol se forman, es un ejemplo del trabajo consistente que el club y la marca llevan realizando en los últimos 20 años. Y es que no es casualidad que algunos de los mejores jugadores del mundo, encabezados por Leo Messi, y acompañados por Xavi o Iniesta, se hayan criado bajo una filosofía clara y que hasta el New York Times ha ensalzado como un ejemplo de gestión deportiva y del talento.

Si bien no todo son luces en torno a la marca, por una parte los diferentes litigios abiertos en contra de la pasada junta directiva de alguna forma desestabilizan la salud de la entidad y por otra y quizá más importante, el acuerdo firmado con UNICEF, pionero en su día y por el que el Barça paga en vez de recibir dinero, choca directamente con su patrocinio con Qatar Foundation por las implicaciones en torno a derechos humanos que se dice el país árabe vulnera.

20

ENDESA

-0,65%

318 m€

Dentro del panorama eléctrico y energético español, la marca Endesa presenta uno de los perfiles más discretos. No porque la marca no esté haciendo importantes esfuerzos de comunicación y gestión de marca, que los hace, sino porque no se percibe que haya una continuidad hasta el momento entre sus campañas y una diferenciación que conecte con un consumidor que hasta el momento se ha movido por pura inercia en el sector eléctrico.

Endesa, parte del grupo italiano Enel, inició en 2010 una fuerte campaña teaser, "Click" que desembocó en el nuevo posicionamiento de la marca, "Actitud Azul" que pretende impulsar el progreso de las personas a través de la energía.

Ese compromiso con las personas se ha visto reflejado por una parte en su propio claim "Luz, Gas, Personas", que busca comunicar la oferta integrada de la compañía, y por otro en la tangibilizacion de la promesa de marca a través de acciones como "redferentes", el fomento y apoyo al vehículo eléctrico o el patrocinio de la Liga Endesa de ACB.

21

BANCO SABADELL

-20,21%

313 m€

Banco Sabadell ha sido tradicionalmente un banco centrado en las empresas, algo que ha mermado su capacidad de atracción en el segmento particulares. Por ello es interesante la nueva estrategia llevada a cabo desde 2010 por la marca para ser percibida como más cercana y accesible, y huir de ese halo de banca de empresas. Lo pudimos ver con los spots protagonizados por Guardiola, que tuvieron gran aceptación en clientes particulares e impacto en la entidad, y que han conseguido mantener con la nueva campaña de "Conversaciones", con personajes de diferentes ámbitos y culturas. Todo ello bajo el lema "Sabadell, el banco de las mejores empresas, y el tuyo".

Su búsqueda de una entidad más abierta y cercana, su comunicación a nivel nacional, así como la integración del Banco Guipuzcoano y la migración de Solbank hacia Sabadell Solbank, han supuesto las primeras piedras para la consolidación de una estrategia de expansión que permita a la marca ganar consistencia y a la entidad diversificar su tradicional foco en Cataluña

Sin embargo, Sabadell tiene todavía un largo camino que recorrer. Los grandes retos que tendrá que afrontar en el futuro serán los de aumentar su notoriedad y familiaridad de forma efectiva para mejorar su capacidad de atracción.

22

DAMM

-8,89%

274 m€

El valor de la marca catalana de cervezas cae mientras que el del resto de sus competidores aumenta debido a que tras dos años de rotundo éxito con su campaña "Mediterráneamente", la formula de no hay 2 sin 3 no ha dado el resultado esperado y la campaña no ha respondido a las expectativas creadas, presentando signos de agotamiento y falta de conexión con el consumidor.

La cerveza es un producto muy regional y masivo. Damm posee una fuerza indudable en la región de Cataluña y el área mediterránea, con las que tiene un compromiso muy grande a través de la promoción de la cultura, el arte, el deporte con el patrocinio de FC Barcelona, Valencia o el Estrella Damm Sailing team, la música con el festival Sonar o la protección de la fauna y la flora con el calendario SOS Mediterráneo. Con todo, la realidad es que se han jugado demasiadas cartas a la vinculación del consumo al verano, con los riesgos que esto contempla.

De cualquier forma, la marca es todavía fuerte, siendo líder con un 45% de cuota en especialidades con cervezas como Inedit, Daura, Voll Damm o Daura, por lo que la marca debe hacer un esfuerzo extra por ser más constante, más ambiciosa y menos regional si quiere competir en todo el territorio nacional.

23

BANESTO

-21,74%

242 m€

La salida de una piedra angular como Ana Patricia Botín de la presidencia de Banesto, ha venido a poner en manifiesto lo que muchos preveían: la entidad y su marca, no tienen un rumbo claro de cara a futuro. De esta manera, la marca de la entidad continua una trayectoria descendente que ya se anunciaba en 2009.

Las principales razones de la caída son dos. Por una parte la marca. Su posicionamiento está en la actualidad desdibujado, su identidad corporativa es una herencia de los años 80 y se percibe obsoleta –además es aplicada de forma inconsistente en los diferentes puntos de contacto que la marca posee–. Por último, aunque quizá más importante, no se divisa una estrategia clara en el medio o largo plazo más allá de la correcta activación del patrocinio de Rafa Nadal o la Selección Española, cada vez más utilizados por diferentes marcas españolas.

Otra parte de esta caída son los resultados financieros. A todas las provisiones y ajustes que las marcas del sector se han debido someter para cumplir la normativa, hay que añadir que la estrategia de la entidad en los últimos años se ha basado en la captación de clientes a través de agresivas ofertas y ofrecimiento de regalos como un iPad, acciones que presentan buenos resultados a corto plazo, pero que no permiten dotar a la entidad de solidez y sobre todo de una clara dirección hacia el futuro.

La marca por tanto se enfrenta a un gran reto: salir de esa tierra de nadie, revitalizar la marca y trabajar para ser diferencial. De lo contrario, puede convertirse en moneda de cambio en un sector cada vez más hambriento de fusiones.

24

CRUZCAMPO

NUEVA ENTRADA

224 m€

Cruzcampo®

Pese a ser una obviedad, la publicidad en el sector cervecero funciona, y si no, que se lo digan a Cruzcampo. Tras años de comunicación, ha logrado durante los dos últimos años pulsar las teclas apropiadas y conectar con millones de consumidores, facilitando la entrada por primera vez de la marca en el ranking de mejores marcas españolas.

La clave ha sido la generación de vinculo emocional. Ejemplo de ello es la campaña "Desafío Cruzcampo" de apoyo a la Selección Española de fútbol durante el Mundial 2010, que logró situar a la marca como número 2 en el ranking general de patrocinadores. Con una fuerte repercusión en medios, un rotundo éxito en Internet y un aumento en la consideración de consumo.

Durante 2011, con las métricas en la mano, han lanzado la que probablemente haya sido su campaña con mayor impacto, "Un Poco de Sur", con la cual por una parte reflejaba su marcado origen y su fuerte posición en la región sur de España y por otra trataba de estimular el consumo en diferentes ámbitos.

Cruzcampo además sigue siendo líder en categorías como Light o sabores, con Shandy Cruzcampo, a la par que la posesión de la cadena Gambrinus, símbolo de la marca desde 1926, apoya su liderazgo en "barril"

Y es que como Cruzcampo predica, a veces necesitamos un poco de Sur para poder ver el Norte, y la marca lo ha visto a tiempo.

25

COLA CAO

+4,54%

217 m€

Cola Cao se consolida como una de las mejores marcas españolas, y es que la marca es un icono, una enseña que ha acompañado a varias generaciones de españoles con los que ha conectado de forma muy emocional de forma que muchos de ellos siguen siendo consumidores, prescriptores o compradores de sus productos para ellos o su familia.

La marca ha sabido responder a esta relación de confianza creciendo con las diferentes generaciones, y renovando su portfolio con productos más atractivos y transversales para distintas edades. De esta forma al Cola Cao clásico se han ido sumando variedades adaptadas como Cola Cao Energy, Complet o Cero hasta llegar al último lanzamiento, Cola Cao pepitas de chocolate.

Además, la marca ha entendido que ser una marca "de siempre" no tiene por qué estar reñido con ser actual, para lo cual se ha dado un giro comunicacional, centrando el mensaje en un ámbito más urbano y cool a través de campañas y patrocinios asociados a deportes como el snowboard, el surf o el streetsurfing y su apoyo a jóvenes talentos. Todo ello bajo su claim "Como quieras Cola Cao", demostrando esa actitud inclusiva y fresca.

26

CEPSA

NUEVA ENTRADA

213 m€

Las turbulencias financieras que ha atravesado España no han impedido que CEPSA entre por primera vez en el ranking de mejores marcas. La situación accionarial vivida en los últimos años hasta llegar finalmente a la compra de la compañía por parte del Fondo Soberano de Abu Dhabi, IPIC, ha tenido gran repercusión en los círculos económico-financieros, pero no así en los consumidores, para los que CEPSA sigue siendo la de siempre.

CEPSA convierte al cliente en el eje central de todas sus acciones, algo que se materializa en su lema "Innovando para ti"; anclándose en los manidos, pero efectivos, valores de cercanía y accesibilidad.

Aún así, CEPSA parece vivir en un terreno difuso siempre a la sombra de sus competidores más cercanos. Sin un posicionamiento claro y definido, y sin comunicaciones que vayan más allá de alguna campaña de publicidad en torno al patrocinio de la Selección Española de Futbol, Cepsa se encuentra con una estrategia indefinida a largo plazo y parece avocada a afianzarse en su papel de ser la eterna "segundona".

27

BANKINTER

-14,04%

208 m€

Durante años, Bankinter ha definido su personalidad diferencial basándose en la innovación y la multicanalidad, siendo pionero en la adopción de nuevas formas de relación con sus clientes. Sin embargo, en la actualidad, estas características se han convertido en un aspecto más genérico y del que se han ido apropiando el resto de las marcas del sector, teniendo una influencia más limitada a la hora de elección de sus clientes.

Pese a ello, la entidad sigue apostando por la gestión de la marca como un elemento diferenciador en el sector y un activo clave dentro de la estrategia de negocio, invirtiendo en ella de forma continua. Como consecuencia directa, se ha finalizado el proceso de cambio de la red de sucursales, adaptándolas a las nuevas exigencias de identidad visual, lo que ha revertido en una alta satisfacción y valoración por parte de los clientes.

Bankinter está inmerso en su consolidación de entidad referente para rentas medias y altas, y la búsqueda de tal posicionamiento se apoya en iniciativas como "Bankinter Labs" donde los clientes colaboran en la creación de nuevos productos y servicios.

28

TOUS

-6,92%

205 m€

El oso más popular de nuestro país, que cumplió un cuarto de siglo en 2010, continúa con su expansión internacional, teniendo presencia en 40 países a través de sus 380 puntos de venta.

América del Sur constituye una importante fuente de ingresos y se vislumbran grandes esfuerzos para fortalecer la imagen de marca en el norte del continente. En esta región, donde no consiguen impregnar su filosofía de negocio, están asociando su marca a Jennifer López.

La búsqueda de la omnipresencia no aplica sólo a la diversificación regional si no de producto: joyería, perfumería, complementos, entre otras líneas, se amparan bajo el emblema de origen catalán. Sin embargo, esta excesiva extensión de marca podría llegar a desvirtuar la misma si no se determina una trayectoria clara.

Por otra parte, las iniciativas solidarias y las de relaciones públicas constituyen, a partes iguales, las principales líneas de actuación de la compañía. Apoyando a ONGs como Intermón-Oxfam, así como participando en la *Vogue Fashion's Night Out*, o contando con colaboradores de excepción como Manolo Blahnik. Todo ello, con el objetivo de dotar a la marca de ubicuidad.

29

CAMPOFRIO

+9,29%

201 m€

Campofrío, la marca líder en productos cárnicos, aumenta su valor respecto a la edición anterior.

Lo hace porque la marca ha sabido adaptarse a la situación de consumo actual y a las demandas especificas de los clientes a través de varios frentes. En primer lugar se ha desarrollado un posicionamiento muy claro en torno a la idea no sólo de calidad excelente del producto, sino también de cuidado, sabor y salud, potenciando las líneas de "Sanissimo" y "Finissima". Por otra parte, se han reforzado las diferentes gamas, enriqueciéndolas con nuevas variedades y soluciones a nuevos momentos de consumo con por ejemplo los nuevos "Mini de Campofrío", reforzando el punto de funcionalidad. Por último se han desarrollado nuevos productos adaptados a necesidades concretas como la falta de tiempo o las personas que viven solas mediante el *restyling* de la gama "Vuelta y Vuelta" potenciando así la conveniencia.

Por otra parte, la marca ha sabido conectar muy bien con el consumidor a través de campañas de comunicación como "Mujeres Reales" o "Cascos Azules" que mezclan el humor con emocionalidad.

A todo ello hay que sumar la idea de Campofrío de utilizar la fuerza que le proporciona ser parte de la multinacional Smithfield Foods para seguir internacionalizándose y crear conceptos de consumo paneuropeos en países como Portugal y Francia.

30

EL PAÍS

-33%

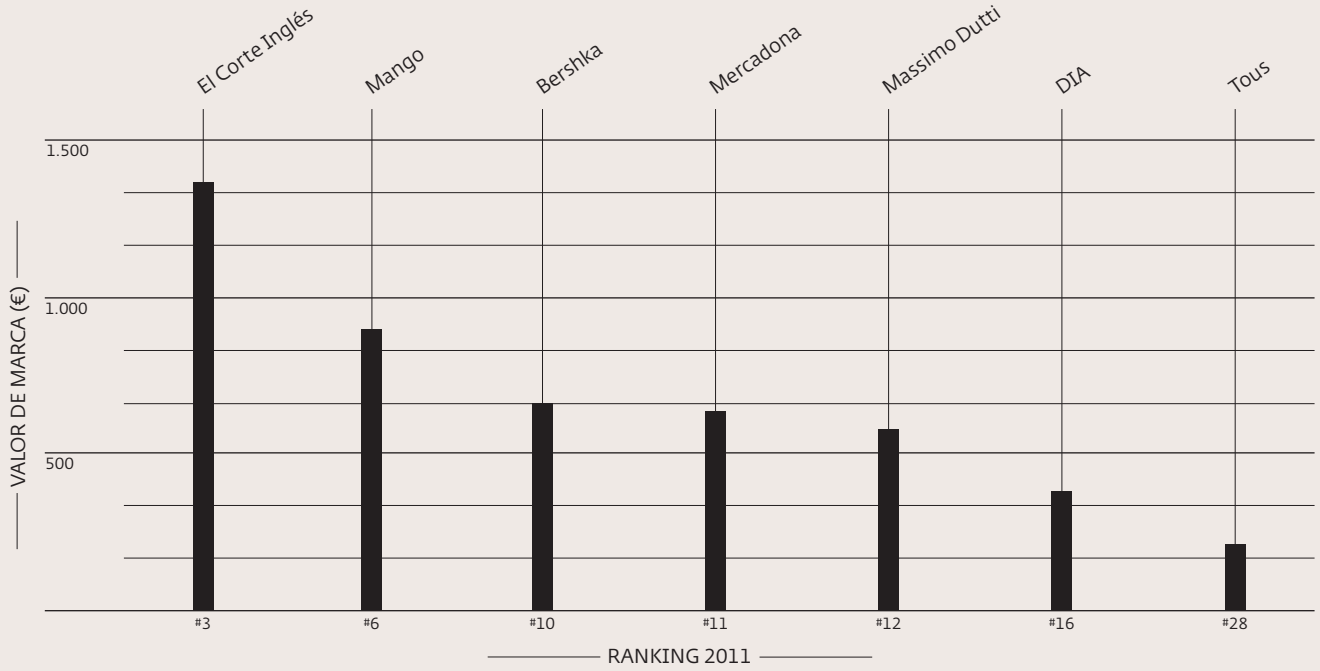
200 m€

El País cierra la edición del ranking de Mejores Marcas Españolas 2011 con una importante caída en su valor (un 33%), reflejando así las dificultades por las que atraviesa el sector de los medios de comunicación impresa y que ha tenido impacto incluso en cabeceras mundialmente conocidas como el Washington Post, cuya precaria situación económica obligó a su desaparición.

Afortunadamente la marca española goza de mejor salud y ha mantenido intacto su prestigio como el principal periódico en castellano global, con amplia presencia y reputación en Latinoamérica e importantes asociados europeos como LeMonde. Paralelamente ha continuado su apuesta por las nuevas tecnologías, potenciando su edición digital a través de la accesibilidad a diferentes plataformas como los tablets.

Sin embargo la marca debe luchar de cara a futuro y seguir adaptándose a la nueva realidad social marcada por la posibilidad que ofrecen los dispositivos móviles y las redes sociales. De esta manera El País posee una magnífica oportunidad para ser una marca pionera, más inclusiva y participativa con los lectores.

R E T A I L



BRANDING, QUE ES GERUNDIO

Las marcas más valoradas de este ranking son aquellas que entienden que el consumidor es el centro y el por qué de su actividad.

Las marcas a veces son como las relaciones de pareja: en el momento en el que una de las partes no se esfuerza por seguir siendo relevante por la otra, la química decae y se corre el riesgo de la infidelidad. La diferencia es que, al contrario que en las relaciones entre personas, aquí siempre hay una parte interesada que se tiene que esforzar (la marca) y otra que se deja querer o seducir (el consumidor). También hay que destacar que hasta hace poco el consumidor era la parte inactiva y en los últimos años ha conseguido hacer oír su voz activando una nueva forma de diálogo: redes sociales, nuevas tecnologías, etc. En la actualidad el consumidor se involucra y se compromete haciendo oír su discurso; convirtiéndose en alguien con capacidad de exigir dentro de esa relación.

