

Mejores  
Marcas  
Españolas  
2021



**Interbrand**



## Nancy Villanueva CEO Iberia & Middle East

La última edición de Mejores Marcas Españolas que publicamos desde Interbrand fue en febrero de 2020. Apenas faltaban unas semanas para que la crisis del coronavirus estallara en Europa, echando por tierra cualquier pronóstico de crecimiento estimado. Esa edición tuvo un hilo conductor muy potente en nuestro análisis: la transformación. Es cierto que el crecimiento del valor agregado de las marcas se ralentizaba en comparación con años anteriores, precisamente por las reorganizaciones e inversiones que las marcas tenían claro que necesitaban realizar a futuro, pero existía un horizonte de posibilidades para todas ellas.

En apenas unas semanas, todas las previsiones y planificaciones estudiadas al detalle por las compañías se fundieron en un mapa de toma de decisiones ágiles y vertiginosas: reestructuración de planes, nuevas medidas de trabajo y,

en definitiva, asumiendo que había que trabajar en el día a día con la incertidumbre del mañana.

La capacidad de respuesta de las principales compañías de nuestro país no es solo digna de reconocimiento, sino que, además, ha puesto de manifiesto que en sus estrategias el consumidor siempre ha sido el foco. Es por ello que han evolucionado notablemente durante este periodo hasta conseguir co-crear con sus clientes y usuarios, y detectar nuevas oportunidades que conducen al desarrollo de nuevos productos, servicios y experiencias.

Las marcas no solo han hecho frente a esta crisis: han seguido afrontando sus objetivos a largo plazo en una situación de cambio de paradigma económico propia de nuestra época y que tiene estrecha relación con la digitalización: el fin de los límites, no solo los geográficos. Las industrias

tradicionales, clásicamente definidas por las capacidades de las empresas, se diluyen. Hace apenas cinco años, las marcas de un sector concreto se dedicaban a la comercialización de productos o servicios exclusivos del mismo, y sus competidores hacían exactamente igual.

Hoy esto ha cambiado sustancialmente y las marcas luchan por adentrarse en mercados alejados de sus raíces, midiéndose con otras compañías que antes no formaban parte de su competencia. Vemos a energéticas compitiendo con compañías de movilidad, a telecomunicaciones con marcas de entretenimiento y a supermercados con puntos de restauración.

Este es el espíritu de innovación y superación que comparten las 30 marcas más valiosas de España y que celebramos en este informe. No son pocos los retos que han hecho frente en los dos últimos años, y, por ello,

quiero felicitar al talento interno que las impulsa y fortalece cada día.

Enhorabuena a todas las marcas presentes en este ranking y, por extensión, a todas las personas responsables de su desarrollo. Este es nuestro reconocimiento a vuestro trabajo.

Bienvenidos a Mejores Marcas Españolas 2021.

# Ran

# king

# 2021

Mejores Marcas Españolas 2021

01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
								Massimo Dutti	Bershka
€ 11.842M ↘ -21%	€ 8.500M ↘ -21%	€ 8.139M ↗ +9%	€ 4.772M ↘ -3%	€ 1.948M ↗ +43%	€ 1.846M ↗ +12%	€ 1.692M ↗ +28%	€ 1.372M ↗ +19%	€ 1.212M ↘ -6%	€ 1.096M ↘ -15%
11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
								LOEWE	endesa
€ 1.015M ↗ +9%	€ 747M ↘ -7%	€ 657M ↘ -22%	€ 626M ↘ -23%	€ 602M ↗ +12%	€ 552M ↗ +6%	€ 482M ↘ -7%	€ 407M ↗ +8%	€ 386M ↘ -6%	€ 363M ↗ +17%
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
€ 362M ↘ -28%	€ 329M ↘ -2%	€ 286M ↗ +9%	€ 244M ↘ -23%	€ 233M ↘ -20%	€ 230M ↘ -25%	€ 217M Nueva entrada	€ 215M ↘ -25%	€ 215M ↘ -38%	€ 202M Nueva entrada

## La década de no retorno

La historia está plagada de puntos de inflexión que reconfiguran el futuro de la humanidad mediante el establecimiento de una ambición y un propósito comunes. Ocurrió en marzo de 2020, cuando un planeta entero se confinó a causa de un virus.

Meses antes del estallido de la crisis sanitaria, afirmábamos que los consumidores ya se movían más rápido que las empresas debido al progresivo arraigo de una serie de factores: abundancia en la oferta, erosión de la lealtad, incremento de la velocidad de adopción y evolución en los marcos de referencia y modelos de negocio. El escenario resultante exigía de las marcas no solo la capacidad de adaptarse, sino de adelantarse a las expectativas de las personas para poder alimentar un crecimiento sostenible en el tiempo.

Pero llegó el “cisne negro”, expresión acuñada por el filósofo Nassim Taleb.

Las necesidades y expectativas dieron un vuelco de 180° inesperadamente, dejando en suspenso planes, estrategias, proyectos y objetivos. Todas las marcas que aparecen en este informe, junto con el resto del tejido empresarial del país, se vieron forzadas a responder de una forma inmediata a un reto absolutamente imprevisto con el lastre de una economía paralizada casi en su totalidad. Pero lo hicieron y, ahora, la evolución del mercado global y la actitud de la sociedad exigen mirar solo hacia delante.

Mejores Marcas Españolas 2021 refleja una caída del valor agregado de las marcas presentes en el ranking de un 8% respecto a 2019, con 17 de ellas viendo descender un valor, lo que representa un 57% del total. Es justo señalar que el descenso se debe, fundamentalmente, al impacto económico provocado por la pandemia y no tanto a factores directamente

asociados a la marca como activo intangible, como sí ha ocurrido en otras ediciones del informe. El ritmo de la recuperación dependerá de la propia fortaleza de cada marca: tras más de veinte años de experiencia en valoración, Interbrand ha comprobado que las marcas más fuertes logran recuperar sus niveles precrisis dos veces más rápido que la media.

Destacan positivamente dos sectores, el energético y el asegurador, que sufrieron menos durante la etapa más dura de la pandemia y que sí han visto aumentar su valor: las aseguradoras crecen un 9% mientras que las empresas energéticas lo hacen en un 20%, espoleadas tras la entrada de Acciona en la tabla.

A la hora de analizar las claves que explican la evolución de las marcas españolas más valiosas y que, a su vez, permiten dibujar las tendencias que perfilan su futuro, nos hemos detenido

en explorar los factores que comparten aquellas con crecimiento positivo y que desgranamos a continuación.

### Agilidad, en busca de la oportunidad

Una marca es ágil cuando responde con velocidad a los retos y oportunidades que el entorno le presenta. Si esta habilidad ya era esencial a la hora de explicar la historia económica de la última década, la crisis sanitaria la elevó a prioridad absoluta. Con el paso de los primeros meses de confinamiento, se hizo palpable la evidencia: las marcas españolas fueron capaces de reaccionar con rapidez a un entorno incierto; fueron, incluso, más veloces que la esfera institucional a la hora de proveer materiales básicos en los inicios de la pandemia.

Existe un consenso en torno al hecho de que la transformación digital avanzó en 12 meses el equivalente

a lo esperado en cinco años. Así lo confirmaba el presidente de Telefónica, José María Álvarez-Pallete. Si echamos la vista atrás, este paso de gigante no habría sido posible si un gran porcentaje de las marcas españolas no hubieran contado con la base suficiente como para implementar en un breve espacio de tiempo herramientas de teletrabajo para sus empleados y soluciones digitales para sus clientes.

En otros casos, además, sirvió para reforzar y desarrollar nuevas vías de ingresos o nuevos productos y servicios. Endesa X puso en marcha un mapa de movilidad, City Analytics, orientado a apoyar a las administraciones públicas en la gestión de las emergencias sanitarias, mientras que Sanitas, pionera en telemedicina, creó nuevos servicios digitales, como Mente Sana, especialmente relevante ante la creciente preocupación por la salud mental.

# Las marcas más fuertes son capaces de recuperar los niveles precrisis dos veces más rápido que la media

## Presencia, más espacio para las marcas

El freno a toda actividad presencial remodeló la relación entre marcas y consumidores en menor o mayor medida. Las pantallas se convirtieron en el canal que sustentaba cualquier interacción, consolidando, entre otras tendencias, el auge del comercio electrónico.

Aquellas compañías más ancladas en el retail físico maniobraron para ganar presencia en el escenario digital, desarrollando alianzas como la de Mercadona con Glovo, que permitió a la cadena de supermercados sumarse a la batalla de la última milla.

La colaboración sigue cobrando importancia en paralelo a las fusiones y adquisiciones como palancas de crecimiento e internacionalización, tal y como demuestran la integración de Bankia en CaixaBank o la entrada

de Naturgy en Estados Unidos tras hacerse con Hamel Renewables, entre otros movimientos.

