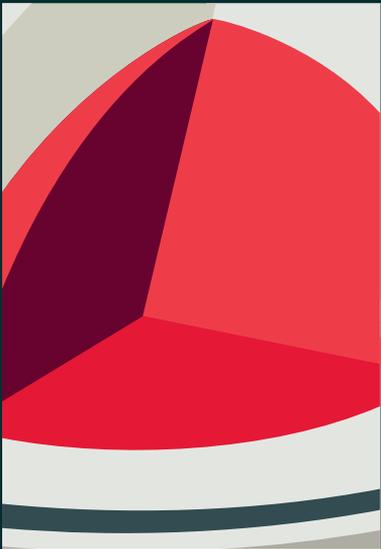
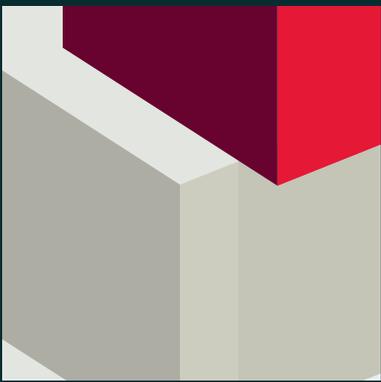


**MEJORES
MARCAS
ESPAÑOLAS
2013**

Interbrand



ÍNDICE

LAS NUEVAS NORMAS DEL LIDERAZGO DE MARCA	04
Jez Frampton	
NUESTRAS MARCAS: UN CAMBIO HACIA LA NUEVA ERA	06
Nancy Villanueva	
VISIONES DESDE EL LIDERAZGO	08
Prosegur, DIA, Mutua Madrileña	
CONVERSACIONES ACERCA DE LA CONSTRUCCIÓN DE MARCA	12
BBVA, Iberdrola, Mahou San Miguel, Bankia	
MEJORES MARCAS ESPAÑOLAS 2013	18
Comparativa del sector financiero	
OPINIÓ DE LOS EXPERTOS	62
Análisis y valoración de las diferentes disciplinas del branding	
<ul style="list-style-type: none">• Brand Engagement: Jorge Camman• Excelencia en diseño: Borja Borrero• Gamificación: María Rodríguez• Customer Journey integrado: Carla Caprile, Beatriz Diego y María Lara• #Marcasdigitales: Carlos Magro• Branded Content: Ismael Merlo• Entorno financiero 2.0: Bosco Torres• Legal branding: Eduardo Íñiguez• Vender branding: Pedro García-Noblejas	
CELEBRANDO 10 AÑOS DE ÉXITOS	84
La pasión de los campeones es su mayor motivación, Gonzalo Brujó 10 años en España	
CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y METODOLOGÍA	88
SOBRE INTERBRAND	94
Autores e información de contacto	



LAS NUEVAS NORMAS DEL LIDERAZGO DE MARCA

JEZ FRAMPTON

En esta era globalizada e hiperconectada, hay una pregunta que persiste en las salas de conferencias, los despachos de directivos, las escuelas de negocios y las conferencias de todo el mundo: ¿qué es el liderazgo y cómo ha cambiado en el siglo XXI?

Durante las últimas dos décadas, el veloz progreso tecnológico, la digitalización de prácticamente todo y las interdependencias cada vez más complejas que existen en el mercado global han transformado el mundo de los negocios. Actuamos en un entorno nuevo y desconcertante con pocas certezas, un ritmo más elevado y una dinámica más compleja. Los líderes de las marcas de hoy en día ya no pueden basarse en verdades inmutables o principios de liderazgo de épocas pretéritas.

Nos encontramos en un mundo nuevo. A medida que comprar va pasando de experiencia física a virtual y que las interacciones entre marcas y consumidores pasan de estar basadas en transacciones a estar basadas en interacciones, se necesitan nuevas habilidades y sensibilidades. Los roles de liderazgo están convergiendo, las estructuras tradicionales se derrumban, la opinión del consumidor es más importante que nunca y virtudes menos tangibles, como la inteligencia emocional y la perspicacia psicológica, se han convertido en tan importantes para liderar una marca como la capacidad de generar un gran retorno de la inversión y aumentar el valor del accionista.

Como es natural, esto hace que algunas marcas líderes se sientan abrumadas y preocupadas por el riesgo de carecer de los conocimientos suficientes para mantenerse en lo más alto. Todas deben lidiar de distintas maneras con la volatilidad del entorno actual, pero al mismo tiempo quieren entender la situación, dominar las habilidades necesarias para alcanzar la excelencia y, lo más importante, conectar y co-crear con los consumidores en un mercado más colaborativo como el de hoy en día.

El liderazgo, sin embargo, depende del cristal con que se mira, es decir, depende de quien lo sigue. Las personas compran, buscan trabajo y recomiendan marcas en las que creen, así que, si quiere conseguir seguidores, fieles y embajadores

de su marca, debe tener una visión del futuro que les inspire y comunicarla.

Observe el mercado e intente entender cómo está cambiando. Vaya más allá del horizonte temporal inmediato e imagínese cómo puede ser el mundo no sólo el próximo trimestre, sino dentro de cinco, 10 ó 20 años. Asimismo, plantéese consultar con los empleados y consumidores, puesto que su *feedback* puede ayudarle a desarrollar una visión oportuna, relevante y ajustada a una necesidad colectiva.

En los últimos años, muchas empresas han estado tan centradas en la supervivencia que han olvidado plantearse qué es lo que sus marcas significan o pueden significar para las personas. Obsesionados con la austeridad, se han ido encogiendo, reduciendo costes, aumentando los márgenes y previendo un crecimiento reducido. Sin embargo, si las marcas realmente quieren aprovechar el poder y el potencial de los mercados, tiene que recuperar las grandes visiones.

Pero en realidad, las marcas y los consumidores no sólo están «haciendo negocios», sino que están entrelazando el tejido de la civilización global. El avance del mundo depende de la voluntad que tiene cada persona de participar, escuchar, aprender y compartir. A medida que cada uno de nosotros desarrolla sus capacidades de liderazgo, el poder de nuestras acciones, nuestros pensamientos y nuestro ejemplo se transmiten a otras personas, que a su vez son capaces de liberar una parte cada vez mayor de su potencial de servicio. De esta manera, la colaboración entre consumidores y marcas puede tener un gran impacto.

Hoy en día, los líderes afrontan retos nuevos y extraordinarios y deben aprender a pensar de manera distinta sobre su papel y cómo cumplirlo. Los que lo hagan pueden tener una oportunidad para cambiar el mundo de maneras que sus predecesores jamás habrían imaginado.

Jez Frampton
Global Chief Executive
Interbrand



NUESTRAS MARCAS: UN CAMBIO HACIA LA NUEVA ERA

NANCY VILLANUEVA

Es un placer para mí poder presentar el ranking de las Mejores Marcas Españolas 2013, que lanzamos cada dos años y que se ha convertido en uno de los estudios con mayor trascendencia para empresarios, líderes de opinión y todos aquellos interesados en el branding y en las marcas de nuestro país. El principal objetivo de este trabajo es analizar la evolución de las grandes marcas españolas, su importancia y desempeño en el entorno económico actual, así como identificar el progreso en la gestión de marcas durante los dos últimos años y aquellas tendencias y prácticas que están influenciando la relación entre las marcas y los consumidores.

El ranking de este año se presenta especialmente positivo, ya que pese a la difícil coyuntura económica de nuestro país, el 60% de las marcas del estudio han experimentado un incremento en su valor de marca y un 18% de las marcas son nuevas incorporaciones, frente a tan sólo un 26% de las marcas que disminuyen su valor. Estos resultados denotan que las empresas cada vez son más conscientes de la importancia de gestionar su marca, como el intangible más valioso de su compañía, que les va a reportar beneficios económicos, pero sobre todo preferencia y lealtad por parte de sus consumidores si es gestionado adecuadamente por parte de la compañía.

En España cada vez tenemos más marcas sólidas, sobre todo en servicios financieros, en el sector energético, en moda y en consumo. Llevar a cabo una correcta estrategia de marca, además de los beneficios que le reporta a nivel individual a cada empresa, también tiene una repercusión en la sociedad, en nuestro país y más allá de nuestras fronteras, pues España también es conocida por nuestras marcas y entre todos tenemos la responsabilidad de gestionar sus marcas correctamente para crear mayor conexión con el público nacional e internacional y generar notoriedad.

Por otro lado, de acuerdo con los estudios que desde Interbrand realizamos en diferentes países del mundo, me gustaría destacar el gran esfuerzo que todas las marcas locales y globales están realizando por redefinir la relación con sus

clientes, desarrollando proyectos de co-creación donde las nuevas tecnologías desempeñan un papel crucial en las relaciones, cada vez más emocionales, entre marcas y consumidores. En este sentido, el éxito de las compañías que componen este ranking reside especialmente en el liderazgo que estas marcas han demostrado en el panorama competitivo actual, apostando por la marca como un activo imprescindible para seguir generando valor a través de la innovación y el crecimiento sostenido, tanto dentro como fuera de nuestras fronteras.

Desde Interbrand seguiremos desarrollando metodologías y ofreciendo soluciones de marca con la misma pasión y empeño que lo hemos hecho siempre, de la mano de nuestros clientes (nuestros verdaderos embajadores) y el mejor talento en todas nuestras disciplinas.

Por último, me gustaría felicitar personalmente a todas las marcas que integran este ranking y que un año más demuestran estar a la vanguardia. No quisiera dejar también de destacar aquellas que, si bien no están actualmente en él, seguramente podrán formar parte del mismo en futuras ediciones, gracias al esfuerzo, tesón y valentía demostrado para liderar todos los retos de los próximos años.

Nancy Villanueva
Managing Director
Interbrand Madrid

Visiones desde el liderazgo

LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO Y DE MARCA, UN TÁNDEM OBLIGADO SEGÚN LOS LÍDERES. LOS MÁXIMOS RESPONSABLES DE 3 COMPAÑÍAS PUNTERAS DEL IBEX OPINAN SOBRE SUS MARCAS.



Helena Revoredo
Presidente
Prosegur

1. ¿CÓMO INFLUYE LA MARCA EN EL CLIENTE?

La mejor manera de influir en el cliente es generando confianza. Cuando aportamos a nuestros clientes el mejor servicio, cuando demostramos de manera continuada nuestro compromiso y saber hacer, cuando actuamos con sinceridad y transparencia; la marca se convierte en sí misma en un sinónimo de confianza que transmite al cliente la tranquilidad de saber que está en buenas manos.

2. ¿CÓMO SE IMPLICA EL EQUIPO DIRECTIVO EN LA GESTIÓN DE LA MARCA?

El equipo directivo es el encargado de velar por que los valores de la marca y su aplicación se transmitan de manera homogénea en los 16 países en los que estamos presentes. Nuestros ejecutivos saben que una marca fuerte se construye, en primer lugar, a través de los empleados, quienes le aportan unos valores a través de su forma de actuar. Todos, desde el conductor de un blindado de una mina en Perú hasta el vigilante que trabaja por la seguridad en un evento en Singapur, o los directores y trabajadores de oficina, deben conocer y sentir los valores de la marca. Al fin y al cabo, Prosegur es una empresa de personas y los 150.000 empleados que trabajamos en este proyecto construimos la marca día a día.

3. ¿CUÁL ES LA APUESTA DE SU MARCA EN EL MUNDO DIGITAL?

Como parte de la estrategia global de marca, Prosegur quiere acercarse a sus clientes, facilitarles el acceso a nuestros servicios, escucharles y conversar con ellos; y el mundo digital brinda muchas y muy buenas oportunidades para ello. Por esta razón, estamos creando nuevas herramientas online que agilizan la gestión de nuestros productos y servicios así como otros canales de comunicación que nos acercan más a la realidad de nuestros clientes.

4. ¿CÓMO VE EL FUTURO DE SU MARCA?

Nuestro principal objetivo a largo plazo es convertirnos en el referente global de seguridad ayudando a construir un mundo más seguro.

Innovando en nuestros productos y servicios y prestando soluciones de calidad acorde a las necesidades de nuestros clientes conseguiremos que la marca crezca y se consolide a nivel mundial.



DIA

Ricardo Currás
Consejero Delegado
DIA

1. ¿CÓMO INFLUYE LA MARCA EN EL CLIENTE?

Sin marcas no hay negocio. Considero que la marca en una empresa es como el nombre y apellidos de una persona, define su esencia y es el punto clave para construir y generar la confianza con nuestros clientes.

En DIA hemos apostado por un modelo donde la consistencia, la proximidad y la ecuación calidad-precio definen nuestra ventaja competitiva y nos sitúan como aliados de nuestros clientes a la hora de gestionar su presupuesto familiar.

2. ¿CÓMO SE IMPLICA EL EQUIPO DIRECTIVO EN LA GESTIÓN DE LA MARCA?

En el pasado no hablamos mucho de marcas pero eso no implicaba que no la tuviéramos en la mente.

Tras la apuesta por el cambio de marca y la modernización del modelos de tienda, la marca ha tomado mucho protagonismo entre nuestro equipo directivo y actualmente es clave para la creación de nuevos modelos comerciales, la definición y presentación del surtido o el lanzamiento de nuevas marcas, como ha sido el caso de Clarel, donde la implicación de muchas de las áreas de la organización ha sido muy elevada en todo el proceso.

3. ¿CUÁL ES LA APUESTA DE SU MARCA EN EL MUNDO DIGITAL?

Sinceramente, me declaro creyente del mundo digital pero es difícil su activación cuando compites en la categoría de alimentación.

En España nadie ha invertido de verdad por el mundo digital en nuestro sector, los drivers de elección más importante son el precio y la proximidad y han sido el principal freno ya que no se asociaban de manera natural con la digitalización.

Bajo mi punto de vista, el mercado va a cambiar en poco tiempo, estamos a punto de encontrar fórmulas que nos permitan a través de la distribución on line mejorar el precio en comparativa con el precio de los productos en tienda y transmitir la comodidad como ventaja competitiva.

Desde DIA vamos a apostar por liderar este cambio, ya que internet es el mundo del surtido y nos permite transmitir experiencias de compra más enriquecedoras porque no hay tienda que cambie más rápido que internet.

4. ¿CÓMO VE EL FUTURO DE SU MARCA?

Continuar apostando por la complementariedad con la creación de nuevos modelos que pongan en valor nuestra esencia.

Consolidar las nuevas marcas que hemos lanzado en el mercado.

Apostar por la salud y el bienestar, a través de la definición de una oferta de productos diferencial.



“MM”

Ignacio Garralda
Presidente
Mutua Madrileña

1. ¿CÓMO INFLUYE LA MARCA EN EL CLIENTE?

Hablar de marca en una compañía implica hacer alusión a un “mix” de factores que va mucho más allá de los productos o servicios que presta la empresa. La marca abarca conceptos que van desde la publicidad, el producto, la atención al cliente, el servicio, la multicanalidad, la propia gestión del negocio y hasta la responsabilidad social corporativa, etc.

Para construir una marca potente, seria, admirada y respetada es fundamental contar con un equipo de profesionales alineados con la estrategia de la compañía, ilusionados con su trabajo, valorados y orientados a ofrecer el mejor servicio posible, como sucede en Mutua Madrileña.

En el caso de Mutua Madrileña, nuestra marca se define no sólo por una gestión basada en la excelencia en el servicio y atención al cliente, sino también por la búsqueda de una conexión emocional con nuestros asegurados. Esta experiencia es la que transmitimos a través de las campañas “Soy de la Mutua”, que tratan de hacer hincapié en el orgullo de pertenencia, en la idea de que no es lo mismo ser que estar en una gran compañía. En Mutua, podemos afirmar que contamos con clientes y mutualistas satisfechos y fieles, como así lo demuestra nuestro ratio de fidelidad, el más elevado del sector.

2. ¿CÓMO SE IMPLICA EL EQUIPO DIRECTIVO EN LA GESTIÓN DE LA MARCA?

En Mutua Madrileña consideramos que la gestión de la marca es una responsabilidad de la que son

participes todos y cada uno de los empleados y no sólo el equipo directivo. Todas las áreas y sus directores lideran y están involucrados en llevar a cabo una gestión rigurosa y transparente y en la búsqueda de la excelencia en todo lo que hacemos.

3. ¿CUÁL ES LA APUESTA DE SU MARCA EN EL MUNDO DIGITAL?

En su apuesta por ofrecer los mejores y más completos servicios, Mutua Madrileña presenta hoy una oferta multicanal. Sus clientes pueden suscribir sus productos a través del teléfono, sus oficinas o su web, www.mutua.es, un canal este último que cada vez va ganando más peso en la contratación de nuevas pólizas. Precisamente el último Informe de CapGemini sobre el Sector Asegurador en Internet confirma que Mutua lidera el ranking de aseguradoras en internet por segundo año consecutivo.

El compromiso de Mutua Madrileña con la innovación y el desarrollo tecnológico se plasma claramente en los últimos productos e iniciativas puestas en marcha.

4. ¿CÓMO VE EL FUTURO DE SU MARCA?

En Mutua contamos con un proyecto de empresa claro y bien definido. Desde el punto de vista del negocio, queremos seguir siendo competitivos en precios, buscar permanentemente la excelencia en el servicio y proseguir con nuestra estrategia de diversificación y crecimiento por encima de la media del sector. Para ello apostamos tanto por el crecimiento orgánico como inorgánico.

Trabajaremos, por tanto, alineados en mantener y reforzar nuestra imagen de marca, que ya cuenta con unos altos niveles de admiración y respeto en el mercado. Basta citar que Mutua Madrileña es la mejor aseguradora para trabajar, según el último análisis Merco Personas recientemente publicado.

En los últimos años de crisis, hemos conseguido reforzar nuestra marca gracias a valores como nuestra solvencia, solidez y confianza de nuestros mutualistas, quienes componen, sin duda, el eje de nuestro trabajo diario.

Conversaciones acerca de la construcción de marca

LAS MEJORES MARCAS NO SE
CONSTRUYEN DE LA NOCHE
A LA MAÑANA. LOS DIRECTIVOS
OPINAN SOBRE EL FUTURO
DE SUS MARCAS.

BBVA

Ignacio Moliner Robredo
Director de Comunicación y Marca
BBVA

1. ¿CÓMO INFLUYE LA MARCA EN EL CLIENTE?

La influencia de la marca en la industria financiera es más acusada en los países emergentes que en los desarrollados. En los mercados más maduros el papel de la marca a la hora de tomar una decisión de compra se conjuga con otras variables como la recomendación de un tercero o el precio. En los países emergentes acceder a algunas marcas financieras tiene un grado aspiracional que hace que la marca juegue otro tipo de papel.

En el caso de BBVA en España, la seguridad, solvencia y confiabilidad de nuestra marca son los atributos que marcan la diferencia con nuestros clientes. Nuestro comportamiento diferencial a lo largo de toda la crisis ha fortalecido esa percepción.

2. ¿CÓMO SE IMPLICA EL EQUIPO DIRECTIVO EN LA GESTIÓN DE LA MARCA?

La marca y sus atributos se construyen día a día con la actuación de nuestros directivos y empleados, alineada con los valores que definen muy nítidamente nuestra cultura corporativa.

Las decisiones que tienen que ver con la propuesta de valor de la marca así como de sus aspectos formales (arquitectura, identidad..) se toman en el al máximo nivel porque es un activo muy importante que afecta de manera directa en relación de muchos stakeholders de la compañía: clientes, reguladores, empleados, accionistas, analistas...

3. ¿CUÁL ES LA APUESTA DE SU MARCA EN EL MUNDO DIGITAL?

La industria bancaria está cambiando a una velocidad vertiginosa, impulsado por la tecnología. El diagnóstico que formulamos hace unos años se vuelve cada vez más claro. Se está configurando un nuevo sector de futuro con fronteras difusas entre lo real y lo virtual, entre lo financiero y lo no financiero.

En BBVA estamos creando un banco con la mejor experiencia digital para el siglo XXI. Sobre una plataforma tecnológica completamente nueva e integrada, que vamos desplegando de forma sistemática en todos los mercados en los que estamos presentes.

En BBVA estamos evolucionando los canales físicos, apostando muy fuerte por los canales digitales y, sobre todo, por los dispositivos móviles.

4. ¿CÓMO VE EL FUTURO DE SU MARCA?

Un futuro digital, dando servicio a través del canal que el cliente demande, con una aproximación sencilla y clara que contribuya a nuestro objetivo: Ser el mejor banco universal del siglo XXI.



José Luis González-Besada
Director de Comunicación
Iberdrola

1. ¿CÓMO INFLUYE LA MARCA EN EL CLIENTE?

La marca Iberdrola está bastante condicionada en su influencia al sector eléctrico, un sector con unas opiniones preconcebidas muy asentadas y por tanto muy difíciles de cambiar. Es un sector en el que la inercia es un factor predominante y en el que los cambios regulatorios influyen en su grado de liberalización y por tanto en la influencia de las marcas en el cliente. A pesar de estos condicionantes del entorno en el que operamos, la marca Iberdrola apuesta desde hace más de 10 años por la diferenciación en un sector indiferenciado y lo hacemos en nuestra apuesta por las energías renovables, como apuesta por una alternativa de generación más limpia y respetuosa con el medioambiente, un compromiso por cuidar del entorno de las personas.

2. ¿CÓMO SE IMPLICA EL EQUIPO DIRECTIVO EN LA GESTIÓN DE LA MARCA?

La marca Iberdrola es un pilar fundamental de nuestra compañía, representa los valores de Iberdrola y sobre todo representa visualmente nuestra estrategia de negocio por las energías renovables, por tanto, es de vital importancia para el equipo directivo y como consecuencia su implicación es incuestionable. En este proceso de crecimiento Internacional de Iberdrola, la marca Iberdrola ha crecido y se ha adaptado localmente gracias al apoyo de todo el equipo directivo.

3. ¿CUÁL ES LA APUESTA DE SU MARCA EN EL MUNDO DIGITAL?