Así lo entendemos en Interbrand y así lo tenemos en cuenta y lo aplicamos a nuestro trabajo. Las marcas más valoradas de este ranking son aquellas que entienden que el consumidor es el centro y el por qué de su actividad. Por ello nunca deben perderlo de vista ni dejar de seducirle, solo así evitaremos futuras infidelidades.

LA ANTIGUA Y LA NUEVA MANERA DE HACER *BRANDING*

¿Qué significa todo esto en términos de creatividad? Tomando siempre como punto de partida una estrategia de negocio predeterminada por el cliente, planteamos una estrategia de marca: el concepto, creación y ejecución de la expresión de la marca es algo que debemos cuidar en cada punto de contacto. Eso está claro y así ha sido históricamente hasta el momento. La marca y su universo se definían creativamente y debíamos saber aplicarla consistentemente en todos sus puntos de contacto para que el consumidor la percibiese de igual manera allí donde la viera implementada. Es lo que en Interbrand llamamos "la manera antigua" de hacer *branding*: crear, implementar y vigilar que las reglas se cumplen. La "nueva manera" de hacer *branding* consiste en algo que toma esto como base, pero lo lleva un paso más allá. Es saber crear marcas vivas, activas y que permanecen en un determinado umbral de relevancia aunque para ello tengan que reinventarse cada cierto tiempo. El *branding* no es estático sino dinámico (el propio gerundio de la palabra inglesa lo dice).

¿Cómo consiguimos hacer *branding*" a la nueva manera"? Muy fácil (o muy difícil, según se mire): la marca tiene que convertirse en agente de cambio. Un cambio que genere necesidad en nuestras audiencias, detectando y anticipando oportunidades que aún no existen en el mercado de manera que la marca se posicione como relevante para el consumidor. Esta necesidad hay que saber activarla permitiendo el diálogo y la involucración de las audiencias, ya que hoy día el escenario mundial ha cambiado y los consumidores, como hemos dicho anteriormente, son parte activa en esta definición de lo que es importante y lo que no. Tenemos que saber usar intuitivamente la información que nos facilita el consumidor de manera directa e indirecta para identificar lo que quiere, ¡incluso lo que podría querer! Los nuevos canales de comunicación permiten además que las marcas puedan anticiparse a los deseos del consumidor, cubriendo así una necesidad que nos aporta valor porque nos convierte en cómplices, en entes proactivos que no sólo escuchan y satisfacen lo sugerido, sino que dan solución a una petición no formulada. De esta forma se consigue una retención de cuota de mercado más amplia porque se atiende a un consumidor cada vez más informado e inconformista.

El gran reto: convertir a los consumidores en "fans" más que en simples "clientes".

BMW, APPLE E IKEA

Pensemos en algunas de las marcas que han logrado un objetivo así de ambicioso. Por ejemplo, muchos clientes de BMW se consideran "bemeuvistas" hasta la médula y han sido seducidos y captados por una marca que ha sabido establecer un diáologo con ellos. De esta manera, el sistema de nomenclatura de la compañía invita al cliente a pasar de un nivel al siguiente, siendo siempre atraído hacia un rango de producto superior y más sofisticado según va madurando y cumpliendo años (entra en la Serie 1 y de ahí salta a la 3, a la 5, etc.). El caso Apple es paradigmático y de sobra conocido, porque no sólo capta, sino que atrae y retiene

a los "conversos" (usuarios de PC). Esta marca también ha creado un diálogo recíproco con el consumidor; escuchándole y anticipándose a sus deseos, diseñando productos que él todavía ni sospecha que va a necesitar (iPod, iPad, etc.).

Ikea es otro caso de éxito. Ejerce una especie de monopolio imbatible que no nos deja lugar a opciones comparables. En cualquier caso, se trata de otra marca dialogante, proactiva más que reactiva, que sabe detectar y anticiparse a las demandas de los consumidores. Su inteligente campaña. "Donde caben dos caben tres" en pleno escenario de crisis, es un claro ejemplo de lo que llamamos **detectar y anticipar oportunidades.**

EL RETO QUE PLANTEAN LAS MARCAS

Desde el punto de vista meramente expresivo –expresividad entendida como información que se recibe a través de los cinco sentidos–, las marcas hoy en día necesitan ser dinámicas, abiertas y vivas. Tienen que estar dotadas de valores flexibles que cumplan distintos roles según sus portfolios de productos y servicios. Algunas veces necesitaremos, dentro de una marca, distintas expresiones visuales complementarias pero que sirvan siempre para contar una misma historia con un mismo significado. Del mismo modo, hay que saber desarrollar una expresión de marca en evolución continua que establezca un diálogo abierto con el consumidor. Necesitamos, por tanto, permanecer relevantes a ojos de nuestras audiencias, consumidores y de este mundo cambiante, y eso lo conseguiremos articulando un lenguaje que a lo mejor no debe ser siempre el mismo, sino que tiene que saber "vestirse" de distinta manera según cada momento.

Realmente éste es el reto que nos plantean las marcas y el mundo globalizado actual. Lo interesante de todo esto es que la gestión de la marca se convierte en algo también vivo que se debe cuidar y que debe ser continuo en el tiempo, no algo puntual.

Antes, los programas de *branding* respondían a "momentos" estratégicos en el tiempo, que se activaban por la necesidad puntual de hacer algo con la marca (*restyling*, fusiones entre compañías, nacimiento de nuevos productos y/o servicios, etc.) y lo que se hacía era implementar el cambio dando por finalizado el proceso una vez que los manuales se entregaban al cliente.

DEL MANUAL CORPORATIVO AL "*BRAND HOUSE*"

El *branding* no puede seguir siendo esa disciplina que, aplicada a cada caso concreto, acaba convertida en una serie de normas y reglas de actuación y de aplicación de las directrices de marca. Los manuales lo único que hacen en la mayoría de los casos es acumular polvo en las estanterías. La proactividad es clave en estos días. En un mundo cada vez más globalizado y en un entorno competitivo en el que el consumidor se ha convertido en agente activo, las marcas han empezado una nueva carrera para detectar sus necesidades. Esto se ha convertido en la clave del nuevo liderazgo de las compañías. Atrás quedó el discurso tradicional del "yo hablo y tú escuchas". La tendencia ha convertido a las marcas en activos vivos, fieles a su posicionamiento, pero con una gran capacidad de flexibilidad y adaptación a lo que el consumidor demanda. Eso sí, sin perder nunca su esencia.

Efectivamente, son nuestras marcas más valoradas las que están liderando el cambio, pero lo cierto es que el mundo no sólo está rodeado de Coca-Cola, BMW, Movistar, Apple, Mc´Donalds, Chanel o Zara. Cuando cada consumidor mira su cartera de marcas, se da cuenta de que es asiduo a algunas más pequeñas que, en su dimensión, están logrando adaptarse a las tendencias de un mercado cambiante y de un consumidor cada vez más infiel. La oportunidad es la misma para todas las empresas: hay que aprovechar los avances tecnológicos, la implicación que tiene el consumidor por aportar a las marcas lo que necesitan oír, las nuevas formas de comunicación o el gran empuje que otorgan las redes sociales.

Y aunque la marca no debe perder de vista quién es y cuál es su discurso, sí puede tener una personalidad dinámica, flexible y abierta que le permita interactuar en distintos escenarios y de diferentes maneras, convirtiéndola en visible para más audiencias y lo que es más importante, en escenarios y consumidores futuros. Insisto, la propia palabra lo dice: "*branding* que es gerundio".

-Borja Borrero, Director Creativo Ejecutivo, Interbrand.

LEGAL *BRANDING*

LA PROTECCIÓN JURÍDICA COMO FUENTE ADICIONAL DE VALOR PARA LA MARCA

LA IMPORTANCIA DE LA PROTECCIÓN JURÍDICA DE LA MARCA Y OTROS INTANGIBLES

La marca es un activo estratégico clave para toda compañía y, como tal, debe ser adecuadamente gestionado y protegido. Es por ello que la protección jurídica de las denominaciones de marca (ya sea únicamente la verbalización del nombre –marca denominativa– o el logotipo en su totalidad –marca mixta–) se convierte, en muchas ocasiones, en uno de los principales quebraderos de cabeza para los altos dirigentes de una compañía.

De acuerdo con la legislación actual, el registro de una marca proporciona a su titular el derecho exclusivo a impedir que terceros comercialicen productos idénticos o similares con la misma marca o utilizando una marca tan similar que pueda crear confusión. En un entorno competitivo tan saturado como el actual, en el que *players* globales y locales compiten paralelamente, la protección jurídica de la marca cobra especial relevancia, ya que ésta:

- Garantiza que los consumidores distingan y reconozcan los productos
- Permite a las empresas diferenciar sus productos y servicios
- Es un medio tangible de comercialización, que permite proyectar y difundir la imagen y reputación de una empresa
- Puede ser objeto de transacción económica (M&A, franquicias, licencias...)

Como se puede advertir, proteger jurídicamente el portfolio de marcas de una compañía es un aspecto de vital importancia ya que la marca es el principal activo intangible que acompañará a la compañía a lo largo de todo su recorrido económico.

Asimismo, actualmente las grandes compañías no sólo centran los esfuerzos en registrar sus marcas, sino el resto de activos intangibles de gran valor para la empresa tales como olores, colores, formas o determinados diseños específicos.

En este sentido, la protección jurídica viene amparada a través de la utilización de la Clasificación de Niza, donde se enumeran y clasifican los productos y servicios de una compañía a lo largo de 45 categorías. En función del grado de protección legal con el que se quiera dotar a la marca en un determinado territorio (nacional, internacional, comunitario), la misma deberá ser registrada en un mayor o menor número de categorías (relacionadas directa o indirectamente con la actividad de la compañía). Buenos ejemplos de *best practice* en el mercado español lo constituyen marcas como Movistar, NH Hoteles o Bankia, siendo esta última una marca blindada jurídicamente en el mercado español a través de su registro en la totalidad de las categorías como consecuencia de una planificada estrategia de legal *branding*.

Una adecuada protección jurídica del portfolio marcario dotará a la compañía de las herramientas idóneas para afrontar los 4 principales puntos de conflicto en el campo del derecho de marcas:

- Dilución de marca: una pérdida del valor económico de una marca por un debilitamiento de su exclusividad, a consecuencia de la utilización de marcas idénticas o semejantes para otros productos o servicios, sin que estos últimos tengan que ser necesariamente competitivos.
- Vulgarización de marca: considerada como un acto sobreviviente al registro mediante el cual la marca pasa a identificar al producto o servicio, perdiendo así su carácter distintivo e individualizador, convirtiéndose en el nombre genérico del producto y/o servicio.

- Asociaciones dañinas: pérdida del valor de una marca debido a la existencia y actividad de marcas similares o muy parecidas que inducen a confusión, producen una percepción errónea en el consumidor y perjudican la reputación y *equities* de la marca principal.
- Imitación y falsificación: en otras palabras, la denominada "piratería". Acarrea pérdidas cuantiosas tanto para el propietario de la marca como para los consumidores, además del daño que ocasiona a la industria en general.

Por tanto, prestar la atención y los recursos adecuados en la fase de creación y nacimiento de una marca permitirá a las compañías ahorrar costes en el futuro (tanto jurídicos como de comunicación), reforzar el posicionamiento, la Fuerza de Marca y, por ende, su valor económico.

RELACIÓN ENTRE MARCA Y NOMBRE DE DOMINIO

Desde el nacimiento de Internet y la revolución que ha supuesto en el desarrollo de las transacciones económicas entre las empresas y los consumidores, existe una confusión general entre los conceptos de marca y nombre de dominio. Como se ha mostrado anteriormente, la marca es el signo que permite a las empresas o particulares diferenciar sus productos y servicios dentro del tráfico económico, mientras que el nombre de dominio consiste en la "verbalización" a través de letras y números de una determinada dirección web.

Con el objetivo de gestionar y administrar el mercado de la Red, la ICANN (*Internet Corporation for Asigned Names and Numbers*) establece la regulación que toda empresa o particular debe seguir de cara al registro de un nombre de dominio. A lo largo de los últimos años, los nombres de dominio se han establecido como verdaderos activos empresariales, ya que se configuraban como la puerta de acceso y conexión entre los consumidores y las marcas, llegando a alcanzarse cifras astronómicas por la propiedad de los dominios *.com*.

No obstante, debe tenerse en cuenta que un dominio, por sí solo, es insuficiente e incapaz de "crear" marca; por lo que debe ser utilizado únicamente como una herramienta adicional en la gestión de los puntos de contacto. Por ello, debe analizarse meticulosamente la inversión correspondiente a la compra de nombres de dominio ya que, en ningún caso, la disponibilidad de la raíz ".com" supone un mayor beneficio empresarial que el derivado intrínsecamente de una mayor protección marcaria en la red (dado la existencia de estrategias de SEO, SEM, *viral marketing*, etc.)

Dentro de la relación entre marca y nombre de dominio debe considerarse que, por definición, la marca es un activo mucho más perdurable y consistente en el tiempo que el nombre de dominio. En este sentido, el 20 de Junio de 2011 la ICANN desarrolló una nueva regulación por la que se permite que cualquier vocablo sea utilizado como "sufijo" en las direcciones web (como los actuales .com, .net, .es, .org, etc.). Esta decisión aparentemente simple abre un nuevo camino en la estrategia de gestión de los nombres de dominio dado que, de ahora en adelante, las empresas podrán optar por el registro de sus dominios ".marca" (ej. .movistar"), lo que revolucionará la forma en la que las marcas utilizarán sus dominios en el futuro. ¿Pasaremos de las actuales direcciones como www.zara.com// www.sanmiguel.es a www.compra.zara o www.bebe.sanmiguel? Sólo una adecuada gestión de los puntos de contacto de la marca de forma alineada a su estrategia contribuirá al éxito de las marcas en el entorno 3.0, 4.0...

-Eduardo Iñiguez, Project Manager y Consultor de Naming & Identidad Verbal, Interbrand.

Dentro de la relación entre marca y nombre de dominio debe considerarse que, por definición, la marca es un activo mucho más perdurable y consistente en el tiempo que el nombre de dominio.

HAY LUZ AL FINAL DEL TÚNEL PARA EL SECTOR FINANCIERO

De nuevo el sector financiero ocupa un lugar destacado en el ranking español, reflejando así la importancia que tiene en el conjunto de nuestra economía. Sin embargo ha habido importantes cambios que han afectado al valor agregado de las marcas con un descenso medio del 23%.

Dos años atrás intuíamos que el sistema financiero español estaba a punto de fraccionarse y que presentaba claros síntomas de agotamiento. Multitud de marcas atendían casi de forma localista a sus clientes y pocas marcas eran lo suficientemente fuertes como para resistir los envites que se empezaban a presentar en otras economías vecinas y que finalmente han acabado tocando de lleno a nuestro sistema financiero.

Hoy la realidad ha superado con creces al mejor de los escenarios previstos. Por entonces una gran parte de la comunidad financiera abogaba por una reordenación paulatina del sector, con necesarias fusiones y adquisiciones de entidades –especialmente entre las 45 cajas de ahorro que por entonces operaban, y la consecuente creación de grandes marcas nacionales–, muy pocos imaginaban que la sobre exposición a los denominados activos tóxicos inmobiliarios, –176.000 millones de euros según la última estimación del Banco de España–, iba a afectar de esta manera al que fuera en otro tiempo uno de los ejemplos (a nivel europeo) de buen hacer en el sector.

Las intervenciones realizadas por parte del Banco de España –a instancias de las nuevas normativas de liquidez y solvencia promulgadas por la UE y el Banco Central Europeo– para proceder al rescate de cajas de ahorros como CajaSur, Caja Castilla La Mancha o más recientemente la CAM, no hacen sino revelar únicamente la punta del iceberg. Prueba de ello son las nuevas cartas puestas sobre la mesa por la autoridad bancaria europea, EBA en sus siglas en inglés, mostrando cómo los bancos españoles, entre los que se incluyen grandes marcas como Santander, BBVA o "la Caixa" entre otros, necesitarían casi 28.000 millones para alcanzar el ratio del 9% denominado "de calidad".

Nos encontramos por tanto con un sector de vital importancia en la generación del PIB, que arrastra no sólo los problemas que hemos citado, sino otros destacables como la falta de gestión en la información que han ido enviando las entidades financieras a los mercados en estos últimos meses.

A priori, este último punto debería resultar de menor importancia en comparación con los que afectan directamente a la operativa de sus negocios, pero si ahondamos en unos y en otros, vemos que están altamente vinculados y afectan tanto a la marca y a sus percepciones y valoraciones de imagen, como al comportamiento del valor en Bolsa.