Por su parte, la importancia que va adquiriendo el mundo virtual en paralelo al desarrollo de los eSports, el gaming y lo que hemos convenido en llamar al metaverso abre para las marcas un nuevo espacio en el que posicionarse. Si bien el salto al universo virtual tiene aún mucho camino que recorrer, ya se van dando los primeros pasos: Mapfre ya se ha asentado con patrocinios de diversos macroeventos, mientras que Repsol ha lanzado su propia isla en el juego Animal Crossing.

## Afinidad, acercándose al consumidor

“El banco que ve el dinero como lo ves tú”. Así concluía la campaña publicitaria más viral del confinamiento, protagonizada por Bankinter y que revelaba una realidad

comunicativa que se generalizaría más adelante: las marcas del siglo XXI tienen la capacidad de intervenir en esa tensión entre el miedo y la esperanza que generan los momentos de incertidumbre. De hecho, es ya una realidad constatada que, en un mundo que pierde paulatinamente la confianza en otras esferas de la sociedad, las marcas mantienen intacto su poder de influir sobre pensamientos, comportamientos y elecciones, así como de conectar a millones de personas y corporaciones.

No nos imaginamos una transición ecológica sin el liderazgo de las energéticas, al igual que no podemos concebir una implantación efectiva del 5G sin el protagonismo de las telecoms, ni parece viable un progreso real de los criptoactivos sin el respaldo de las entidades financieras. Si algo ha cambiado la pandemia para siempre es el papel de las marcas en el mundo: lo que antes funcionaba como agente

de crecimiento ahora lo hace como agente de liderazgo, como catalizador de oportunidades que abren camino al futuro.

Es una exigencia de los consumidores, además. Numerosos estudios confirman la preferencia de las personas por marcas que se alinean con sus valores y velan por un impacto positivo en la comunidad en la que operan. Especialmente prioritarias son las actuaciones en materia de sostenibilidad, diversidad e inclusión, ámbitos en los que nuestras marcas ya destacan. Es el caso de Santander, cuya agenda de diversidad e inclusión ha sido reconocida por Euromoney, o el de Iberdrola, única utility europea en ser incluida en las 22 ediciones del Dow Jones Sustainability Index.

## La era de los rinocerontes blancos

Al principio de este análisis, aludíamos a la expresión “cisne negro” para

referirnos a la crisis sanitaria, tal y como se entendió en sus comienzos, aunque realmente encaja mejor con la definición de lo que la analista estadounidense Michele Wucker denominó “rinoceronte gris”: un acontecimiento que veíamos venir pero para el que no estábamos preparados.

La lección que emana de esta perspectiva reside en su carácter crónico: se avecinan otros rinocerontes grises, desde riesgos asociados a la ciberseguridad hasta las consecuencias del cambio climático.

El legado más importante de la crisis, por tanto, es el fin de la continuidad como paradigma. El futuro llega para las marcas cargado de puntos de inflexión y, por ello, deben reconfigurarse como un tejido conjuntivo que conecta beneficio con propósito, mercado con sociedad, inversores con personas y líderes con individuos, reinventándose como

plataformas de colaboración para ayudar a creadores, consumidores y comunidades a cooperar y adherirse a valores y objetivos compartidos.

CO  
W

sis

#### De industrias a ecosistemas

El gran fenómeno que trasciende la coyuntura actual y afecta a la evolución de las marcas en todo el mundo es el relacionado con las “arenas” o ecosistemas. Fue la profesora de la Columbia Business School Rita McGrath quien avisó que la era digital impulsaba la progresiva obsolescencia de la regla según la cual el propósito de una estrategia empresarial era desarrollar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

En un mercado hipercompetitivo, las fortalezas de una corporación o marca pueden ser eliminadas rápidamente por la competencia. En consecuencia, y debido a la reducción de las barreras de entrada fomentada por el progreso tecnológico, ya no tiene sentido entender la economía como un organismo conformado por industrias o sectores equivalentes a compartimentos estancos.



Las principales amenazas de una compañía ya no proceden de los sospechosos habituales, es decir, de aquellos que se mueven en el núcleo de la misma industria. Hoy en día, en el mercado compiten industrias contra industrias, modelos de negocio contra modelos de negocio y categorías completamente nuevas que emergen.

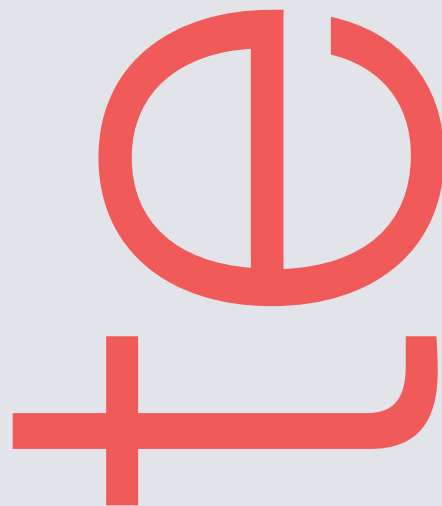
Para aludir con más precisión al escenario surgido de la revolución digital, McGrath sustituye el concepto de industrias o sectores por el de "competitive arenas", que traducimos al español como ecosistemas.

"Los ecosistemas se caracterizan por una conexión particular entre consumidores y soluciones, no por la tradicional descripción de productos y servicios que son casi intercambiables entre sí". Es decir: a diferencia de las industrias, los ecosistemas ya no se definen por las capacidades de las compañías, sino por las necesidades

del consumidor que necesitan ser satisfechas: entretenerse, expresarse, moverse, conectar, aprender, etc.

Por ejemplo, en el ecosistema que desde Interbrand hemos denominado Play, un conjunto de compañías de muy distintos orígenes compiten entre sí por entretener al consumidor en un espacio donde conviven marcas tecnológicas, deportivas, culturales, de consumo, etc.

Todas aspiran a captar la atención, el tiempo y, en última instancia, el dinero del consumidor, que, cuando busca desconectar, puede hacerlo disfrutando de una película en Netflix, viendo el último stream de Ibai Llanos, asistiendo a una función teatral o un partido de fútbol, o jugando una partida al Fortnite.



La marca global que encarna de forma absoluta la idea de ecosistema es Amazon, que se ha conformado como una industria casi en sí misma: logística, servicios profesionales, entretenimiento, tecnología, distribución... En nuestro país, el fenómeno se despliega poco a poco, con casos más evidentes, como el de Movistar, cuya red de productos y servicios aspira no solo a conectar a sus clientes, sino a satisfacer otras necesidades relacionadas con el ocio, las finanzas, la salud o la movilidad. De la misma manera, Repsol quiere convertirse en un proveedor energético total; Zara incursiona en el terreno de la cosmética; SEAT enriquece su oferta con servicios de movilidad, y el Real Madrid espera inaugurar su nuevo estadio para trascender el deporte. Las barreras del mercado español se diluyen para dar paso a la configuración de ecosistemas y la gestación de nuevas oportunidades para las marcas.

Para más información sobre las "arenas" o ecosistemas, visite [interbrand.com](http://interbrand.com)



## 01 Zara

€ 11.842M  
↘ -21%

La flexibilidad y agilidad propias de Zara, como parte del grupo Inditex, caracterizan su consolidado modelo de integración omnicanal, que permitió a la marca redirigir rápidamente las existencias hacia el canal online al comienzo de la crisis sanitaria. Pese a la pérdida de arraigo físico, sobre todo en España y Asia, sus canales digitales atrajeron en 2020 a 3.500 millones de usuarios. Su omnipresencia digital se consolida a escala global gracias a un aumento de las colecciones que se venden exclusivamente en su web y app, apreciadas por su navegabilidad, diseño y contenido.

En términos de marca, Zara sigue virando hacia un posicionamiento más premium. Si bien la enseña se ha caracterizado siempre por reaccionar con rapidez a los flujos de la moda, su flamante colección Atelier confirma su aproximación al lujo con una actitud proactiva y determinada a crear tendencia por sí misma.

De hecho, entre sus últimos movimientos, en línea con la deriva de la industria del lujo, destacan su primera línea para el universo virtual, AZ Collection, o su incursión en la cosmética con Zara Beauty. La misma evolución afecta a Zara Home, que cuenta con una nueva imagen (incluida una tipografía propia), un nuevo concepto de tienda y líneas de productos que se internan en nuevas categorías, como las mascotas, o colecciones que se diseñan en colaboración con otras marcas, como la holandesa Kassl Editions.

Con sus fortalezas cultivadas durante décadas, Zara tiene el cometido de trasladar su liderazgo al ámbito de la sostenibilidad y la economía circular, un gran reto que le permitirá, una vez más, revolucionar el mundo de la moda.