El mundo digital es una oportunidad de incrementar la relación de nuestra marca con los usuarios y especialmente con nuestros clientes, por esta razón estamos presentes en las principales redes sociales. Por ejemplo, en nuestro blog corporativo todos los empleados comparten como es su actividad diaria,

cuentan cuales son las principales iniciativas en sus departamentos, ideas que han supuesto mejoras para nuestra empresa... Todas estas nuevas plataformas digitales suponen retos y unas oportunidades extraordinarias para interrelacionarnos con las inquietudes y necesidades de información o servicio de nuestros clientes y con otros públicos de interés.

Otro elemento clave en este desarrollo digital ha sido el incremento de smartphones y tablets, que nos ha permitido lanzar nuevas aplicaciones digitales para ofrecer contenido específico para nuestros accionistas, una forma de facilitar la accesibilidad a los datos que puedan necesitar. En resumen, el mundo digital nos ha permitido acercarnos a las necesidades específicas de muchas tipologías de públicos.

4. ¿CÓMO VE EL FUTURO DE SU MARCA?

La marca Iberdrola ha experimentado un crecimiento Internacional durante los últimos años, adaptándose al mismo tiempo a cada mercado local. Nuestra marca continuará creciendo al ritmo que lo haga nuestra compañía y por tanto esperamos ser en un futuro una marca global cada día más consolidada y reconocida.



César Hernández
Director de Marketing
Mahou San Miguel

1. ¿CÓMO INFLUYE LA MARCA EN EL CLIENTE?

La marca influye de manera muy significativa si se sabe transmitir correctamente todo lo que hay detrás de ella. Ese es nuestro desafío: trabajar día a día para demostrar a nuestros clientes que la ecuación de valor que les ofrecemos merece la pena.

En Mahou San Miguel buscamos transmitir a través de nuestra marca corporativa y nuestras enseñanzas comerciales la realidad de lo que somos, una compañía líder en nuestro sector en España y la más internacional. Una empresa que a lo largo de sus más de 120 años de historia ha sabido combinar tradición y progreso y que hoy continúa avanzando a través de la internacionalización, la innovación, la diversificación y la mejora continua. Éstas son algunas de las claves de nuestro éxito.

Nuestras marcas tienen verdad. Partiendo de esa base, se construye todo lo demás. Nuestro trabajo es transmitírsela al consumidor a través de un contenido relevante para él. Nuestras marcas comunican lo que son: auténticas, líderes y de calidad, que aportan valor añadido para acompañar a los consumidores en sus momentos de disfrute.

2. ¿CÓMO SE IMPLICA EL EQUIPO DIRECTIVO EN LA GESTIÓN DE LA MARCA?

La implicación es total. Recientemente, hemos llevado a cabo la renovación de nuestra imagen corporativa con la máxima involucración de los accionistas y equipo directivo. Consideramos la gestión de nuestras marcas como un eje estratégico en el que estamos totalmente volcados.

3. ¿CUÁL ES LA APUESTA DE SU MARCA EN EL MUNDO DIGITAL?

En Mahou San Miguel somos conscientes de las posibilidades que ofrece la red para interactuar

con nuestros públicos y apostamos desde hace años por una manera distinta de hacer las cosas, trabajando día a día en nuestra capacidad de innovación dentro de un ámbito tan dinámico.

Con la irrupción de lo digital, las posibilidades se multiplican y tenemos a nuestra disposición muchos más canales para llegar a nuestros públicos. Esto es enriquecedor y retador al mismo tiempo, porque nos permite conectar de manera más directa con ellos pero también nos obliga a ser mucho más imaginativos y exigentes a la hora de relacionarnos.

Hemos asumido este fenómeno como un factor estratégico y no como una moda pasajera. La compañía no ha querido limitar su actuación en este campo a una mera inversión tecnológica, sino que trabaja día a día para promover un verdadero cambio de actitud basado en una comunicación más abierta, colaborativa y transparente.

Lo más importante es construir con nuestros públicos una relación constante, de largo plazo, que les aporte un contenido de valor. Una relación que sea relevante, no sólo para el consumidor, sino también para la marca. Es ahí donde se establece la diferencia.

4. ¿CÓMO VE EL FUTURO DE SU MARCA?

Nuestro posicionamiento de marca gira en torno a cuatro atributos principales: desarrollo, fortaleza, transparencia y conocimiento. Valores que caracterizan a Mahou San Miguel desde sus orígenes, pero que hoy están muy vigentes y son más estratégicos que nunca.

Por eso soy optimista, porque creo que hemos construido un proyecto muy sólido y eso da sus frutos. Hoy nuestro principal propósito es crear valor a largo plazo para continuar avanzando, innovando, diversificando y traspasando fronteras, siempre con nuestra marca como la mejor embajadora de lo que somos y lo que hacemos.

Bankia

Amalia Blanco Lucas
Directora General Adjunta de
Comunicación y Relaciones Externas
Bankia

1. ¿CÓMO INFLUYE LA MARCA EN EL CLIENTE?

La marca es uno de los elementos de contacto con el cliente que tienen a su disposición las empresas. Pero tan importante o más que la marca son los valores y atributos que la rodean. En Bankia, tras la situación vivida, hemos redefinido la misión, visión y valores del banco, identificando nuevos atributos: profesionalidad, cercanía, compromiso, integridad y orientación al logro. Estos valores marcan nuestro quehacer diario y queremos que sean percibidos también por el cliente y cambie así su percepción de la marca.

2. ¿CÓMO SE IMPLICA EL EQUIPO DIRECTIVO EN LA GESTIÓN DE LA MARCA?

En nuestro caso, de principio a fin. Han sido los máximos órganos de dirección del banco los que han decidido apostar por esta marca y los que han determinado la misión, la visión y los valores que nos acompañarán en esta nueva etapa. Bankia parte de una altísima notoriedad para una marca nacida hace apenas 30 meses. El trabajo que nos ocupa es dotar a esa notoriedad de atributos positivos.

3. ¿CUÁL ES LA APUESTA DE SU MARCA EN EL MUNDO DIGITAL?

El mundo online nos ha permitido conocer la salud de nuestra marca desde un plano más personal y humano gracias a la bidireccionalidad del canal. Esto nos ha permitido acertar en el uso de códigos de comunicación diferentes que están basados en dos ejes principales: información transparente y proximidad con los diferentes públicos, trasladando una identidad digital honesta y clara. Teniendo claro estos dos caminos estamos construyendo alrededor de Bankia una identidad digital honesta y clara.

4. ¿CÓMO VE EL FUTURO DE SU MARCA?

El futuro hay que trabajarlo todos los días. Somos plenamente conscientes de que la marca sufrió un fuerte daño el año pasado. Pero empezando por los principios, con el cambio experimentado por la situación de la compañía, y trabajando por impregnar a la marca de los nuevos valores de los que nos hemos dotado, el tiempo nos ayudará a que nuestra marca tenga una percepción mucho más favorable y sea un ejemplo de recuperación.

**Desde Interbrand
hemos conseguido
cambiar la visión
del branding,
haciendo que cada
vez más clientes
valoren la marca
como uno de
sus activos más
importantes.**

Mejores Marcas Españolas 2013

01 11.455 M€ -31% 	02 8.664 M€ +14% 	03 3.731 M€ -2% 	04 3.631 M€ -35% 	05 1.081 M€ -16% 
06 1.018 M€ +19% 	07 996 M€ +14% 	08 930 M€ +4% 	09 924 M€ +41% 	10 889 M€ -35% 
11 812 M€ +29% 	12 759 M€ +69% 	13 660 M€ +15% 	14 619 M€ -20% 	15 614 M€ +42% 
16 567 M€ +52% 	17 553 M€ -56% 	18 471 M€ -12% 	19 434 M€ +35% 	20 406 M€ +23% 
21 399 M€ +25% 	22 393 M€ Nueva Entrada 	23 373 M€ +19% 	24 351 M€ +10% 	25 269 M€ +20% 
26 249 M€ Nueva Entrada 	27 234 M€ +17% 	28 232 M€ +9% 	29 227 M€ Nueva Entrada 	30 217 M€ Nueva Entrada 



01

MOVISTAR

11.455 M€

▼ -31%



Movistar se hace de nuevo con el puesto más alto del ranking español de mejores marcas. Si bien el valor ha sufrido un descenso, éste se debe a los retos que ha debido afrontar la marca, sobre todo en España, donde la operadora ha vivido una pérdida acusada de cuota, en telefonía móvil e internet, en favor de los operadores móviles virtuales y de otras compañías con una oferta de productos y servicios similar, pero con un precio menor. Sin embargo, Movistar ha respondido al envite ofreciendo nuevas soluciones pioneras en España que muestran su liderazgo, como la oferta integrada a través de Movistar Fusión y el desarrollo de prácticas comerciales revolucionarias entre las que destacan los contratos sin permanencia o los móviles liberalizados.

Movistar ha continuado su proceso de maduración y consolidación como marca comercial del grupo Telefónica en España y gran parte de Latinoamérica. A ello ha contribuido el compromiso de la compañía con la aplicación consistente de un estilo visual y verbal muy reconocible a día de hoy, que ha sabido adaptar de forma local en cada país. Sin perder la esencia y el foco emocional que marcó su inicio, Movistar ha desarrollado piezas de comunicación y acuerdos de patrocinios que pretenden vincular a los clientes con la marca, tal y como ha hecho

con la activación de su patrocinio de la Selección Española de Fútbol.

El gran reto para Movistar en los próximos años es doble. Externamente, debe conectar con el gran público a través de una propuesta de valor diferenciada en torno a productos y servicios cada vez más digitales, facilitando la co-creación y el desarrollo de aplicaciones y contenidos personalizados para cada cliente. Internamente, debe demostrar que es la marca más global y con mayor potencial dentro del grupo, imponiéndose así a otras enseñas como O2 o Vivo que consolidan su posición en las regiones donde operan, para de esta manera convertirse en la única gran marca comercial del grupo a nivel mundial.



02

ZARA

8.664 M€

▲ +14%

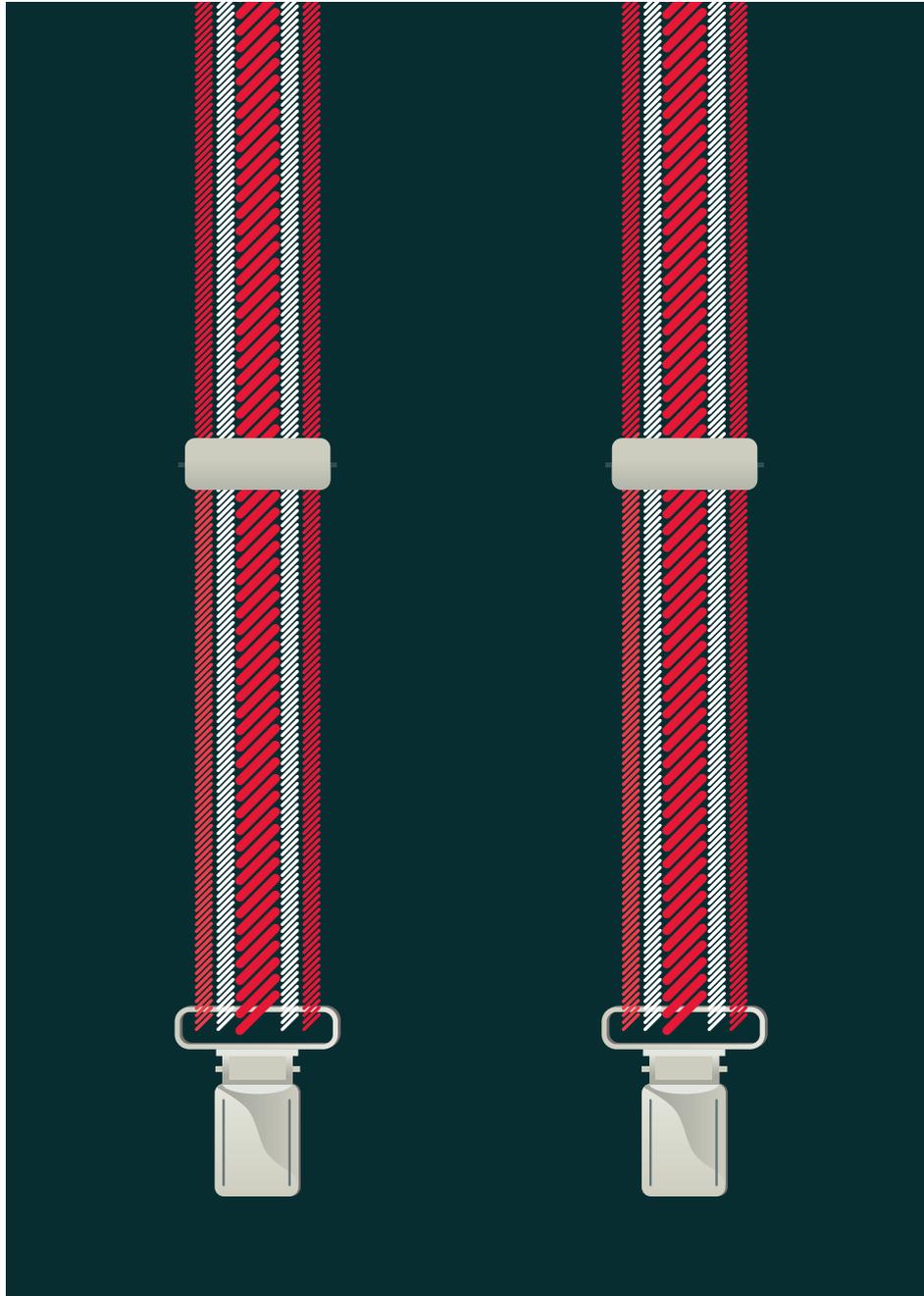
Z A R A

La marca insignia del grupo Inditex se sitúa en el segundo puesto gracias a la expansión de lo que podríamos denominar, sin miedo a equivocarnos, su imperio, su marca y su modelo de negocio, que en 2012 se reflejó en un incremento de las ventas del 18%, alcanzando los 10.541 millones de euros, lo que supone el 66,11% del total de ventas del grupo Inditex.

Su valor de marca está vinculado a dos ejes de crecimiento. Por una parte, a su incesante ritmo de apertura de tiendas y entrada en nuevos países, alcanzado los 1.770 puntos de venta en 86 países. Por otra, a su fuerte convicción de que el comercio digital le permite aun una mayor capilaridad que sus tiendas físicas, es decir, mayor penetración, vinculación y repetición de compra entre clientes y potenciales usuarios de la web, de ahí el lanzamiento de su plataforma online en China, Rusia o Canadá.

La apertura de tiendas insignia en ciudades icónicas de la moda como Nueva York o Londres y la próxima apertura en Madrid refleja un cambio en la estrategia de la marca a nivel retail. Espacios reinventados, alejados del puro concepto de "moda rápida" e inspiradas en grandes boutiques que reflejan que, más allá de su propuesta de que buena calidad y tendencia a un precio accesible, la marca es un referente dentro de la industria.

Y todo ello sin olvidar la sostenibilidad, que desempeña un papel clave en la construcción de la credibilidad de Zara y reducirá el riesgo de la marca en el futuro. En 2012, la tienda Zara Home en Múnich recibió la certificación LEED de oro y la misma certificación en junio de 2012, por su tienda de Melbourne, ésta última, conseguida por su reducción en un 37% del uso de agua y su adopción de un sistema de iluminación que ahorra un 10% en consumo energético. Varias tiendas se encuentran, asimismo, en proceso de certificación, como son la tienda Zara Park House en Londres (LEED Platino), la tienda Zara en la calle Francisco Madero en México DF (LEED Oro) y Zara en los Campos Elíseos de París (LEED Oro). Zara, además, ha sido incluida en el ranking *Best Global Green Brands 2013* de este año, por primera vez en su historia, lo que denota que su preocupación por los problemas medioambientales actuales tiene resultados perceptibles y que la sostenibilidad es cada vez más patente en el modelo de negocio de Inditex.



03

SANTANDER

3.731 M€

▼ -2%



El último año se ha planteado con grandes retos para el Banco Santander que ha tenido que afrontar diferentes situaciones internas y externas que han afectado a la percepción de la marca. A los problemas y quejas por parte de sus clientes en Reino Unido por un mal servicio y unas subidas de tasas de interés sobre hipotecas, que han obligado a contactar al banco a más de 270.000 clientes a instancias de la *Financial Conduct Authority* (FCA), se ha sumado la inestabilidad social y la volatilidad de la economía de uno de sus principales mercados: Brasil.

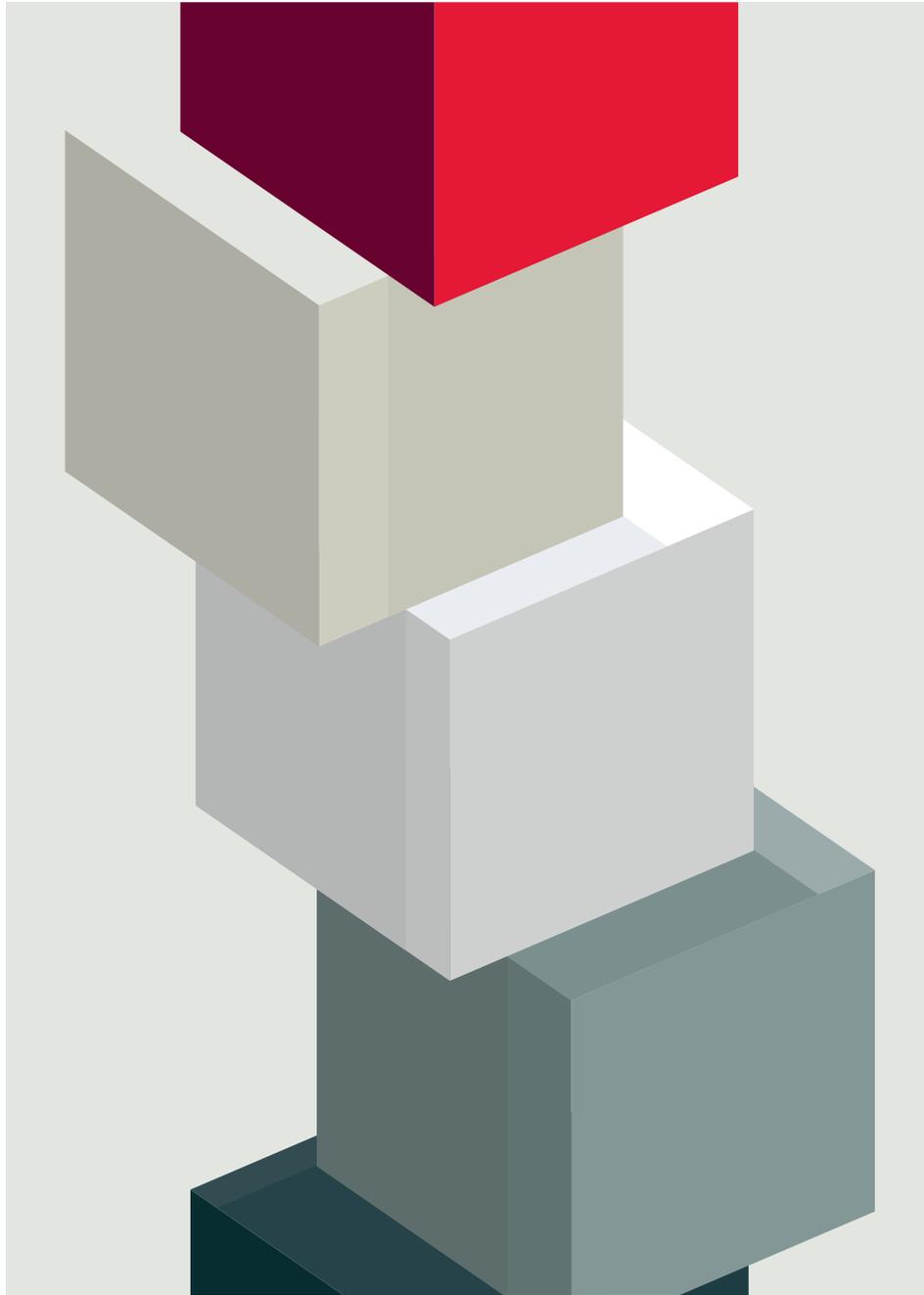
Ante ello, el Banco Santander ha reaccionado con la renovación de su cúpula directiva con Javier Marín como nuevo CEO a la cabeza, con el objetivo de revitalizar y reorganizar algunas áreas de negocio de forma global, apostando nuevamente por mercados como Colombia, reforzando su posición en México o lanzando nuevos productos como la tarjeta 1, 2, 3 a escala global.

La marca está, además, invirtiendo en la integración de Banesto y Banif para su rebranding, junto con Sovereign en EE. UU., hacia Santander, manteniendo así el alineamiento interno de empleados y marca y renovando el compromiso externo con los clientes por medio del nuevo programa "Santander: un banco para tus ideas". Su apuesta por las nuevas tecnologías,

se traduce en inversiones como *iZettle* que facilita el pago con tarjeta a través de dispositivos móviles en pequeños comercios en Europa. En cuanto a su implicación con los jóvenes y su apuesta por su mejor formación y preparación para el futuro, Santander sigue apoyando firmemente *Universia*.

Santander sigue mostrándose al mundo como una marca global, con importantes acciones de comunicación y patrocinio como la Copa Santander Libertadores, Santander Fórmula 1 Grand Prix o importantes embajadores de marca en países clave como Neymar, Rory McIlory o Jenson Button, entre otros. Asimismo, Santander se mantiene como una de las marcas españolas que mejor nos representan en el extranjero.

Santander posee un gran potencial de marca y una claridad interna única, pero debe trabajar a medio y largo plazo en las relaciones con los clientes para seguir mejorando como marca global.