Las marcas han gestionado mal sus procesos de fusión, integración, recapitalización y otros en los que se han visto implicados; que no acaban de convencer a casi nadie –y menos a los clientes– porque no terminan de clarificar al 100% cuál va a ser el futuro de las entidades y el papel de cada una de las marcas. Al mismo tiempo se ha producido un fenómeno de sobre información por parte de diferentes medios de comunicación, instituciones públicas y privadas o el propio Gobierno, que han propiciado el efecto contrario al deseado: que todo el mundo se lance a opinar sobre las causas y las soluciones de los problemas financieros y que en realidad exista una opacidad creciente en torno a las mismas. Mientras tanto, sigue sin saberse en qué va a desembocar toda esta situación ni cuáles van a ser las consecuencias reales para cada uno de los agentes económicos.

Sirva como ejemplo el hecho de que las propias entidades financieras llegaron a

Las marcas han gestionado mal sus procesos de fusión, fusión fría, integración, recapitalización y otros en los que se han visto implicados.

no tener claro qué tipo de recursos podrían integrar en el *core capital* con el objetivo de alcanzar el ratio de solvencia al que les obligaba Basilea III.

FUSIONES DE BANCOS Y CAJAS

En esta situación, una de las preguntas que surge es: ¿qué pueden hacer las entidades y sus marcas para proteger y mejorar su imagen y el trabajo realizado durante los años anteriores? La respuesta no es en absoluto sencilla, pero sí se pueden trazar algunas líneas e intentar dar alguna pista en base a lo que algunas de las marcas presentes en el ranking han comenzado a hacer en este periodo.

En primer lugar, las cajas han afrontado sus procesos de fusión y su posterior conversión en bancos se ha enfocado de forma bien diferente según el caso. Marcas como Unimm, Nova Caixa Galicia o Catalunya Caixa se han visto abocadas a fusionarse como mejor alternativa para no ser absorbidas por otras entidades o intervenidas –por el momento–, pero sus marcas han quedado vacías de contenido diferencial y no se percibe que puedan conectar con nuevos clientes de cara al futuro.

Otras marcas como Bankia tienen todavía que llenar de contenido su propuesta de valor, haciendo tangible en productos, servicios y sucursales todo lo que la marca puede llegar a ofrecer; reflejando el gran potencial de cara al futuro y el compromiso de situar a la marca en el lugar que debe ocupar por el tamaño de sus activos y créditos a clientes.

El otro extremo lo encontramos en marcas como "la Caixa", que ha sabido mantener el foco en su negocio de toda la vida, centrado en las personas, y fomentar actividades inclusivas a través de su obra social. Mientras se producía su proceso de transformación en Caixa Bank. Como resultado, la marca de cara al cliente no ha perdido su atractivo ni los valores que la han hecho un referente en el panorama español.

CONFIANZA EN EL SECTOR FINANCIERO ESPAÑOL

En segundo lugar, las marcas han virado su estrategia para volver a recuperar la confianza perdida por parte de los clientes. En concreto, Banco Santander y BBVA se han dado cuenta de que debían abandonar su discurso, basado en su tamaño y liderazgo, y la forma en la que venían dirigiéndose a sus clientes, cada vez más lejana, para aterrizar en mensajes más empáticos, cercanos e inclusivos.

Marcas como Bankinter, Banesto o Popular han llevado a cabo una lucha de supervivencia basada en estrategias diversas, generalmente en campañas tácticas de captación de clientes. Mientras, Santander y BBVA se han visto en la difícil disyuntiva de seguir creciendo –si se presentan oportunidades para diversificar su riesgo– y continuar ganando peso en el panorama internacional –con el consiguiente riesgo derivado de la inversión–, o bien guardar la ropa para cuando vengan mejores épocas.

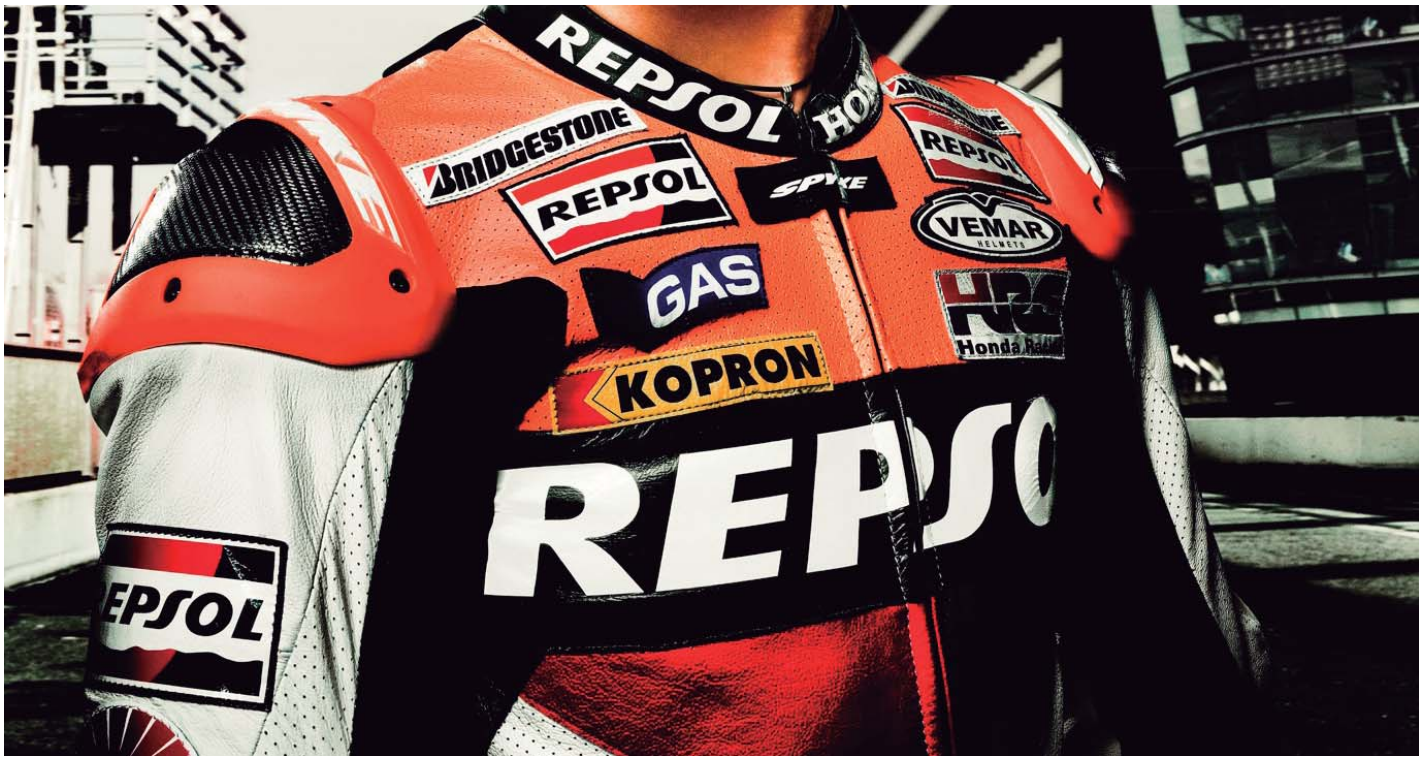
Por último, parece que las marcas bancarias han comprendido que deben ser ellas las que se adapten a las necesidades de sus clientes y no al contrario, siendo más flexibles y accesibles –algo que arrastraban de forma negativa–, y facilitando la vida de estos clientes a través de la apuesta por la banca móvil, y no la banca en el móvil; es decir, un concepto que va más allá de un icono en el dispositivo móvil.

El final del túnel parece estar lejos, pero son las marcas del sector financiero quienes deben liderar e impulsar una maltrecha economía hacia la recuperación y volver a ser un ejemplo de mejores prácticas que otras marcas, nacionales e internacionales, tiendan a imitar. El reto no es fácil, pero la consecución del mismo será una magnífica noticia para el conjunto de la sociedad.

-Bosco Torres, Consultor y Director Técnico del Ranking 2011, Interbrand.

Las marcas bancarias han comprendido que deben ser ellas las que se adapten a las necesidades de sus clientes y no al contrario.

EL PATROCINIO, CLAVE PARA ENTENDER LA SOCIEDAD DEL S.XXI



El Estado pierde fuerza como inversor en las sociedades para convertir a las instituciones privadas y al individuo en los auténticos motores de desarrollo.

Gobierno, empresa e individuo, han cambiado su interrelación original. El Gobierno pierde protagonismo económico, las empresas asumen su responsabilidad social y el individuo alcanza en la comunidad actual un papel activo sin precedentes. ¿En manos de quién estará entonces el futuro de una herramienta de comunicación potencial como el patrocinio?

RESPONSABILIDAD DE LAS INSTITUCIONES NACIONALES Y SUPRANACIONALES EN EL FUTURO DEL PATROCINIO

El patrocinio –entendido como una distribución responsable de riqueza–, adquiere un papel predominante en este cambio de roles en el que la empresa y el individuo cobran protagonismo frente a los gobiernos. El equilibrio de estos tres conjuntos nos proporcionará las claves para lograr una sociedad próspera y entender los cambios que surgirán entorno al patrocinio.

Este equilibrio comienza con la realidad de un Estado que pierde fuerza como inversor de las

sociedades para convertir a las instituciones privadas en estrechos colaboradores o en los auténticos motores de desarrollo.

En la actualidad, el Estado del bienestar que ha imperado en Europa, no puede asumir todas las responsabilidades sociales. Los recursos políticos resultan limitados e insuficientes para responder a todas las demandas, por lo que cada vez se cuenta más con las organizaciones empresariales privadas. En los últimos años en España, la privatización de empresas públicas de gran magnitud como Telefónica, Repsol, Endesa y Altadis, ha reducido considerablemente el protagonismo del Estado como patrocinador. Consecuencia de esto es que se exija a las grandes corporaciones una mayor inversión social en la comunidad debido a la relación histórica que han mantenido con el Gobierno.

En EEUU, el peso económico del sector público es menor que en Europa. El Estado deja en manos de la iniciativa privada gran parte de la inversión en la sociedad. Esto nos da una idea de la importancia creciente de la colaboración entre instituciones públicas y empresas y de cómo el patrocinio puede crear valor a ambas partes para su posterior repercusión en la sociedad.

El Estado actual tiene una labor estimulante, ayudando a sensibilizar, encauzar y promover todo lo relacionado con el patrocinio y el mecenazgo sin olvidar el papel de garantía, confianza y credibilidad que debe mantener para con la sociedad. Es deber del Estado seguir profesionalizando tanto su oferta de patrocinio como el apoyo y coordinación de los ministerios hacia el patrocinio empresarial y las fundaciones. Recordemos buenos ejemplos como *La Mission Mécenat* creada por el Gobierno Francés, el "Libro verde" de La Comisión Europea para fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas y su consiguiente inversión en la comunidad, además de la creación de normas ISO y del Dow Jones Sustainability Index (significativo indicar que España es uno de los líderes mundiales del índice).

Existe un número creciente de inversores institucionales que apoyarán a las empresas que crean en un futuro sostenible. Miles de individuos, empresas e instituciones del mundo se apoyarán entre ellas a través del patrocinio para conseguir compañías y sociedades que gestionen con transparencia, integridad y talento, unas nuevas políticas sociales y ambientales justas.

Los organismos internacionales buscan apoyo en las instituciones privadas en su lucha contra el hambre y otras catástrofes. Ahí están, por ejemplo, las aportaciones de Ford, Bayer o Unilever al programa Fome Zero (hambre cero) del anterior presidente de Brasil para erradicar la pobreza en su país o las aportaciones en millones de dólares de Microsoft y Wal Mart a la campaña para combatir la catástrofe que el huracán Katrina causó en los EEUU en 2005.

Entonces, la responsabilidad de las instituciones nacionales y supranacionales en el futuro del patrocinio es:

- Estimular el mecenazgo y el patrocinio cultural, ampliando los incentivos fiscales a la participación privada, promulgando mejores leyes acerca del patrocinio y creando contenidos de referencia.
- Encauzar los esfuerzos privados en actividades de interés general, definiendo tendencias y objetivos que aporten al conjunto de la sociedad.
- Promover la máxima colaboración de los medios de comunicación y concienciar a los medios para difundir actividades.
- Sensibilizar a la sociedad respecto a la filantropía y el patrocinio, buscando apoyo empresarial y comunitario.
- Seguir manteniendo una imagen objetiva y de garantía a través de actividades transparentes e íntegras.

RESPONSABILIDAD DE LAS EMPRESAS EN EL FUTURO DEL PATROCINIO

Según Pere Clotas en su libro "Patrocinio Empresarial", la evolución social de las grandes empresas ha variado enormemente en el S.XX. Han pasado de ser vistas como una fuerza explotadora de los trabajadores a estar consideradas como la clave del progreso y bienestar de la comunidad. Las empresas se convierten en motores de

> Las principales motivaciones confesadas por las empresas para ejercer el patrocinio son: las asociadas con la imagen y la reputación, las de carácter relacional con sus grupos de interés y la responsabilidad social.

desarrollo imprescindibles para el progreso de las sociedades. Si bien, antiguamente las grandes empresas exhibían una imagen deteriorada y estática, hoy luchan por construir una buena reputación cooperando con los intereses de la gente. Las principales motivaciones confesadas por las empresas para ejercer el patrocinio son: las asociadas con la imagen y la reputación, las de carácter relacional con sus grupos de interés y la responsabilidad social.

La alta inversión de las empresas españolas en actividades de patrocinio en los últimos treinta años, pone de manifiesto lo útil y eficaz de una disciplina de comunicación que va en aumento y que para seguir progresando necesita gestión y visión a largo plazo. España posee unos niveles de inversión en patrocinio iguales o superiores al resto de Europa. Es relevante comprobar cómo en España, un país cuyo tejido empresarial está principalmente formado por Pymes, los patrocinios pertenecen a las grandes corporaciones empresariales; mientras en Francia, la aportación proviene tanto de grandes como pequeñas empresas. Es misión del Gobierno reforzar con beneficios fiscales a estas pequeñas y medianas empresas para que puedan, a través del patrocinio, aportar menos en intensidad pero más en conjunto, a construir una sociedad aún más equilibrada y sensibilizada.

RAZONES DEL AUMENTO ACTUAL DE LA OFERTA DE PATROCINIO

Aunque la demanda de mecenazgo y patrocinio por parte de la sociedad es mayor que la oferta de las empresas y el Estado, esta oferta ha aumentado debido a factores como:

- Una mayor sensibilización de las empresas hacia las partes más desfavorecidas de la sociedad.
- La enorme dimensión de las grandes corporaciones y sus importantes beneficios.
- La importancia de la reputación/prestigio como imagen de marca.
- Las limitaciones, rutinas y debilidades de las formas tradicionales de comunicación.

El patrocino ha crecido en los últimos años más que la comunicación convencional, en parte debido a la mejora de sus herramientas de medición del retorno de la inversión (ROI), y en parte debido a la mejora del tratamiento fiscal y legal del patrocinio.

Sólo se patrocina lo mejor, sólo los proyectos más sólidos de cada ámbito son capaces de recibir cuantiosos apoyos por parte de las empresas. Se patrocina el éxito para asociarse con él. Estar del lado de lo mejor es fomentar el progreso de las grandes ideas, del buen futuro, de las cosas que nos aportan buenos sentimientos; ya sea en forma de cultura, de solidaridad o de deporte. Si las marcas requieren buena reputación y asocian sus éxitos con otros éxitos, sin duda, el resultado será un triunfo. La historia lo ha hecho así desde siempre, siendo Alejandro Magno apadrinado por Aristóteles y Beethoven por Haydn.

¿Pero en qué puede ayudar el patrocinio al progreso de las empresas?

- A mejorar su imagen y reputación. Una obra social bien publicitada, por ejemplo, constituye una magnífica inversión, con claras repercusiones en las ventas de la compañía.
- A sensibilizar a la audiencia interna y externa con todos los stakeholders.
- A fidelizar a los públicos objetivos. Estando del lado de las cosas que les gustan a nuestros consumidores, que les conmueven y les movilizan.
- A incrementar el valor de la empresa. Todas las empresas que ostentan los principales puestos en el ranking de Interbrand "Mejores Marcas Españolas" de 2011, dedican esfuerzos al patrocinio de diferentes ámbitos.
- A diferenciarse de la competencia usando el patrocinio como herramienta estratégica global de la empresa.
- A promover el encuentro entre el sector público y el privado para el desarrollo de acciones conjuntas con beneficio mutuo.

RESPONSABILIDAD DEL INDIVIDUO EN EL FUTURO DEL PATROCINIO

Surge junto con la empresa privada y el Gobierno otro benefactor: el individuo. Una entidad inseparable, cuya fuerza no es la del dinero sino la del conjunto, el inconformismo, las ideas y la autoestima.

Pocas veces en la historia ha existido entre el individuo y su colectivo una simbiosis de beneficio mutuo tan productiva como en la actualidad. Las nuevas tecnologías han sido sin duda uno de los principales detonantes de su poder y de cómo el individuo lo revierte en la sociedad saciando su sed de contribución (autoestima).

Esta facultad de contribución del consumidor actual y su relación con el patrocinio nos da dos tipos de conductas: el Comportamiento Reactivo y el Comportamiento Activo.

Comportamiento Reactivo. Sabemos que una reacción es una respuesta a un estímulo. En este caso, el estímulo viene dado por las instituciones públicas y privadas a modo de inversión en patrocinio y por consiguiente deriva en una respuesta por parte del individuo. Cuando el individuo es reactivo, culmina el reconocimiento de las labores de patrocinio a modo de compra, en forma de fidelización, o divulgando sus acciones (boca-oreja). El ansiado premio de las empresas: verse reconocidas por los consumidores a través de la adquisición final de sus productos.