## 02 Movistar

€ 8.500M  
↘ -21%

La marca transita hacia un ecosistema de servicios conectados. El lanzamiento de Movistar Prosegur Alarmas, que ya supera los 300.000 clientes, prosigue un camino emprendido por Movistar Money o Movistar Salud, que incorporan paulatinamente mayores prestaciones y especialidades para los usuarios.

La recuperación de los dispositivos en sus tarifas Fusión o la transformación de Movistar+ en un hub de plataformas (Disney+, Netflix, Dazn...) que ofrece al espectador una experiencia integrada en un único interfaz, consolidan su condición de "one stop shop" en el mercado. Además, la marca es referencia del panorama audiovisual hispanohablante, llegando a producir con AMC Studios la primera serie dirigida por Alejandro Amenábar, "La Fortuna".

Esta trayectoria evidencia su capacidad de salir de su entorno natural sin perder la confianza de sus clientes. No obstante, para posicionarse definitivamente como marca tecnológica, necesitará capitalizar su valor como agente conector en la vida de las personas durante la implantación del 5G.

## 03 Santander

€ 8.139M  
↗ +9%

Ver páginas 20-21

## 04 BBVA

€ 4.772M  
↘ -3%

La pandemia ha puesto en valor la inversión digital que BBVA viene haciendo desde hace años. No en vano, la entidad sigue liderando la experiencia digital móvil en Europa gracias a nuevos servicios como el asistente de voz Blue, la tarjeta Aqua o la firma de operaciones financieras con voz. Otras iniciativas disruptivas en su ámbito competitivo, como la versión libre de su aplicación para clientes de otros bancos o la suscripción de servicios a la carta con tarifa plana, avanzan en el propósito de BBVA de poner al alcance de todos las oportunidades de esta nueva era.

Sus profundas raíces tecnológicas permiten al banco, además, impulsar su internacionalización con un modelo de banca 100% digital, que recientemente se puso en marcha en Italia y que aspira a llegar a otros países. El progreso de este plan determinará el futuro de BBVA como una entidad de servicios financieros globales gracias a una combinación calculada entre mercados desarrollados y emergentes.

## 05 CaixaBank

€ 1.948M  
↗ +43%

Ver páginas 22-23

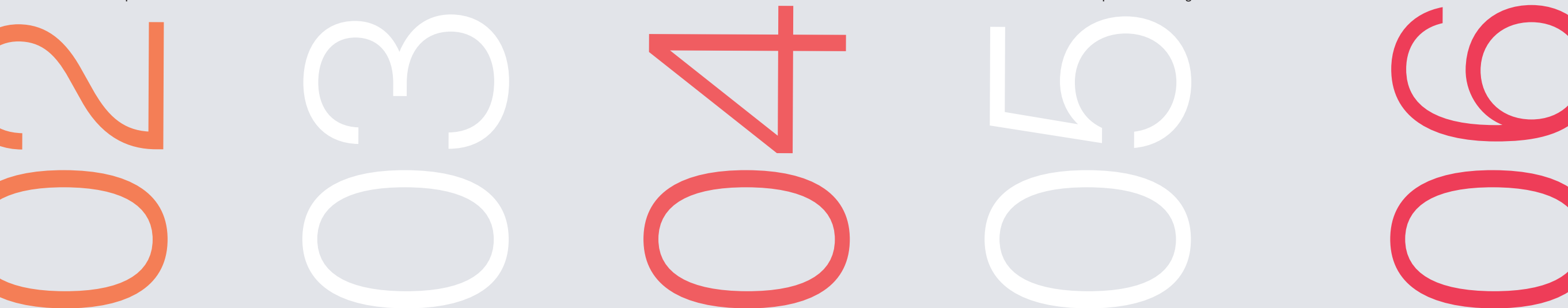
## 06 Repsol

€ 1.846M  
↗ +12%

El posicionamiento de Repsol como una compañía multi energética global con foco en la experiencia cliente se conjuga con un sólido compromiso con las energías limpias. A su apuesta por la fotovoltaica, el hidrógeno verde y los biocombustibles, se suma la entrada en nuevos mercados de renovables, como el estadounidense, y el objetivo de alcanzar las cero emisiones netas en 2050.

La transición energética de Repsol impulsa su contribución a la electrificación de la movilidad: mediante el despliegue de puntos de recarga por España y Portugal (están previstos un millar para finales de año), la compañía está transformando sus gasolineras en puntos de repostaje multienergético.

Una cartera global de 24 millones de clientes que acceden a una variada oferta de movilidad compartida (Wible), electricidad y gas (cuya base de usuarios ha crecido un 46% en dos años), lubricantes, estaciones de servicio y tiendas de conveniencia (Supercor Stop&Go), avalan una estrategia centrada en el consumidor, al cual Repsol aspira a fidelizar como único proveedor energético.



## 03 Santander

€ 8.139M  
↑ 9%

La marca financiera más valiosa de la Eurozona acelera su transformación digital y comercial. El Mejor Banco Digital de Europa Occidental, según Euromoney, cimienta su futuro sobre tres ejes: Santander One, PagoNxt y Digital Consumer Bank.

Con Santander One, la entidad descubre un nuevo modelo de banca adaptada a las necesidades de sus clientes, que pueden elegir entre una serie de planes que incorporan diferentes servicios digitales complementarios bajo un modelo de suscripción.

Por su parte, PagoNxt aspira a convertirse en una compañía de pagos globales con base en la nube para dotar de fiabilidad, escalabilidad y altas medidas de ciberseguridad a estos movimientos. Finalmente, Digital Consumer Bank surge de la fusión entre Openbank y Santander Consumer Finance para construir

un negocio global de financiación al consumo e impulsar el crecimiento de Santander en nuevos mercados.

Este ecosistema se materializa en el modelo de sucursal Santander Work Café, ya presente en varias ciudades de España y otros ocho mercados. En nuestro país, además, ha abierto más de treinta espacios de este tipo en campus universitarios para acercarse al público más joven con atención personalizada sobre empleo, emprendimiento y becas.

Todo ello enfocándose en el cuidado del medio ambiente: a su liderazgo como financiador verde se suma la vuelta como patrocinador de Ferrari (escudería a la que asesorará para alcanzar las cero emisiones en 2030), el futuro lanzamiento de tarjetas sostenibles o el Santander X Environmental Challenge, que apoya a emprendedores comprometidos contra el cambio climático. Asimismo,

su compromiso social con la diversidad y la inclusión ha sido reconocido globalmente tras el impulso de Embrace, su red LGBT+ de empleados, del encuentro Santander Women Now, o de la adaptación de más de 3.000 cajeros para personas con discapacidad visual.



## 05 CaixaBank

€ 1.948M  
↗ 43%

La trayectoria del primer banco español por activos, red comercial, número de clientes, créditos y depósitos se alinea con los ejes que conforman su cultura corporativa: personas, agilidad y colaboración.

En primer lugar, las personas no solo inspiran todas sus comunicaciones en distintos canales, sino que definen el nuevo modelo de sucursal, 'All in one', que antepone el asesoramiento personalizado para aportar cercanía y humanidad a las interacciones entre el cliente y el banco. Una cercanía que la entidad cuida también entre las audiencias más jóvenes con Imagin, cuya oferta, adaptada a sus necesidades y que incluye descuentos y experiencias más lifestyle, la posiciona más allá del universo bancario. Con esta y otras iniciativas, como CaixaBank Xperience, Program Life Experiences o el Caixaforum, la entidad logra ganar presencia en la vida cotidiana de las personas.

La efectividad y la veloz implantación de su marca tras la fusión con Bankia no es sino una muestra más de la agilidad de un banco que ha liderado, en muchos aspectos, la innovación en el entorno financiero, ya que puso en servicio el primer cajero sin contacto y también el primero con reconocimiento facial. De hecho, CaixaBank forma parte de Payment Innovation Hub, una joint venture dedicada a la investigación y desarrollo de nuevas soluciones de pago y comercio.

Por último, la colaboración es el valor que define el alma de la marca. La Fundación "la Caixa" ya ha cumplido 115 años como primera fundación de España y la segunda de Europa por volumen de inversión social. Su alto reconocimiento permite trasladar sus equities a la masterbrand, reforzando así la naturaleza cercana y humana por la que CaixaBank quiere ser reconocida.

## 07 Mercadona

€ 1.692M  
↗ +28%

Mercadona logró cerrar en 2020 la mejor gestión de su historia con el impulso de su transformación digital, modelo de tienda, expansión geográfica e innovación constante.

Si bien la compañía llegó tarde al comercio electrónico, su modelo de colmenas y su alianza con Glovo han cuadruplicado el número de pedidos en apenas un año. Por otro lado, aumenta su presencia en plazas complicadas, como País Vasco y Cataluña, mientras su incursión portuguesa se desarrolla rápidamente, a ritmo de una apertura al mes.