04

BBVA

3.631 M€

▼ -35%

BBVA

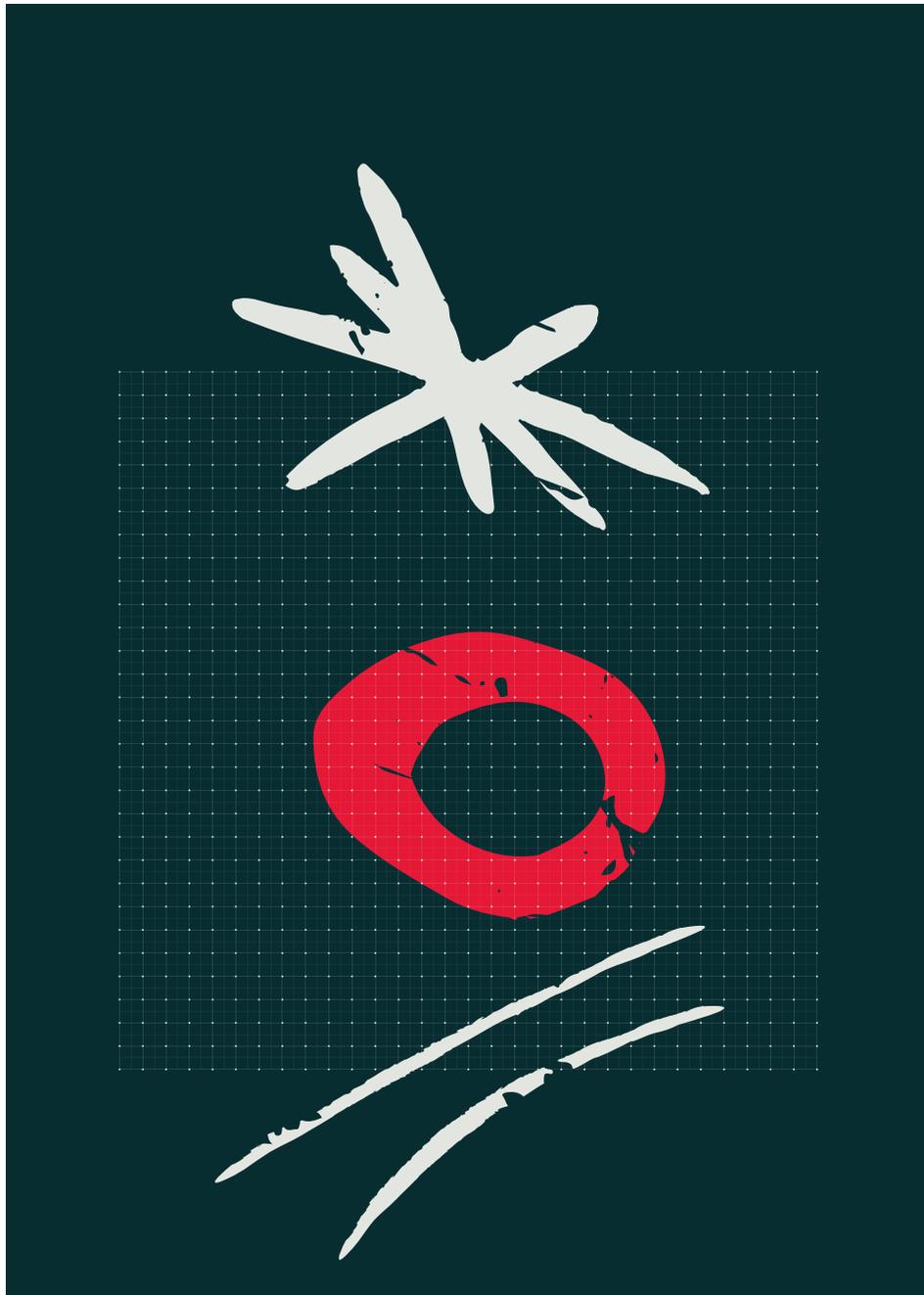
La búsqueda de una banca responsable y la transparencia en su modelo de gestión y negocio han propiciado que BBVA sea percibida como una marca respetada y bien valorada en el sector por clientes y competidores. Sin embargo, su valor de marca ha descendido como consecuencia del impacto económico de sus provisiones y su exposición al mercado nacional, pese a que la marca está gestionada con excelencia y consistencia en todos sus puntos de contacto. Su transparencia y ética son ya claramente parte del ADN del banco.

BBVA sigue contando con un sistema de convivencia entre sus fuertes marcas locales y su masterbrand, a los que endosa para fortalecer su imagen a nivel mundial del banco. La aplicación de sus ya famosos *stripes* con los colores corporativos en diferentes puntos de contacto como las sucursales o los cierres de comunicación, han permitido a la marca BBVA vehicular su imagen en todos los países y establecer un claro vínculo y reconocimiento con la misma. De igual forma, la inversión en la nueva imagen de sucursales en países como Perú o la apuesta por sucursales completamente digitales en México o España refuerzan la imagen de innovación de la marca.

En el contexto de su proceso de globalización de marca y de su activación de importantes

patrocinios como la Liga BBVA de Fútbol o la NBA, BBVA ha lanzado su primera campaña global "BBVA donde estés", que refleja su apuesta por la digitalización y su compromiso con los clientes por facilitar el acceso a servicios de banca desde diferentes plataformas en cualquier momento. Su gran inversión en digitalización e innovación está preparando el terreno para que se convierta en el banco del futuro. Asimismo, su interactividad con el cliente para hacerle más participe en su relación con el banco se ha visto potenciada a través de su "BBVA Game", una acción de gamificación que no sólo ha tenido muy buena acogida por parte de los usuarios, 100.000 clientes en 6 meses, sino también un reconocimiento por parte de la comunidad digital.

BBVA está sabiendo escuchar a los clientes y a las necesidades de la sociedad, de ahí su programa "Yo soy empleo", para promover la creación de puestos de trabajo en PYMES y autónomos en España, las iniciativas de "Adiós comisiones" o el apoyo a la bancarización en Latinoamérica a través de su Fundación son otras de las acciones por las que la marca se está ganando la confianza de los clientes. En definitiva, la marca está construyendo una senda muy sólida de cara a futuro que a buen seguro le traerá grandes beneficios, tanto a nivel de marca como de negocio.



05

LA CAIXA

1.081 M€

▼ -16%



En estos dos últimos años, la marca catalana, líder en cuanto a número de sucursales en territorio nacional se refiere, ha sabido alejarse de dos hechos que podrían impactar de manera crucial tanto en su imagen como en su negocio. Por una parte, se ha desvinculado de los conflictos políticos de la región, reconociendo su origen y orgullo catalán, especialmente a través del fortalecimiento de las actividades de su siempre presente Obra Social de La Caixa, pero proyectándose como un banco con intereses en la economía nacional, de ahí su apuesta continua por los microcréditos, microempresas y otras fórmulas que apoyen al tejido empresarial español. Y por otra, tratando de alejarse de la imagen de algunos bancos y especialmente de polémicas que han salpicado a determinadas cajas catalanas.

Este perfil bajo al que no nos tenía muy acostumbrados, le ha permitido de forma positiva conservar la imagen que se tiene de la marca, como cercana y accesible; aspectos que también trabaja por medio de la ya mencionada Obra Social. No obstante, al mismo tiempo, se percibe que la marca ha perdido cierta esencia y frescura que la caracterizaba, por lo que La Caixa debe comenzar a valorar la necesidad de reposicionarse y hacer que su marca evolucione para recuperar, en una época de crecimiento y consolidación del sector, lo que un día fue.

En esta construcción de posicionamiento, la marca puede apoyarse positivamente en la digitalización, ya que, a día de hoy, La Caixa es una referencia en banca online, con aplicaciones que ofrece a través de su *CaixaMóvil Store* para todos los soportes y nuevos cajeros automáticos desarrollados a partir de la opinión de 2.000 usuarios. En este sentido, sin duda, saber escuchar y mantener una conversación con sus clientes, es la gran virtud de La Caixa que nunca debe perder.



06

REPSOL
1.018 M€
▲ +19%



La empresa energética, que ha visto incrementado su valor de marca en un 19% mantiene su posición de liderazgo en el sector. La compañía ha sabido capear la crisis vivida con la expropiación de YPF a manos del Gobierno argentino con éxito y sigue manteniendo su posición como líder en España en los negocios de Estaciones de Servicio, GLP y Ventas Directas, a la vez que posee una importante posición competitiva en Portugal y Perú con la marca Repsol consistentemente implementada.

La crisis de consumo en el mercado local y el aumento del precio del carburante han obligado a la compañía a dar respuesta a iniciativas de otros comercializadores basados en precio, lo que ha propiciado la recuperación de la marca Campsa para dirigirla al segmento de bajo coste a través de Campsa Express.

Repsol destaca por su apuesta por el I+D+i a través del desarrollo de nuevos compuestos, carburantes diferenciados, lubricantes con mejor rendimiento o soluciones de cara a futuro más sostenibles. Asimismo, su excelencia en la exploración en el negocio de *upstream* permite a la compañía tener proyectos clave en Brasil, Rusia o Bolivia, entre otros, que aseguran una alta tasa de reemplazo y un impacto positivo en sus negocios comerciales. Su compromiso interno con los empleados, la formación, el

nuevo Campus Repsol o el Centro Superior de Formación Repsol están incrementando la satisfacción de los mismos, consiguiendo una mayor atracción y retención del talento, que unido a la posesión de una marca sólida hacen que sientan un alto orgullo de pertenencia.

El proceso de digitalización de la marca tiene su pieza más visible en la Guía Repsol que, a través de la creación de aplicaciones para tabletas y smartphone permite, no solo permite un acceso más fácil, sino también una mayor cercanía e interacción con los clientes. Cercanía que se ha visto potenciada a través de la figura de Marc Márquez como embajador de su patrocinio en motociclismo, representando lo que la empresa quiere ser hoy y en el futuro: juventud, dinamismo y éxito.



07

IBERDROLA

996 M€

▲ +14%

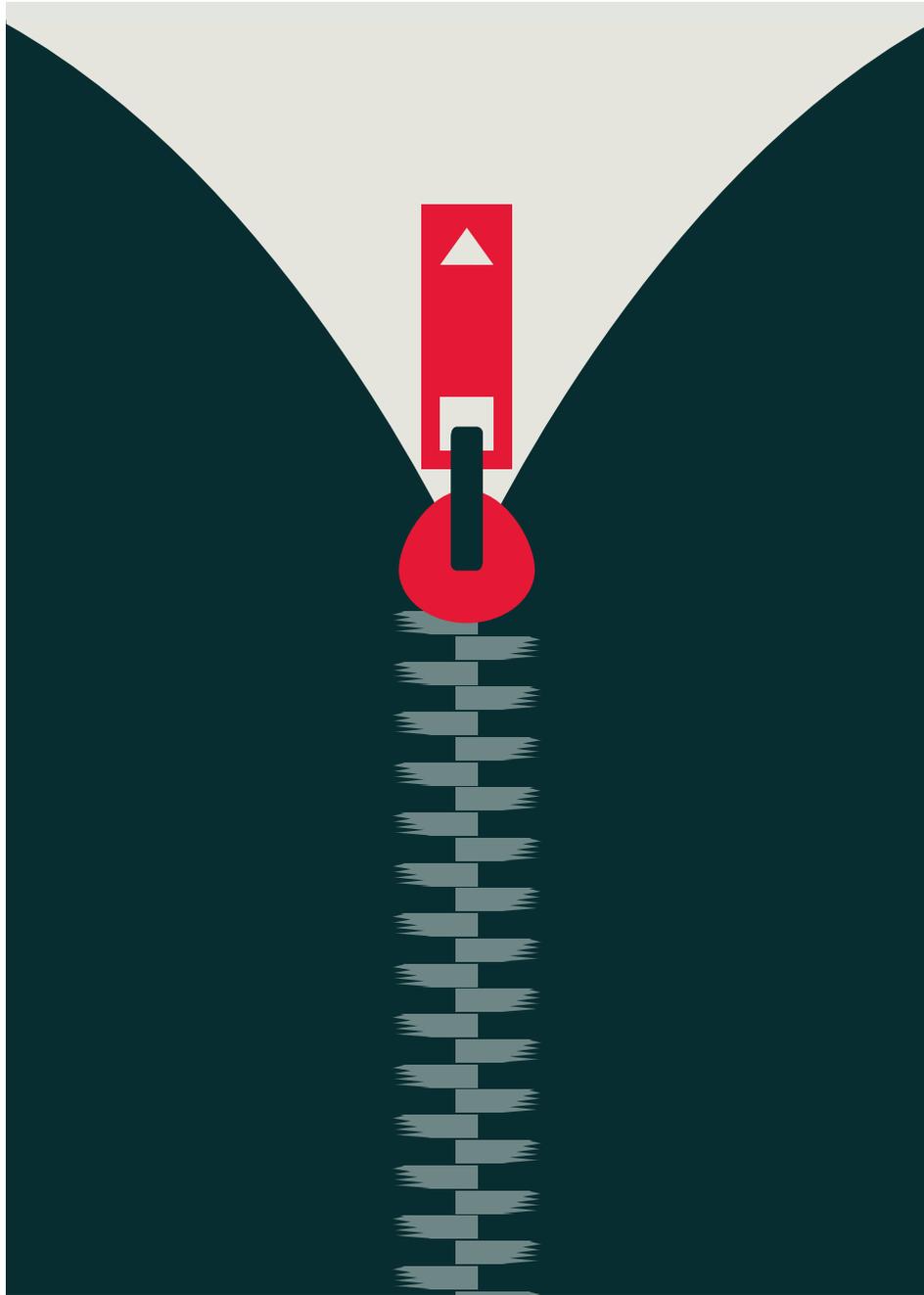


La compañía eléctrica sigue siendo una de las empresas líderes mundiales en energías renovables, con una indiscutible posición en la generación de energía eólica. Pese a las dificultades que ha presentado estos dos últimos años el mercado local como consecuencia de la ya perenne lucha con el Gobierno por el déficit de tarifa y la no desregulación efectiva del sector que se materialice en la posibilidad de un verdadero libre mercado, la marca mejora sus resultados con respecto a la edición anterior a través de una serie de medidas.

En primer lugar, ha racionalizado y focalizado sus inversiones, centrándose en aquellos mercados donde la compañía ya tiene intereses y puede obtener una mejora en sus resultados, de ahí su apuesta por Reino Unido, donde Scottish Power cada vez cosecha mejores resultados, Brasil, donde la compra de Elektro y su "iberdrolización" refuerzan su posición en el mercado o México, donde la posible liberalización del mercado puede suponer un impulso para la marca y el negocio tanto de generación como sobre todo de distribución. Todo ello sin olvidar las energías renovables, clave para el crecimiento a largo plazo, donde la innovación tecnológica con energías marinas en Reino Unido o los sistemas de redes inteligentes en Qatar son solo la punta de lanza de lo que está por venir.

Destaca también la política de Reputación y Sostenibilidad que está emprendiendo la compañía, con su nueva app de "multidispositivo game de sostenibilidad", su ferviente compromiso por reducir las emisiones para 2020 y sus distintas iniciativas ecoeficientes, entre otras.

Solo se echa de menos en la marca un mayor esfuerzo a nivel comunicacional, más allá del exitoso patrocinio de la Selección Española de Fútbol. Iberdrola debe intentar conectar de forma más emocional con los clientes, alejarse de su perfil institucional y acercarse a sus necesidades energéticas a través de programas de eficiencia de energía o soluciones personalizadas para sus clientes. Para ello debe desarrollar una estrategia de comunicación comercial que conjugue ese aspecto institucional que la marca trabaja tan bien, con un eje táctico que sepa conectar y hacer frente a las agresivas ofertas de los competidores. Sin duda alguna, su experiencia internacional le será de gran ayuda en ello.



08

MANGO

930 M€

▲ +4%

MANGO

Que la firma catalana de moda es uno de los gigantes del sector a nivel mundial es innegable si atendemos a algunas de sus cifras: 2.600 puntos de venta en 107 países. Sin embargo, el ligero aumento de valor de marca en un 4% se explica, principalmente, por dos motivos. En primer lugar, su estrategia de rebajar los precios en un 20% ha funcionado a medias, si bien el mercado español ha acogido la medida con entusiasmo, únicamente el 16% de las ventas provienen de esta región y el 84% restante del resto del mundo, sobre todo de Estados Unidos, Rusia o China donde la marca tiene una proposición de valor y una percepción más *premium*. Dicha imagen es fruto, en gran medida, de su alta inversión y su estrategia de comunicación, en la que destaca el endoso de estrellas del mundo del cine, la moda o el deporte como Kate Moss, Miranda Kerr, Gerard Pique o Andrés Velencoso para su línea *HE by Mango*, que no hacen sino reforzar la imagen de ser una marca aspiracional.

El segundo motivo son su subida de valor se debe a sus menores márgenes operativos en comparación con otros competidores. De ahí que la compañía haya entendido que necesita diversificar su oferta y ampliarla con nuevas líneas que ya han sido lanzadas, como *Mango Kids*, *Mango Sport & Intimates*, y otras previstas para el año 2014 como *Violeta*, dirigida a las tallas grandes y, por último, quizá la más importante

por su encaje estratégico con la imagen que la compañía desprende, una línea *premium* que a buen seguro tendrá éxito entre los fans de la marca. Dichas líneas, además de las ya existentes, tendrán cabida en su nueva estrategia de apertura de *megastores*, permitiendo de esta forma a los clientes vivir una experiencia integral de la marca Mango.

Pese a esta búsqueda del mix perfecto entre marca, líneas de negocio y estrategia de comunicación, Mango ha destacado siempre por su apuesta por la venta online y la digitalización de su negocio como una de las formas de acercarse a las necesidades de sus clientes. Su nueva iniciativa de *Mango Street* es prueba de ello, sin olvidar sus ya famosos blogs.

Además de los retos ya mencionados, debe hacer frente a su imagen de cara a la opinión pública internacional y su protección frente a desastres, como el ocurrido en una de sus fábricas en Bangladesh. Mango tiene la capacidad de seguir siendo un actor relevante en la industria, pero en el futuro necesitará realizar mayores esfuerzos y focalizar sus acciones.



09

BERSHKA

924 M€

▲ +41%

Bershka

Bershka se consolida en el ranking con un aumento del valor de marca del 41%, reflejando la creciente importancia dentro de la estructura del grupo Inditex. El aumento del valor de marca refleja la evolución de la marca en los últimos años, un camino hacia la madurez sin perder de vista las últimas tendencias. Bershka mira al oriente más innovador para inspirarse: la mejor muestra de ello es la nueva tienda de Shibuya (Tokyo), cuya inauguración marcó el pistoletazo de salida de este cambio. El nuevo modelo de tienda, replicada en otras ubicaciones, refleja a la perfección la nueva cara de Bershka: entornos abiertos más blancos con iluminación innovadora en los que destacan las prendas, donde la experiencia de compra es mucho más cómoda. Una esencia que se transmite en todos los puntos de contacto desde los *look books*, con una calidad superior y estética mucho más cuidada que en ocasiones anteriores, hasta la propia página web y la venta online, que se ha visto ampliada a nuevos países, como Rusia.

Bershka es la marca de Inditex que mejor ha sabido transmitir que la moda es una forma más de expresión y, como tal, no vive de manera aislada. Dentro de su página web podemos encontrar *bscene*, una sección dedicada a la música, *videoclips*, conectada a las diferentes redes sociales y un blog dirigido a jóvenes creadores, entre otras. El "mundo Bershka" es

hoy más que nunca una experiencia completa que encaja a la perfección con las inquietudes de su target: Bershka ha pasado de "responder a las necesidades" del target a "conectar emocionalmente" con sus clientes.

En definitiva, la Bershka adolescente de música electrónica a todo volumen ha crecido para llegar a ser la hermana trendy que todos querríamos tener.



10

EL CORTE INGLÉS

889 M€

▼ -35%

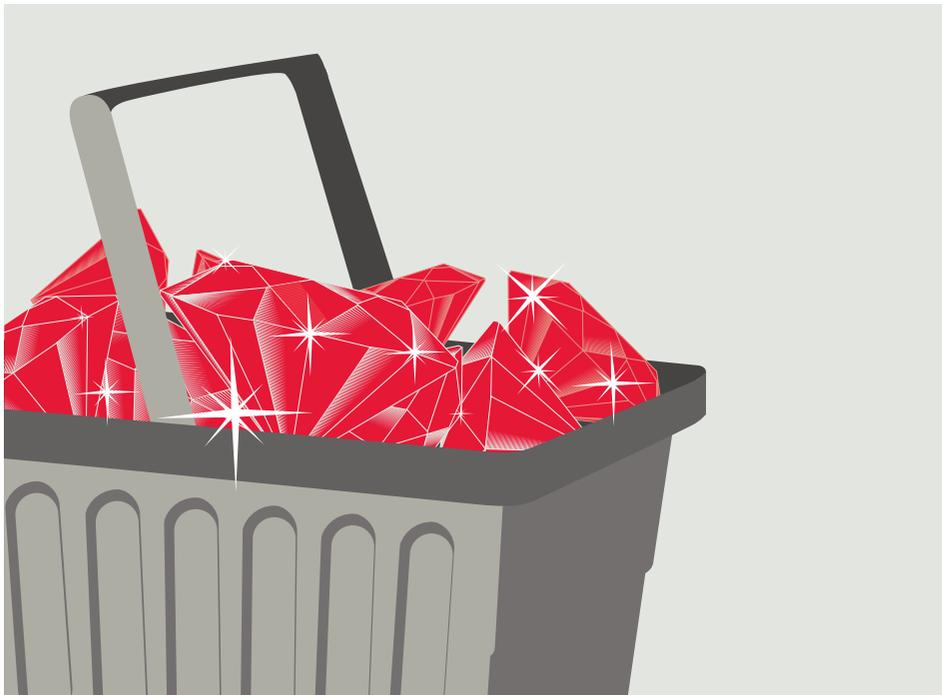


La otrora líder indiscutible de la distribución española ha cosechado una considerable bajada en su valor de marca tras haber vivido uno de los años más difíciles en su historia. Los malos resultados cosechados han obligado a El Corte Inglés a tomar una serie de medidas drásticas en su modelo de financiación como son la emisión de bonos, o el cambio y rejuvenecimiento de la dirección con el nombramiento de Dimas Gimeno como Consejero.