Comportamiento Activo. El individuo activo se encarga de reclamar la inversión social tanto de las empresas como del Estado. Comunidades ansiosas de ocio y cultura reclaman cada año con más fuerza actividades de patrocinio, debido a un Estado con menor capacidad de inversión y a la importancia creciente de las necesidades económicas de los colectivos sociales. El colectivo exhorta a la empresa (y antes al Estado) no sólo a ser una entidad económica, sino humana y social, una vez que los clásicos objetivos como la generación de riqueza y de puestos de trabajo ya no son suficientes. La sociedad reclama empresas sensibles y comprometidas a las que responder con trabajo, fidelidad y consumo. De alguna forma, el individuo ha conseguido que estas empresas asuman sus valores y no al revés como era tradicional. Esta conciencia de la comunidad y su fortalecimiento, es lo que facilita que las marcas asuman cada vez más compromisos.

El individuo en su conjunto, será el patrocinador más importante en las sociedades venideras.

Si cada día el individuo tiene más poder y posibilidades, es el momento de que adopte un papel activo en la responsabilidad social. Si dispone de una voz amplificada, debe usarla. ¿Hablamos de patrocinio 2.0 si hablamos de Wikipedia o de VirtualTourist, Flickr, Youtube o incluso de Españoles por el mundo? El individuo se convierte en un mecenas de la cultura que fomenta dicho ámbito para beneficiar a la comunidad y cuya contrapartida no será económica sino que le será devuelta principalmente en forma de una valoración positiva de sí mismo.

¿Es además el individuo un impulsor económico activo del patrocinio? La financiación de las entidades de carácter social del llamado tercer sector, se basa en un 49% en la autofinanciación a través de las cuotas de los socios. Los ciudadanos norteamericanos hacen aportaciones regulares a entidades culturales o sociales (2% del PIB). La propia iglesia es mantenida en un 70% por sus fieles a modo de donativos. Cuando el ciudadano marca la casilla del IRPF a fines sociales o a la iglesia, ¿está patrocinando ambos ámbitos? Técnicamente, si analizamos estas aportaciones individuales desde la definición de patrocinio, comprobamos que existe una inversión clara sin una respuesta económica directa con simbiosis y contrapartidas para ambas partes, y todo esto impulsa y genera progreso. Si fuera así hablaríamos de que el individuo será en su conjunto el patrocinador más importante.

-Carlos Magro, Design Director, Interbrand.

MARKETING

EL MARKETING DEL CONOCIMIENTO

Si miramos una década atrás, una de las principales carencias a la hora de tomar decisiones de marketing era la falta de información. Las investigaciones de mercado resultaban muy costosas, por lo que su empleo se limitaba a decisiones de alto valor estratégico.
A día de hoy, la situación es normalmente la opuesta, la información es abundante y es relativamente económico realizar estudios de mercado y obtener información de todo tipo de fuentes secundarias.

Las compañías capaces de obtener información sobre el comportamiento del consumidor, en el entorno online (Facebook, Adobe, Google) como offline (Visa, Mastercard), están realizando grandes esfuerzos por entender cómo pueden recoger esa información y valorizarla para convertirla en una importante fuente de ingresos.

Nos encontramos ante un nuevo reto que es la "comoditización" de la información, donde todos los competidores tienen acceso a datos similares. La diferencia hoy en día se encuentra en el uso que se le da a esa información, en concreto, la orientación de la misma hacia la toma de decisiones.

AUGE DE TÉCNICAS ANALÍTICAS AVANZADAS

En este sentido, han aparecido en los últimos años técnicas de nueva generación, a menudo provenientes de otros campos, que permiten obtener conclusiones verdaderamente reveladoras y tomar decisiones certeras.

Por un lado, las técnicas de análisis multivariante avanzado han evolucionado ante la necesidad de cruzar numerosas fuentes de información diferentes y ante las nuevas posibilidades de obtener información. En este sentido, encontramos posibilidades de cuantificar y "atacar" microsegmentos antes desconocidos; valorar con precisión la rentabilidad de las diferentes acciones de marketing; modelizar el impacto de la estrategia de precios en los resultados de la compañía o realizar una segmentación geográfica a nivel de calle.

Son posiblemente las herramientas que conjugan microsegmentación y geomarketing aquellas que tienen más sentido en el momento actual. Por una parte, el consumidor de los países occidentales ha desarrollado unos gustos y necesidades que exigen a las marcas la máxima adaptación para satisfacer a los clientes. Por otra parte, el recorte en el gasto de los consumidores hace que el presupuesto personal se dedique en exclusiva a aquellos productos y servicios que realmente merecen la pena. Hemos pasado de la era del "consumo masivo" a la era del "consumo selectivo".

El auge del "consumo selectivo", unido a la fragmentación de los medios de comunicación y las reducciones de presupuestos de marketing, fuerza a las marcas a ser mucho selectivas en todo su marketing mix, identificando y localizando microsegmentos de mercado a través de herramientas de geomarketing.

La utilización inteligente de estas y otras herramientas de analítica avanzada no sólo se ha convertido en un factor de éxito para numerosas compañías, sino que para algunas ha supuesto su propia razón de ser.
El caso más destacado es el de Google, que desde sus inicios ha diseñado productos y servicios muy por delante de los de sus competidores gracias al entendimiento de complejos sistemas de análisis.

También NetFlix, compañía estadounidense líder en venta de películas (DVD y *streaming*), fue creada gracias a complejos algoritmos que permiten entender las preferencias de los clientes y adaptar sus servicios a estos gustos y preferencias. Su CEO, Reed Hastings, fue anteriormente profesor de matemáticas en el instituto, conocimientos que aplicó directamente a la estrategia de negocio de la compañía.

En el caso de otras compañías, si bien deben su existencia y éxito a razones externas a la pura analítica, también han sabido crear una ventaja competitiva en torno a ella. Por ejemplo, Best Buy, líder mundial en la venta de productos electrónicos, adapta el surtido y el espacio de cada uno de sus establecimientos con la ayuda de un algoritmo de segmentación de clientes.

Estos acontecimientos han provocado que numerosas compañías recluten cada vez más matemáticos y estadísticos, así como el aumento espectacular de consultoras especializadas en modelización y otras técnicas de marketing analítico.

LA TECNOLOGÍA EN BUSCA DEL *INSIGHT*

Sin embargo, esto no debe desalentar a aquellos profesionales del marketing que se manejan mejor con sentimientos y palabras que con números, ya que también los avances tecnológicos están trabajando para llegar más lejos en el entendimiento del comportamiento de compra, esa incesante búsqueda del escurridizo *insight*.

En este sentido, es en el neuromarketing –la aplicación de los conocimientos y avances de la neurociencia en el marketing–, donde están puestas más esperanzas en el futuro, además de ser la herramienta que genera más notoriedad, discusión y controversia.

Todavía a día de hoy el neuromarketing está en fase embrionaria, ya que las técnicas que ofrecen mejor información, como la Resonancia Magnética Funcional (fMRI), son demasiado costosas para justificar la inversión y todavía se necesita avanzar en la interpretación aplicada a las marcas y al marketing. Sin embargo, ya están apareciendo versiones de Electroencefalograma (EEG) portátil que permite obtener resultados muy interesantes de forma menos costosa y más cómoda para el consumidor. Aún así, los experimentos realizados hasta ahora en neuromarketing no han arrojado averiguaciones muy sorprendentes y se ha demostrado que necesitan del apoyo de la investigación tradicional para interpretarlos correctamente.

En paralelo, y en un plano intermedio entre técnicas cualitativas y cuantitativas, las marcas están utilizando diversas herramientas de análisis de las conversaciones y publicaciones de los consumidores sobre sus marcas en los medios digitales. Estas técnicas están permitiendo tener acceso a conversaciones sobre marcas y productos de forma rápida, sencilla y razonablemente económica. En una encuesta reciente en EEUU más del 50% de las empresas estudiadas ya tendrán contratada en 2012 una herramienta de *Social Media Analytics*.

Finalmente, se está produciendo un boom en la investigación etnográfica, técnica de investigación ya usada desde hace décadas, pero cuyo uso se está multiplicando en los últimos años, principalmente como apoyo a la innovación de producto y marketing. La generalización del uso de las tecnologías, principalmente *smartphones*, es una de las principales causas de este crecimiento. En este sentido, ya existen aplicaciones que permiten asignar tareas a los consumidores de "auto-etnografía" donde ellos mismos recogen fotos, videos, audios y notas de sus propias experiencias como pueden ser un desayuno familiar o una visita a casa de unos amigos.

IMPLICACIONES EN LA GESTIÓN DE MARCAS

En definitiva, las marcas tienen más oportunidades para entender a los consumidores y, por lo tanto, conectar con ellos. Pero esto cada vez es más complejo ya que requiere que los profesionales del marketing y los gestores de las marcas estén al día en cuanto a los recursos de investigación que van apareciendo, saber seleccionar y racionalizar estos recursos y, lo más importante, ser capaz de traducir los resultados en decisiones de valor.

Para ello, es fundamental aceptar que las nuevas técnicas no serán capaces por si solas de tomar las decisiones y que la responsabilidad de estas decisiones sigue recayendo en el factor humano.

-Carlos Bohórquez, Associate Director, Interbrand.

Los profesionales del marketing deben estar cada vez más preparados e informados sobre las nuevas técnicas de análisis e investigación.

España, ahora más que nunca, necesita transmitir liderazgo, profesionalidad, eficacia e innovación. La pregunta es: ¿puede? Y la respuesta es sin duda afirmativa: sí.

No es un secreto para nadie que la percepción de nuestro país en los dos últimos años ha ido a peor. Empresas que echan el cierre, aumento escandaloso del paro, reducción de los créditos, incremento de la prima de riesgo, recortes de personal y un sinfín de consecuencias negativas que no han contado con una gestión adecuada en su momento y que ahora se ven aminoradas con unas medidas que llegan con mucho retraso.

No son pocos los que, como yo, creen que la solución se ha puesto cuando ya nos estábamos ahogando, cuando la soga ya estaba a punto de asfixiar a este país. Y digo yo, ¿no podrían esas medidas haberse adoptado cuando la soga estaba cayendo? ¿Por qué los dirigentes de este país no cuentan con un plan de crisis previo al problema? ¿Por qué se diseñan los planes cuando el problema está tan extendido?

Nuestro deber como responsables de marcas que confían en nosotros para crecer, es adelantarnos al posible problema que el consumidor puede tener con esa marca cuando se lance. Pensamos como si fuéramos ellos, y diseñamos respuestas anticipadas a los posibles ataques, aunque estos finalmente no se produzcan.

PERSONALIDAD E IMAGEN DE MARCA

En la disciplina en la que trabajo, distinguimos entre personalidad –qué es la marca– e imagen, –qué creen los consumidores qué es–. ¿El reto? Que personalidad e imagen estén en consonancia. Si trasladamos esta misma postura a nuestro país vemos que la personalidad es muy diferente a la imagen que se tiene de ella y es precisamente por todo lo que hemos comentado anteriormente. ¿Cómo intentar poner fin a esta incoherencia? Sin duda caminos hay varios, pero uno de ellos –quizás el más efectivo–, es a través de las marcas.

España, ahora más que nunca, necesita transmitir liderazgo, profesionalidad, eficacia e innovación. La pregunta es: ¿puede? Y la respuesta es sin duda afirmativa: sí. Porque debe y porque puede, porque cuenta con un portfolio de marcas líderes en sus sectores capaces de canalizar esa imagen de país fuerte y unido que necesitamos en el exterior, para atraer y retener talento, para conseguir exportaciones, para conseguir internacionalizarnos aún más, para que se cuente con nosotros y con nuestra opinión. Y eso es tarea de todos: de grandes y de pequeños empresarios, nacionales y locales, cada uno en la medida en la que pueda, tiene la responsabilidad de contribuir para lograrlo.

España es un país con muchísimo potencial y necesita comunicarlo al exterior aún más. Nosotros mismos necesitamos creérnoslo para poder dar la imagen que debemos dar y así expresar nuestro orgullo y pertenencia en los servicios y productos que ofrecemos. En este sentido, las marcas constituyen nuestra tarjeta de visita, nuestra forma de hacer las cosas. Destacamos en muchos sectores y muchas de nuestras marcas son reconocidas como líderes en los cinco continentes, el problema es que ese reconocimiento es superficial. No contribuye a dar la imagen de la España que realmente somos, y la gestión de este proceso no se lleva a cabo de forma consistente cuando en sus manos está el poder hacerlo. Muchas marcas líderes no vinculan su insignia con España por miedo a connotaciones negativas, lo que puede acabar perjudicándoles a largo plazo.

Un claro ejemplo de esto lo encontramos en marcas como Zara o Mango, que aun siendo empresas españolas muy potentes en el

extranjero, no reflejan en sus productos su procedencia de forma evidente.

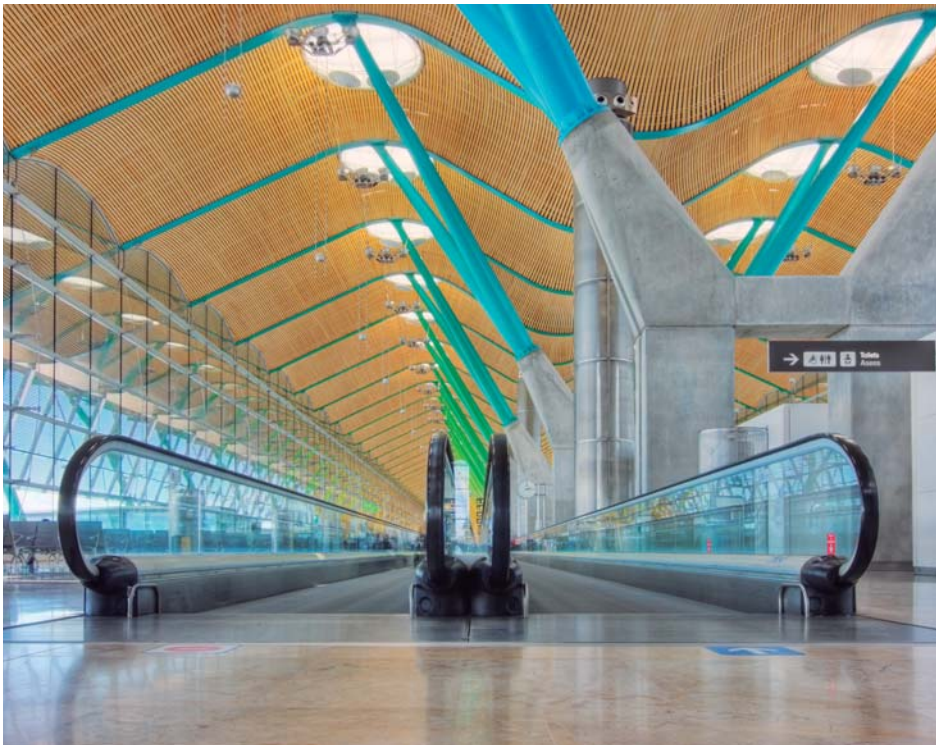
Si Administración, empresas, universidades, y líderes de opinión hiciéramos un esfuerzo por cambiar la percepción que se tiene de España actualmente, podríamos transmitir el *know how*, la creatividad y la profesionalidad de la que gozamos. El resultado de lo que somos a ojos de los demás es un 50% realidad, pero el otro 50% lo constituye lo que dicen que somos. Ya es hora de que se perciba la realidad de nuestras marcas y de nuestro mercado. Cierto es que ha habido impulsos por parte de las mayores empresas españolas para intentar mejorar la percepción de España, pero esto debe ser una obligación de todos aquellos que tengan contacto exterior, para contribuir así con su granito de arena.

REPUTACIÓN DE MARCA

Para poder conseguir mejorar la reputación de nuestro país en los tiempos que corren, debemos entre todos –marcas, administraciones, CCAA, organismos oficiales, federaciones deportivas, etc.– definir un claro objetivo y trazar un plan a largo plazo. Tenemos que ajustar diferentes acciones que nos ayuden a cubrir nuestro objetivo; crear una estrategia de marca que aglutine a todos los que participen en este proyecto, crear el diseño de esta marca paraguas, realizar acciones de *co-branding*, estrategias de patrocinio, elaborar mensajes coherentes y alineados y llevar a cabo promociones coordinadas para así ser mas efectivos y medir cada una de las acciones.

Hablamos siempre de responsabilidad social corporativa como una práctica necesaria en la compañía para contribuir a la mejora social y medioambiental de nuestro país. Pues bien, ese mismo camino deberíamos tomar para que a través de las marcas, nuestra reputación como país gane y ganemos todos. Es hora de plantearse la gestión de España como un proyecto serio a llevar a cabo y dedicar esfuerzos a mejorar su reputación. Es hora de la Responsabilidad Nacional Corporativa; es hora de que todos asumamos la responsabilidad de sacar adelante la imagen de nuestro país.

-Alfredo Fraile, Director Ejecutivo, Interbrand.