Su exitosa gestión responde a un modelo de tiendas eficientes (que ya superan el millar), centrado en optimizar la experiencia de compra, y a una práctica de innovación basada en el consumidor con la que amplía su surtido continuamente.

Por último, Mercadona subraya su impacto positivo en la sociedad no solo subiendo el sueldo a su plantilla para adaptarlo a la inflación, sino también con la entrega del equivalente a 280.000 carros de la compra a entidades sociales y bancos de alimentos en 2020.

## 08 Iberdrola

€ 1.372M  
↗ +19%

La primera eléctrica española por capitalización bursátil cuenta con la fortaleza de haber iniciado su transición energética hace más de dos décadas. Con emisiones dos tercios inferiores a la media europea, lucha por el liderazgo mundial en capacidad renovable con una inversión de 75.000 millones de euros para 2025. En paralelo, continúa con su expansión europea en Alemania, Francia o Italia, y se adentra en nuevas regiones como Australia y Japón, donde opta por mantener su propia marca.

En su sector, Iberdrola destaca como líder en innovación gracias a Iberdrola Clientes –la app de gestión mejor valorada por los usuarios–, la oferta de productos Smart o su apuesta por la movilidad eléctrica mediante acuerdos con Renault-Nissan o el grupo Volkswagen para desarrollar una infraestructura de recarga en España y el primer mapa de puntos de carga verificados del país.

A todo ello se suma una eficaz estrategia de patrocinios, que ha permitido a Iberdrola capitalizar el auge del deporte femenino y valores de igualdad, inclusión y diversidad.

## 09 Massimo Dutti

€ 1.212M  
↘ -6%

La enseña más premium de Inditex compensa la pérdida de presencia física con nuevas herramientas que diluyen las barreras entre la compra online y la tienda, como 'shop by ipod', que facilita la adquisición de aquellas prendas que no están disponibles en un establecimiento.

Por otro lado, la cadena se ha volcado como nunca en su cliente, permitiéndole customizar algunos artículos, como bolsos, carteras, camisas o cinturones, y ofreciéndole un servicio de personal tailoring en sus flagships más emblemáticas.

Asimismo, y haciendo gala de la agilidad propia de una compañía de Inditex, la marca dio respuesta al auge de la moda deportiva con una colección cápsula de yoga y con Shoes Experience, una funcionalidad que permite probarse virtualmente varios modelos de calzado.

En definitiva, la fortaleza del posicionamiento de Massimo Dutti, que explica la integración de Uterqüe en su oferta, no juega en contra de su flexibilidad para responder a los cambios propios del consumidor y el mercado.

## 10 Bershka

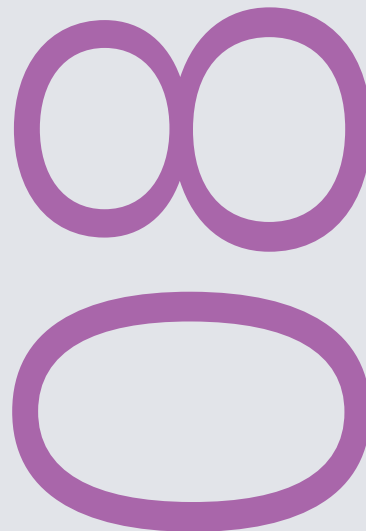
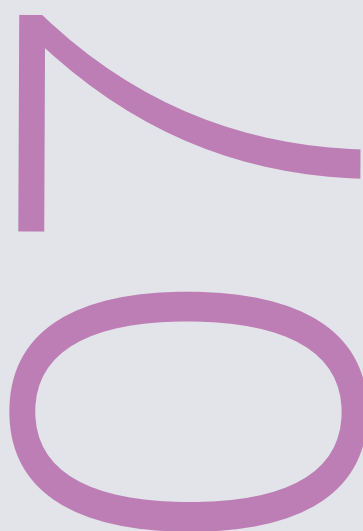
€ 1.096M  
↘ -15%

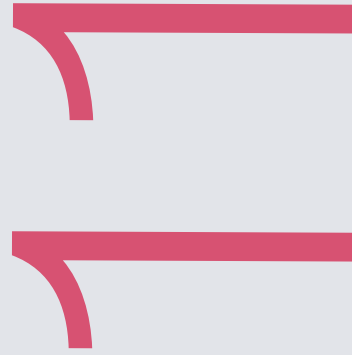
La segunda marca de Inditex es, posiblemente, única a la hora de construir conexiones significativas con sus jóvenes clientes, manteniéndose así relevante incluso en un contexto de cierre de tiendas.

No solo lleva la delantera en lo relativo a personalización gracias a su alianza con Jeanología para lanzar Denim Lab, un proyecto que permite customizar los diseños y acabados de prendas vaqueras, sino que, además, es capaz de desplegar rápidamente propuestas diferenciadas en materia de sostenibilidad, como Hack Denim, una colección fabricada enteramente en España a partir de restos de stock de temporadas anteriores.

Su posicionamiento como enseña urbana y centrada en la Generación Z sigue construyéndose mediante alianzas, ya sea con marcas como la NBA, con la que lanzó Stay Unite en homenaje a las campañas deportivas de los 90, o con artistas como Johanna Jaskowska y J. Demsky, quien participó en el diseño de la nueva flagship en Madrid, un espacio que combina naturaleza y vanguardia tecnológica sobre las bases del modelo omnicanal propio de Inditex.

En 2021, la suma del valor de las cinco primeras marcas supone casi el 70% del valor total del ranking





Las marcas españolas deben prepararse para la llegada de nuevos y pujantes competidores en cada uno de sus sectores

## 11 Mapfre

€ 1.015M  
↗ +9%

Mapfre aspira a capitalizar el valor de la confianza como eje central de su transformación y propuesta de valor mediante la consolidación de sus alianzas de bancaseguros y su entrada en nuevos segmentos.

Por un lado, su estrategia bancoaseguradora sirve a Mapfre como palanca de internacionalización, ya que es fuera de España donde ha consolidado su operación más importante con Banco do Brasil. Por otra parte, y ante el paulatino incremento de la movilidad eléctrica, la compañía ha desarrollado productos como Gama Cambio, una póliza específica para los consumidores con este tipo de vehículos.

La expansión también alcanza al público más joven. Mapfre ha aumentado su presencia en el mundo de los eSports bajo la identidad Guardianes del Gaming. Su patrocinio de Marbella Vice Race o del torneo Amazon Gamergy Mapfre Edition activan la marca entre un público para el que ofrece servicios como YIP YOP, con el que asegurar hasta tres objetos electrónicos o deportivos en una misma póliza que se puede activar y desactivar a voluntad.

## 12 Prosegur

€ 747M  
↘ -7%

Como líder mundial en seguridad privada gracias a su apuesta por la innovación continua, Prosegur ha encontrado en su alianza con Telefónica otra vía de crecimiento para multiplicar rápidamente su alcance en el negocio de las alarmas. Sin embargo, la compañía va más allá y aspira a cumplir su propósito de hacer el mundo más seguro explorando nuevos servicios relacionados con las emergencias fuera del hogar (ContiGo) y la seguridad de las personas.

Asimismo, la marca ha reorientado su estrategia comercial y organización interna de cara a reforzar su posición en mercados como Estados Unidos y sus capacidades en materia de ciberseguridad, automatización e inteligencia artificial. En este sentido, ofertas como Cash Today, desarrollada de la mano de Santander; el lanzamiento de un búnker digital para la custodia de criptoactivos, o su asociación a largo plazo con Microsoft para impulsar nuevas soluciones de protección a clientes van definiendo un marco consistente para que Prosegur lidere también el ámbito de la seguridad virtual.

## 13 El Corte Inglés

€ 657M  
↘ -22%

“Un ecosistema de servicios orientado a facilitar de forma integral la vida de los clientes”. Este es el motor que impulsa a El Corte Inglés a vista de los últimos movimientos que han ampliado su propuesta de valor, como el lanzamiento de la operadora móvil Sweno o la oferta de seguridad Sicor, así como los planes para comerciar electricidad con Sweno Energy o desarrollar su propia criptomoneda, Bitcor.

A la necesaria optimización de sus espacios físicos para agilizar su actividad en el ámbito digital, se suma el rediseño de su web, la ampliación de su catálogo, nuevas opciones de recogida y su servicio de suscripción, El Corte Inglés Plus.

Mientras tanto, los centros de venta se transforman en centros multiexperiencia que, además de contar con corners de mayor valor añadido, más marcas premium y de lujo, y nuevas marcas propias (Coconut), atraen galerías de arte o espacios gastronómicos como El Club del Gourmet o las foodtrucks del chef Dabiz Muñoz.

## 14 Mahou

€ 626M  
↘ -23%

“Un lugar para encontrarnos” es el nuevo propósito de marca de Mahou sobre el que pivota una estrategia encaminada a posicionar a la cervecera como una impulsora de encuentros de calidad entre personas.