Para seguir siendo competitivo en todas sus líneas de negocio, El Corte Inglés se ha visto obligado a racionalizar su oferta con el cambio de modelo de Opencor, que ahora es Supercor Express y ofrece más variedad de productos a menores precios o la profunda renovación de su página web para potenciar la venta online. El Corte Inglés ha entendido que debe ser más competitivo a nivel de precios, por lo que no solo ha rebajado sus márgenes con el objetivo de aumentar su volumen de ventas, sino que lo hace con las ventajas por las que siempre ha sido conocido y valorado, una amplia selección de marcas, buena localización, servicios de valor añadido, posibilidad de devolución y sobre todo la posibilidad de financiación a través de su tarjeta y su servicio de financiación, negocio recientemente adquirido por el Banco Santander que supone un mayor desahogo para la compañía de su refinanciación de deuda.

El Corte Inglés sigue teniendo buen cartel e imagen frente al comprador internacional, especialmente entre los turistas de lujo a los que la marca ofrece servicios adaptados a sus necesidades concretas y la posibilidad de hacer todas sus compras sin salir de uno de sus centros con todas las comodidades posibles en cuanto a atención, pago y devolución de impuestos entre otros.

Es evidente que la compañía necesita un cuidado cambio de imagen y un posicionamiento más claro, propio de una empresa líder y proactiva en el mercado español, que no sólo tome decisiones de forma reactiva obligada por los cambios en los patrones de consumo y la crisis económica sino que desarrolle acciones diferenciadas que la sitúen como una marca con mayor preferencia y elección entre la población joven.



11

MERCADONA
812 M€
▲ +29%



Mercadona se posiciona como una de las marcas españolas que más ha crecido en el ranking de este año, en gran medida por su modelo de negocio y fuerte convicción de mantener los precios bajos en tiempos de crisis, adaptándose así a las necesidades de los clientes y posicionándose como uno de los supermercados más rentables de España.

Su presidente, Juan Roig, es el principal valedor y embajador de la marca, y su cultura de esfuerzo y dedicación en atender y escuchar las necesidades de todos sus "jefes", los clientes, permea a sus empleados por los que también siente una especial preocupación como denota el hecho de sus políticas de formación, promoción o conciliación laboral.

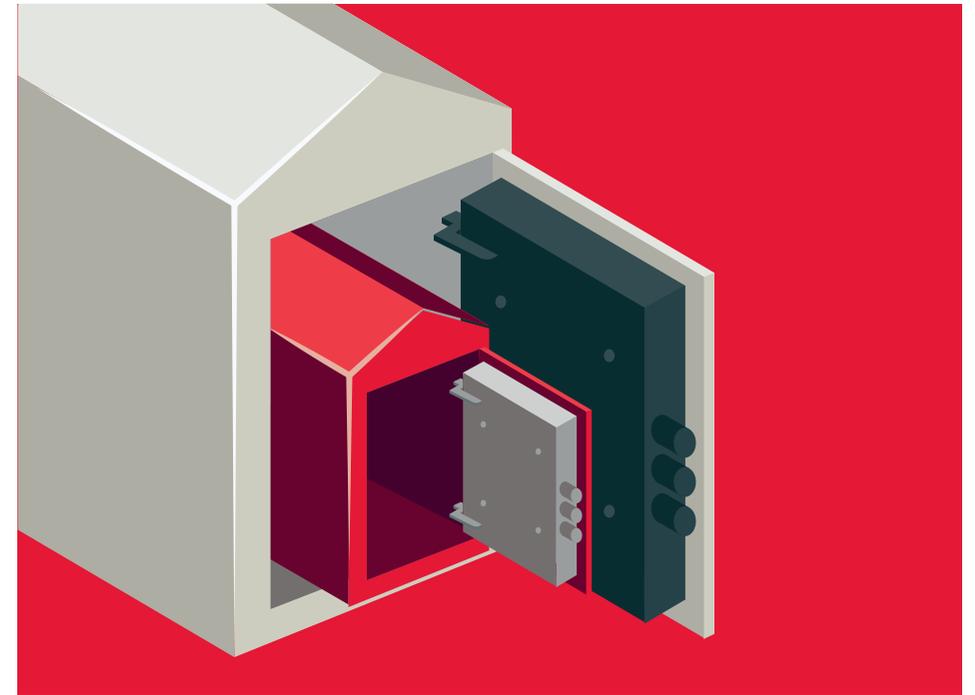
En estos dos años, Mercadona ha seguido evolucionando tanto a nivel geográfico con la entrada en una de las regiones donde hasta ahora no tenía presencia, el País Vasco, como a nivel de oferta. La recuperación de las secciones de

productos frescos y al corte y la disminución del producto envasado es una clara apuesta por la calidad del producto y supone un apoyo extra al productor local y a la creación de nuevos empleos, todo ello sin renunciar a sus ya archiconocidas marcas blancas como Hacendado o Deliplus.

Uno de los grandes retos de la compañía en el futuro es convertirse en una cadena no solo verticalmente integrada sino también sostenible, con el total aprovechamiento de sus productos frescos a través de ofertas al final de cada día para evitar que sean desechados.

El otro gran reto, además de la siempre apetecible internacionalización, será la digitalización de cara a los clientes para tener una relación aún más cercana y seguir escuchándolos.

En definitiva, Mercadona aspira a volver a ser nuestro tendero de toda la vida.



12

MAPFRE
759 M€
▲ +69%



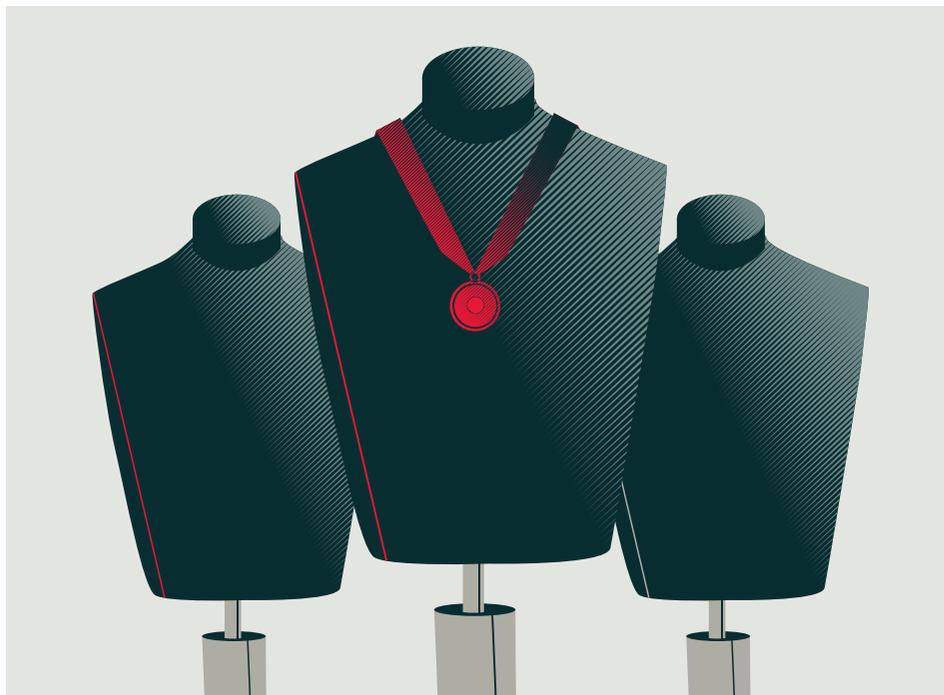
Mapfre sube posiciones en el ranking de 2013, situándose como la marca que experimenta una mayor subida del estudio (+69%). Su gran desempeño financiero y su fortaleza de marca posicionan a la compañía como la aseguradora líder en España, pero también en Latinoamérica, donde el sector asegurador está cada vez más presente gracias a la creciente clase media demandante de diferentes ramos para cubrir sus necesidades.

Uno de los grandes aciertos de Mapfre es el de haber sido capaz de generar una notoriedad espontánea entre los clientes, consiguiendo que los consumidores la posicionen en su *top of mind*, gracias en gran medida a la potenciación de su imagen y su color corporativo que la diferencia de las aseguradoras de la competencia que tienden a decantarse por el azul.

Otro acierto de la aseguradora es su patrocinio a Rafa Nadal como embajador de su marca, más que por su faceta como deportista como modelo

de los valores que quieren que se asocie con la compañía. La elección de dicho embajador y las campañas publicitarias desarrolladas van dirigidas hacia el aspecto emocional y conexión con el público, como muestra su campaña "Personas cuidando de personas". Asimismo, cabe destacar la acción de la Fundación Mapfre tanto en España como en Latinoamérica, como una excelente herramienta de comunicación, que instrumentaliza sucintamente sus acciones y compromiso social como empresa de seguros.

Pese a que Verti no tiene una relación visual o un endoso que lo relacione con la marca Mapfre, le está ayudando a desarrollar la multicanalidad, indirectamente, pues es una marca más fresca y dinámica, que quizá incentive más la interactividad y el diálogo social; aspectos todavía sin desarrollar plenamente por Mapfre como marca líder que es y que, sin duda, deberá desarrollar en el futuro para conectar más con sus clientes.



13

MASSIMO DUTTI

660 M€

▲ +15%



La marca del grupo Inditex, se consolida en el ranking español gracias a aspectos como el incremento de sus ventas, su constante aportación al grupo (en torno al 7%) y a que su concepto como marca *premium* dentro del mismo grupo gallego se ha visto reforzado dentro de la estrategia global del grupo por la apuesta en la calidad de los productos.

Este reposicionamiento no se ve solamente reflejado en su concepto más depurado y el estilo de vida que inspira, sino también en el *look & feel* que queda patente en sus tiendas y los servicios personalizados de sastrería y zapatería a medida que empieza a ofrecer, más cercanos a los de una boutique que a los de una cadena de ropa, como puede verse en las tiendas de Massimo Dutti en la capital gala que ya lucen carteles de *petite boutique de costumerie*.

Su expansión hacia nuevos mercados, especialmente EE.UU., Canadá y Taiwán y su mayor oferta de venta online en nuevos países,

ha supuesto un éxito de ventas, al posibilitar la atención de una mayor capilaridad en ciudades donde la marca no estaba presente, especialmente en el mercado americano, donde celebró su desembarco en la Quinta Avenida con el lanzamiento de una colección limitada denominada *"The 689 5th Avenue Collection"*. Massimo Dutti está gestionando su marca francamente bien y seguirá consolidándose año tras año si sigue apostando por la expansión internacional, sin perder su esencia como marca nacional con una clara personalidad.



14

MAHOU

619 M€

● -20%

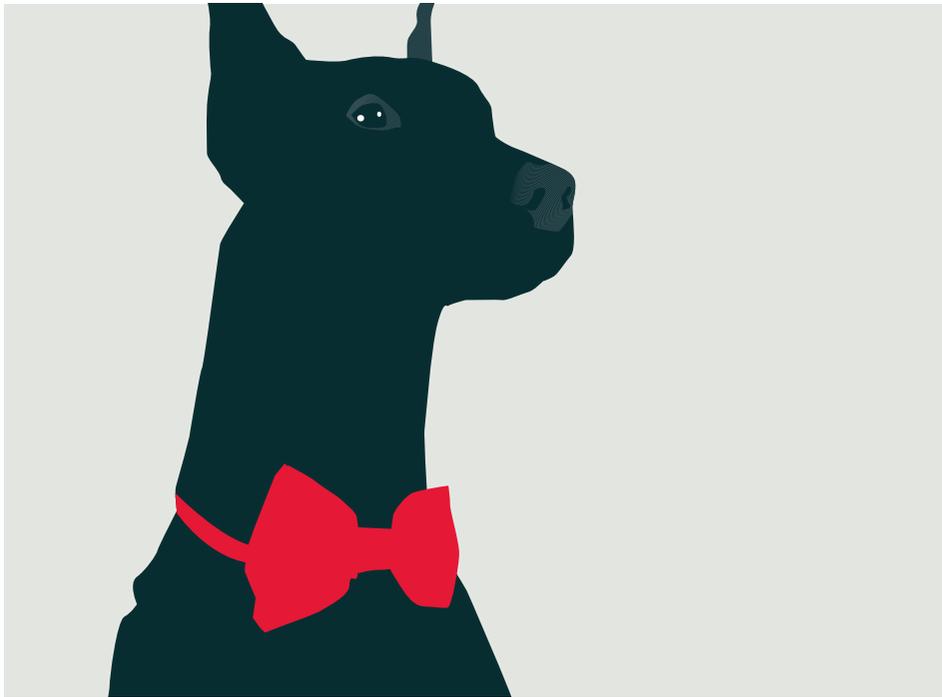
Mahou
CERVEZAS

La marca embajadora del grupo Mahou San Miguel es la primera marca de consumo del ranking español. Pese a que la marca sigue siendo muy fuerte a nivel nacional y su liderazgo es casi incontestable en la región de Madrid y centro, en estos últimos dos años, otras marcas nacionales han ido ganando terreno y la aparición de cervezas artesanales está restando cierta fuerza a la marca en su área con mayor influencia.

A nivel comunicación y gestión de marca, Mahou lo está haciendo bien y no sólo porque ha seguido fiel al proceso de desestacionalización del consumo de cerveza más allá de los momentos de verano, fútbol o conciertos, que sigue apoyando, sino porque ha hecho su marca más emocional, cercana y apetecible, especialmente en lo que respecta a Mahou Cinco Estrellas. Si Cinco Estrellas genera notoriedad e imagen, Mahou Clásica se beneficia de ello y es la encargada de generar capilaridad en el canal HORECA y caja para la compañía siendo la gama que mayor vinculación tiene con la gastronomía en formato tapa. "Mahou Sin" por su parte se ha hecho más relevante a

través del giro comunicacional y campañas de *street marketing* como "Cañín la sin de Mahou".

Las campañas "Qué bien sabe ser uno mismo" y "Celebra lo que tienes", así como su firme apuesta por las redes sociales y su adecuada gestión digital reflejan cómo Mahou ha conseguido llegar al público más joven, ofreciendo una imagen y unos valores basados en la amistad y el positivismo y generando un mayor impacto y visibilidad de su marca. A nivel social también ha conseguido crear una conexión con el público no sólo por medio de actividades como sus patrocinios en fútbol como "Fútbol Cinco Estrellas" y "Fútbol para todos", entre otros, sino por su iniciativa de convertirse en partner de la ciudad de Madrid y aprovechar lo mejor de la ciudad y de las experiencias que puede ofrecer disfrutar de una de sus cervezas. El futuro de Mahou se augura positivo no sólo por lo que está haciendo a día de hoy sino por sus proyectos innovadores como son "Mahou Noche", que recientemente ha sido galardonado con un prestigioso premio internacional Red Dot de diseño *Best of the Best*.



15

PROSEGUR
614 M€
▲ +42%



Prosegur vuelve a ser de las compañías con mayor crecimiento de valor en el ranking español de las mejores marcas gracias a su liderazgo a nivel nacional y a ser un referente internacional en el sector de la seguridad privada gracias al desarrollo de soluciones innovadoras y adaptadas a las crecientes necesidades de segmentos tan heterogéneos como los clientes particulares o las empresas en búsqueda de soluciones logísticas. Algunas de las nuevas soluciones más recientes de la compañía incluyen la automatización del efectivo y la externalización bancaria, los servicios a través de centros de control, dispositivos móviles y la vigilancia dinámica, entre otros el fortalecimiento de su posición internacional a través de nuevas adquisiciones o reforzando su presencia en países donde la marca ya estaba presente como es el caso de Alemania le ha permitido cosechar resultados muy positivos y reducir el riesgo vinculado a los resultados en el mercado local español.

Prosegur destaca por su alta capacidad de respuesta a las necesidades emergentes de los

mercados donde opera, adaptando su oferta a los mercados locales y proporcionando desde los servicios de seguridad más básicos a las propuestas con mayor valor añadido, en función de las necesidades de sus clientes. Destaca en todo este proceso, la fuerte apuesta de la empresa por la formación interna de sus empleados, fomentando así su compromiso con la marca y concediéndoles un mayor reconocimiento como participantes en el éxito de la compañía a nivel internacional.

Conscientes de la marca como garante de sus productos y servicios, aportando seguridad y confianza, Prosegur está realizando una correcta gestión de su marca, con una implementación consistente en todos los puntos de contacto, desde los furgones a los uniformes. Sin lugar a duda una marca fuerte que apoya una proposición de valor diferenciada y tangibilizada en productos y servicios de valor añadido es la mejor carta de presentación para una compañía que aspira a convertirse en líder mundial de su sector y que gracias a su crecimiento en Latinoamérica va camino de serlo.



16

DIA
567 M€
▲ +52%

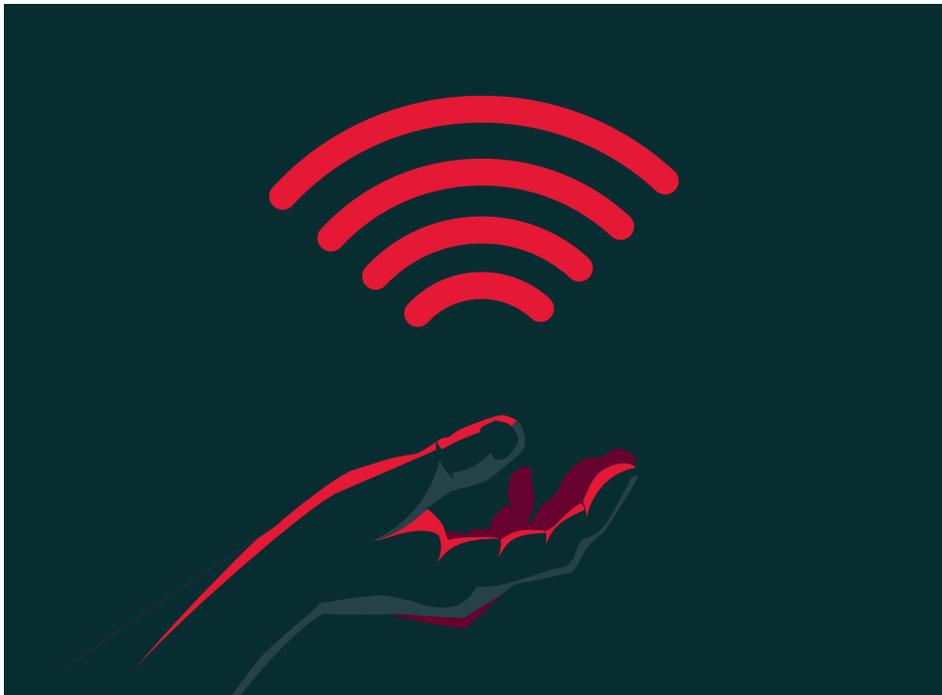


DIA es una de las marcas que experimentan una mayor subida en su valor en el ranking de 2013 gracias a su excelente evolución de ventas y de concepto de negocio en estos dos últimos años. Su escisión del grupo francés Carrefour y su posterior salida a Bolsa han reflejado que la estrategia por la que apostó la marca era la correcta en un momento en el que las economías de alguno de sus principales mercados como España, Portugal o Argentina pasaban por grandes dificultades.

Su crecimiento se puede resumir en dos puntos: gestión y diversificación. La gestión debe ser entendida de forma holística, desde su marca, pasando por el modelo de negocio y su relación con los clientes. Para ello se ha invertido en mejorar no sólo la imagen de sus tiendas o el packaging y surtido de su marca propia, sino también en los formatos disponibles, con consolidación de DIA Maxi y DIA Market según su situación, y la reciente creación de DIA Fresh,

la apuesta de la compañía para hacer frente a la pequeña compra y plantar cara a las famosas tiendas de conveniencia de los "chinos", con una oferta más amplia y centrada en el producto fresco y al corte.

La diversificación no sólo ha venido marcada por la presencia en mercados internacionales, sino por la compra de negocios estratégicos complementarios como Schlecker en España, renombrado Clarel, y dirigida a la estrategia de la compañía de cuidado de la marca y productos propio. Clarel supone una clara apuesta por el enriquecimiento de la oferta actual, ofreciendo productos de belleza y cuidado personal y generando indirectamente venta cruzada con DIA, ya que a buen seguro la tarjeta de fidelización de la marca desempeñará un papel importante, así como la recién apuesta por la digitalización, con el desarrollo y potenciación de la venta online.



17

TELEFÓNICA
553 M€
-56%

Telefonica

Telefónica abandonó para muchos de nosotros su rol comercial hace unos años cuando cedió el testigo a Movistar y la capacitó hasta convertirla en lo que es hoy, de ahí en cierta medida su descenso en valor de marca. Sin embargo, la marca sigue desempeñando un papel comercial en países como Argentina, aunque la lógica nos indique que tenderá a integrarse bajo la marca Movistar.

La compañía sigue siendo una de las marcas con mayor reconocimiento y reputación en España y la reciente decisión por parte del grupo de incorporar Telefónica en la comunicación de Movistar no hace sino reforzar y actuar como garante de sus productos y soluciones aunque mantiene un rol demasiado institucional del que quizá quiera distanciarse.

Dicha estrategia ya era aplicada por otras marcas comerciales como O2 o Vivo, lo que a nivel institucional proporciona una imagen de fortaleza para la marca difícil de igualar.

Para reforzar su liderazgo a nivel mundial dentro del sector de las telecomunicaciones Telefónica está apostando por la digitalización con cada vez mayor énfasis, lo que ha desembocado en la creación de Telefónica Digital, un negocio global para captar oportunidad en el mundo online y que se tangibiliza en nuevos negocios como Telefónica Dynamic Insights o acuerdos en el mundo de la música digital para llevar Napster a Latinoamérica o Wanda, la joint-venture en Mastercard para ofrecer soluciones de pagos a través de teléfono móvil. Sin olvidar una de las perlas con mayor potencial de cara a futuro en el grupo, Wayra, su plataforma de captación de nuevas propuestas tecnológicas y potenciación de start-ups que permite tanto a empresas como a inversores ponerse en contacto y desarrollar sus proyectos bajo el paraguas y garantía de ser parte de Telefónica.