EL RETO DE LAS MARCAS EN EL SECTOR CONSUMO: UN MUNDO LLENO DE POSIBILIDADES

En los últimos años las reglas en el sector consumo han cambiado: la consolidación de la marca del distribuidor como un fuerte competidor, la contención del gasto por parte de los consumidores y la explosión digital, han hecho que los fabricantes se enfrenten al gran reto de reinventar sus estrategias de marca, afrontando su día a día con una mentalidad más abierta en un mundo que cada vez tiene menos límites. En este contexto, y con el objetivo de poder competir de una manera más sólida en la actual situación de mercado, las marcas del sector consumo deben más que nunca invertir en la gestión de su portfolio. Esto les permitirá dar respuesta a necesidades específicas de públicos objetivos más informados y por ende más exigentes, y detectar posibles nichos de mercado en los que apostar a través de una de las mejores armas con la que los fabricantes pueden contar: la innovación.

Resulta fundamental entender la innovación en su sentido más amplio, ya que es un eje clave de construcción de diferenciación relevante frente a la competencia y dota de valor de marca al portfolio. En este sentido, algunas de las principales vías de generación de innovación en el sector consumo son:

- La creación de nuevas categorías de producto, como es el caso de Estrella Damm Daura, apostando por un consumidor cervecero muy específico y respondiendo a necesidades tan particulares como son las de los celíacos.
- El descubrimiento de nuevos canales de distribución y nuevos formatos que permiten a las marcas refrescar su proposición de valor y mantener su atractivo a lo largo del tiempo. Es el caso de Cola Cao, que año tras año reinventa su producto estrella.
- La apuesta por campañas de comunicación relevantes que reporten tanto notoriedad como recuerdo y diferenciación, permitiendo crear a las marcas un vínculo emocional con sus consumidores. En este sentido, la marca Mixta de Mahou es un claro ejemplo de una marca que ha apostado por un lenguaje propio y ha sido capaz de romper esquemas y sorprender a la audiencia.

> La gestión estratégica del portfolio se ha convertido en una de las claves que determinará quién saldrá fortalecido y quién estará preparado para liderar el mercado.

En definitiva, ante los grandes retos a los que las marcas de consumo se enfrentan hoy en día, optimizar la gestión estratégica del portfolio se ha convertido en una de las claves que determinará quién saldrá fortalecido y quién estará preparado para liderar el mercado, siendo la apuesta por la innovación la llave para conseguirlo.

GESTIÓN DEL PORTFOLIO DE MARCAS: 4 PRINCIPIOS FUNDAMENTALES

Son cuatro los principios centrales en la gestión de portfolio de marcas, principios que suponen una base estratégica capaz de garantizar el éxito:

1. "El todo es más importante que la suma de las partes"

Los responsables de marketing deben saber gestionar sus marcas tanto de manera independiente, conociendo las peculiaridades desde el punto de vista del segmento en el que compiten y del público objetivo al que dan repuesta, como desde la perspectiva del portfolio en su conjunto, para así detectar su potencial y transmitirlo al consumidor reflejando la magnitud del mismo.

Un claro reflejo de este principio se observa en el cambio estratégico que han comenzado a experimentar grandes corporaciones de consumo como Procter & Gamble, Unilever y Coca-Cola, quienes hasta ahora se caracterizaban por gestionar y presentar sus portfolios de marcas de manera independiente y autónoma. Estas compañías, aun manteniendo la independencia de sus marcas, han empezado a valorar los beneficios que reporta pertenecer a una gran familia, evolucionando hacia sistemas de gestión que intentan aprovechar las sinergias del portfolio en su conjunto, proyectando valores de solidez, calidad y liderazgo. En el caso de Procter & Gamble a través de la creación del sello "Valor Seguro"; Unilever, en cambio, apoyándose en un sistema de firma en el cierre de las campañas de todas sus marcas, y Coca-Cola realizando una estrategia de comunicación donde refleja su portfolio de marcas completo a través de la idea "Nuestra fórmula del éxito", campaña que aún no ha llegado a España.

En definitiva, tres grandes compañías de consumo que comparten el mismo objetivo: demostrar la capacidad que tienen de ofrecer valor al cliente, ganar presencia por parte de la *masterbrand* como sello de calidad y fortalecer el negocio a través de una adecuada gestión estratégica de la amplitud y profundidad de su portfolio de marcas.

2. "Pensar en el mañana"

Las empresas deben organizar la situación actual de su portfolio de modo que les permita optimizar el futuro y con ello detectar si la actual gama está dando respuesta a las necesidades del mercado o si por el contrario necesitan redefinir su presencia a través de la eliminación o el lanzamiento de nuevas marcas.

Un claro ejemplo de este principio se observa en la reorganización del portfolio de Danone, que tras un exhaustivo lanzamiento de categorías funcionales como parte de su apuesta por la innovación, ha reducido el número de marcas con el objetivo de

centrarse en las que tienen un alto impacto en el consumidor y le otorgan su posición de liderazgo. Paralelamente, Danone ha reorganizado el segmento de postres lanzado una marca aglutinadora que servirá como paraguas de las distintas submarcas de esta categoría, con el objetivo de reorganizar las diferentes jerarquías del segmento.

3. "Crear roles, no sólo reglas"

Los gestores de marcas deben definir y entender el rol estratégico que cada marca juega dentro del portfolio, saber las implicaciones que tiene asumir dicho rol y las posibles migraciones a nuevos roles; es decir, es imprescindible saber en qué términos cada marca está aportando valor al portfolio en su conjunto e identificar futuras oportunidades de crecimiento.

Este principio queda latente en empresas del sector bebidas. Por ejemplo, dentro de Cruzcampo, Cruzcampo Pilsen es la marca que aporta mayor relevancia en términos de negocio, genera las ventas y los beneficios más representativos de la gama y se encuentra en un segmento maduro de mercado como es el de las cervezas nacionales con alcohol. En este caso, podríamos decir que asume un rol de "marca estratégica" dentro del portfolio. Por otro lado, Cruzcampo Sin, podría estar asumiendo un rol de "marca protectora", introduciendo a la misma en un nuevo segmento con potencial de crecimiento e intentando neutralizar el liderazgo absoluto de competidores que llevan más tiempo en el mercado. Por último, Cruzcampo Gran Reserva asumiría el rol de "marca diferenciadora", impulsando valores altamente distintivos al portfolio y construyendo marca sobre un nicho de mercado diferente, lo que se traduce en una mayor independencia y autonomía de marca.

En definitiva, tanto la realidad de cada segmento en el que compiten las marcas de un portfolio, como la fortaleza individual de cada una de ellas –tanto en términos de negocio como en términos de *branding*–, ponen de manifiesto la naturaleza del rol estratégico que cada marca asume dentro del portfolio, permitiendo optimizar la gestión del mismo.

4. "Adaptarse al cambio constante"

Para una correcta gestión del portfolio se debe definir un marco dinámico que sea capaz de adaptarse a los frecuentes cambios que demanda el mercado, es decir, es imprescindible ayudar a la incorporación de nuevas marcas o al lanzamiento o eliminación de nuevas variedades de producto, sin que esto repercuta ni en el valor de marca ni en la imagen completa del portfolio.

Campofrío es un claro ejemplo de una marca que sabe adaptarse a los cambios. A través del lanzamiento de nuevas categorías de producto que se vinculan directamente con tendencias emergentes de mercado, como hizo en su día con "Vuelta y Vuelta", reinventando el segmento y dotando a la marca de valores relacionados con la salud y el bienestar; o este año con el lanzamiento de los "minis", un nuevo formato que da respuesta a un nuevo momento de consumo.

Estos cuatro principios definen el marco conceptual clave en la gestión del portfolio y suponen unas directrices estratégicas fundamentales para las marcas de consumo, aportando solidez y versatilidad frente a los retos del futuro.

GESTIÓN DEL PORTFOLIO DE MARCAS: VENTAJAS DE DEFINIR UNA ESTRATEGIA

Independientemente del sistema de arquitectura adecuado para la realidad de cada negocio y cada compañía, una estrategia de portfolio definida ayuda a incrementar el valor de marca del conjunto, debido a que:

- Genera sinergias entre las marcas que componen el portfolio, ayudando a determinar las prioridades en términos de reparto de recursos e incrementando su eficiencia como un conjunto.
- Permite establecer las pautas para futuras oportunidades de crecimiento, ayudando a planificar la innovación a través de lanzamientos de nuevas marcas y categorías de productos.
- Genera mayor relevancia, adaptándose a nuevos segmentos y *drivers* de consumo, lo que permite a cada marca ampliar su campo de actuación.
- Construye la credibilidad de la gama en su conjunto y ayuda a la diferenciación de cada una de las marcas de manera independiente.
- Aporta claridad, mejorando la compresión de la oferta por parte de las audiencias.

En definitiva, la gestión del portfolio de marcas para empresas de consumo se convierte en una prioridad desde el punto de vista de generación de valor, debido a que permite la optimización estratégica del mismo, la consecución de los objetivos del negocio y la detección de oportunidades de crecimiento a futuro, porque "el futuro es para los valientes".

-Ismael Merlo, Consultor Senior & Manager Marketing Operativo, Interbrand.

RETAIL

NUEVAS DINÁMICAS EN EL SECTOR RETAIL

La crisis económica sigue apretando fuerte en el sector retail a nivel mundial. La inversión de las empresas en sus puntos de venta ha bajado considerablemente. Resulta por lo tanto vital e imprescindible, sobre todo en los pequeños comercios, reconducir la estrategia de marca en su entorno retail.

Una estrategia de marca eficaz que esté basada en un plan empresarial sólido, con un claro posicionamiento en el mercado, unos valores y unas perspectivas financieras definidas, se tiene que ver reflejada en el entorno donde el producto cobra vida; ya sea una tienda a pie de calle, en un centro comercial, un *flagship*, un *show room*, un *outlet* o en la venta online. Un espacio comercial tiene que resumir lo que es una marca, lo que vende, para quién lo vende, de qué manera y por qué tienen que elegirla los consumidores. **La palabra clave es: ¡"Reinventarse"!**

TENDENCIAS ESTRATÉGICAS EN EL SECTOR RETAIL

A nivel mundial existen tres grandes tendencias que están enviando un claro mensaje a los *retailers*:

1. Los consumidores quieren vivir una experiencia retail lo más fluida posible, sin obstáculos.
2. Es necesario que esta experiencia de compra sea más humana en relación a todas las interacciones con la marca.
3. Incrementar la presencia global de la marca.

Comprar con facilidad, sin obstáculos

La presencia de las marcas en medios digitales ya no es una novedad, pero el enorme crecimiento de la red está forzando a los *retailers* más perspicaces a adaptar rápidamente la marca a los nuevos medios y explorar nuevas oportunidades para el crecimiento.

El "*shopper journey*" (es decir el "viaje" o los pasos de compra de un consumidor) ahora empieza online. Los consumidores gastan más de la mitad del tiempo de compra buscando referencias de productos, precios y ofertas en Internet. Tienen la posibilidad de comprar desde cualquier lugar, en cualquier momento, de una forma cómoda y con respuestas a sus preguntas en tiempo real a través de chats o de Twitter por ejemplo. Es el *R-commerce*, es decir comercio electrónico, y pone un énfasis particular en el cuidado de la relación comerciante-comprador.

La mayoría de los *retailers* no han sido capaces de reconocer esta necesidad y están todavía debatiendo dónde invertir: ¿tienda física o medios digitales? Aunque parece que las tiendas están jugando un papel secundario respecto a los canales digitales, en realidad van asumiendo un nuevo rol; los mostradores, las cajas y la mercancía en las estanterías son casi reliquias del pasado. Las tiendas no pueden ser vistas como una caja de objetos vendidos con promociones, ofertas o cupones. La tienda del futuro tendrá que ofrecer a los consumidores ideas cautivadoras, relevantes y diferenciadoras, permitiéndole tener sensación de control sobre las mismas.

Hacia una experiencia de compra más humana

El estudio del modelo de compra del cliente y un atento análisis de marketing, permiten dar vida a un concepto retail y marca ambiental que aglutine toda la información generada. La tienda es el súmmum de la marca, el espacio ideal para demostrar la promesa de dicha marca hacia sus audiencias.

Por lo tanto, una experiencia satisfactoria logrará la fidelización del consumidor, con el consiguiente crecimiento de los ingresos y del valor de la marca.

Según un reciente estudio de Euro RSCG, en la actualidad los consumidores no sienten que las marcas estén respondiendo a sus necesidades. Las marcas deberían ser para el 80% más humanas, para el 46% más amigables, y para el 33% más personales. Los consumidores esperan que sus marcas favoritas actúen como un filtro para sus elecciones, que le faciliten la compra, y por eso requieren más transparencia, más humanidad y cercanía. La tendencia hacia los espacios comerciales grandes, dispersivos e impersonales de finales del siglo pasado, ha dado un giro radical hacia unos espacios más enfocados a las exigencias específicas del consumidor. Carrefour, por ejemplo, ha creado diferentes formatos de tienda; desde el *market*, al *express*, *city* o *contact* hasta los nuevos *planet*. Cada uno de estos formatos ha sido diseñado para amoldarse a los diferentes tipos de mercados y ubicaciones dentro de la ciudad o en los alrededores de las mismas.

El éxito de grandes marcas, como Antropologhy en EEUU, no se debe sólo a un diseño de interiores espectacular, al cuidado del detalle o al diseño de un sistema de *merchandising* adecuado, sino que consiste sobretodo en la conexión emocional con sus consumidores. En España la estrategia retail de las tiendas se ha vinculado en la mayoría de los casos a un diseño funcional o a la excelencia del servicio pero no hay muchas empresas que lleguen a vincularse emocionalmente con un consumidor.

En el panorama actual de retail, las marcas con un carácter genuino, claras en la demostración de valores y preocupadas por la comunidad, son las más exitosas.
Un ejemplo de marca que ha sabido conectar con el público objetivo a nivel emotivo creando un sentimiento de comunidad con creatividad, ha sido Mango. Su blog "*que me pongo by Mango*" es una recopilación de las últimas novedades en moda, consejos, tendencias, videos, miniseries de campañas, etc., que ha conectado de forma muy personal con los clientes.

La tecnología ha aumentado la conexión entre consumidores y *retailers* eliminando barreras en lugar de levantarlas como se creía inicialmente. Se han creado poderosos instrumentos analíticos para entender las necesidades y recabar preciosos *insights*, ideas relevantes para dar respuestas precisas a las exigencias de los consumidores.

La entrega de datos personales por parte de los clientes a las empresas no tiene que ser vista por parte del consumidor como un ataque a su privacidad, sino como un instrumento mediante el cual la empresa es capaz de producir ofertas customizadas y personales. Es además una buena forma de

establecer un trato especial con el cliente por parte del personal de la tienda y de mejorar el aspecto del espacio de compra.

Internacionalización del negocio retail

El mundo ha sido siempre un crisol de intercambios físicos, pero en las últimas décadas se ha convertido en un hervidero de intercambios virtuales. Internet y los *smartphones* han creado autopistas de alta velocidad a través de las cuales millones de personas mezclan culturas y llevan a cabo transacciones de todo tipo.

Esta conectividad, junto con el creciente poder adquisitivo de la clase media mundial, ha acelerado la conversión de los grandes grupos de *retailers* impulsando la expansión internacional.

Uno de los grandes hitos de las marcas españolas es el de ser conocidas fuera de los patrios confines. Empresas como Camper, Desigual, Zara y Mango, han tenido un gran éxito gracias a una estrategia de expansión eficaz, un diseño innovador de sus productos, un posicionamiento acorde con el mercado de referencia y una comunicación cuidada.

La tendencia futura será que los *retailers* operen en múltiples formatos y conceptos, enfocando la oferta por segmento, por mercado local y diferenciándola según las necesidades de los consumidores.
Las iniciativas multicanal serán críticas para el desarrollo del mercado segmentado.
La tienda o los puntos de venta son un espacio muy útil para aumentar la interactividad entre oferta y demanda. Desde hace una década, la evolución de los sistemas de comunicación digitales ha sido exponencial. Hablamos, por ejemplo, de la presencia de pantallas táctiles o pasivas en los espacios comerciales que comunican todo tipo de productos, ofertas o eventos.

La industria española todavía no ha explotado de lleno la comunicación *one to one*, es decir, mostrando contenidos específicos para cada tienda o cada barrio en función de la tipología de sus consumidores. Los eventos cercanos al punto de venta contribuyen a estrechar lazos con el consumidor de cada zona.

La introducción de los códigos QR ha contribuido a que los deseos y necesidades de los consumidores encajen con los objetivos de los vendedores en la manera de conocer y acercarse a los productos. Un código QR *(Quick Response Barcode)* es un sistema que sirve para almacenar información a modo de código de barras bidimensional. Recientemente, la inclusión de software que lee códigos QR en teléfonos móviles, ha permitido nuevos usos orientados al consumidor. Los consumidores que cuenten con dispositivos y programas de captura, pueden usar su móvil como un escáner para leer los datos.

En mercados como el japonés o el coreano se puede comprar absolutamente de todo con el móvil, hasta hacer la compra mientras se espera el metro, reproduciendo fielmente un lineal de supermercado.

Uno de los próximos retos será que el consumidor tenga la posibilidad de comprar, escaneando los códigos a través de diferentes medios o incluso ventanas interactivas que nos permitirán "ver" desde el exterior lo que la tienda ofrece en su interior y comprar, aunque la tienda esté cerrada.