Su reciente trayectoria es un reflejo de la implementación de este propósito; el apoyo a la hostelería en tiempos complicados ha dado lugar a proyectos como Sabor Mahou feat., que fomenta la reunión en torno a la gastronomía y la excelencia cervecera.

Igualmente, la compañía sigue explorando nuevas formas de conectar a las personas en torno a la música. A través de Vibra Mahou, lanzó la primera sala de conciertos virtual, que gamifica la experiencia de la música en vivo permitiendo interactuar a los usuarios y comprar productos de la marca, merchandising, entradas, etc.

Por otro lado, y pese a su aspiración universal, Mahou no ha descuidado su vínculo con Madrid, donde inauguró un nuevo espacio veraniego, El Patio, que combina una experiencia tipo picnic con conciertos, talleres, charlas o mercadillos.

## 15 Real Madrid

€ 602M

↗ 12%

El respaldo al proyecto económico y deportivo de Florentino Pérez brinda al Real Madrid la fortaleza y estabilidad institucional necesarias para que el club, que ahora celebra 120 años de historia, se mantenga a la vanguardia del cambio que se gesta en el entretenimiento.

Con el objetivo de extender su alcance e incrementar la generación de ingresos también en los días en los que no hay partido, la remodelación del icónico Santiago Bernabéu catapultará a la entidad hacia territorios que trascienden el fútbol.

Más allá de su museo, ya posicionado nacional e internacionalmente como uno de los más importantes y visitado de la capital española, el Real Madrid avanza paulatinamente en su tarea de atraer a turistas y residentes con el diseño de una oferta de ocio, compras y eventos abierta todos los días del año.

El fichaje del chef más galardonado de nuestro país, Martín Berasategui, refleja claramente la aspiración de colocar el templo del club de Chamartín en lo más alto de la oferta gastronómica madrileña.

Igualmente, el Real Madrid quiere reconfigurar su relación con los aficionados haciendo uso de la tecnología. Además de las innovaciones del estadio –los espectadores podrán pedir comida y bebida desde su asiento a través de una app–, el club se ha aliado con Adobe para generar experiencias interactivas y personalizadas, basadas en un profundo conocimiento de la relación de cada seguidor con la marca. El acuerdo permitirá consolidar la comunidad global del Real Madrid mediante un ecosistema online que proporcionará una experiencia digital del estadio muy parecida a la física y que supondrá la incursión de la enseña en el metaverso.

Siendo el club más laureado en Europa, su futuro pasa por conquistar ese liderazgo en el fútbol femenino y en la innovación aplicada al deporte a través de su incubadora, Real Madrid Next, así como capitalizar el engagement con audiencias clave en regiones con tanto potencial como el Sudeste Asiático y Estados Unidos.



## 16 Naturgy

€ 552M  
↗ +6%

La tercera energética española ha hecho gala de su capacidad de adaptación aprovechando su enfoque en la simplicidad y la personalización, desplegadas en un catálogo de productos diferenciados y adaptados a cada tipo de cliente.

Con un nuevo propósito, “Transforming together”, Naturgy evoluciona hacia la multienergía con ofertas combinadas de luz, gas y combustibles tras un acuerdo con BP. Igualmente, ha tejido una relación pionera con Glovo para ofrecer a clientes y no clientes su servicio de reparación EasyGO, con el que garantizan la gestión de averías en apenas tres horas.

Tras multiplicar por tres la contratación online, la energética sigue ahondando en el marketing digital centrado en el consumidor de la mano de Google Cloud. El uso de la inteligencia artificial ha impulsado, además, la interacción digital de los usuarios gracias a su asistente virtual, Pepe.

Todo ello permite a Naturgy consolidar su posicionamiento en España mientras reconfigura su presencia internacional con el foco puesto en países como Estados Unidos.

## 17 Sabadell

€ 482M  
↘ -7%

Sabadell afirma su voluntad de convertirse en el mejor banco de España apalancándose sobre sus fortalezas, construidas a lo largo de los años en su experiencia con empresas y pymes, y trasladando esos equities al segmento de particulares.

Para ello, cuenta con un tono de voz e identidad visual únicos y consistentes, que dan forma a campañas y piezas de branded content como “Empresarios optimistas”, “Te ayudamos a gestionar tu dinero, como ayudamos a las mejores empresas” o “Estar donde estés”, contenidos protagonizados por clientes, empresarios e influencers, fomentando así la participación de sus públicos en la historia de la marca.

En paralelo, la entidad materializa su compromiso con la sociedad a través de una serie de iniciativas agrupadas bajo el sello #SabadellCompromisoSostenible, dotándolas así de visibilidad; entre ellas, destaca la compra del 25% de Doctor Energy para facilitar la transición de sus clientes hacia la sostenibilidad.

## 18 Seat

€ 407M  
↗ +8%

Durante los últimos años, el posicionamiento de Seat como marca joven creada en Barcelona ha seguido evolucionando hacia la electrificación y la movilidad urbana. La enseña ya produce tres modelos electrificados; ha inaugurado el Test Center Energy (TCE), el primer complejo de investigación y desarrollo de baterías del sur de Europa, y, con Seat MÓ, ha desarrollado un servicio de micromovilidad eléctrica y su primera plataforma de movilidad multimodal en Barcelona.

La marca comercializa sus propios servicios digitales (como la solución posventa Seat Connect) gracias al laboratorio Seat:CODE, que explora también nuevas soluciones de pago. De hecho, en mercados como Francia ya ha lanzado el modelo de suscripción ‘Seat sans engagement’, que permite comprar un coche con la posibilidad de devolverlo o cambiarlo.

El foco en la experiencia del usuario cobra vida también con Seat Virtual Experience, el entorno digital inmersivo y tridimensional que ofrece a los clientes la posibilidad de acceder a un showroom virtual para conocer e interactuar con sus modelos.

## 19 Loewe

€ 386M  
↘ -6%

Loewe cumple 175 años de lujo integrando tradición y modernidad. Con este espíritu que se respira en los espacios Casa Loewe, ya presentes en Lisboa o Londres, la enseña celebró este aniversario actualizando uno de sus iconos, el bolso Amazona.

La marca expande su universo con aperturas en escenarios icónicos, como la Avenue Montaigne (París), y profundiza en el segmento del hogar con la colección Home Scents. La pandemia impulsó la ruptura con los desfiles tradicionales: J.W. Anderson creó ‘Show in a Box’, una experiencia sensorial contenida en una caja que reconectó más significativamente con los clientes y que se ha repetido con ‘Show on the Wall’, ‘Show in a Book’ y ‘Show in the News’.

Loewe aspira a reinventar la artesanía con The Surplus Project, que recupera materiales sobrantes de calidad para elaborar nuevos artículos de lujo. Su apoyo a las artes a través de la Fundación Loewe se conjuga con su defensa del colectivo LGBTQ+, al que dedicó una colección benéfica protagonizada por el cantante y actor Divine.

La agilidad en la toma de decisiones y la empatía con empleados y clientes serán fundamentales para mantener la relevancia y la competitividad en los próximos años



No existe en el informe ninguna marca que provenga del sector tecnológico

## 20 Endesa

€ 363M  
↗ +17%

Con un amplio potencial de crecimiento en renovables, Endesa logra diferenciarse en su entorno competitivo por las innovaciones dirigidas a la electrificación y digitalización de hogares, empresas y vehículos.

A través de Endesa X, la energética desarrolla soluciones como ParkElectric, un servicio pionero destinado a aquellos usuarios que no pueden instalar en su vivienda un cargador privado para su vehículo; el primer catálogo de tarifas mensuales para la recarga de vehículos eléctricos, o el termostato inteligente Homix, que gestiona la calefacción de los hogares de manera más eficiente.

A todo ello se une una serie de prestaciones con las que la compañía profundiza en la personalización de la atención al cliente; es el caso de su servicio Videoatención Endesa.

Su plataforma de comunicación más efectiva continúa apalancándose sobre un fiel apoyo al baloncesto: su acuerdo de patrocinio con la ACB ya ha cumplido 13 años y recientemente ha trasladado su respaldo a la Federación Española de Baloncesto al universo de los eSports.

## 21 FC Barcelona

€ 362M  
↘ -28%

El FC Barcelona afronta una etapa que la mayoría de sus aficionados a escala global desconocen: la era post-Messi. El impacto que la salida de la estrella ha tenido sobre la marca es múltiple: caída en la venta de camisetas, pérdida de relevancia en redes sociales, peor rendimiento en competición europea de los últimos 20 años... Todo ello afecta económicamente al club, cuyo proyecto deportivo siente que ha perdido su ancla.