18

BANCO POPULAR
471 M€
-12%

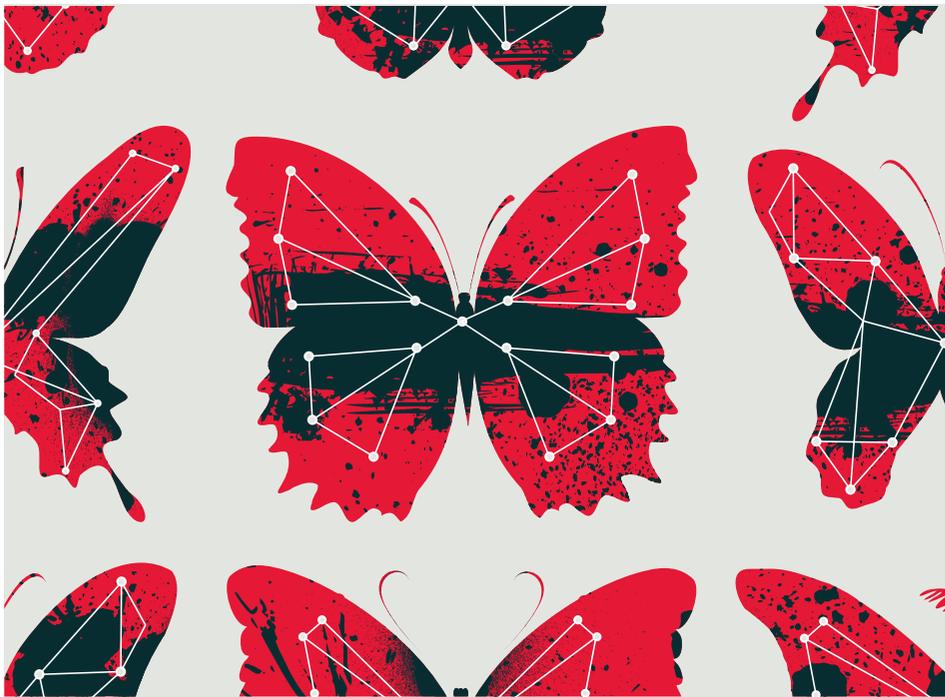
BANCO POPULAR

Banco Popular sigue reduciendo su valor dentro del ranking y cayendo posiciones debido a las ampliaciones de capital y constantes ajustes que se ha visto obligado a realizar para adaptarse a las exigencias financieras. El último ajuste ha sido el propiciado tras la integración del Banco Pastor. La operación, que a priori se consideraba un movimiento acertado, no ha cumplido las expectativas previstas, siendo su valor contable negativo y obligando a la realización de nuevos ajustes.

A nivel de marca, poco se puede destacar de las acciones que ha llevado a cabo, en sus sucursales o su comunicación, puesto que arrastra una imagen poco dinámica. La continua utilización de Pau Gasol como imagen del banco ha perdido frescura y tirón comercial, pues pese a su relevancia pública, es poco creíble y carece en la actualidad de un encaje estratégico con el posicionamiento y cliente tradicional de la entidad: las PYMES.

Si se perciben, no obstante, esfuerzos en cuanto a la digitalización de la entidad, visible a través de su oferta de una mayor multicanalidad a sus clientes, propiciando un incremento del número de clientes online respecto a años anteriores. Por otra parte, destaca el plan para internacionalizar la entidad con la apertura de oficinas de representación en los principales países emergentes.

El Banco Popular necesita, por tanto, desde el punto de vista de marca, comenzar a poner en orden su negocio, dotando a la marca de un mayor papel para generar más vinculación y preferencia y convertirse en competidor real a largo plazo.



19

GAS NATURAL FENOSA

434 M€

▲ +35%

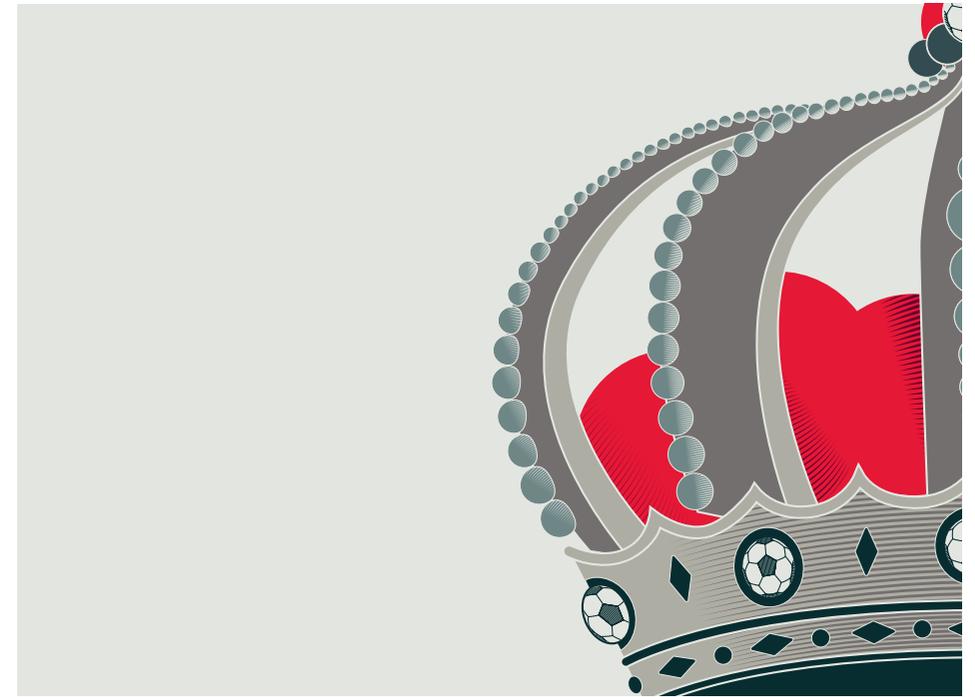


En su 170º aniversario, Gas Natural Fenosa experimenta una subida muy considerable en el valor de su marca, gracias a los buenos resultados de negocio cosechados en los últimos años y a las perspectivas positivas de negocio, especialmente, en el sector del gas, donde es líder indiscutible con una amplia cuota de mercado. La compañía haciendo alarde de su buena adaptación a las exigencias del mercado y, en concreto, fruto de la reforma eléctrica aprobada en nuestro país, ha presentado recientemente un nuevo plan estratégico que reduce el perfil eléctrico de la compañía para fortalecerse en el negocio del gas. Esta nueva realidad tendrá que reflejarse en las campañas de comunicación con un claro componente comercial, que hasta la fecha recogían su baza como la mejor oferta integrada entre los servicios de gas y electricidad.

En una búsqueda de mayor compromiso con sus clientes y con la sociedad en general, la compañía ha desarrollado su campaña "La energía que piensa", enfocada en conseguir ahorro y

eficiencia energética y conseguir así ser la primera compañía en España que hace un claro guiño hacia este propósito, reforzando así su imagen de marca en torno a lo "natural".

La compañía, asimismo, ha conseguido ser percibida de manera muy positiva por parte de sus clientes por su apuesta por la sostenibilidad. Tanto es así, que dentro de sus políticas de sostenibilidad y eficiencia energética, Gas Natural Fenosa está liderando, junto con otros *players* europeos, proyectos de movilidad sostenible entre los que destacan el de *GARneT* (combustible ecológico para vehículos y transporte de mercancías a través de GNL), *Cityelec* (vehículos eléctricos eficientes) y *Domocel* (repostaje de vehículos eléctricos en garajes); iniciativas que benefician a su negocio, pero también a la imagen positiva y a la reputación de su marca de cara al cliente.



20

REAL MADRID

406 M€

▲ +23%



El Real Madrid ha sido nombrado como el club de fútbol más rico del mundo por Deloitte y como la tercera marca deportiva con mayor potencial y valor por Forbes, lo que muestra la importancia de la marca en la generación de valor para el club que más allá de lo puramente deportivo se ha convertido en una generadora de caja para el club.

En este sentido el club ha entendido que la mejor explotación de sus recursos no se basa sólo en capitalizar sus éxitos deportivos, sino también en la explotación de la imagen de sus jugadores, estrellas a nivel mundial como Cristiano Ronaldo, Gareth Bale o Iker Casillas, entre otros, que le permiten llegar a regiones tan dispares como China, Dubai o Estados Unidos, a través de giras y partidos amistosos. Asimismo, el club cada vez saca más rendimiento a la explotación del estadio y de sus elementos como zonas VIP, espacios gastronómicos y de ocio o el Tour Bernabéu, que es ya más visitado que el Museo del Prado en Madrid, para diversificar la proveniencia de sus ingresos y poder competir con los nuevos

modelos de financiación de clubes adquiridos por grandes fortunas rusas o árabes.

Muestra de todo ese potencial de marca y ese deseo de vinculación con la misma son los recién renovados acuerdos de patrocinio con marcas globales como Adidas, Coca-Cola o el reciente contrato con Fly Emirates para aparecer en sus camisetas, que son tan solo una pequeña muestra de una larga lista que reflejan que el modelo de gestión de una entidad deportiva puede reportar grandes beneficios.

El Real Madrid está apostando por su gestión de marca en el ámbito digital, no sólo a través de su página web, disponible en diferentes idiomas, sino también en redes sociales, con lo que la conexión con sus fans es cada vez más directa.

Ahora falta encajar todas las piezas para que el modelo deportivo vuelva a cosechar los éxitos de antaño.



21

FC BARCELONA
399 M€
+25%



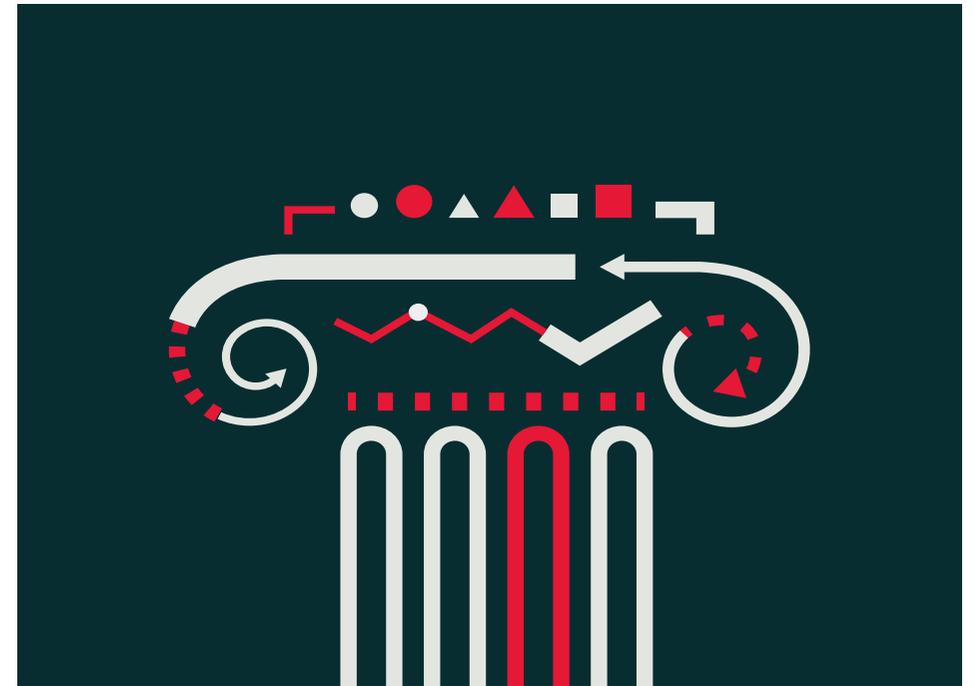
FCBARCELONA

Pese a perder la hegemonía mundial a nivel futbolístico a favor de otros clubes europeos, es innegable que el estilo, proposición de valor y de marca del Barça, siguen muy vigentes, lo que está permitiendo cosechar títulos domésticos y reforzar su posición económica, situando a la marca como el segundo club más rico del mundo por ingresos.

El club ha virado su estrategia de patrocinios y ha comprendido que para seguir siendo competitivo y fichar a jugadores de talla mundial como Neymar o retener a sus estrellas como Messi o Iniesta, entre otros, necesitaba obtener mayores ingresos, y no solo por parte de los derechos televisivos, de los más altos del mundo, sino a través de patrocinadores. De ahí que, si hasta hace unos años era UNICEF el patrocinador de su camiseta, ahora lo sea Qatar Airways, lo que no solo es beneficioso directamente a nivel de ingresos, sino que abre nuevos mercados y consolida la imagen de marca en una región que en 2022 acogerá el Mundial de la FIFA.

Su ya famosa cantera de La Masia, se beneficia también de dichos acuerdos, puesto que la inversión realizada en la misma, ampliando las instalaciones y mejorándolas para dar mayor cabida a nuevos talentos, asegura el mantenimiento de su modelo de entender el fútbol.

Al igual que otros clubes, el FC Barcelona está aprovechando el tirón de sus estrellas en redes sociales para construir un vínculo que trascienda los partidos, de ahí que fichajes como el de Neymar no solo se midan por su capacidad futbolística sino por el número de seguidores e impacto en las redes sociales que tengan. A tener en cuenta, la sólida construcción de su marca interna y externamente que se podría incluso ver reforzada si el club se desvinculara de su componente político.



22

BANKIA
393 M€
NUEVA ENTRADA

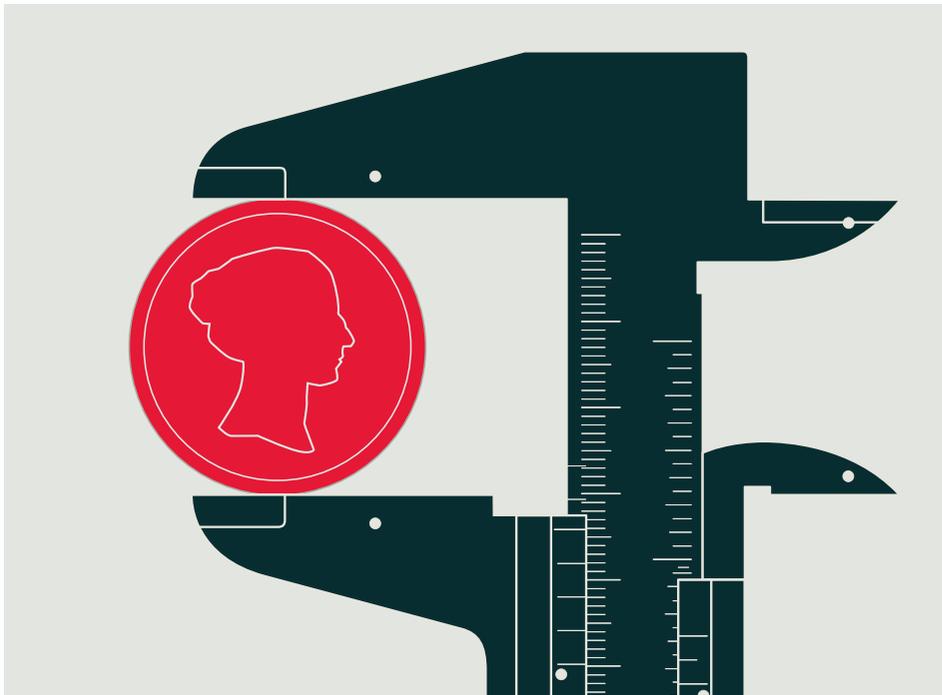
Bankia

Bankia entra por primera vez en el ranking de las Mejores Marcas Españolas pese a todas las informaciones que han rodeado a la entidad durante los últimos dos años. Y es que, pese a los escándalos protagonizados por algunos de sus directivos en la gestión, los problemas financieros derivados de la fusión de las cajas, el caso de las preferentes y las ingentes ayudas públicas otorgadas al banco para evitar el colapso de la entidad y un efecto dominó sobre el sistema financiero español, el banco está comenzando a salir a flote tras la llegada a la Presidencia de José Ignacio Goirigolzarri, un gran embajador de la marca que ha comenzado a racionalizar la estructura de la entidad para adaptarse a los requerimientos establecidos por el Gobierno, reduciendo sus oficinas en un 39% y su plantilla en un 28%, saneándola y haciendo caja a través de la venta de la cartera industrial, permitiendo así centrarse en ser una banca universal y en las necesidades de sus clientes en el día a día.

En este sentido, la entidad ha avanzado con importantes pasos, como la implantación

de la marca Bankia en gran parte de la red de sucursales en tiempo record, permitiendo así un mayor reconocimiento de la marca y lanzando campañas de publicidad como "Empecemos por los principios", basados en los principios básicos de la entidad y de la banca en general, que pretende ser un acto de refundación del banco.

Es evidente que la marca debe seguir avanzando y cerrando etapas, hacerse más digital y desarrollar una oferta y un posicionamiento más diferenciados para clientes. La senda parece estar trazada y al final, como diría Oscar Wilde, "Sólo hay una cosa peor en el mundo que hablen de ti, que no hablen".



23

BANCO SABADELL
373 M€
 ▲ +19%



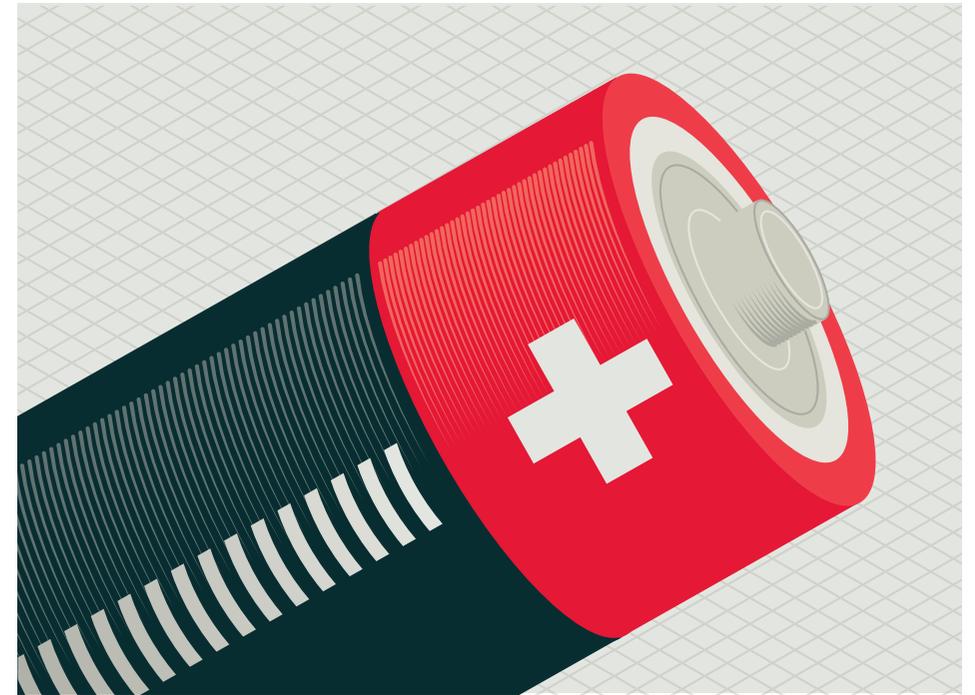
Banco Sabadell es una de esas entidades que pese a no tener un gran tamaño o ser especialmente notoria o considerada por la mayoría de población, se posiciona como un valor seguro para sus clientes. Esta seguridad y buen hacer se refleja en su considerable incremento de valor de marca, +19%, siendo la única compañía del sector bancario que logra tal hecho.

La entidad liderada por Josep Oliu, a pesar de haber tenido que afrontar los ajustes propios del sector, ha sabido lidiar con la situación y mejorar sus índices de satisfacción entre su cliente tradicional, las PYMES y empresas y sus índices de captación de clientes particulares. En todo ello sus estrategias de marca y de comunicación han desempeñado un papel crucial puesto que han acercado la entidad a nuevos segmentos.

La integración de las diferentes marcas, siendo la última la CAM, bajo el paraguas de Sabadell, es una clara muestra de como una marca fuerte

regional puede ser una garantía de trabajo bien hecho y de oferta diferenciada y de confianza a nivel nacional.

Sus campañas de publicidad, además, han contribuido a ello, especialmente "Relaciones" y "Entrevistas sobre el cambio", que no solo han tenido una repercusión en televisión y medios tradicionales, sino también y sobre todo en las redes sociales y en el canal propio de YouTube de la entidad, mostrando una marca bancaria cercana, humana, inteligente y comprometida con sus valores, que conecta con sus consumidores y que podrá seguir creciendo en el futuro. Su gran reto en el futuro sigue siendo internacionalizarse, lo que de, llevarse a cabo, le ayudará a diversificar el riesgo.



24

ENDESA
351 M€
 ▲ +10%



La compañía eléctrica incrementa su valor de marca, en un marco regulatorio desfavorable en España, donde es líder de cuota de mercado minorista. A nivel internacional posee una fuerte posición en países de América del Sur, especialmente en Chile y en Brasil donde la marca ha desarrollado importantes proyectos de *smart cities* en grandes ciudades como Buzios y Santiago de Chile, que están permitiendo a la marca reforzar su imagen en el exterior.

Si en el pasado no se percibía una estrategia de marca y comunicación clara y consistente, parece que han dado con la clave y han hecho "click" con su "Actitud Azul" que impregna su posicionamiento actual y vehicula tanto su patrocinio de la liga ACB baloncesto, ahora Liga Endesa, con las comunicaciones alrededor de las ideas "Luz, Gas, Personas" y el concepto de "actitud inteligente". Las personas y activación de sus patrocinios son las que están creando alta notoriedad y posibilidad de activación con clientes y otras audiencias clave.

Este posicionamiento y estrategia muy bien implementados en España no se perciben, sin embargo, en otros mercados de manera consistente, por lo que sería conveniente que la marca gestione su presencia en todos los puntos de contacto en otros mercados.