NUEVAS FRONTERAS EN RETAIL

Captar la atención de un consumidor que está sometido a un bombardeo constante de mensajes es una de las tareas más difíciles para los *retailers*, por eso es fundamental que las marcas conecten con todos los sentidos. La vista y el tacto están lógicamente en la base de todo desarrollo creativo de arquitectos, *designers* y *visual merchandisers*, pero hay otros aspectos del *branding* que son increíblemente efectivos y consiguen afianzar a la marca con el cliente. Por ejemplo, el *"sonic branding"*, es decir, asociar un sonido a los valores de la marca (Nokia o Intel); o el *"aroma branding"* que consiste en asociar un olor a una marca.

Abercrombie & Fitch ha hecho de su aroma un *status*, creando perfumes, jabones y otros productos con el mismo olor. En España, Zara Home ha tenido un éxito arrollador con su aroma propio. Estas inversiones han tenido un retorno increíble en términos de venta de producto.

-Massimo Zoia, Retail Manager, Interbrand.

RENOVARSE O MORIR: LA DIGITALIZACIÓN DE LAS MARCAS

Es un secreto a voces que la experiencia de marca es vital para la notoriedad y el valor de ésta. Conseguirlo es relativamente fácil: basta con tener un buen producto y ofrecer un buen servicio, atento y amable, a través de los mejores embajadores de su marca: los empleados. Pero, ¿qué ocurre cuando el canal empleado desaparece y el servicio ofrecido se vuelve intangible? No estamos hablando de una hipótesis ficticia, sino una realidad palpable que se produce desde hace algunos años a través de la venta online. ¿Es posible, por tanto, que el consumidor tenga una buena experiencia de marca a través de las nuevas tecnologías? Sin duda, la respuesta es afirmativa, aunque conseguirlo es un proceso que requiere inversión, minuciosidad y sobre todo una buena gestión del nuevo punto de venta.

La revolución digital en la que nos hemos visto sumergidos en relativamente poco tiempo, ha supuesto un nuevo campo de actuación para el mercado, los consumidores y sobre todo para las compañías y sus marcas. Nuevas oportunidades de negocio que van ligadas a nuevos retos que no son precisamente sencillos de llevar a cabo. Estar online no significa tener una página web que más o menos funcione para poder afirmar que tenemos presencia digital. Todo lo contrario. Estar online significa estar al día de todo y si la marca quiere conseguirlo, sin duda, los esfuerzos deberán ser altos.

Las marcas deben saber adaptarse a las necesidades y gustos de los consumidores, más si cabe en un momento como el actual en el que el consumidor no es el mismo que el de hace unos años: ahora posee más información y dispone de menos tiempo para satisfacer sus necesidades. Según varios estudios de mercado, aproximadamente el 84% de los encuestados confiesa comprar habitualmente por Internet, por lo que la obligación de las marcas es simplificarles el proceso. Es fundamental que las marcas inviertan para que toda la información que aparece sobre ellas en cualquier entorno digital quede simplificada con un "elígeme a mí". Una vez la elección se haya producido, el proceso de venta online ha de ser realmente eficaz, seguro

y debe aportar confianza. Sin esta última premisa, la marca no tiene nada que hacer.

Por ello, antes de lanzarnos a la venta online –a no ser que sea un servicio que sólo opere por Internet–, lo primero que hay que verificar es si nuestra marca y nuestros productos funcionan a través del canal físico. Es tan sencillo como responder a la siguiente pregunta: ¿Compraría usted en el canal de venta online productos que ya ha probado anteriormente a través de la compra física y no se ha quedado satisfecho con el trato recibido? Evidentemente si el personal no ha sabido darle un buen servicio, usted tendrá claro que tampoco va a encontrar esa calidad a través del ordenador.

Si bien uno de los hechos que provocó el éxito de El Corte Inglés en sus inicios fue el famoso "si no queda satisfecho le devolvemos su dinero", uno de los factores del éxito de la venta online debería ser: "si no queda satisfecho, le facilitamos soluciones rápidas". No queremos realizar compras online porque si después hay algún problema, no queremos que haya miles de trabas para conseguir una solución.

Evidentemente, no todas las marcas juegan con las mismas ventajas competitivas a la hora de vender a través del canal online. Productos pertenecientes a sectores como la alimentación, moda, servicios (mudanzas, alquileres de coches), viajes, etc., cuentan con mayores facilidades para realizar transacciones a través de la web. Por un lado, porque son productos no complejos y por otro lado porque el escaso tiempo del que disponemos es un punto a su favor.

USABILIDAD Y EXPERIENCIA DE MARCA

En el caso de la alimentación, las grandes cadenas de supermercados como Mercadona, indiscutible ganadora de esta edición del ranking, han sabido hacerlo muy bien. Cuentan con un consumidor que sabe lo que quiere, dispone de poco tiempo para encontrarlo y quiere garantías de una buena relación calidad-precio. A través de una página web sencilla, con un desglose de los productos organizados por categorías, Mercadona ha sabido facilitar la tediosa tarea de tener que ir a hacer la compra al supermercado y su buen servicio la ha convertido en un modelo exitoso también en el canal digital. Por otro lado tenemos el ejemplo del grupo francés Carrefour. El hecho de que los productos sean más caros en la compra a través de la web, provoca en algunos casos un rechazo a gastar unos euros más al final de la compra; no obstante, el modelo de su página web permite una mejor usabilidad desde todas las plataformas digitales y también facilita al comprador un ahorro de tiempo; lo que compensa enormemente ese leve aumento de precio.

El sector de la moda ha sido otro de los que se ha lanzado al modelo de venta online. Muchos fueron los que se extrañaban de que el gigante español de moda por excelencia, Inditex, no contara con este modelo de venta. Pero el grupo no quería lanzarse a la carrera y prefería tenerlo todo bien medido antes comenzar la aventura. Su estrategia fue hacer primero la prueba con su marca bandera, Zara, para después extender el modelo al

resto de insignias. Los resultados no se hicieron esperar y sus ventas se dispararon. De esta manera consiguieron que sus marcas se consolidaran en el punto de venta físico, que los clientes fueran buenos conocedores de sus productos y que el servicio y una página web intachable permitieran a los clientes tener una experiencia muy similar a la ofrecida en tienda. Estas Webs se basaban en categorías y subcategorías, novedades de la semana en pestañas diferentes, fotos de los productos y composición de los mismos perfectamente detallados y fiel reflejo de los que podemos encontrar en tienda. Además, ofrecen la posibilidad de elegir entre distintos métodos de envío: envío a domicilio o envío gratuito a tienda. Estos han sido algunos de los factores de éxito del modelo de venta online de Inditex, que han ido estrechamente ligados al universo de retail de la marca, ya que en las tradicionales bolsas de Zara –inalterables a lo largo de su historia–, han introducido la palabra "online" como parte de su estrategia.

El estudio realizado recientemente por Google sobre el comportamiento del consumidor de moda online, pone de manifiesto que un 58% de los entrevistados es reacio a comprar moda a través de Internet. El aumento de este tipo de consumidor se ha visto incrementado en el último año y medio, coincidiendo precisamente con la puesta en marcha de la venta online de Zara.

El sector del ocio y los viajes cuenta con un gran punto a su favor: la posibilidad de encontrar grandes ofertas a través de las propias páginas webs de las compañías o a través de páginas –tan proliferas en los últimos años– como Destinity, Groupon, Let´s Bonus o Privalia. La cantidad de información ofrecida por las propias páginas webs sobre los hoteles, destinos, restaurantes etc. unida a la posibilidad de visitar blogs especializados sobre estos temas, donde los usuarios cuentan sus experiencias, ha provocado que la mayoría de compradores no necesite ir a una agencia de viajes para contratar su momento de ocio o su destino de vacaciones.

Aun así, existen numerosos factores que hacen que todavía haya consumidores reacios a realizar compras online: los mayores de 60 años, los que creen que no van a encontrar la misma experiencia de marca, o que el trato físico es insustituible, los que tienen miedo al fraude, etc. Podemos establecer un decálogo de requisitos para que las marcas puedan hacer frente a las posibles barreras de compra a través de este canal.

Que exista un canal online no significa que el retail deje de ser importante. El secreto para que una marca triunfe en cualquier plataforma digital reside en la consistencia de sus contenidos, la inversión en I+D+I y en llegar todos los dispositivos tecnológicos que sus audiencias puedan manejar.

REQUISITOS PARA UN BUEN SERVICIO ONLINE Y UNA EXITOSA EXPERIENCIA DE MARCA

- **Web:** al igual que el diseño de una tienda es crucial para las ventas, el diseño de la página web debe ser tan atractivo y tan sencillo a la vez que no sólo invite sino que facilite el proceso de compra. El objetivo es conseguir que todas las visitas se conviertan en compras y las compras en fidelización gracias a la experiencia de marca vivida. Si hablamos de una tienda que es exclusivamente online y el consumidor no tiene la posibilidad de visitarla físicamente, es importante incluir la información corporativa en un lugar visible para generar la misma confianza y transparencia que los puntos de venta físicos.
- **Descripción de los productos**: para que una persona compre online, lo principal es que las fotos del producto ofertado sean un fiel reflejo del original; de lo contrario el sentimiento de fraude hará perder la premisa básica de confianza en la marca. Actualmente existen infinitas posibilidades de tener buenas fotos que permiten una visión de los 360 grados del producto. Esto facilita que el consumidor pueda hacerse una idea de cómo es y consiga una experiencia completa de la marca.
- **Claridad en las condiciones de venta:** es indispensable que haya transparencia en las condiciones de venta, devolución, etc. para que el consumidor esté informado en todo momento.
- **Tener un buen servicio de distribución:** toda marca debe tener un acuerdo con una buena empresa de distribución para que sus productos lleguen en el plazo prometido y en perfectas condiciones. Este es un requisito importante para que el consumidor tenga la seguridad de que la mercancía le llegará según sus necesidades y sus tiempos.

En definitiva, toda marca que se lance al reto de la venta online debe tener en cuenta que su éxito radicará, en gran parte, en la confianza de sus consumidores y que facilitarle la vida a éstos es una parte muy importante del proceso de gestión del punto de venta online.

-Gonzalo Brujó, Chairman Latin America & Iberia, Interbrand.

EMPRESAS MULTILATINAS: SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS

Durante los últimos años, las empresas latioamericanas ha empezado a reconocer el valor de uno de sus activos intangibles: sus marcas.

ORIGEN Y EXPANSIÓN

Las multilatinas tuvieron su origen dentro de un contexto de general crecimiento económico en la región, impulsado por los altos precios de las materias primas que se incrementaron notablemente cuando se comenzó a contar con un contexto internacional favorable. Esto resultó decisivo para que se iniciara un ciclo de crecimiento inédito en la región durante el período 2003-2008. Se desaceleró como consecuencia de la crisis económica en 2009 un -1,9%, pero se recuperó rápidamente y en 2010 logró crecer el 6,1%. En 2011 se situará en el 4,4% y en 2012 sobre el 4%.

Actualmente para algunos autores, pensar que el acceso a mano de obra barata, el control de recursos naturales o las habilidades gerenciales adquiridas durante períodos de crisis económicas, no son suficientes argumentos para explicar su expansión. Estos señalan que, por ejemplo, la innovación es un rasgo distintivo de las principales multinacionales que proceden de países emergentes, incluidas las latinoamericanas.

Otros argumentan que los cambios en el entorno institucional condujeron a las empresas a enfrentarse a nuevos escenarios en los cuales crecer era crucial para mantenerse vigente y conquistar nuevos mercados. La liberalización de las economías –ocurrida a finales de la década de los ochenta del siglo veinte– en la mayoría de los países latinoamericanos, permitió la llegada de compañías de reconocido liderazgo mundial y otras que aún no lo eran, como las españolas. Por otro lado, las privatizaciones permitieron el ingreso de nuevos competidores extranjeros, quienes elevaron los niveles de competencia local y obligaron a las empresas nacionales a responder con mejoras en su eficiencia e innovación.

Respecto a la expansión fuera de la propia región, hay quienes sostienen que las multilatinas tienen ciertas ventajas en comparación con las multinacionales de países desarrollados cuando deciden operar en entornos institucionales aún menos desarrollados, por ejemplo en África, donde las brasileñas se han implantado rápidamente y desarrollan grandes proyectos de infraestructuras.

En un proceso de expansión internacional, la comparación entre el entorno institucional de procedencia y el entorno del país donde se sitúan sus inversiones, puede ofrecer "señales" del grado de dificultad que se encontrará durante el proceso de instauración y en el desarrollo posterior de sus actividades empresariales.

De acuerdo con estas afirmaciones, puede esperarse que al realizar inversiones extranjeras directas (IED), la compañía intente ingresar en países cuyas condiciones institucionales sean similares o inferiores a las que habitualmente se enfrentan en su país de origen. Esto permitiría a las empresas aprovechar su experiencia en el manejo de condiciones institucionales difíciles e impactaría de forma positiva sobre su ventaja competitiva en el extranjero. Esta hipótesis refleja en gran medida el comportamiento de las empresas colombianas y explica el espectacular crecimiento de sus ventas, situadas muy por encima de las obtenidas por las multilatinas mexicanas y brasileñas –tal como lo demuestra la revista América Economía en su ranking 2010–, lo cual está atrayendo la atención de diferentes estudiosos.

Este indicio de dinamismo, que coincide con una época de crisis global, plantea interesantes preguntas referentes a su habilidosa estrategia; un aviso de la amenaza que representan para las empresas de México y Brasil. Estas empresas que comenzaron con la explotación de recursos naturales, actualmente no sólo se encuentran en estos apartados, sino que se han extendido hacia otros campos tan diversos como la industria cementera, la cosmética, la agroindustria, la gastronomía, las telecomunicaciones, la siderurgia, la petroquímica, los medios audiovisuales, las cadenas de distribución, los grandes almacenes o la fabricación de aviones.

Las estrategias de penetración que han llevado a cabo son diferentes, lo cual tiene mucho que ver con las singularidades de sus países de procedencia, aunque en su expansión por la región comparten algunos patrones comunes. Las chilenas prefieren crecer en el bloque que conforman Perú, Chile, Colombia y en Brasil como primera economía regional, que también es líder con un crecimiento de sus multilatinas de un 10% durante 2010 (7% en 2009).

Un ejemplo concreto como señal de que entre ellas compiten al máximo, pero igualmente crean fusiones para ganar tamaño y presencia global, es el de la aerolínea Lan Chile y la brasileña Tam, aunque la operación se encuentra pendiente de aprobación por razones de competencia. De autorizarse la fusión, "Latam" sería su nombre y pasaría a ser una de las 10 aerolíneas más importantes del mundo, proporcionando servicios de transporte de pasajeros y de carga a más de 115 destinos en 23 países.

La creciente expansión internacional obedece a un hecho cierto, y es que hasta hace algunos años, la adquisición de empresas en el exterior era casi potestad exclusiva de las multinacionales de países desarrollados, como puede ser el caso de España. Sin embargo, muchas multilatinas en este tránsito de aprendizaje dentro de la región, han adquirido compañías en mercados altamente competitivos, y se han consolidado como translatinas o multinacionales líderes de sus sectores. Algunos ejemplos los representan la productora de cementos mexicana Cemex, que es en nuestros días la segunda cementera del mundo, la minera brasileña Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), el fabricante de aviones Embraer o el grupo argentino Techint.

SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS

Actualmente, treinta de las multilatinas brasileñas, poseen cerca de 90 mil millones de dólares en activos internacionales y casi 200.000 empleos en el extranjero. Estos indicadores se encuentran relativamente concentrados, pues solo la minera Vale alcanza el 40% de los activos internacionales de estas empresas brasileñas (36 mil millones de dólares). Las dos siguientes, Petrobras y Gerdau, poseen casi el 35% (31,5 mil millones de dólares). El principal empleador brasileño en otros países es el gigante agroindustrial JBS Friboi, con cerca de 80.000 trabajadores alcanza el 40%.

Aunque este proceso de internacionalización es importante, todavía se encuentra en una fase inicial, pues en 2009, sólo 10 empresas contaban con activos internacionales superiores a 10 mil millones de dólares, mientras 9 apenas superaban los 1.000 millones.

Las mexicanas tienen una preferencia especial por expandirse y posicionarse en su frontera común con Estados Unidos, aunque también lo hacen a lo largo y ancho del mercado norteamericano. Es el caso reciente de Bimbo, que ha comprado el negocio de panadería al grupo norteamericano Sara Lee y también se ha hecho con el de España y Portugal.

Destacan también América Móvil y Femsa, que han construido corporaciones con presencia en toda la región beneficiándose del buen momento que viven muchos de sus mercados. Las multilatinas mexicanas se

El éxito de las multilatinas debe corresponderse con su misión de ser las "gacelas" de la industrialización y la modernización plena de América Latina.

sitúan como las segundas más importantes y de la última década. El *stock* de inversiones de las 20 compañías principales es de 117 mil millones de dólares en activos internacionales y cerca de 230 mil empleados ubicados fuera de México. Las 3 primeras, Cemex (pionera), América Móvil y Carso Global Telecom, controlan 86 mil millones de estos activos, es decir el 87% del total.

La manera más rápida de ganar posiciones en el ranking es a través de fusiones y adquisiciones. El salto de 10 puestos que tuvo la aerolínea colombiana Avianca (2010), fue debido a la absorción que hizo de su rival centroamericana Taca para formar el grupo Avianca-Taca, con lo que sumó varios países a su estructura operacional. Lo mismo hizo la mexicana Grupo Casa Saba, avanzando 26 posiciones tras comprar la cadena de farmacias chilena Fasa.