La nueva junta directiva y el nuevo entrenador tienen la tarea de recuperar la esencia deportiva de la entidad sin descuidar otras importantes vías de crecimiento de marca como son el Barça Innovation Hub (BiHub), la presencia en eSports o la entrada en el mundo de los NFT con la subasta de momentos históricos del club.

En el horizonte se vislumbra el Espai Barça, un hito clave para la marca en los próximos años, pues aspira a convertirse en uno de los puntos de referencia europeo para la promoción del deporte y entretenimiento.

## 22 Bankinter

€ 329M  
↘ -2%

“El banco que ve el dinero como lo ves tú” no solo supuso para Bankinter su campaña publicitaria más exitosa y premiada hasta la fecha, sino también la oportunidad de posicionarse con un tono de voz diferencial, así como aumentar su notoriedad y relevancia entre el público más joven.

La campaña se alinea con otras acciones derivadas de una estrategia basada principalmente en una estrecha relación con los clientes. En este sentido, Bankinter lanza nuevos productos y servicios enfocados en el ahorro y un asesoramiento más personalizado, como Capital Advisor. Además, ha desarrollado un canal de Whatsapp para empresas y un servicio que permite a menores de 14 a 17 años utilizar Bizum bajo control parental.

Más allá del día a día, la entidad mantiene un carácter formativo que logra aumentar la interacción con sus audiencias. En este ámbito, destacan Game of Traders, un juego online de inversión en Bolsa, o el programa formativo Akademia, que ayuda a las personas, de la mano de instituciones académicas, a planificar su futuro.

## 23 Mutua Madrileña

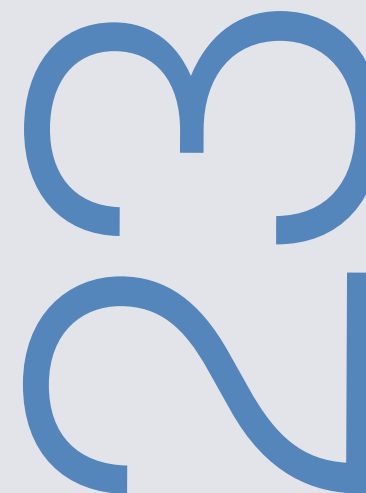
€ 286M  
↗ +9%

La aseguradora con origen en Madrid se ha hecho con una posición relevante más allá de su negocio tradicional. Tras su entrada en MOVO, la compañía se fortalece en el ámbito de la movilidad con la adquisición de las apps ElParking e Imbric, que facilitan los desplazamientos urbanos, y con el lanzamiento, junto a BBVA y Faconauto, de Niw, una plataforma online de venta de coches de ocasión.

El impulso a su transformación digital ha desembocado en un alto porcentaje de clientes digitales (más del 70% gestionan sus pólizas de manera online) y en la app más valorada del sector por su diseño, usabilidad y accesibilidad.

Al reconocimiento como aseguradora española líder en experiencia de cliente, según Forrester, se suma su expansión geográfica, para la cual se vale de alianzas estratégicas, como la establecida con El Corte Inglés, y de comunicaciones publicitarias con un estilo ya consolidado y en las que la marca omite su apellido.

La aseguradora madrileña es cada vez más global.





## 24 Iberia

€ 244M  
↘ -23%

Con la aspiración de ampliar su presencia internacional con la apertura de nuevas rutas hacia Oriente Medio y Asia, Iberia apunta en su estrategia de reactivación, Next Chapter, a recuperar la confianza de los consumidores e impulsar la sostenibilidad de su actividad.

Respecto al primer objetivo, Iberia ha sido reconocida como una de las aerolíneas más seguras gracias a sus esfuerzos por facilitar los trámites sanitarios a sus viajeros con herramientas como la app Verifly, el pasaporte IATA Travel Pass o la detección biométrica. La digitalización de todo el proceso de viaje persigue también la agilización y la mejora de la experiencia de vuelo; tal es el caso de la alianza con Bob.io para permitir a los usuarios facturar las maletas desde casa e ir al aeropuerto sin equipaje.

Por otro lado, Iberia se quiere posicionar como una referencia en la aviación sostenible mediante una alianza con Repsol que ya ha permitido fletar en España el primer avión impulsado por biocombustible producido con residuos.

## 25 Damm

€ 233M  
↘ -20%

Tras ser pionera en el territorio de la sostenibilidad y la economía circular, Damm continúa activando su compromiso con el medio ambiente en todas sus acciones, desde procesos internos hasta campañas de comunicación.

Por un lado, ya ha eliminado el plástico de los packs en los que presenta sus latas y, además, implantó un proyecto para generar energía de origen renovable a partir de la cerveza sobrante de la hostelería.

En paralelo, a su especial vínculo con el mar Mediterráneo, expresado en campañas como “Mediterráneamente” o “Amor a primera vista” (protagonizada por Mario Casas), se suma ahora una estrecha relación con la gastronomía. Más de 40 reputados cocineros (entre ellos, Dabiz Muñoz o Ferrán Adriá) protagonizaron “Chefs”, una campaña de apoyo a la alta cocina que ha repercutido posteriormente en el lanzamiento de nuevas líneas más premium; tal es el caso de Duet, desarrollada con los hermanos Roca, o Equilater, una cerveza elaborada mediante maridaje molecular.

## 26 Estrella Galicia

€ 230M  
↘ -25%

Tras 115 años, Estrella Galicia afronta una nueva era en su historia con la construcción de su segunda fábrica en Brasil, cristalizando así su expansión internacional, reforzada también en China con la entrada en el marketplace Tmall, de Alibaba Group.

De la mano de una nueva imagen basada, por encima de todo, en la sostenibilidad, su defensa de lo artesano, sumada al fenómeno de “La Casa de Papel”, ha servido a Estrella Galicia para continuar su trayectoria anclándose en el concepto de “resistencia”. De ahí han surgido campañas como “Historias de Resistencia” e incluso el nombre de su tienda online, donde vende todos sus productos y ofrece, asimismo, un modelo de suscripción para facilitar la compra recurrente.

Todo ello sin abandonar su proyecto Fábrica de Cervezas –un laboratorio de innovaciones del que han salido cervezas como la Madroños, Abadía o Pulpo á Feira, entre otras– ni sus profundas raíces gallegas, visibles en sus colaboraciones con Sargadelos o en campañas como “Las Estrellas del Camino”.

Existen sectores que necesitan optimizarse. En procesos de fusiones y adquisiciones, las marcas más fuertes son las que prevalecen

## 27 Acciona

€ 217M

Nueva entrada

El valor de Acciona viene impulsado por su posicionamiento como agente de cambio en el camino hacia la sostenibilidad. Bajo el lema "Business as unusual", la compañía aborda una forma de hacer negocios por medio de las energías limpias que la ha convertido en la primera comercializadora 100% renovable de España.

Esta dirección le ha valido el reconocimiento del Dow Jones Sustainability Index, que coloca a Acciona a la cabeza del sector eléctrico, y de Energy Intelligence, que durante seis años seguidos la ha considerado la eléctrica más verde del mundo.

Pero su enfoque hacia la sostenibilidad es holístico y, por ello, hace años incursionó en el ámbito de la movilidad urbana compartida, donde la marca ya es el mayor operador mundial de motosharing con una flota de 10.000 motos en diversas ciudades europeas.

Igualmente, Acciona promueve acciones en favor de la concienciación, como su campaña #SustainableRecovery o la web "Sostenibilidad para todos", una comunidad donde usuarios de todo el mundo aprenden y comparten conocimientos sobre esta materia.

## 28 Dia

€ 215M

↘ -25%

Con la estabilización financiera como tarea pendiente, la nueva dirección de Dia busca recuperar su otrora sólido posicionamiento como proveedor de proximidad mediante el incremento de la penetración online, que discurre en paralelo a una reconversión de espacios físicos.

La cadena ha compensado el cierre de tiendas aliándose con Glovo y Amazon para competir en la última milla; a ello, hay que sumar su Servicio Express, que entrega a domicilio las compras en 1 hora. Con estos movimientos, la marca se sitúa a la vanguardia de los envíos ultrarrápidos en el mercado español de la distribución.

Por otro lado, Dia se ha centrado también en rescatar una propuesta de valor sustentada en los productos frescos y en una marca propia que se ha reinventado en términos de diseño para destacar su relación calidad-precio.

Si bien estos pasos son acertados, quedan asuntos pendientes en torno a la marca, como una arquitectura demasiado compleja y que aporta escaso valor diferencial a sus clientes.

## 29 Cruzcampo

€ 215M

↘ -38%

"Con mucho acento". La que ha sido la campaña más viral de los últimos tiempos sirvió a Cruzcampo no solo para resucitar a Lola Flores, sino para reivindicar su identidad andaluza en un contexto donde los antiguos feudos cerveceros sufren el impacto de la llegada de nuevos competidores.