En la línea de la innovación, la compañía está empezando a desarrollar algunas acciones de comunicación online (nuevamente en España), más relacionales con el cliente, como es TWenergy y está realizando una fuerte apuesta por el vehículo eléctrico; apuestas, sin duda, que se acercan más al público y refuerzan su posicionamiento de marca.



25

CRUZCAMPO
269 M€
◆ +20%

Cruzcampo®

Pese al aumento del valor de marca de Cruzcampo en un 20%, se percibe que la enseña del grupo Heineken sí que está "perdiendo el sur" más de lo que desearía. La caída del consumo se ha reflejado especialmente en sus ventas, lo que ha hecho que ya no sea líder por cuota en el mercado español y sólo la comunicación y, sobre todo, el tirón del patrocinio de la Selección Española y su victoria en la Euro 2012 han salvado los muebles a la marca.

Si bien Cruzcampo posee la mayor penetración en Andalucía, un 48%, y tiene un amplio reconocimiento y cercanía con determinadas audiencias, también se percibe que comienza a quedarse anticuada y que no ofrece nada nuevo más allá de la innovación en su gama de Shandy, líder en su categoría con un 43% de cuota, donde ha lanzado la variedad de naranja.

Por tanto, la marca debe comenzar a salir de su mayor área de influencia, el sur y Andalucía en particular, que queda reflejado tanto en su

comunicación, donde recurrentemente hay un guiño de forma muy explícita, que más allá del orgullo de procedencia, puede llegar a ser un cliché y reducir su ámbito de actuación, como en sus patrocinios y acciones tácticas que, sin contar con la Selección, les deja poco margen de activación y un encaje estratégico muy limitado.

La gestión de la marca en el ámbito digital podría ayudar a desprenderse de esa imagen sin abandonar su origen, pero en la actualidad la marca no realiza demasiados esfuerzos y los realizados no tienen un impacto o vinculación con la marca.



26

SAN MIGUEL
249 M€
NUEVA ENTRADA

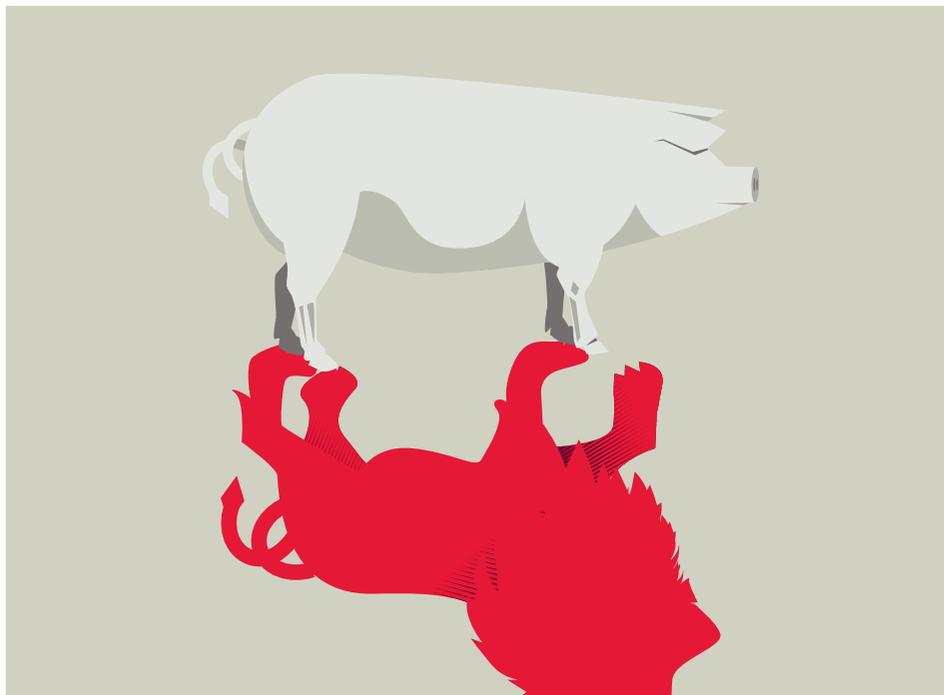
San Miguel

San Miguel figura por primera vez en el ranking gracias a su excelente gestión de marca por medio de campañas de comunicación muy potentes y totalmente integradas en todos los soportes. San Miguel ha sabido aprovechar las ventajas que reportan las redes sociales y la comunicación digital a través de plataformas online, soportes y exteriores, que hagan partícipe al cliente, siendo el eje clave en su estrategia acciones como los códigos bidi, desde donde descargarse el conocido tema de Mika, iniciativas en Twitter como #sacatubici o #nolotiro, webs exclusivas como sanmiguelfresca.com y apps como "Y tú, ¿estás siendo selecto?".

Esta gestión eficiente y consistente de la marca, por medio de un claro posicionamiento como cerveza internacional, se ve reflejada en campañas de comunicación centradas en la internacionalidad de sus consumidores, los ciudadanos de un lugar llamado mundo y en temas musicales que posibilitan una alta vinculación; conceptos que la diferencian de otras cerveceras. Su apoyo al mundo deportivo

(Patrocinio de la Selección Española de Baloncesto), al mundo cultural y especialmente a la música, la diferencian de la comunicación presentada por sus competidores más directos. Su apuesta por festivales como San Miguel Primavera Sound, BBK Live de Bilbao y conciertos al aire libre en Reino Unido, recurriendo a carteles de artistas británicos que refuerzan su cercanía con el mercado local, hacen que su encaje estratégico de patrocinio con posicionamiento funcione muy bien.

La innovación de San Miguel, asimismo, puede verse reflejada, además de en sus novedosas campañas integrales, en la innovación de sus productos a través de nuevos envases y a través de nuevas gamas, entre ellas la San Miguel fresca, que ha tenido un gran éxito en Reino Unido (su mayor mercado extranjero, con un 8% de sus ventas) y Blu, destinada al público joven como alternativa a las bebidas de mayor graduación, que además se declina en un espacio de reunión y creación de artistas denominado Blu Room.



27 CAMPOFRÍO
234 M€
▲ +17%



Campofrío sigue siendo una de las principales empresas cárnicas en España y Europa con cada vez mayor presencia en EE.UU. y China. En España sobre todo ha sabido innovar ofreciendo nuevas adaptaciones del producto y de los envases a las necesidades de los clientes, siendo su preocupación por la salud (productos sin gluten, por ejemplo), la tradición (sabores mediterráneos) y la oferta de productos de *snacking*, sus principales ejes de acción. Campofrío ha sido capaz de mantener su posición como líder gracias a su excelente calidad, gamas claramente diferenciadas, la innovación (por medio de la inversión) y propuestas de gran valor en sus productos.

En cuanto a la entrada a nuevos mercados, su importante proceso de internacionalización sigue aún muy ligado a España, cuyas ventas representan un 25%. En EE.UU. la base de entrada se apoya en la cultura y gastronomía españolas.

Sus campañas de comunicación basadas en marketing emocional (aquella de nuestros cómicos y la del "CV de todos", recientemente premiada a la campaña más eficaz por la Asociación Española de Anunciantes (AEA), entre las más recientes) y la idea de vivir la vida con optimismo, han tenido una gran repercusión mediática, en redes sociales y entre el público, con buenos retornos en la imagen de Campofrío. Su atención por los problemas sociales y su compromiso, sin embargo, van más allá, centrando su actuación en dos pilares principales con éxito: iniciativas centradas en la salud (web con información nutricional, promulgar vida sana por medio de la organización de carreras, entre otras) y sus iniciativas de colaboración con los más desfavorecidos, en España, gracias a su colaboración con Acción Contra el Hambre y Cruz Roja. Adaptarse a los tiempos que corren permite que la marca conecte con el público y siga siendo relevante.



28 CEPSA
232 M€
▲ +9%



Cepsa se mantiene en el ranking apostando casi toda su estrategia comercial y de marca a una única carta, la explotación de un posicionamiento basado en el precio, en su caso el "mínimo precio en carburante de tu zona", una afirmación arriesgada y fácilmente desmontable por cualquier operador independiente u otras compañías competidoras dispuestas a día de hoy a jugar la baza del precio como factor diferencial, incluido su socio Carrefour con quien mantiene un acuerdo a través del "cheque ahorro Carrefour" para la generación de tráfico bidireccional ofreciendo un descuento del 4% sobre las compras realizadas en el distribuidor.

Algunas de sus iniciativas innovadoras en el pasado no tuvieron apenas aceptación ni relevancia como para generar preferencia por la marca, como el Wi-Fi gratuito en las estaciones de servicio, espacios generalmente de tránsito.

La comunicación es escasa y sus patrocinios poco explotados en comparación con otras compañías. Así, por ejemplo, la renovación de su patrocinio con la Selección Española de Fútbol posee un bajo encaje estratégico y su activación es tan baja en comparación con otros patrocinadores que la "mancha" de CEPSPA y su vinculación con el éxito de la selección pasa casi desapercibida para los clientes. Sí es más relevante el del equipo de la F1 Toro Rosso, aunque se percibe se podría hacer más al respecto.

Cepsa debe comenzar a valorar internamente y de cara a sus clientes la influencia e importancia que debe tener su marca para la generación de valor. En la actualidad, la marca adolece de problemas que la convierten en una marca plana, sin personalidad ni posicionamiento claro y definido, con un estilo visual anticuado y que la siguen situando muy por detrás de su principal competidor.



29 JAZZTEL
227 M€
NUEVA ENTRADA

JAZZTEL

Jazztel ha sabido jugar sus cartas en los últimos años para hacerse con una posición en el ranking de Mejores Marcas Españolas. La marca ha ido evolucionando en términos no sólo de conocimiento, que aumenta considerablemente desde 2012, sino sobre todo de consideración y elección a través de una estrategia basada en la comunicación de las ofertas de productos y servicios bajo la imagen de personajes bien valorados por el público como son Jesús Vázquez o Pablo Motos y la búsqueda de viralidad entre sus clientes.

Yes que esa es una de las principales características de Jazztel, su perfil "batallero" y directo en el ofrecimiento de productos de comunicación básicos a unos precios muy competitivos, gracias a las posibilidades que ha ofrecido la liberalización del sector de las telecomunicaciones, los avances en el mismo en cuanto a tarifas y los acuerdos con plataformas como Canal+ para el ofrecimiento de contenidos. Todo ello ha propiciado que Jazztel sea capaz de

ofrecer productos como *JazzBox* que integran los servicios de televisión digital, telefonía e internet, siendo clara competencia de Movistar en este campo.

Jazztel ha posibilitado además el acceso gratuito a terminales de gama media-alta de Samsung o la financiación de *Smart TV* de la misma compañía, lo que son claros reclamos frente a competidores. Sin embargo, la apuesta de Jazztel por sus *call centers* y su estrategia de captación masiva le ha provocado ya algunos problemas con consumidores en términos de satisfacción, hecho que deberá corregir para no "quemar" su marca.



30 MUTUA MADRILEÑA
217 M€
NUEVA ENTRADA

MUTUAMADRILEÑA

Recordando su ya famoso estribillo "Soy, soy soy", Mutua Madrileña "es" parte del ranking de Mejores Marcas Españolas por derecho propio. Si la compañía era hasta hace unos años una desconocida para el gran público, y especialmente fuera de la región de Madrid debido a su sistema de mutualidad que restringía su acceso a muchos de los actuales clientes, ahora gracias a su giro aperturista es la aseguradora más valorada por los clientes.

La estrategia de comunicación con anuncios pegadizos, muy tácticos y centrados en las ventajas de ser mutualista y de su tarjeta "SOY", además de acciones como el patrocinio del Masters 1000 de Madrid han catapultado a la marca y han conseguido un efecto de captación y retención de clientes con resultados record para la compañía. A ello también ha contribuido el acuerdo firmado con CaixaBank para la compra del 50% de Adeslas, lo que ha permitido reforzar su negocio de salud y aprovechar la red comercial de CaixaBank.

Además del compromiso de la marca con sus clientes, a los que, por ejemplo, ha congelado las primas en 2013 u ofrecido descuentos de hasta un 50%, existe un gran compromiso con sus empleados a través de la conciliación, la formación y las ayudas directas, reforzando de esta manera el vínculo con la compañía.

Sin embargo, la marca debe afrontar en los próximos años dos grandes retos derivados de su imparable crecimiento y que guardan cierta relación. En primer lugar la posible internacionalización del negocio en 2014 ya anunciada, con especial foco en Latinoamérica para competir de tú a tú con otras aseguradoras españolas en un mercado en crecimiento y con potencial futuro. Pero esto lo deberá hacer y este es el segundo y probablemente mayor reto, con una marca más neutra, sin su tradicional apellido "madrileño".

Comparativa del sector financiero

EXAMINAMOS CÓMO LOS *FUTURE EARNINGS* DE LAS MARCAS BANCARIAS INFLUIRÁN EN NUESTRO SECTOR FINANCIERO.

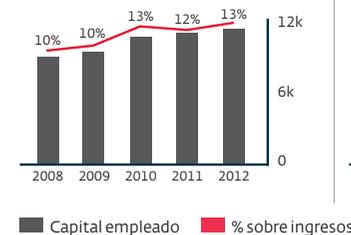
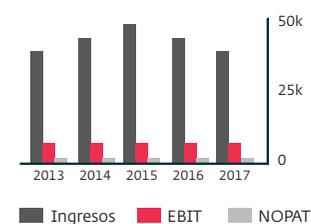


Santander

Valor de marca: **3.731 MME**
 Capitalización bursátil (1/8/2013): **53.420 MME**
 VM/Capitalización: **9%**
 % negocio considerado: **80%**
 VM/Ingresos negocio considerado: **6%**

Claves:

- Perfil agresivo, mayor asunción de riesgo.
- Menores márgenes operativos.
- Operación en mercados con peores resultados de lo esperado (Brasil).
- Proceso de integración de marca en USA (Sovereign) y España (Banif y Banesto).
- Alta inversión y RoI de patrocinios.



Marcas no incluidas:

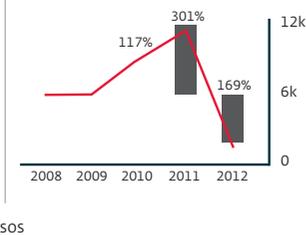
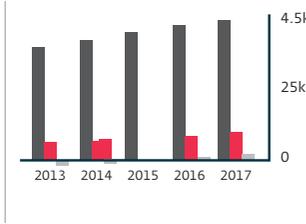


Bankia

Valor de marca: **393 MME**
 Capitalización bursátil (1/8/2013): **8.120 MME**
 VM/Capitalización: **5%**
 % negocio considerado: **100%**
 VM/Ingresos negocio considerado: **11%**

Claves:

- Recuperación de actividad de negocio y de resultados en los próximos años.
- Nuevo equipo gestor.
- Redimensionalización de la entidad (sucursales y empleados).
- Venta cartera industrial.
- Potenciación de la marca.



Marcas no incluidas:

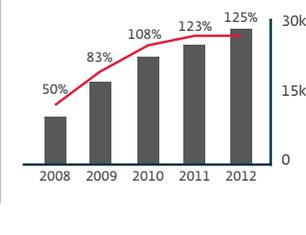
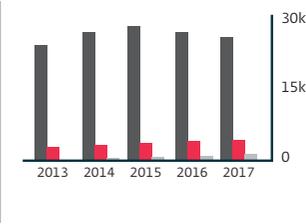


BBVA

Valor de marca: **3.631 MME**
 Capitalización bursátil (1/8/2013): **40.957 MME**
 VM/Capitalización: **8%**
 % negocio considerado: **90%**
 VM/Ingresos negocio considerado: **16%**

Claves:

- Perfil conservador, menor asunción de riesgo y mayores provisiones.
- Altos márgenes operativos sobre ingresos.
- Mercados con gran posición competitiva y altos resultados (México y Perú).
- Integración de Unimm (España) y venta participación de Citic (China).
- Patrocinios nacionales e internacionales afines con el consumidor final.



Marcas no incluidas:



Fuentes: Thomson Reuters, Bloomberg, Memorias anuales de Banco Santander, BBVA y Bankia.

Opinión de los expertos

ANÁLISIS Y VALORACIÓN
DE LAS DIFERENTES DISCIPLINAS
DEL BRANDING.

NUNCA TENDRÁS UNA SEGUNDA OPORTUNIDAD PARA CAUSAR UNA BUENA PRIMERA IMPRESIÓN

JORGE CAMMAN

Todas las marcas aspiran a construir un fuerte y firme vínculo emocional con sus consumidores. Una relación que esté construida sobre el cumplimiento de una promesa de marca. Un sentimiento de confianza basada en que la proposición de valor de una marca se transmita de manera constante y consistente a sus audiencias.

Sin embargo, en la estrategia de marca, como en la vida, construir una relación duradera con alguien implica hacer un esfuerzo concertado. Un esfuerzo que requiere reconocimiento y respeto mutuo, una conversación sincera y una manifestación tangible de consideración y compromiso.

Esto implica que aquellos que sabiamente cuidan de su marca también saben formar, motivar y gestionar a sus empleados de manera inteligente como los embajadores de la marca que deben "cumplir su promesa". Las marcas líderes están comprometidas con la creación de una cultura de marca interna que promueva lo que conocemos como *brand engagement* (la cultura de marca).

Vincular a los empleados a la experiencia del cliente, e informar, enriquecer y potenciar sus competencias, como parte de un equipo centrado en el cliente en el que se pueda confiar, no es sólo esencial para construir la marca, sino también para realzar el potencial y los beneficios, sus resultados financieros actuales y el valor de la marca de la compañía a largo plazo.

Siguiendo un proceso sistemático diseñado estratégicamente, las empresas orientan a sus empleados en lo que puede considerarse una transformación: el de pasar de ser "trabajadores" que simplemente estén al tanto de las actividades de la empresa en la que trabajan a auténticos "campeones" y defensores de todo lo que su marca representa y que la hace única. Esta transformación comienza con un proceso de formación para lograr que los empleados entiendan y acojan los principios y creencias fundamentales de la compañía y alinee éstos con los comportamientos correspondientes, poniéndolos de manifiesto en todo punto de contacto con el cliente. Como declaró en una ocasión la Duquesa de Windsor: "Nunca tendrás

una segunda oportunidad para causar una buena primera impresión".

Cuando pensamos en lo que hace que una marca sea "genial", a menudo lo describimos en función de nuestras propias experiencias. Y aunque podamos vivir experiencias de marcas por medio de su comunicación, su publicidad y su página web, el punto de contacto más crítico son las personas.

Cuando las personas en una organización comprenden la proposición de valor de marca, están formados y tienen a su disposición las herramientas y recursos que la hacen real están listos para crear, transmitir y tangibilizar experiencias realmente memorables.

No obstante, crear experiencias de marca distintivas para el cliente no es tan fácil como quizás pueda parecer de primeras. Los empleados no se ponen en acción de repente tras leer un libro de marca, estudiar un manual de estilo o ver un vídeo corporativo, independientemente de lo motivadores e inspiradores que éstos puedan ser.

Conseguir que los empleados se comprometan con "vivir la marca" es un proceso que requiere una planificación estratégica, diálogo constante con ellos y una colaboración multidisciplinar.

*Un equipo motivado y feliz
implica que es mucho más
probable que tengamos
clientes felices...*

*y, aún más importante
¡accionistas felices!*

Richard Brandson - Virgin

Todo comienza con un proceso analítico y estratégico para definir de manera precisa, propia y diferenciada, de lo que la marca representa y que está dispuesta a sostener (con recursos e inversión) a lo largo del tiempo.

Significa también la verdadera implicación del liderazgo corporativo a los niveles más altos de la organización, así como a los cargos más influyentes de todos y cada una de las unidades de negocio. Es imprescindible que los directivos actúen como los ejemplos a seguir poniendo de manifiesto de manera clara y comprensible para todos los empleados los comportamientos coherentes cara a los valores de la marca.

UN PROGRAMA DE CULTURA DE MARCA 360°

- Crea una alianza entre el CEO y el equipo de marketing y de RR.HH.: Los que ocupan los puestos más altos **tienen** que liderar con el ejemplo
- Vincula a los empleados con los clientes: ofrece ejemplos simples, relevantes e inspiradores de cómo articular los valores de la marca a nivel verbal y visual
- Identifica a los responsables que deben inspirar a sus equipos
- Traduce la promesa de marca en **comportamientos** relevantes y significativos
- Entabla procesos de diálogo y de retroalimentación, mantén conversaciones y comparte historias, con regularidad
- Alinea la experiencia del "empleado" con la experiencia del "consumidor"
- Define criterios para la medición del éxito al que puedan aspirar los empleados
- Escucha, evalúa y premia a los campeones de marca que "transmiten" de verdad la promesa de marca

El reto también implica crear comunicaciones relevantes, alineadas perfectamente con la plataforma de marca, invertir en materiales de formación para funciones específicas y alinear toda la organización con el "alma" de la marca.

La compenetración del empleado conlleva algo especial. Es algo que va más allá del simple "entender lo que representa mi marca", que es algo pasivo.

Si todo esto se queda sólo en comunicación a los empleados sobre cómo tienen que actuar, lo que tienen que decir y en cuestiones de satisfacción de empleados, nos quedamos en un nivel superficial. La compenetración y la vinculación auténtica van mucho más allá.

LA AUTÉNTICA COMPENETRACIÓN CON LA MARCA

Más allá de lograr un conocimiento profundo de la marca, el "momento de la verdad" cobra vida cuando el empleado entiende cómo la marca vive y respira en sus actividades diarias. De ahí se puede extraer el primero de los dos ingredientes esenciales de un programa de cultura:

- 1. Conexión emocional.** Que todo empleado sienta el cómo, el cuándo y el porqué de la existencia de su marca en el mercado. Por qué ha nacido para cubrir las necesidades de los clientes y cómo lo hace de manera propia y diferenciada, cara a la competencia.
- 2. Compenetración.** El segundo aspecto que consigue un programa de cultura es motivar a todos los equipos de manera constante. Esto se basa en un sentimiento de propósito en común que les hace venir a trabajar cada día, trabajando juntos en la misma dirección, colaborando como un auténtico equipo.