En las industrias de alto dinamismo, no avanzar es lo mismo que retroceder. Las multilatinas que no realizaron operaciones regionales (o que no cambiaron la composición de sus inversiones o recursos durante el año), cayeron en el ranking 2011. La guatemalteca Pollo Campero, que ha llevado sus tiendas de comida rápida a China, Indonesia, España, Estados Unidos y a varios países de Centroamérica, no abrió nuevos mercados en el último año y bajó seis posiciones. El caso más extremo es Ripley, la cadena de tiendas chilena que fue una de las pioneras en cruzar fronteras y entrar al mercado peruano en 1997, pero que desde entonces no se ha abierto a nuevos países, como sí lo han hecho sus tradicionales rivales Falabella y Cencosud.

Es por ello que las multilatinas, como protagonistas de la internacionalización, adquieren cada vez un peso más importante en la actividad económica y comercial del continente. Por consiguiente cabe preguntarse si estas empresas que no paran de crecer serán las encargadas de tomar el rol protagonista como gacelas de la industrialización y modernización latinoamericana, asumiendo su capacidad de convertirse en multinacionales o translatinas, y ser de esta manera la punta de lanza de la eficiencia, la innovación y la competitividad de América Latina en la nueva geografía económica global y multipolar del siglo XXI.

En este sentido, debemos tener muy presente que las multinacionales se han manifestado como actores clave en el proceso de globalización de la actividad económica y con ello en la modernización de sus respectivos países. Su papel ha evolucionado ampliamente a lo largo de todo el siglo XX, pasando de una estrategia de réplica de actividades productivas en distintos territorios, a alcanzar una presencia global que les permite ofrecer bienes y servicios cada vez más adaptados, en calidad y coste, a las cambiantes necesidades de la demanda desde el lema: actuar localmente y pensar globalmente.

Respecto al protagonismo que desempeñan en la industrialización y modernización de sus respectivos países, el ejemplo más próximo lo encontramos en las multinacionales españolas. El proceso de industrialización de la economía española y su incorporación como actor de primera línea en la escena internacional, se encuentra ampliamente relacionado con la génesis de sus multinacionales. El tejido productivo español se ha globalizado de forma tardía pero intensa, especialmente a partir de 1990, con la implantación en América Latina de las grandes empresas de sectores estratégicos (telecomunicaciones, bancario, energético, concesional, infraestructuras del transporte e ingeniería), que permitieron a España pasar de ser receptora tradicional de inversión extranjera directa a convertirse en emisora neta, situación que le permitió formar parte de las principales economías de mayor peso mundial.

Las multilatinas deben apretar el acelerador, establecerse más allá de América Latina y aprovechar intensamente la magnífica oportunidad que les brinda la actual coyuntura económica internacional, como lo hicieron las empresas y bancos españoles cuando ante una coyuntura favorable que se

iniciaba con la incorporación de España a la Comunidad Económica Europea (1986), la configuración del Mercado Único Europeo (1992) y la aprobación de la moneda común el "euro" (1993), aprovecharon para expandirse internacionalmente, especialmente con fuerza y determinación en América Latina.

Por tanto, sin demora y con toda decisión, las multilatinas deben ampliar su radio de acción regional e internacional, sin olvidarse que estratégicamente aquellas que primero lo hagan, mejores posiciones alcanzarán: "quien pega primero pega dos veces", dice el conocido refrán. Hacerlo hacia otros continentes como el europeo y utilizar a España de plataforma para sus operaciones es algo que debe producirse de manera natural. Para instalarse en España cuentan con históricos vínculos culturales, un idioma común y unas importantísimas relaciones económicas y comerciales.

El mercado español brinda excelentes oportunidades en amplios sectores. Una muestra de esta situación y de cómo se percibe la encontramos en las siguientes declaraciones: "En España hay muchísimas oportunidades. Para nosotros lo importante es conseguir sinergias: ver qué oportunidades se presentan en las que podamos obtener las mayores sinergias con lo que ya estamos haciendo en Latinoamérica y al revés. Estamos convencidos de que esta es la década de América Latina. El continente está empezando a pasar por un gran momento de crecimiento y de riqueza. Es muy emocionante. Y ¿por qué no incorporar a España dentro de esa fuerza Latinoamericana? Para nosotros tiene mucho sentido".

Es importante destacar la creciente fuerza y el significado económico y comercial que adquieren las multilatinas dentro y fuera de América Latina; razón por la cual su estudio de la literatura especializada en los negocios aumenta notablemente, como también lo hace en los foros iberoamericanos –en la XXI Cumbre Iberoamericana, en su discurso inaugural el Secretario General Iberoamericano; Enrique V. Iglesias, se refirió a cómo cabría reflexionar y en qué forma los países de la Comunidad Iberoamericana podían reforzarse mutuamente en sus relaciones para enfrentarse a los vientos turbulentos que les puedan llegar de la crisis internacional actual–. "En las últimas décadas, América Latina recibió una vigorosa corriente de inversiones por parte de empresas españolas y portuguesas. En el futuro habremos de ver inversiones latinoamericanas en la Península Ibérica impulsadas por la dinámica creciente de las empresas multilatinas. Esta corriente creará un balance positivo en las relaciones económicas entre ambas partes, lo cual es muy saludable política y económicamente".

CONCLUSIONES

Según lo expresado y otras manifestaciones que son propias de este excelente momento económico y comercial de América Latina y el Caribe, cabe decir de manera más concisa que el éxito de las multilatinas, –bastantes ya convertidas en traslatinas o multinacionales que compiten con indudable éxito en la nueva economía global y multipolar del siglo XXI–, debe corresponderse con su misión de ser las "gacelas" de la industrialización y la modernización plena de América Latina, asentándose en un nuevo modelo productivo y una nueva cultura empresarial, cuyas limitaciones por espacio y tiempo asumo y abogo por poder continuar profundizando.

A corto plazo, la manera en que ALC gestione la fase madura del ciclo de recuperación será crucial, dado que sentará las bases para la implementación de una agenda más robusta de crecimiento a largo plazo.

Y algo muy importante, más allá del corto plazo, se deberá aumentar el peso relativo de las políticas para mejorar la productividad. Cualquier política orientada a la productividad debe ser suficientemente sólida como para compensar los impedimentos estructurales que la frenan, como lo es la escasa capacidad de ahorro doméstico y la baja asignación del crédito al sector productivo, especialmente a las pequeñas y medianas empresas.

A largo plazo, y aún en un contexto comercial basado en ventajas comparativas, los países de ALC tienen el potencial para aprovechar sus vínculos comerciales crecientes con China y convertirlos en una fortaleza; si bien en este sentido el desafío es complejo y no exento de dificultades. Ante los retos que enfrentan los diseñadores de políticas para poder crecer, es necesario intensificar las oportunidades que surjan en el sector exterior y aumentar sus vínculos con la economía mundial en general y con China en particular.

Beneficiarse al máximo de las diferentes oportunidades que brinda este favorable ambiente externo, propiciador del crecimiento continuado de la economía Latinoamericana desde 2003, hace posible que los países de la región consideren ambiciosas agendas de políticas públicas para mitigar riesgos y aprovechar las actuales ocasiones para su desarrollo. Demandarán sin lugar a dudas políticas bien diseñadas, aunque estas no tienen por qué ser numerosas ni demasiado complejas, pero sí que han de promover decididamente el crecimiento acordes a las circunstancias de cada país.

-Ramón Casilda Béjar, Asesor de Negocios Internacionales, profesor del Instituto de estudios Latinoamericanos (IELAT). Universidad de Alcalá.
Autor del Libro: Multinacionales españolas en un mundo global y multipolar. ESIC Editorial, 2011.

BRAND ANALYTICS COMO IMPERATIVO EN LA GESTIÓN DEL NEGOCIO

Analizar el futuro estratégico y creativo de las marcas permite descubrir cómo éstas pueden ser utilizadas para impulsar el negocio.

Muchas empresas y organizaciones han reconocido la necesidad de fortalecer su músculo analítico para la gestión de marcas por medio de la tecnología. De esta manera, conocimiento y herramientas se encuentran disponibles y accesibles y pueden contribuir a optimizar la toma de decisiones a través de un entendimiento más claro, amplio y profundo del mercado. Así, la representación de sus dinámicas mediante modelos matemáticos, estadísticos o computacionales permite analizar escenarios y pronosticar resultados.

Una empresa de bienes de consumo, en la categoría de cuidado personal, determina –mediante modelos econométricos– la actividad publicitaria semanal que requiere para lograr sus objetivos en ventas. Una empresa de electrónica cuenta con un sistema de toma de decisiones para seleccionar propiedades a patrocinar de acuerdo con criterios definidos, tales como alineación estratégica, audiencia, posibilidad de activación, inversión requerida, entre otros, utilizando la metodología AHP (*Analytic Hierarchy Process*), herramienta que permite no sólo evaluar cada propiedad, sino además equilibrar las fortalezas de sus patrocinios vistos en conjunto, como un portfolio.

La lista de recursos tecnológicos y aplicaciones para la gestión de marcas es muy extensa, y en general se trata de recursos orientados a la creación de valor. En Interbrand, definimos la práctica de *brand analytics* en los siguientes términos: "Damos a los negocios el *insight* que necesitan para tomar decisiones inteligentes en torno al futuro estratégico y creativo de sus marcas, y utilizando una amplia gama de técnicas de investigación y análisis, descubrimos las fuerzas que definen a las marcas, cómo crean valor para sus dueños, y cómo pueden ser utilizadas para impulsar al negocio con confianza y unidad".

En cierto sentido, *brand analytics* no es una novedad. Es una práctica en constante evolución. En mayor o menor medida, consciente o inconscientemente, los profesionales del *branding* han utilizado desde siempre el conocimiento y las herramientas que han tenido a su alcance para realizar su trabajo. Lo que ha cambiado es la tecnología y la consciencia acerca de ésta. Las presiones generadas por la creciente competencia y la rendición de cuentas han estimulado a los responsables de la gestión de las marcas para acercarse y aprovechar este tipo de recursos. Ya no pueden ignorarlos, pues correrían el riesgo de quedarse en fuerte desventaja frente a sus competidores. El acceso a la información es cada vez más un imperativo y menos una ventaja competitiva. La cuestión ahora es cómo obtener valor de toda la información disponible, cómo utilizarla para competir y ganar. Y esto comienza con saber qué queremos lograr, y "entender qué necesitamos entender", es decir, plantearnos las preguntas correctas. Los operadores de un edificio de oficinas recibían quejas porque los visitantes perdían la paciencia mientras esperaban subir al ascensor. Las inversiones en tecnología para los ascensores que permitieran mejorar los tiempos de espera resultaban, en este caso particular, marginales. La solución era dar una mejor experiencia de espera al visitante, lo cual lograron con una inversión mínima mediante la utilización de recursos tan simples como unos espejos a los lados de las puertas de estos ascensores. La gente se entretiene frente al espejo, y eso modifica su percepción del paso del tiempo. El número de quejas disminuyó drásticamente.

ALGUNAS APLICACIONES

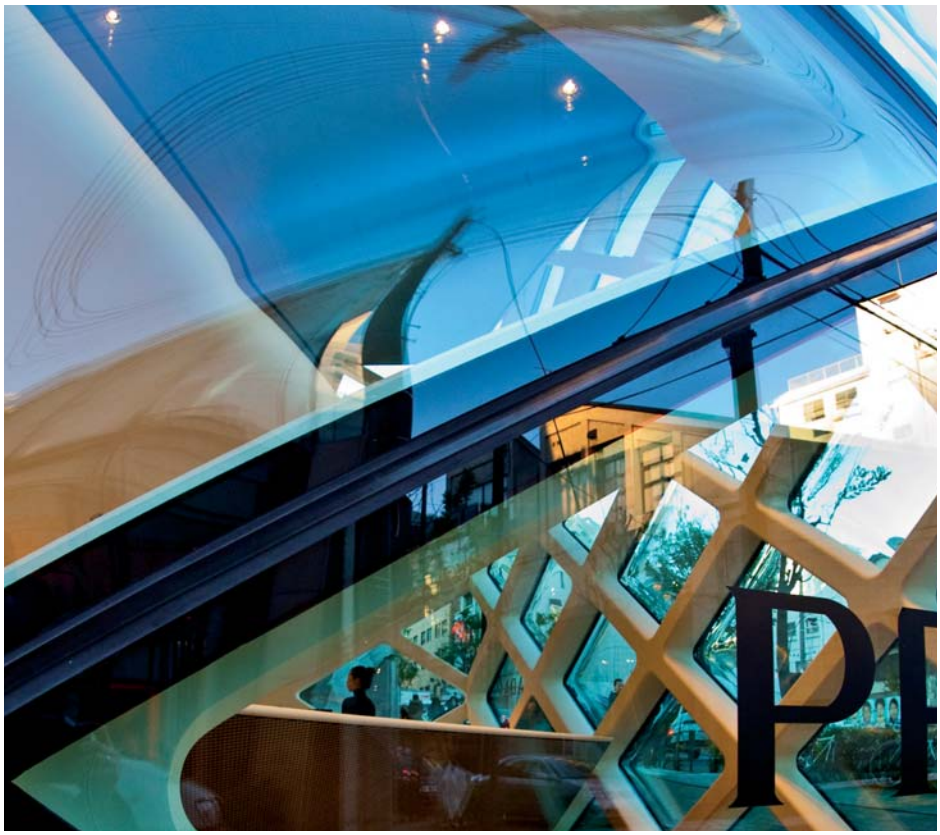
La rendición de cuentas y la evaluación del impacto de mercadotecnia sobre los resultados del negocio, conocido en algunos medios como *marketing accountability*, se vuelve una necesidad cada vez más imperante. Una herramienta de *brand analytics* bastante recurrente es el diseño de *dashboards* o tableros de control. Estos permiten una visualización eficiente del conjunto de indicadores de la marca y el negocio, que es relevante para su estrategia y que sirve para ayudar en la toma de

decisiones, tanto estratégicas como tácticas, a diversos niveles jerárquicos de la organización. ¿Cuáles son los indicadores de marca mínimos que debería conocer un *CEO* o un *CMO*? Hay muchos ejemplos al respecto. Una cadena de restaurantes identifica las variables medibles, tanto externas como controlables, que determinan el desarrollo de su negocio, y las visualiza en un tablero de control de fácil lectura. Esto permite, por ejemplo, identificar sus propias fortalezas en términos de atracción de clientes a los establecimientos y sus niveles de satisfacción, así como actuar eficientemente sobre aquellas variables en las que se encuentran en desventaja frente a sus competidores.

La creación de una gran experiencia de marca para los clientes es otro tema central en la práctica del *branding*. Entender toda la serie de aspectos que determinan la decisión de los clientes y su relación con la marca, cuáles son los más relevantes en cada momento y cómo actúan nuestras marcas al respecto, es otra de las aplicaciones de *brand analytics* conocida como *customer journey.* Esta herramienta nos ayuda a crear o afinar las experiencias por las cuales los clientes se enamorarán de nuestras marcas, y a partir de este punto generaremos preferencia, lealtad y comunicación boca a boca. En el caso de una cadena hotelera, identificamos todos estos momentos relevantes desde la gestación del deseo o la necesidad de viajar; todo lo que ocurre hasta poner un pie en el hotel, la experiencia durante la estancia y después de ésta, etc. Todos estos aspectos determinan la experiencia de marca, y por ende, son fundamentales para el éxito del negocio.