El apego a sus raíces impulsa iniciativas como una colección de prendas protagonizadas por el rojo o el icónico Gambrinus, aunque no le impide ser una de las cerveceras más atrevidas de España. Su microcervecería La Fábrica, en Málaga, es el centro creativo desde el que salen nuevos productos para consumo masivo, como la Andalusian IPA, y ediciones limitadas rupturistas, como la Grape Beer.

Esta integración de tradición y vanguardia ha culminado con la inauguración de Factoría Cruzcampo, en Sevilla, un templo para los amantes de la cerveza y la experimentación. Entre sus paredes ya se han cocinado cervezas de otro planeta, como la Fugaz, elaborada con nitrógeno.

En la próxima década viviremos una verdadera disrupción de las marcas presentes en el informe, con un mayor peso de las que hoy son start-ups o unicornios, y la desaparición de marcas actuales



## 30 Sanitas

€ 202M  
Nueva entrada

El modelo de medicina digital que Sanitas venía construyendo desde hace años desplegó todo su potencial durante la crisis sanitaria. Solo en 2020, la compañía multiplicó por 15 las consultas digitales gracias a una red de productos y servicios que buscan empoderar al paciente digitalizado mediante la prevención y la personalización.

Tras marcar un hito en el ámbito de la consulta digital con Blua, Sanitas subió la apuesta con el complemento BluaU Smart, capaz de digitalizar también el diagnóstico y seguimiento del paciente, facilitando el control a distancia de ciertas dolencias a través de wearables y la medición de constantes vitales con la imagen facial mediante la app Mi Sanitas.

Muchas de las prestaciones que ofrece la compañía derivan de su capacidad de adelantarse a las expectativas de los consumidores gracias a

herramientas como Escucha Activa, que le permite responder ágilmente con servicios como Mente Sana, destinado a cubrir específicamente necesidades de salud mental y bienestar emocional.

Por otro lado, en su esfuerzo por cambiar el paradigma médico hacia la prevención, Sanitas ha lanzado Future Health, un portal de referencia sobre innovación en salud que contiene diversas secciones: la webserie Innovation; el primer podcast sobre salud digital en español, The Lab; Sanitas Talks, centradas en salud digital, o Sanitas Data4Good, un proyecto que libera datos de salud para su estudio, siempre de forma anonimizada. Además, promueve el deporte como camino hacia un estilo de vida saludable apoyando a equipos e instituciones como el Real Madrid, la RFEF o el COI, u organizando los primeros Juegos Inclusivos de la historia.

## Cómo valoramos las marcas

La metodología de valoración de Interbrand ofrece un análisis amplio y profundo de la marca como activo estratégico, revelando de qué manera contribuye al crecimiento del negocio y definiendo una hoja de ruta para que siga haciéndolo en el futuro.

La valoración también puede apoyar el business case de un futuro movimiento de marca combinando la investigación de mercado con las proyecciones financieras para cuantificar el potencial impacto, inversión y retorno para el negocio.

En el caso de valoraciones por motivos financieros o comerciales, Interbrand proporciona recomendaciones estratégicas de marca, además de ofrecer una cifra de valor de marca rigurosamente analizada y defendible, aportando así un valor agregado al negocio.

### UNA METODOLOGÍA PIONERA

Nuestra metodología fue pionera en el sector de la consultoría estratégica de marca y, además, fue la primera en ser reconocida por el estándar de calidad ISO 10668, que certifica el proceso llevado a cabo en todas y cada una de nuestras valoraciones.

### CRITERIOS DE INCLUSIÓN

Existen diversos criterios que aplican a la hora de elegir, analizar y valorar las marcas que finalmente forman parte de Mejores Marcas Españolas:

- La marca ha de ser 100% española en su origen, aunque en la actualidad pueda ser parte de un grupo extranjero.
- Debe tener notoriedad pública y ser relevante para el cliente o usuario final.
- Cuenta con información financiera pública disponible.
- El Beneficio Económico generado por la marca en las proyecciones financieras debe ser positivo.

Mejores Marcas Españolas se elabora cada dos años para evaluar el impacto a medio plazo de las iniciativas –branding, marketing, innovación, conocimiento del cliente y del negocio– impulsadas por las compañías y

recoger las variaciones en el valor de sus marcas.

El proceso de selección arranca con el análisis de las principales empresas y marcas españolas que operan en diversos sectores. Hoy por hoy algunos de ellos no se incluyen en el análisis final por diversos motivos. Es el caso de las farmacéuticas, cuyos resultados futuros están sujetos a la aprobación, por parte de las autoridades sanitarias, de sus innovaciones en medicamentos. Por ello, resulta complejo predecir su comportamiento con certeza. Además, la relación de los consumidores con las marcas farmacéuticas no se construye tanto con la marca corporativa, sino con la marca de producto, cuya información financiera concreta no suele estar disponible públicamente.

Los datos financieros empleados para la valoración se obtienen tanto de las memorias anuales auditadas como de las proyecciones financieras

estimadas por el consenso de analistas que cubren a las compañías cotizadas. En el caso de las compañías no cotizadas, se procede a analizar sus cuentas anuales depositadas en los registros mercantiles y a proyectar sus resultados en base a diversos informes públicos sobre la evolución del sector, las expectativas de crecimiento económico y las pautas de consumo identificadas, así como a los datos históricos y al comportamiento de compañías cotizadas comparables del mismo sector.

El histórico que se ha analizado comprende el periodo entre 2016 y 2020 inclusive, así como los datos disponibles hasta el tercer trimestre de 2021. Las proyecciones financieras comprenden el último trimestre del 2021 y los años 2022-2025.

## METODOLOGÍA

Nuestra metodología se centra en la inversión y gestión que se realiza día a día en la marca como un activo más del negocio. 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 ella. Su valor, por tanto, puede ser utilizado para guiar y apoyar la gestión de marca, así como las decisiones estratégicas de negocio, con una mayor información del impacto que tiene en las decisiones de elección y compra por parte de los consumidores. Son tres los pilares sobre los que se sostiene la valoración: el resultado financiero de los productos y servicios ofrecidos, el papel que desempeña la marca en el proceso de decisión y,

finalmente, su fortaleza, que asegura la futura creación de ingresos.

### 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, por sus siglas en inglés), en lugar de otras medidas que no recogen el concepto de riesgo y rentabilidad.

Para determinar dicho Beneficio Económico, el proceso comienza con el análisis de los Ingresos y el Beneficio Operativo (EBIT), a los que se les sustraen los impuestos para, así, obtener el Beneficio Neto Operativo después de impuestos (NOPAT). A esta cifra se le resta el coste 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 de Capital Medio Ponderado (WACC) de la industria a la que la marca pertenece. El resultado financiero se analiza para un periodo proyectado de cinco años más el valor en perpetuidad.

### Papel de Marca

El Papel de Marca determina qué parte de la decisión de compra se puede atribuir únicamente a la marca, excluyendo otros aspectos de la oferta, como el precio o las características intrínsecas del producto o servicio. Conceptualmente, el Papel de Marca refleja la proporción de demanda que

un producto o servicio con marca obtendría sobre el mismo producto o servicio sin marca.

Es un porcentaje que se obtiene a partir de uno de los siguientes métodos: una investigación cuantitativa y cualitativa, una revisión de los Papeles de Marca históricos de las marcas de la industria o un panel de expertos en valoración de marcas de Interbrand.

El Papel de Marca se multiplica por el Beneficio Económico de los productos y/o servicios que engloba la marca para, así, determinar la cantidad de ingresos que se le pueden atribuir directamente dentro del valor total.

### Fuerza de Marca

La Fuerza de Marca mide la capacidad de una marca de asegurar ganancias futuras para la compañía. Se presenta en una escala de 0 a 100 (donde 100 representaría una marca perfecta y de referencia mundial, independientemente del sector en el que opere) y se basa en una evaluación de diez factores. La actuación de la marca en cada uno de ellos se juzga en relación con otras marcas de su industria y, solo en casos muy excepcionales, se compara con marcas best in class a escala mundial o de otras industrias diferentes.

La Fuerza de Marca determina, a través de un algoritmo propio desarrollado por Interbrand, una tasa de riesgo única para cada marca. Esta tasa se utiliza para descontar las ganancias de la marca y llevarlas a valor presente basándonos en su

capacidad futura para soportar los retos que el mercado le plantee y generar las ganancias esperadas.

### FUERZA DE MARCA UN VISTAZO 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.

Presentamos en esta edición de Mejores Marcas Españolas una aproximación actualizada a la Fuerza de Marca más dinámica, vanguardista y alineada con la manera en que se construyen las marcas en la actualidad.