Lo difícil es que estos dos principios tienen en común que no responden a una fórmula unánime, idéntica o universal para todo tipo de trabajos o tipo de empresa. De hecho, cuando una marca en concreto los pone de manifiesto y práctica, la marca desprende una energía propia.

En conjunto estos dos ingredientes, la conexión emocional y la compenetración, son las claves fundamentales con la marca. Pero, sin embargo, ¿por qué existen tan pocas marcas que logran la

conexión emocional y la compenetración con el empleado con tan poca frecuencia?

Desafortunadamente, hay pocas empresas dispuestas a invertir en formar a sus empleados para que entiendan el mensaje de la marca que crean en él y que la vivan y actúen en consonancia.

¿CONCLUSIÓN?

A medida que la competencia aumenta y los clientes se vuelven más sofisticados, las empresas tienen que trabajar, consolidar y afianzar, con mayor rigor los comportamientos que no sólo impulsan el negocio, sino que también construyen la preferencia del cliente para la marca a largo plazo.

¿Cuál es la verdadera diferencia, entonces, entre una marca de éxito financiero en la mente del consumidor y una marca realmente "magnética" e irresistible? Sus empleados y cómo entregan la promesa de marca.

Para tener éxito, se debe recompensar lo siguiente:

- Los comportamientos que se consideran correctamente alineados con la marca deben definirse claramente e incorporarse en las responsabilidades y actividades de los empleados.
- Los valores de marca tienen que traducirse a comportamientos de marca reales y tangibles en el contacto, el punto de venta y la prestación de servicios al cliente
- La frecuencia y consistencia de comunicación y *feedback* a los empleados respecto a "¿cómo de bien lo estoy haciendo?" reportan éxito a los programas de compromiso de marca y cultura de marca.
- Un proceso de reconocimiento profesional o un sistema de recompensa que sea tangible a nivel personal y cualificable por el empleado, es imprescindible.

Jorge Camman

Innovation & Verbal Identity Director,
Interbrand Madrid

El 68% del abandono de clientes se debe a la indiferencia de los trabajadores a la hora de prestar un servicio – lo que supone una menor experiencia de marca para el cliente.

UNOS LIDERAN, OTROS SIGUEN

BORJA BORRERO

Un ranking no es ni más ni menos que el reflejo del liderazgo que ejercen determinadas marcas respecto a otras. Ser líder significa conseguir resultados comerciales sostenibles en el tiempo a base de creatividad e innovación (anticipación).

Este año tuve el privilegio de asistir al Festival de Cannes en calidad de jurado para los premios de Diseño. Cannes es una oportunidad magnífica para disfrutar de grandes piezas estratégicas y creativas para marcas globales y locales de las más variopintas procedencias, lo más interesante fue agruparlas según las tendencias que se van detectando en el mundo del marketing. Por mencionar algunas, he elegido tres que ilustran el panorama actual: lo "eco-digital", el "brand storytelling" y la "hiper-personalización".

El primer ejemplo refleja la tendencia "eco-digital". Esta pieza se llevó el Grand Prix de Diseño. Se trata de la marca Auchan y su *self-scan report* (podemos encontrar el vídeo en YouTube bajo este título). Dicha idea consiste en presentar la memoria de sostenibilidad de la compañía en formato app, que se descarga escaneando con el móvil un código de barras impreso en el ticket de compra del supermercado. Al activar la aplicación encontramos datos y gráficos de resultados y mediciones en formato animado, dinámico, con enlaces a vídeos e información relevante presentada de manera muy atractiva. Una genial manera de reinventar un documento tan árido como puede ser una memoria y convirtiéndola así en algo atractivo, intuitivo y práctico a la vez que sostenible.

El segundo ejemplo es la tendencia de "brand story-telling" por la que Qantas Airlines que obtuvo un León de Oro. *Stories for every journey* (también disponible en YouTube) presenta una colección de libros con historias cuyos autores son famosos escritores australianos. La particularidad es que las historias han sido escogidas buscando sintonía entre los escritores y los valores que definen a la marca Qantas y además han sido seleccionadas de manera que su tiempo de lectura coincide con el tiempo que dura el viaje según los diferentes destinos que ofrece la compañía. Un inteligente modo de hacer al cliente cómplice de la marca a través de un formato que viene presentado de una manera espectacular y que le mantiene "fidelizado" durante horas.

Ser líder significa conseguir resultados comerciales sostenibles en el tiempo a base de creatividad, innovación (anticipación) y diseño.

Por último, encontramos la "hiper-personalización". Una marca que ha construido hasta tal punto este carácter camaleónico, que ha logrado convertirlo en su único e irrenunciable ADN es Absolut Vodka y su idea también obtuvo un León de Oro. Se trata de una tecnología de embotellado que permite serigrafar infinitos patrones de diseño (en color y texturas) sobre la botella, haciendo de cada una algo único y puramente "Absolut". Simplemente brillante.

He elegido estas tres tendencias por mencionar algunas de las más importantes. Lo que pretendo no es tanto una enumeración de tendencias, sino señalar qué marcas las adoptan para seguir siendo líderes. Se trata de analizar cómo las marcas más valoradas adoptan muchas de estas fórmulas y se reinventan a través de ellas para cautivar al consumidor, especialmente a las nuevas generaciones.

Detectar una tendencia (o incluso crearla) requiere visión y liderazgo. En este sentido, los Directores Creativos de las consultoras de marca tenemos una gran responsabilidad con nuestros clientes facilitándoles formación e información acerca de nuevas herramientas de gestión de marcas, sesiones de brainstorming, tendencias en diseño, digitalización de las marcas, etc.

PREDECIR Y DIRIGIR

En Interbrand comprobamos cada día que hoy las marcas se definen a partir de sus audiencias y por lo que demandan. Esto debe convertir al Director Creativo en una especie de gurú, psicólogo o sociólogo, con un alto grado de inteligencia

emocional, sentido de la estética así como de lo práctico e intuitivo, y ¡que sea capaz de predecir el futuro! En definitiva, un perfil casi imposible.

Las marcas –el mundo– se mueven a gran velocidad y los límites entre los medios y plataformas para interactuar son cada vez más difusos. Las diferencias entre lo virtual y lo real cada vez son (y deben ser) menores.

Cuando hablamos de marcas, hablamos de la experiencia que nos ofrecen, ya sea a través de su web, sus tiendas o sus envases. Por eso el reto del creativo en branding es entender todo esto de manera integral y en todas sus propiedades: texturas, colores, sabores, olores, sonidos, navegación (física y virtual)... De ahí la complejidad de poder diseñar y coordinar tantos impactos dirigidos al consumidor y el reto de saber dirigir a un equipo tan multidisciplinar (diseñadores gráficos o industriales, programadores, *copywriters*, decoradores, arquitectos y músicos, entre otros). El Director Creativo debe ser capaz de conceptualizar y diseñar la marca en su expresión básica de identidad corporativa e inventarla en todas sus dimensiones. La marca en sus cinco sentidos.

Por tanto, desde la experiencia acumulada en Interbrand a lo largo de los últimos diez años, destacaría cinco claves que ayudan a construir las marcas fuertes del futuro:

Anticipación. El mundo cada vez es más rápido y debemos anticiparnos a él. Anticipándose, Apple, Starbucks e Ikea han conseguido que "necesitemos" un ipad, que paguemos un extra por sentarnos a tomar el café o que "redecoremos" nuestra vida cada poco tiempo. Ser visionario, estar al día de las tendencias, modas, corrientes, nuevas tecnologías. Acertar aquí requiere mucha visión y sexto sentido, pero es el camino para construir marcas líderes y perdurables.

Experiencia. En los 5 sentidos. Cómo traslado lo que la marca cuenta en sus manuales de identidad a lo que cuenta en campañas de publicidad, en sus entornos digitales, en sus tiendas, en sus programas de fidelización, de responsabilidad social... El hilo conductor es la marca y su ADN, y éste se debe "sentir" en cada punto del *customer journey*. Debemos evitar los

saltos narrativos o incoherencias entre lo que experimento online o lo que disfruto in situ. La experiencia debe ser una y única.

Compartir. Las marcas que consiguen hacer a sus audiencias partícipes de su toma de decisiones o del diseño de sus productos y/o servicios son las que están generando mayor empatía. La gente quiere opinar y sentirse partícipe. No hay más que ver las redes sociales. Las marcas que saben llegar a esa complicidad, son las que más alto llegan.

Generosidad. Los discursos sobre la responsabilidad social que han adoptado las marcas proliferan por todas partes. Todo son (o parecen) buenas intenciones, pero pocos lo demuestran. Es fácil decirlo para que conste en la memoria de la compañía. Pero ya no sirve. La gente quiere "sentir" ese discurso o de lo contrario penalizará a la marca. El mundo se ha vuelto más "sensible" y la información ahora está al alcance de todos.

Vitalidad. La marca evoluciona y cambia con el mundo y a su ritmo. Las marcas son entes vivos, cuya expresión visual y verbal no puede ser estática como lo era en el pasado. Las marcas líderes deben ser capaces de aunar por un lado su ADN más o menos inmutable (en la medida que la compañía no cambia estratégicamente) y por otro, ser capaces de reinventarse para permanecer relevantes a las nuevas generaciones que se incorporan como potenciales clientes.

El mundo es cada vez más pequeño y ofrece oportunidades antes impensables para todas las marcas a través de la globalización y la digitalización (los mercados emergentes lo están demostrando). Los discursos de marca cada vez se parecen más porque no queremos renunciar a nada ni a nadie. Aquí radica el peligro de caer en generalizaciones. Sólo las marcas que sepan incorporar algunos de los puntos (si no todos) mencionados serán capaces de despuntar y liderar.

Borja Borrero
Executive Creative Director
EMEA (Western Europe) & LatAm

GAMIFICACIÓN: LAS MARCAS PAUTAN EL JUEGO

MARÍA RODRÍGUEZ

Aprender jugando. Mantra de multitud de académicos durante años, es en la actualidad un poderoso escenario para las marcas. Donde pueden articular sus estrategias, a través de métodos basados en el entretenimiento y la diversión, para atraer, motivar y conectar con sus audiencias.

Generar experiencias memorables es vital para el recuerdo de las marcas, y un juego que permite a los usuarios diseñar el coche de sus sueños lo es. Esto es lo que hizo Volkswagen con el juego *The People's Car Project*. Consiguiendo más de 50.000 ideas y medio millón de votos en 10 días, con más de 33 millones de visitas en un año.

La utilización de técnicas de juego ofrece a las marcas una gran oportunidad de provocar un cambio positivo, creando emocionantes y absorbentes historias. Incorporar mecánicas de juego enriquece la experiencia de los usuarios obteniendo una mayor: captación, motivación, interacción, conexión, compromiso y fidelización. Tanto con las audiencias internas como externas, convirtiéndolas en embajadores y fans de la marca.

¿PERO QUÉ ES EXACTAMENTE "GAMIFICACIÓN"?

Gamificación es la disciplina que contempla el uso de mecánicas propias de juegos aplicadas en otros contextos y entornos, para incentivar determinados comportamientos o recompensar acciones concretas dentro del entorno empresarial.

Gracias a estrategias de gamificación, las marcas logran convertir la experiencia (de información o de consumo) en un juego, introduciendo elementos universales y atractivos, tales como: puntos, niveles, premios, medallas o bienes virtuales.

TENDENCIA O PERMANENCIA

En los últimos años se ha hablado de gamificación como tendencia, pero gamificación es la nueva realidad.

En datos, la agencia de investigación Gartner prevé que para el 2014 más del 70% de la lista de compañías que forman el *Forbes Global 2000* tendrá al menos una aplicación de gamificación

y el 50% de las compañías que trabajan con procesos de innovación gamificarán dichos procesos. El gasto en técnicas de gamificación alcanzará los 112 billones de dólares en 2015.

Pensando en su capilaridad, el juego *Angry Birds* ha conseguido un tiempo colectivo dedicado que asciende a más de 200.000 años desde 2009. Pero no se trata de algo exclusivo para un público joven, sino que expande sus fronteras de edad, como por ejemplo *Apalabrados*, donde los usuarios de todas las edades compiten con sus amigos y compañeros de trabajo. Los juegos por tanto consiguen conectar con una amplia red de participantes.

¿CUÁLES SON LOS INGREDIENTES CLAVES DE UN JUEGO?

1. Competición: utilizar niveles y rankings que muestren los logros, son determinantes para afrontar el desafío. Hacer sentir a los jugadores que progresan es vital para mantener el interés. La competición entre los participantes y poder comparar entre ellos. Un gran ejemplo es la aplicación que Mini usó en Estocolmo para el lanzamiento del *Mini Countryman*. Creó un juego para iPhone donde los jugadores y evangelizadores de marca tenían que encontrar las localizaciones adecuadas a través de realidad aumentada para conseguir un Mini real.

2. Estatus: los jugadores se sienten motivados por el reconocimiento y prestigio de la comunidad social. Por lo tanto las marcas deben asegurarse que la reputación de los jugadores se realza. *Nike+* con más de 11 millones de usuarios, permite realizar múltiples acciones, comparar resultados, conseguir recompensas, integrando el entrenamiento real con la competición virtual dentro de las redes sociales.

3. Conectividad: los participantes frecuentemente se unen a un juego porque su red de contactos ya está presente, por lo que despierta su interés. Los programas de gamificación deben crear un fuerte sentimiento de pertenencia en la comunidad. Por ejemplo, el juego *Candy Crush* cuenta con 132 millones de jugadores activos. Cada jugador cuenta con cinco vidas para superar la fase, cuando se terminan, deben recurrir a los amigos a través de las redes sociales para tener más oportunidades.

Una de las herramientas más poderosas que las marcas tienen de motivación, conexión y fidelización con sus audiencias.

4. Inmersión: el jugador se adentra en otra realidad paralela. Gracias al diseño gráfico y animaciones de calidad, los juegos digitales permiten a los jugadores sentirse completamente inmersos en su propia realidad virtual. *Magnum* (Unilever) ha desarrollado el concepto *Pleasure Hunt*, donde la aventura transcurre en búsqueda del placer y tiene lugar en escenarios únicos.

5. Personalización: la posibilidad de customizar y crear una identidad propia genera sentido de pertenencia a través de la expresión personal. Es el caso del nuevo *Ford Focus* eléctrico que ha creado *MyFordMobile*, una aplicación donde a través de la buena conducción se personalizan premios para los participantes.

APLICACIONES PARA LAS MARCAS

Uno de los objetivos de una marca fuerte es atraer, retener y motivar a sus empleados. Y sin duda un programa de gamificación es un medio para lograrlo, convirtiendo a los empleados en aliados y embajadores de la marca. Es el caso de *Accenture* que ha diseñado la aplicación *Celebrating Performance*, para motivar a los empleados a mejorar su forma física caminando más. Se trata de un programa de *Brand engagement* que consigue una alta involucración emocional. Totalmente alineado con su idea central de marca *High performance*.

Otro gran objetivo es la relevancia, para ello hoy en día la marca debe estar abierta y activa, escuchando e interactuando con sus clientes. Una marca que ha sabido entender al consumidor como un agente activo y establecer un diálogo

directo con él es *BBVA*. Gracias a la aplicación *BBVA Game*, ha sido capaz de dar un vuelco en la forma de interactuar con sus audiencias, generando una conexión única y emocional.

Otros dos factores determinantes para la marca son la fidelidad y la prescripción, que se generan cuando la marca es capaz de conseguir conectar en un plano emocional, no se trata de cubrir una necesidad sino de traspasar la experiencia y superar las expectativas que hay detrás del producto o servicio. Siendo los programas de fidelización una de las aplicaciones más evidentes en gamificación. La marca *Starbucks* ha conseguido resultados excelentes, gracias a la iniciativa *MyStarbucksReward*. Con más de 6 millones de usuarios, la aplicación permite acumular "estrellas" redimiéndolas por productos de la tienda y descuentos.

Adicionalmente, la gamificación puede tener fines solidarios. Ejemplo de ello es la iniciativa española de *ING Direct* y *UNICEF*: "El monstruo que no dejaba ir a los niños al colegio". El portal presenta la historia animada de unos niños que se encuentran en una encrucijada y piden consejo sobre cómo actuar, el jugador responde vía SMS. El dinero íntegro del mensaje es donado a *UNICEF*.

Por tanto, el lenguaje de las marcas debe adaptarse al entorno multipantalla e interconectado actual, ya que permite nuevas y poderosas formas de expresión. Crear un juego que sea un gran éxito a la primera puede no ser tarea fácil. Pero merece la pena empezar a utilizar una de las herramientas más poderosas que las marcas tienen de motivación, conexión y fidelización con sus audiencias. La estrategia de gamificación debe ser bien planificada y ejecutada, se puede empezar por mecánicas sencillas añadiendo acciones paulatinas, pero siempre teniendo en cuenta que para lograr el éxito el juego deberá ser: atractivo, divertido, voluntario, retador, absorbente y reconecedor.

Las marcas memorables son aquellas capaces de hacer imaginar lo inimaginable.

María Rodríguez
Project Manager y Digital Leader,
Interbrand Madrid

LA NUEVA DINÁMICA DEL CUSTOMER JOURNEY

CARLA CAPRILE, BEATRIZ DIEGO Y MARÍA LARA

El comercio electrónico continúa rompiendo con todas las previsiones. De acuerdo con la CMT, España ha registrado un crecimiento del 15,1% de la facturación en el primer trimestre de 2013 frente al mismo periodo de 2012. Sectores con un mayor nivel de madurez en el mundo online, como el sector turístico, concentran el mayor número de transacciones, demostrando así la importancia de la confianza. Por ello, analizamos las palancas clave que nos ayudarán a transformar el entorno online de un mero canal de venta o punto de contacto, a convertirse en una parte integrada de la experiencia de la marca.

A la hora de construir confianza, las reglas del juego han cambiado. El 81% de los usuarios de Internet admiten que los posts sociales influyen directamente en su decisión de compra, nos encontramos frente a una nueva evolución de este proceso en base a las siguientes implicaciones:

1. El proceso de compra deja de ser lineal y pasa a fluctuar de acuerdo con distintos estímulos del entorno online y off-line.

2. Frente a una comunicación unilateral se plantea un diálogo con el consumidor que se abre a multitud de participantes con opiniones y experiencias diversas, y en la que el *word of mouth* cobra más peso que nunca.

3. La información resulta mucho más accesible, transparente y proviene de una creciente variedad de fuentes del mundo real y el digital.

4. La experiencia online se convierte en una prolongación de la experiencia retail y viceversa, y han de alimentarse mutuamente. Los "retailers" irán necesitando menos espacio de exposición centrándose en la atracción e identificación del público objetivo y dotando al entorno digital de funciones complementarias. Las *pop-up stores* desempeñan en este sentido un papel clave en la evolución del entorno retail.

5. Y para sorpresa de algunas marcas... la localización geográfica, la ausencia de legado y la falta de inversión dejan de suponer una barrera: surgen nuevos modelos de negocio que pueden representar un cambio de paradigma a nivel sectorial a través de la innovación y la creatividad.

En este entorno altamente volátil y competitivo, atraer y retener la atención del consumidor se convierte en todo un reto para las marcas en la actualidad. Por ello, las marcas están desarrollando diversas soluciones o herramientas para hacer frente a este reto. Un ejemplo de ello es la integración entre las publicaciones y contenido y comercio. La gigante Asos lanzó su revista en formato móvil, *FashionUp*, en 2012 en Reino Unido posibilitando a su audiencia global buscar y comprar desde cualquier localización. Esta estrategia se complementó con una distribución de la revista impresa con 450.000 copias de mensuales, un seguimiento de 10.000 lectores online al mes y un aumento de las ventas a través del dispositivo móvil del 11% al 22%. Dotar de contenido online permite a la marca inspirar y así conquistar al consumidor.

En esta fase donde la marca entra en el proceso de consideración, el entorno digital no sólo posibilita la captación de un mayor número de consumidores, sino que genera unos niveles sin precedentes de información acerca de sus perfiles, motivaciones y necesidades. Las marcas inteligentes están ya escuchando y utilizando esta información con el objetivo de conocer e influir sobre el proceso de decisión integrando la opinión del consumidor desde el producto hasta el *merchandising*. La aplicación de Topshop *Be the Buyer* lanzada en su última colección, desarrollada junto a Google+, brindaba a sus clientes la posibilidad de colaborar con la marca en la elección de su colección. Esta iniciativa alcanzó 4 millones de visitas y 200.000 menciones en redes sociales en los primeros cinco minutos del desfile lanzado en su plataforma online. El conocimiento adquirido por la marca durante el proceso permitió el desarrollo de una colección ajustada a los gustos del consumidor, haciéndole sentir partícipe del proceso e incrementando así su complicidad con la marca.

Una vez que las marcas son capaces de atraer y retener la atención de su público objetivo, es necesario romper el gap entre la inspiración y la materialización de la compra.

Tres herramientas nos facilitarán este objetivo:

• **La imagen de marca: la oportunidad para generar confianza.** El tiempo de atención

del usuario es reducido, debemos centrar nuestros esfuerzos en construir una imagen que transmita seguridad y que sea capaz de mostrar la esencia de nuestra marca. La claridad, la consistencia y la diferenciación respecto a la competencia en los mensajes y aplicación de la identidad visual, entre otros elementos de marca, ayudarán a construir una marca sólida.

• **La navegación: sencilla e intuitiva.** Demasiada complejidad hace que el consumidor se pierda, abandone la página y por tanto, disminuyan las probabilidades de compra. Una mayor orientación a lo largo del proceso de la compra, la posibilidad de acceder a soluciones customizadas e información detallada incrementan las posibilidades de que se realice la transacción. BBVA está desarrollando una estrategia 360º fomentando la multicanalidad sin perder su esencia de marca. Una muestra de ello es la plataforma "Donde estés" que promueve el uso de la banca online permitiendo realizar cualquier operación de manera fácil y segura desde cualquier lugar haciendo "fácil lo difícil".