BRAND ANALYTICS Y CREATIVIDAD

Mucho se ha hablado sobre las dicotomías entre el análisis y la creatividad, el arte y la ciencia, hemisferio cerebral izquierdo y derecho. Varios autores, entre ellos Tony Buzan –experto en aprendizaje mundialmente conocido por la creación de la técnica de *Mind Mapping*–, han notado que estos aspectos aparentemente opuestos del pensamiento humano no son

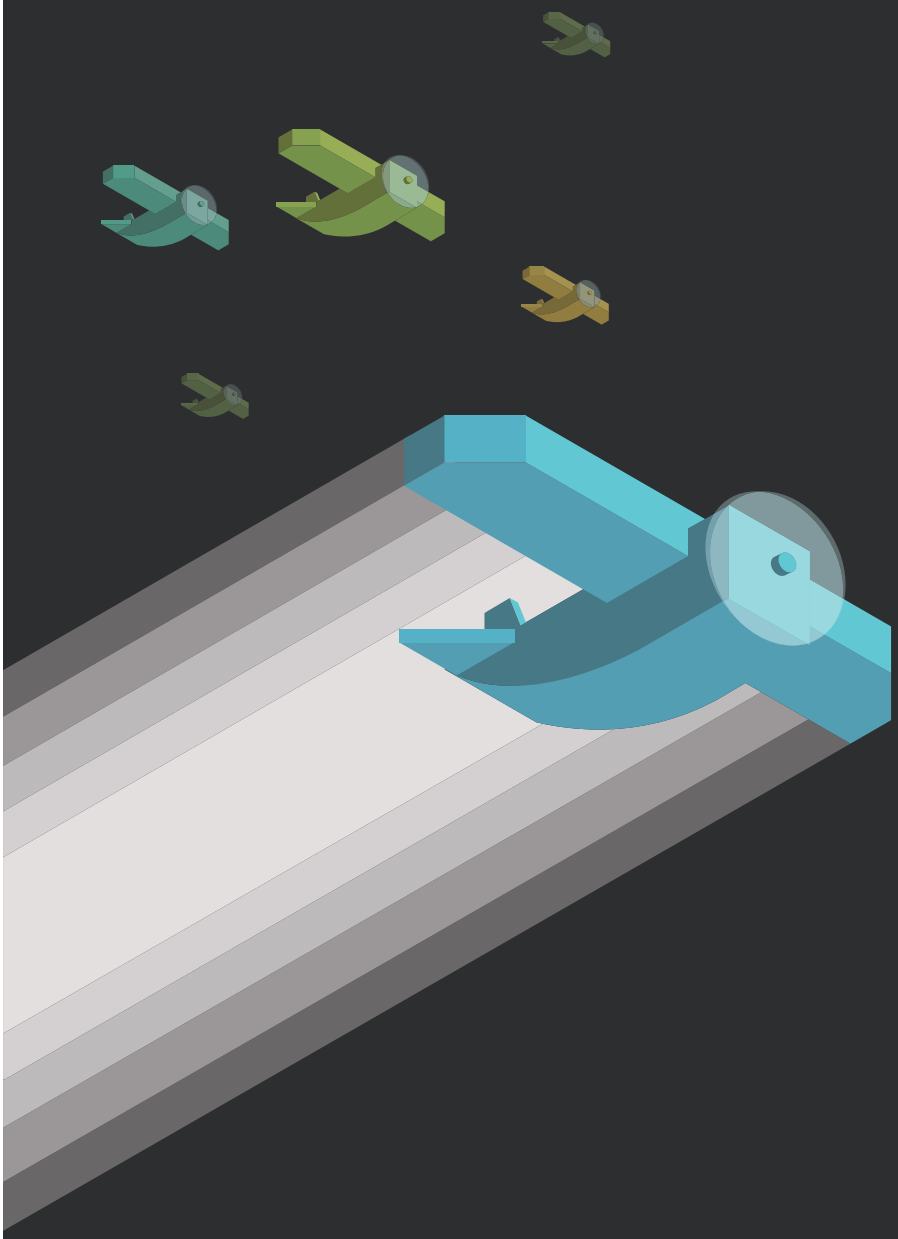


excluyentes, sino que de hecho el análisis alimenta a la creatividad y viceversa. Einstein se visualizaba viajando en un rayo de luz y esta imagen le sirvió de estímulo para el desarrollo de sus teorías. Mozart desarrolló un juego para componer música a partir de los números obtenidos al tirar dados. Leonardo Da Vinci invitaba a descubrir el arte en la ciencia, la ciencia en el arte y a darse cuenta de que todo está relacionado. La práctica ha demostrado que *brand analytics* es un recurso sobre el cual se asienta el talento latente o plenamente manifiesto que existe dentro de las organizaciones. Provee un valioso estímulo que nutre y dirige el pensamiento, la intuición y la creatividad para producir resultados inteligentes, inspiradores e imaginativos.

-David Herrera, Director de Consultoría, Interbrand México.

CRITERIOS DE INCLUSIÓN

Existen varios criterios que se tienen en cuenta cuando se valoran marcas para el ranking de Mejores Marcas Españolas.



La metodología de valoración de marcas que utiliza Interbrand es una fórmula contrastada y rigurosa que examina las marcas a través de la óptica de la fortaleza financiera, la importancia en los motivos de compra del consumidor y la probabilidad de ingresos procedentes de la marca. Nuestro método evalúa las marcas como un analista valoraría cualquier otro activo: basándose en cuáles van a ser las ganancias derivadas de la marca en el futuro.

El ranking se elabora cada dos años para permitir evaluar el impacto a medio plazo de las distintas iniciativas de marketing y de negocio llevadas a cabo por las compañías, recogiendo así las variaciones en el valor de marca. Con el fin de establecer criterios de igualdad, se han seleccionado compañías con información financiera pública en los ejercicios 2008-2010. Las proyecciones financieras son para el período 2011-2015. A tal efecto, Interbrand se ha basado en su conocimiento de las compañías y las industrias en las que operan, así como en informes de analistas de bancos de inversión de referencia, estudios sectoriales, investigación de mercado e información disponible públicamente en el registro mercantil.

En una primera fase, fueron seleccionadas más de 200 marcas extraídas del listado de las 5.000 mayores empresas publicado por Actualidad Económica. A partir de aquí se aplicaron una serie de criterios para la evaluación final:

- La marca es netamente española en su origen
- Existe disponibilidad de información financiera pública
- El valor económico agregado generado por la marca es positivo

La metodología de Interbrand se centra en la inversión y en la gestión que se realiza día a día en la marca como un activo más del negocio.

Esto significa que nuestra metodología tiene en cuenta todas las formas en las que la marca influye en la compañía, desde atraer y retener el talento hasta proporcionar al cliente lo que espera de la marca. El valor final puede de esta manera ser usado para guiar la gestión de la marca, de forma que las decisiones que se tomen en los diferentes negocios se hagan con mayor información. Existen tres aspectos que contribuyen a la valoración de la marca: el resultado financiero de los productos y servicios ofrecidos por la marca, el papel que juega la marca en el proceso de decisión y la fortaleza de la marca.

RESULTADO FINANCIERO

El resultado financiero mide el retorno neto que obtienen los proveedores de capital de una compañía. Esta es la razón por la que se utiliza el Beneficio Económico, una medida similar al Valor Económico Agregado (EVA), en lugar de otras medidas que no recogen el concepto de riesgo y de rentabilidad. Para determinar el Beneficio Económico se sustraen los impuestos del Beneficio Operativo Neto de la compañía para obtener el Beneficio Neto Operativo después de impuestos (NOPAT en sus siglas en inglés). Desde el NOPAT sustraemos el coste de del capital necesario para generar los ingresos de la marca; esto proporciona el Beneficio Económico para cada uno de los años analizados. Para los objetivos del ranking, este coste de capital se establece como el Coste Medio de Capital (WACC) de la industria a la que la marca pertenezca. El resultado financiero se analiza para un periodo de cinco años de proyección y un valor terminal que representa la generación de ingresos por parte de la marca más allá del periodo proyectado. El Beneficio Económico obtenido es multiplicado por el Papel de Marca que corresponda para determinar las ganancias que pueden ser atribuidas a la misma.

PAPEL DE MARCA

El Papel de Marca mide qué parte de la decisión de compra se puede atribuir directamente a la marca, excluyendo otros aspectos de la oferta como pueden ser el precio o las características intrínsecas del producto. Conceptualmente, el papel de la marca refleja la porción de la demanda que un producto o servicio con marca obtendría por encima del mismo producto o servicio que no tuviera marca. El Papel de Marca para este estudio de Mejores Marcas Españolas deriva de uno de los siguientes métodos: una investigación cuantitativa-cualitativa, una revisión de los Papeles de Marca históricos obtenidos por las marcas en la industria o un panel de expertos en valoración de marcas de Interbrand. El porcentaje de Papel de Marca se multiplica por el valor económico agregado de los productos o servicios en los que la marca tiene presencia como tal para determinar la cantidad de ingresos que se pueden atribuir directamente a la marca dentro del valor total.

FUERZA DE MARCA

La Fuerza de Marca mide la habilidad de una marca de asegurar ganancias futuras para la compañía. La Fuerza de Marca se presenta en una escala de 0 a 100 –donde 100 es una puntuación perfecta–, basada en una evaluación de diez áreas donde la marca tiene una presencia. La actuación en cada una de estas dimensiones se juzga de forma relativa a otras marcas de la industria donde la marca desarrolla su actividad y sólo en casos muy excepcionales, se compara con marcas *"best in class"* a nivel mundial o de otras industrias no comparables. La Fuerza de Marca determina a través de un algoritmo propio desarrollado por Interbrand, una tasa de descuento propia para cada marca. Esta tasa se utiliza para descontar las ganancias de la marca y llevarlas a valor presente basándonos en la probabilidad de que una marca será capaz de soportar los retos que el mercado le plantee y proporcionar las ganancias esperadas (cada una de las 10 áreas está explicada en la página 60).

UNA MIRADA A CADA FACTOR

Nuestra experiencia y conocimiento muestran que las marcas que mejor mantienen la generación de la demanda futura son aquellas que poseen una mayor fuerza en comparación con sus competidores. Esta fuerza se mide a través de 10 factores que se muestran a continuación.

CLARIDAD

La claridad interna sobre lo que la marca representa en términos de sus valores, posicionamiento y propuesta. También, saber quiénes son nuestras audiencias, los *insights* que tenemos sobre las mismas y sus *drivers* de demanda.

Factores internos

COMPROMISO

Compromiso interno con la marca y creencia de la importancia de la misma. El grado en el que la marca recibe apoyo en términos de tiempo, influencia e inversión.

CAPACIDAD DE RESPUESTA

La habilidad para responder a los cambios, oportunidades y retos del mercado. La marca debe tener un sentido de liderazgo interno, así como deseo y habilidad para renovarse y evolucionar.

PROTECCIÓN

Cómo está protegida la marca en diferentes dimensiones: protección legal, diseño, escala o difusión geográfica.

Cuatro de estos factores son gestionados más internamente y reflejan el hecho de que las grandes marcas empiezan desde el interior. El resto de factores son más visibles externamente, reconociendo el hecho de que las grandes marcas tienen la capacidad de cambiar su mundo. Cuanto más alta es la puntuación de Fuerza de Marca, más fuerte es la marca en comparación con sus competidores. Asimismo, cuanto más fuerte es la posición competitiva de la marca, mayor será la probabilidad de que la marca continúe generando demanda e ingresos en el futuro. De manera general, el concepto que subyace es muy lógico, de forma que las marcas con una posición competitiva fuerte son capaces de reducir el riesgo del negocio.

RELEVANCIA

El encaje con las necesidades, deseos y criterios de elección de los clientes en las principales áreas geográficas y demográficas.

AUTENTICIDAD

La marca está profundamente basada en una verdad y en sus capacidades internas. Tiene una herencia definida y un conjunto de valores bien asentado. Puede proporcionar las expectativas que los clientes tienen puestas en ellas.

DIFERENCIACIÓN

El grado en que los clientes / consumidores perciben la marca para tener un posicionamiento diferenciado y distintivo de la competencia.

Factores externos

CONSISTENCIA

El grado en que una marca se experimenta en todos los puntos de contacto o formatos.

PRESENCIA

El grado en que una marca se siente omnipresente y goza de buena popularidad entre los consumidores, clientes y líderes de opinión en medios tradicionales y sociales.

ENTENDIMIENTO

La marca no sólo es reconocida por los clientes, sino que también hay un profundo conocimiento y comprensión de sus cualidades distintivas y características. (Además, cuando sea relevante, esto se extenderá al conocimiento del consumidor sobre la compañía dueña de la marca).

AUTORES

AGRADECIMIENTOS:

JEZ FRAMPTON
Jez Frampton es CEO Global de Interbrand y se encarga de dirigir y gestionar los intereses de la empresa a escala internacional. Entre sus funciones está la de mejorar la estrategia de la compañía y aumentar sus ofertas creativas. Es miembro del Marketing Society, Chartered Institute of Marketing, Market Research Society, Design Business Association y el Institute of Directors. Jez es habitual conferenciante relacionadas con la creación de marcas.

GONZALO BRUJÓ
Chairman Latin America & Iberia. Conferenciante, columnista, consejero de distintas instituciones y profesor de escuelas de negocio, ha coeditado "El Glosario de las marcas" y "Cómo gestionar marcas de moda", es autor de "La Nueva Generación de Valor" y "En clave de marcas" y actualmente está trabajando en otro libro sobre marcas. Es especialista en marketing, comunicación, coaching personal, creatividad, creación, gestión, estrategia, analítica y valoración de marcas.

BORJA BORRERO
En su rol de Director Creativo Ejecutivo, Borja Borrero es el máximo responsable de liderar el discurso creativo frente a grandes clientes, concursos, medios y la red internacional de Interbrand. Además define, supervisa y gestiona todos los equipos que desarrollan trabajo creativo a nivel nacional e internacional y es también responsable de todo el trabajo creativo que se desarrolla en el área de retail.

EDUARDO ÍÑIGUEZ
Project Manager y Consultor de Naming & Identidad Verbal. Es responsable de la organización y desarrollo de proyectos en los que se requiere una gestión de marca continua, con el objetivo de crear valor de marca. Lidera la práctica de legal *branding* así como la creación y protección jurídica de nombres y lemas dentro del marco estratégico de grandes compañías. Asimismo, es responsable de la Fundación Interbrand.

BOSCO TORRES
Consultor y Director Técnico de esta edición del Ranking. Está especializado en la valoración financiera y estrategia de marcas en diferentes sectores, con especial foco en el energético y el eléctrico, tanto en España como en Portugal, en los cuales tiene un papel de liderazgo y coordinación. Su experiencia, visión analítica y económica de las marcas le permite dar apoyo a otras áreas del departamento de consultoría en la realización de trabajos de investigación y análisis.

CARLOS MAGRO
Desarrolla su actividad como Director de Diseño. Su visión profesional es contribuir a que las marcas mejoren y respeten sus disciplinas de comunicación y diseño para alcanzar grandes logros, manteniendo un alto nivel de calidad creativa. Es conferenciante y profesor asociado de universidades y escuelas de negocio. Además, colabora asiduamente como columnista con distintos medios especializados en *branding* y comunicación.

CARLOS BOHÓRQUEZ
Director Asociado del Departamento de Estrategia. Además, es responsable del área de Brand Analytics, enfocada en el desarrollo y análisis de técnicas avanzadas para el entendimiento del comportamiento del consumidor y su aplicación en decisiones estratégicas de marca.

ALFREDO FRAILE
Como Director Ejecutivo, Alfredo Fraile lidera las áreas de Marketing y Nuevos Negocios. Es la persona encargada de posicionar la marca Interbrand en el mercado español así como de la relación con los clientes a largo plazo. También coordina las relaciones institucionales y empresariales a nivel nacional e internacional, y se ocupa de la gestión y coordinación de la red global de la compañía.

ISMAEL MERLO
Desarrolla su actividad como Consultor Senior y Manager de Marketing Operativo. Es la persona encargada de dar solución a los problemas de marca de los clientes a través de la dirección y el desarrollo de proyectos de estrategia de marca, arquitectura de marca, marketing operativo e innovación con foco en el sector consumo, así como proyectos de gran dimensión y alto componente estratégico.

MASSIMO ZOIA
Como Retail Manager, Massimo Zoia es responsable de la gestión de los proyectos Retail desde la fase de propuesta, pasando por la definición estratégica y de diseño del concepto, hasta la implementación y entrega de documentación. Su búsqueda continua de las últimas tendencias en Retail y de los mejores proveedores, tiene como objetivo satisfacer las exigencias de negocio del cliente y crear experiencias de marca únicas para los consumidores dentro de los espacios comerciales.

RAMÓN CASILDA BÉJAR
Economista y escritor que actualmente desempeña su labor profesional como asesor de la Presidencia de BT Global Services para América Latina, y como profesor del Instituto de Estudios Latinoamericanos de la Universidad de Alcalá y de la Escuela Diplomática de Madrid. Su últimos libro lleva por título: *Multinacionales españolas en un mundo global y multipolar.*

DAVID HERRERA
Director de Consultoría de Interbrand México. Su labor es proveer a los clientes de herramientas y recomendaciones estratégicas para la creación y gestión óptima de sus marcas mediante la definición y articulación de plataformas, estrategias, valoraciones y análisis de las mismas. Además es profesor en la Universidad Anáhuac del Norte, donde imparte la asignatura de Tópicos Avanzados de Branding.

CONTACTE CON NOSOTROS

Alfredo Fraile
Director Ejecutivo
T +34 91 789 30 00
alfredo.fraile@interbrand.com

Bosco Torres
Director Técnico
T +34 91 789 30 00
bosco.torres@interbrand.com

Interbrand nace en 1974 cuando el mundo aún creía que la marca era una palabra más para referirse a logotipo. Hemos cambiado el diálogo, redefiniendo el significado del concepto de gestión de marca y liderando continuamente el debate de entender a las marcas como uno de los activos con más valor en una empresa. En la actualidad contamos con 40 oficinas y somos la consultora de marcas líder a nivel mundial. Nuestras prácticas en *branding* reúnen a un amplio número de personas provenientes de diferentes disciplinas, lo que convierte nuestro trabajo en una mezcla rigurosamente analítica a la par que altamente creativa . Nuestro trabajo crea y gestiona valor de marca para clientes a través de convertir a la marca en uno de los puntos centrales en sus objetivos estratégicos de negocio.

Una mención especial merecen en la elaboración de este Ranking: Humberto Carrero, Beatriz Diego, María Fontán, María Hernández, Coro Iglesias, María Lara, Javier Martín, André Matias y Jimena Ruiz.

Información adicional:
www.interbrand.com
www.brandchannel.com

Síguenos en Facebook y Twitter:
www.facebook.com/interbrand
www.twitter.com/interbrand

Para solicitar permiso de reproducción de este Ranking o de sus artículos, por favor contacte con Alfredo Fraile.

DESCARGA EL RANKING DE LAS MEJORES MARCAS ESPAÑOLAS 2011

Interbrand Creating and managing brand value™