Consiste en una medición estructurada en tres pilares que engloban diez factores. Cuatro de ellos son gestionados internamente y muestran que las grandes marcas se construyen desde su interior. El resto son más visibles externamente y reflejan la capacidad de las grandes marcas para cambiar su entorno. Cuanto más alta es la puntuación, más fuerte es la marca en comparación con sus competidores y mayor será la probabilidad de que continúe generando demanda e ingresos en el futuro. En realidad, el concepto que subyace es muy lógico: las marcas con una posición competitiva fuerte son capaces de reducir el riesgo del negocio.

### Factores internos

#### Liderazgo

Los factores aquí incluidos son, en conjunto, de naturaleza interna, y destacan y amplían la importancia de la capacidad de respuesta de la marca.

- Dirección. El grado en que la marca tiene un propósito y ambición alcanzables a través de un plan supeditado a una cultura y unos valores que orientan su ejecución.

- Alineamiento. El grado en que toda la compañía rema en un mismo sentido, está comprometida con la estrategia de marca y es capaz de ejecutarla a lo largo de todo el negocio.

- Empatía. El grado en que la organización está alineada con sus públicos de interés, los escucha y anticipa sus necesidades, creencias y deseos cambiantes, respondiendo a ellos de manera efectiva y apropiada.

- Agilidad. La rapidez con la que la marca es capaz de responder a oportunidades y retos, adelantándose a las expectativas y los competidores.

### Factores externos

#### Engagement

Los siguientes factores se centran en las interacciones entre los consumidores (y otros públicos de interés) y la compañía.

- Singularidad. El grado de existencia de activos y experiencias de marca propios y únicos, difíciles de replicar, que pueden ser reconocidos y recordados por los consumidores.

- Coherencia. El grado en que las interacciones con los consumidores se mantienen fieles a la narrativa de la marca, independientemente del canal y del contexto.

- Participación. La capacidad que tiene la marca de involucrar a los consumidores y otros públicos, creando una sensación de diálogo que impulsa la colaboración.

### Relevancia

Estos factores representan el resultado de una construcción de marca efectiva desde la perspectiva del consumidor.

- Presencia. El grado en que la marca está en boca de sus audiencias más relevantes y es recordada por los consumidores cuando tienen una necesidad en la categoría donde opera.

- Confianza. La capacidad de una marca de satisfacer las expectativas más exigentes de los consumidores y de actuar con integridad y con los intereses de las personas en mente.

- Afinidad. El grado en que los consumidores sienten una conexión positiva con la marca, basada en la existencia de valores compartidos y/o en beneficios funcionales o emocionales.

## Un nuevo camino para la consultoría de marca

Si la discontinuidad, la volatilidad y la disrupción caracterizan la nueva normalidad, entonces, ¿cuáles son las implicaciones para las marcas y para las personas que las lideran? ¿Cuáles son las oportunidades?

Las marcas nunca han sido más importantes, pero su papel ha cambiado drásticamente. Lo que anteriormente consistía en crear diferenciación en una era de abundancia, ahora consiste en permanecer relevante en un contexto de turbulencia.

### **Del branding...**

Hace más de cuatro décadas, Interbrand acuñó el término branding. El término hacía referencia a una serie de actividades de carácter puntual que se ejecutaban sobre una marca (diseño de la identidad visual o verbal, naming, desarrollo de arquitectura, posicionamiento, etc.), que, si bien siguen siendo necesarias, en la actualidad no son suficientes por sí solas. Las grandes marcas ya no se definen por lo que hacen, sino por el por qué y el cómo lo hacen.

### **...al brand thinking**

El branding se transforma en brand thinking, es decir, en una actividad continua de gestión de marca que busca, sobre todo, una nueva manera de resolver los retos y oportunidades empresariales, impulsando el crecimiento de las compañías; una práctica que pone en primer plano

al consumidor y su experiencia, implicando a su vez a todos los componentes de una corporación. La estrategia de marca deja de ser competencia de un departamento de Marketing para integrarse en la estrategia de negocio y reivindicar su papel principal en los comités directivos.

### **Interbrand Thinking**

Con Interbrand Thinking aludimos a la filosofía que aplicamos para abordar una amplia gama de desafíos de carácter complejo mediante un entendimiento interdisciplinar y profundo de las personas, los negocios y las interacciones entre ambos. Con estos cimientos, somos capaces de establecer una ambición para la marca y construir de manera flexible sobre ella, lo que significa que la compañía puede permanecer fiel a su dirección a la vez que responde a las condiciones cambiantes del mercado.



## HUMAN TRUTHS

Explorar el mundo cambiante de los consumidores.

### Preguntar el “por qué” detrás del “qué”

Las verdaderas Human Truths son capaces de asegurar que el negocio se mantenga íntimamente alineado con los consumidores y que, por tanto, siga siendo relevante.

Para ello, descubrimos las razones que explican el cambio constante en las percepciones, necesidades y expectativas de los consumidores, detectando así nuevas oportunidades. Exploramos qué ocurre en la vida de las personas y, lo que es más importante, qué significa eso para ellas.

De la mano de 500.000 consumidores de todo el mundo, obtenemos en tiempo real insights únicos, relevantes y provocativos. De esta manera, los públicos de interés pasan de ser el objetivo final del proceso a formar parte de él desde el principio a través de nuevas metodologías, tales como la cocreación o el desarrollo de comunidades que mantienen una conversación constante con la marca.

## ECONOMICS

Medir, priorizar y reducir el riesgo asociado a nuevas oportunidades.

### Hacer los números

La práctica de Brand Economics permite generar la confianza necesaria para crear, identificar y maximizar las oportunidades que surgen en el mercado. Cuando se detectan esos insights relevantes gracias a la escucha activa de las comunidades de consumidores, el análisis financiero aporta una lógica cuantitativa y comercial a la toma de decisiones. No se trata solo de llevar a cabo investigaciones tradicionales, sino de identificar y determinar los potenciales riesgos y recompensas de una idea o iniciativa, así como su potencial impacto en el negocio.

Además, ponemos a prueba nuestras recomendaciones a través de investigación cuantitativa, pruebas de concepto, análisis de Fuerza de Marca, modelización de business cases y segmentación de clientes.

## EXPERIENCES

Construir conexiones valiosas con los clientes y usuarios.

### Diseñar y superar expectativas

Intervenir en la relación entre consumidor y negocio supone el motor del cambio, ya que son las experiencias de marca las que logran influir sobre los pensamientos, emociones y actitudes de las personas.

Materializando los insights y las ideas de negocio en acciones concretas, se desarrollan redes de interacciones en las que “todo comunica” a través de una combinación equilibrada de deseo y utilidad en cada momento del customer journey. Usando el poder del diseño, del lenguaje y de la tecnología, creamos experiencias que mejoran la vida de las personas y crean una nueva normalidad.

Las marcas fuertes y valiosas cada vez juegan un papel más importante en los procesos de decisión, tanto de compra como de atracción y retención de talento

# Créditos

## Autores

**Borja Borrero**  
Executive Director  
Iberia & Middle East

**Gonzalo Brujó**  
Global President  
Interbrand Group

**David Cano**  
Creative Director

**Eduardo Íñiguez**  
Executive Director Growth  
Iberia & Middle East

**Mike Rocha**  
Global Director Economics

**Héctor Saracho**  
Head of Strategy

**Bosco Torres**  
Associate Director  
Strategy & Analytics

**Nancy Villanueva**  
CEO  
Iberia & Middle East

## Mención especial

Carmen Alberola  
Claudia Conchello  
Elena Córdova  
Pablo Delibes  
Paula Díaz  
Beatriz Diego  
Raúl García  
Coro Iglesias  
Lucía Landa  
Marta Provedo  
Enrique Rivas  
Gabriel Vericat  
Aitor Zaro  
Pedro Zarzalejos

Con la colaboración de:

**Forbes**  
**SpainMedia.**<sup>®</sup>

## Contacte con nosotros

**Nancy Villanueva**  
CEO  
Iberia & Middle East  
T +34 91 789 30 00  
nancy.villanueva@interbrand.com

**Eduardo Íñiguez**  
Executive Director Growth  
Iberia & Middle East  
T +34 637 966 560  
eduardo.iniguez@interbrand.com

**Bosco Torres**  
Director Técnico  
Mejores Marcas Españolas 2021  
T +34 689 062 286  
bosco.torres@interbrand.com

## Información adicional

mejoresmarcasinterbrand.com  
interbrand.com

Para solicitar permiso de reproducción  
de este ranking o de sus artículos,  
por favor, contacte con:  
paula.diaz@interbrand.com

Mejores Marcas Españolas 2021 confirma, una vez más, la tesis de que una marca fuerte actúa como escudo ante periodos de crisis. Nos ofrece, además, valiosos aprendizajes de marcas que han logrado no solo evitar descensos en sus valoraciones, sino aumentar su valor durante los dos últimos años a pesar del impacto económico provocado por la pandemia y la caída del PIB español en 2020.