• **Atención al detalle: suplir la falta de trato directo.** La marca debe expresarse de manera auténtica y cumplir las expectativas del consumidor. La falta de contacto personal con nuestros consumidores debe ser suplida con una propuesta de servicio diferencial y relevante que haga que el consumidor se sienta cerca de la marca. Esto unido a aspectos como la disponibilidad de varios medios de pago, de diversas versiones del producto o servicio, nos ayuda a facilitar la experiencia al consumidor.

El mundo online refuerza la teoría de que el momento de compra no es el momento final de la relación con el cliente. El periodo de la post-compra es fundamental para fidelizar a los clientes actuales, mejorar la afinidad con la marca y fomentar la recomendación de la misma. Una marca fuerte es aquella que "no muere" tras la transacción, sino que consigue mantener su esencia una vez que se ha adquirido el producto o servicio.

La información de seguimiento del pedido y la interacción hasta el momento de la entrega del producto hacen que incremente la credibilidad de la marca. El momento de la compra no es el mismo que el de la entrega del producto y/o servicio, de manera que los servicios post-compra nos ayudarán a destacar frente a la competencia. Pronovias, dónde no sólo hace un seguimiento de las futuras novias con mails explicativos del proceso sino que además envía a sus novias el boceto del diseñador del vestido de novia elegido, un *little wow* que contribuye a crear vínculos y una percepción positiva de la marca.

Si el momento de compra debe ser cuidado, también lo debe ser el momento de devolución de la mercancía; este punto es altamente crítico porque se unen una compleja logística inversa, con una alta exigencia por parte del consumidor a lo que se debe dar respuesta de la forma más precisa y rápida posible.

Y todo esto no ha hecho más que empezar: el número de usuarios de internet mundiales crece día a día. Para finales de este año, la *International Telecommunications Union* estima que el ratio de penetración se acercará al 40%, aunque en algunos países ya supera el 90%. Posibilidades infinitas en un mercado sin fronteras ni horarios, donde impera la libertad para los consumidores de buscar, compartir, comentar y comprar en tiempo real, y serán aquellas marcas que sepan responder de la forma más inteligente a las nuevas reglas del juego las que triunfen.

Carla Caprile, Beatriz Diego y María Lara
Consultants, Interbrand Madrid

El mundo online refuerza la teoría de que el momento de compra no es el momento final de la relación con el cliente.

#MARCASDIGITALES

CARLOS MAGRO

La universidad presencial accede al mundo a través de los MOOC (*Massive Open Online Courses*). El punto de venta trasciende el lineal a través del e-commerce. La identidad visual aprende de la experiencia de usuario para crear imagen de marca. Internet, la autoedición digital y la impresión bajo demanda están generando los primeros temblores serios en el clásico sector editorial. El mundo y sus objetos estarán aún más conectados con el internet de las cosas. El clásico modelo de grandes productores da paso a la innovación originada en el individuo. El anonimato ya no es una opción, la fama, sí.

La tecnología está transformando industrias y comportamientos hasta situarnos en una economía digital llena de cambios y posibilidades en la que el mundo off-line y online empiezan a entenderse. El hecho de que seis de las diez mejores marcas del mundo sean tecnológicas según el estudio *Global Brands 2013* de Interbrand, nos confirma un presente lleno de posibilidades digitales. Lo digital ya afecta a la forma en que socializamos, cómo compramos y cómo experimentamos el mundo, lo que tiene profundas implicaciones para las marcas. La manera en que todos las elegimos e interactuamos con ellas ha cambiado significativamente porque a los consumidores ya no nos vale la elitista expectación de un producto exhibido por una publicidad irreal y distante, sino que buscamos la verdad de la experiencia y ser nosotros mismos los que nos encargamos de amplificarla al mundo.

Ante un hecho, el entorno digital produce de forma inmediata un resultado. Esta medición a tiempo real plantea grandes posibilidades de gestión, en cuanto a rentabilidad se refiere, al crear una comunicación más eficaz y un conocimiento del mercado y del consumidor sin precedentes. Grandes marcas de este país aprenden hoy a actuar con nuevas reglas que confinan a un segundo plano la superioridad y los privilegios que otorga el dinero y la notoriedad de marca, para ser sustituidas con una mezcla de diálogo, agilidad y un servicio al cliente impecable. Millones de personas están socializando ahora mismo y muchas están hablando de marcas. ¿Qué están diciendo?

¿Qué es lo que quieren? ¿Cómo alcanzarles para debatir con ellos? La monitorización de las conversaciones y tendencias en tiempo real en las redes sociales nos aportan información inmediata que debemos interpretar para aportar valor en el medio.

Las principales empresas del Ibx 35, a pesar de las mejoras recientes, tienen una asignatura pendiente con su desarrollo digital, en algunos casos inexistente y en otros insuficiente. Sin embargo, las redes sociales ya no se ven como una amenaza sino como un espacio donde enriquecer la presencia de sus marcas, su comunicación e interactividad. También se está entendiendo que la transparencia y honestidad del medio obliga a las marcas a no mostrarse más como entidades abstractas alejadas de sus usuarios. Según el estudio *Presencia de las empresas del Ibx 35 en la web 2.0 (2013) de Estudio de Comunicación*, más de la mitad de las compañías del selectivo español tiene presencia destacada en redes sociales y desde 2010 se ha incrementado el número de organizaciones que cuentan con estrategias de comunicación que incluyen la web 2.0.

La mayoría de las empresas del Ibx 35 están presentes en LinkedIn, Twitter y Facebook y destaca la presencia en redes sociales de los bancos españoles. Por el contrario, las empresas pertenecientes al sector de la construcción todavía se muestran reticentes a utilizar los nuevos canales de comunicación. Las sociedades del Ibx también han avanzado en el uso de las redes sociales para comunicarse con sus propietarios ya que el 42% transmitieron mediante estos canales sus respectivas juntas de accionistas. Sin embargo, no se termina de encontrar un estilo de comunicación y unas pautas de comportamiento que encajen con la plataforma de marca y el diálogo sigue siendo una asignatura pendiente: usan las redes sociales como medio de difusión de sus noticias comerciales pero no incentivan la conversación con sus públicos ni tampoco una escucha activa.

La inversión en publicidad digital es imparable y aumenta cada año según el *Estudio de Inversión en Publicidad Digital en España en 2012* de IAB Spain (*internet + mobile*), siendo el incremento de

mobile el más significativo dentro del marco de inversión. Los principales hallazgos muestran una progresiva sofisticación del medio digital, un refuerzo de la inversión por parte de las grandes marcas y una migración de los formatos más tradicionales a los canales digitales. Digital es el 2º medio por inversión por detrás de la televisión, sufriendo una evolución imparable desde el 2005, concretamente de 2,4 millones de euros a 19,1 millones, en 2012. La inversión por actividad del anunciante deja en las tres primeras posiciones al de la Automoción, seguido de Finanzas y en tercer lugar Telecomunicaciones y Tecnología. La marca española que más apuesta por digital en inversión es El Corte Inglés y el modelo de *pricing* CPM (Coste Por Mil) sigue siendo el más extendido.

Para poder estudiar adecuadamente la imagen de marca en canales digitales es imprescindible evaluar la experiencia de uso de los productos y servicios de una compañía en dicho medio. La propia naturaleza de los medios digitales implica más que nunca la interacción de una marca con su audiencia, haciendo inseparable la evaluación visual de la evaluación de la experiencia de uso.

El usuario, hoy más que nunca, nos está diciendo: no nos interesa tu logotipo, queremos un contenido que nos aporte conocimiento y ocio.

Los canales digitales frente a los tradicionales nos han enseñado a:

- **Crear una alta interacción.** Éste será uno de los principales parámetros que definan nuestro ADN digital. Camper ha sido una empresa pionera en España en la exploración de la identidad de marca en los medios digitales durante la última década con interactivos como *Camper bank of imagination* o *Have a Camper day*, abriendo atractivos espacios donde su audiencia se interrelaciona con la marca consiguiendo experiencias únicas. Es de sobra conocido que lo importante no es únicamente el número de fans sino su interacción y sobre todo su ratio de conversión a la compra.

- **Establecer comunicaciones multidireccionales.** Una comunicación multidireccional ha de propiciar conversación con los grupos de interés estimulando una escucha activa por parte de la marca para situar al usuario en el centro de los productos y servicios. La comprensión de sus necesidades guiarán la definición de la funcionalidad y la experiencia de uso. El usuario, hoy más que nunca, nos está diciendo: no nos interesa tu logotipo, queremos un contenido que nos aporte conocimiento y ocio. Esta nueva relación entre personas y marcas retrata consumidores que ya no sólo consumen, sino que generan contenido activamente sobre nuestra marca prescribiendo apasionadamente, difamando con obstinación o mostrando un despiadado desinterés por ella. El desarrollo de productos y servicios por parte de los usuarios va en aumento, si bien en 2006 menos del 10% de los internautas creaban activamente contenido on line, hoy es del 77% (*Acebo goodier / BBC 2012*). La Innovación abierta (*Open Innovation*) es una nueva herramienta bajo la cual las empresas van más allá de los límites internos de su organización y donde la cooperación con profesionales externos pasa a tener un papel fundamental. Procter & Gamble ha acuñado su exitoso programa *Connect+Develop* a través del cual la compañía ha tomado en consideración más de 1.000 iniciativas que le están ayudando en la definición de su empresa y productos a través de una comunicación multidireccional.

- **Pensar en experiencias líquidas.** El medio digital cuenta con multitud de puntos de contacto (web, dispositivos, televisión, consolas, etc.) en los que ha de garantizarse una proposición de marca global, que sea trasladada al cliente de una manera sólida y sinérgica por los distintos medios. Múltiples modelos de interacción que deben consolidarse en una experiencia de marca única y homogénea. BBVA a través de su *Innovation Center* pone de manifiesto su compromiso en la investigación de nuevas formas de trabajar y de interrelacionarse con sus usuarios definiendo una marca consistente multicanal y una experiencia de uso coherente a través de todos los dispositivos.

- **Diseñar para el medio.** A la hora de diseñar es importante conocer las características y posibilidades técnicas de los múltiples canales que componen el medio y no tratarlo como un canal homogéneo. La consistencia y limpieza a la hora de ordenar y jerarquizar contenidos tiene un enorme impacto sobre la experiencia de uso. La definición de la tipografía, el correcto tratamiento del color, la interfaz gráfica de usuario y las imágenes no pueden ser una mera adaptación de los definidos para canales off-line sino que deben estar correctamente interpretados.

En esta nueva generación digital, la consultoría de marcas tiene un rol fundamental para seguir construyendo un ADN diferenciador independiente al medio. La vertebración de una inteligente estrategia de marca y una identidad única y relevante se hacen más imprescindibles que nunca para resultar competitivos en un entorno hiperconectado, global, rápido y con multitud de opciones. Toda acción debe estar alineada con nuestro posicionamiento, valores y personalidad sin dejarnos llevar por la tendencia, la sofisticación y el constante cambio del entorno. En definitiva, no hay estrategia digital viable que no esté integrada en una estrategia de negocio y de marca más amplia que la ampare.

Carlos Magro
Design Director,
Interbrand Madrid

No hay estrategia digital viable que no esté integrada en una estrategia de negocio y de marca más amplia.

MARCAS QUE CUENTAN HISTORIAS EN LA ERA DEL BRANDED CONTENT

ISMAEL MERLO

Desde un punto de vista conceptual, un plan de marketing contiene: **el marketing estratégico**, donde se recogen las principales conclusiones sobre el análisis del mercado, el consumidor y la marca, y **el marketing operativo**, donde se activa la estrategia en acciones concretas. En definitiva, el plan de marketing es uno de los principales vehículos para hacer tangible la estrategia de una marca, a través de la activación de los diferentes territorios estratégicos.

Con todo esto en mente, el plan de marketing es una herramienta viva que evoluciona año tras año y se reinventa, adaptándose al mercado para demostrar su eficacia y aprovechar las oportunidades de cada momento. Por ello, merece la pena hacer especial hincapié en nuevas maneras de dar vida a la marca.

A medida que el contexto en el que operan las marcas evoluciona, surgen nuevos retos que condicionan y determinan el comportamiento del consumidor. Algunos de estos retos evidencian la necesidad de innovar y de reconocer que vivimos una época de importantes cambios para las marcas tales como:

- Creciente fragmentación de medios de comunicación
- Mayor escepticismo hacia la publicidad convencional
- Saturación de mensajes comerciales con discurso muy centrado en precio
- Un consumidor acostumbrado al *multitasking*, cuya atención es cada vez más difícil de captar
- Mayor demanda de interacción, participación y colaboración por parte de las audiencias.

CONSTRUYENDO RELEVANCIA DE MARCA A TRAVÉS DEL BRANDED CONTENT

Activar una marca es tangibilizar su promesa a través de las diferentes herramientas de marketing y medios de comunicación. Pero hay algo más: activar una marca se trata, en definitiva, de contar historias que conecten, interesen e inspiren a nuestras audiencias.

En los últimos años, la fuerte evolución de las nuevas tecnologías ha hecho que se desarrollen nuevas formas de contar historias, de crear contenidos, de generar vínculos con

el consumidor o simplemente de implicar a nuestras audiencias. A esta evolución en la generación de contenidos podríamos englobarla dentro del término *branded content*.

El *branded content*, también conocido como marketing de contenidos, supone una fórmula que ofrece un valor añadido a los consumidores a través de experiencias, conversaciones e historias que sean relevantes e interesantes y a través de las cuales el propio consumidor se identifique, relacione e interactúe con las marcas.

Aunque en el pasado ya existían iniciativas que podrían considerarse *branded content*, ahora, más que nunca, confluyen una serie de factores que han abierto un mundo de oportunidades. La explosión tecnológica y de plataformas digitales, el incremento de la capacidad de interacción y colaboración de las audiencias o el desarrollo de nuevas fórmulas de expresión, son algunas de las circunstancias que a día de hoy permiten establecer una mayor vinculación con los consumidores a través de contenidos que vengan de mano de las marcas.

En definitiva, el *branded content* contribuye a incrementar la relevancia y el interés por parte de las marcas en varios sentidos:

- **Proporcionando un nuevo vehículo de diálogo** con la audiencia, generando *engagement* y participación a través del entretenimiento. Es fundamental generar interés por el contenido y saber adaptarse a las audiencias, poniendo en valor el flujo de comunicación bidireccional.
- **Fortaleciendo el *brand equity*** y tangibilizando los valores de marca a través de un *storytelling* que se decline directamente de la estrategia de la marca y ayude a construir el imaginario buscado en la mente de los consumidores.
- **Amplificando el alcance de la marca**, tanto en términos de lenguaje como en términos de medios en los que se relaciona con su audiencia. Se abre un mundo nuevo de posibilidades para las marcas que hace que se puedan situar en lugares y entornos donde antes no tenían presencia.

• **Reforzando la vinculación emocional con los consumidores**, afianzando la preferencia de marca más allá de la propia relación con el producto o servicio. La emoción juega un papel fundamental a la hora de incrementar el interés por la historia que cuenta una marca.

BRANDED CONTENT: UNA HERRAMIENTA, INFINITAS POSIBILIDADES

Son muchos los vehículos de expresión que puede adquirir el branded content a la hora de cobrar vida. Algunos de ellos tienen una relación directa con la presencia de la propia marca, a través de la mera incorporación del logotipo o producto (*product placement*), pero otras fórmulas están más relacionadas con el apoyo, producción o creación de contenidos que representen y tangibilicen los valores de marca, a la vez que conectan con las audiencias. BBVA, Generación Young de Mapfre, Matupipas de Matutano Movistar o Telepizza son algunas de las marcas que se han relacionado de una manera u otra con webseries o contenidos audiovisuales, ofreciendo así entretenimiento a su público (“Quieres algo más”, “Malviviendo”, “Entre Pipas”, “Are You App?” o “Los Telepis”, son sólo algunos ejemplos de series desarrolladas o patrocinadas por dichas marcas).

La riqueza del *branded content* también radica en el hecho de que el contenido puede ser de muy diversa naturaleza y de inmenso atractivo para el público: editorial, musical, audiovisual, etc. La clave está en que haya una relación lógica entre la marca y la manera de expresar ese contenido de una manera relevante e inspiradora para la audiencia. En esta línea, la canción de San Miguel, bajo el paraguas de su nueva estrategia de marca “Ciudadanos de un lugar llamado Mundo”, ha conseguido generar expectación año tras año, explotando en sus campañas de comunicación el inmenso potencial de conexión que tiene la música. Este caso en particular demuestra cómo el propio contenido puede evolucionar hasta convertirse en una potente herramienta, llegando a crear el espacio “Un Lugar Llamado Mundo”, una multiplataforma de actuaciones, entrevistas y programas musicales.

En relación con el punto anterior, la forma en la que el contenido cobra vida es una de las decisiones clave en el contexto del *branded*

content. Aunque los medios impresos, la televisión y la radio siguen siendo plataformas clave para la comunicación, internet es el medio que ha supuesto una gran revolución, con especial mención a los dispositivos móviles, por la cercanía con la audiencia y el buen ratio de coste e impacto. Cada vez más, la clave está en hacer llegar el contenido a través de múltiples medios, ofreciendo a la gente la libertad de consumirlo cuando y donde quiera. En este sentido, el programa “Bebé a Bordo” –dentro de la Academia Bezoya– se difundió a través de una estrategia multicanal, combinando la emisión en televisión con una fuerte presencia en redes sociales. De este modo, la marca demostró su claro compromiso con las madres.

Algunas marcas entran a formar parte de historias o contenidos ya existentes, pero cada vez son más las que van más allá y desarrollan la idea desde cero. En este sentido, un claro ejemplo de apuesta por contenidos originales es el de Telefónica Studios, una productora propia de contenidos audiovisuales que centraliza todos los proyectos que produce la marca en este ámbito, con el objetivo de generar consistencia y vínculo con la marca. En cualquier caso, sea cual sea la manera en la que se desarrolle la fórmula de *branded content*, será fundamental que haya un encaje “natural” entre marca y contenido, garantizando que la estrategia cobra vida a través de acciones tácticas que den vida de alguna manera a la marca.

En definitiva, las marcas desde siempre han contado historias y aquellas que confían en el futuro seguirán haciéndolo, pero la manera en la que lo hacen nunca deberá dejar de evolucionar y de sorprender. La clave estará en la capacidad que cada marca tenga para entender los retos en constante cambio y en su determinación para adoptar y desarrollar nuevas fórmulas de diálogo relevante y conexión emocional con sus audiencias.

Ismael Merlo
Associate Director Strategy,
Interbrand Madrid

EL RETO DE LAS MARCAS FINANCIERAS EN EL ENTORNO 2.0

BOSCO TORRES

LIMPIEZA EN EL SISTEMA

Ya se advertía hace dos años la difícil situación que vivían las entidades financieras para reflotar su imagen de cara a la opinión pública y especialmente su negocio. Pues bien la situación lejos de mejorar ha empeorado durante este periodo y el tiempo ha puesto a cada marca en su lugar, con excepción probablemente de Bankia, cuyo tamaño e importancia en el sector financiero era tal, que su caída suponía la caída de gran parte del sistema y de la economía española.

En el período 2011-2013 se ha producido un adelgazamiento del sistema financiero y una limpieza que, de cara a futuro es muy beneficiosa no sólo a nivel económico, sino especialmente a nivel de consumidores, ya que sólo podrán operar con marcas que cumplen una serie de requisitos muy exigentes a nivel nacional y europeo, garantizando así unos estándares mínimos de calidad y una seguridad financiera que hasta ahora se había dejado al libre albedrío, tal y como se ha demostrado con el caso de las preferentes o la cláusula de suelo en las hipotecas, ahora reguladas.

Era necesaria la desaparición de entidades y la redimensionalización de la red, aún en proceso, del sistema financiero español. La existencia de marcas bancarias como CAM que arrastraban grandes problemas por centrar su negocio en la explotación de los activos tóxicos (inmobiliarios e hipotecarios en gran medida) y no en el negocio de banca retail tradicional (tomar depósitos y ofrecer créditos), era un lastre para la imagen del sector y la economía española, máxime cuando existen entidades como Santander o BBVA que pese a la crisis nacional han dado importantes pasos para consolidar sus negocios y salir reforzados de este período, y otras como Sabadell o La Caixa, que con propuestas de valor diferentes entre sí, pero relevantes en ambos casos para los clientes, han apostado por dar importancia a sus marcas y a las personas para también salir en segunda línea de carrera.

Sin embargo, la imagen de todas ellas, pese a sus esfuerzos se ve enturbiada por el sector en que desarrollan su actividad, y es que existe un malestar e indignación con el sector bancario a lo cual no ha contribuido el hecho de que el Estado

haya aportado en los últimos cuatro años ayudas por valor de más de 230.000 millones de euros.

Por tanto, en esta situación de casi indiferenciación en la mente de los clientes de la imagen de los bancos, éstos deben hacer grandes esfuerzos por dar la vuelta a esta situación y conectar de forma más real y cercana con clientes cada vez más conscientes de sus derechos y exigentes con los bancos.

CLIENTES MÁS CONSCIENTES

Los españoles no poseemos una cultura financiera muy desarrollada, puede que sea una de nuestras asignaturas pendientes, pero durante estos últimos años tanto ha ido el cántaro a la fuente que al final se ha roto. En la actualidad, aún sin ser expertos financieros, los clientes son mucho más conscientes de lo que pueden exigir a sus marcas bancarias y de los derechos que les amparan.

Los clientes actuales están más informados y tienen un arma muy poderosa a su favor, la información que les proporciona Internet a través de foros, blogs, o la mera comparación sin salir de casa de las condiciones de contratación de cada uno de las entidades.

Se busca la sencillez, la eliminación de la letra pequeña y de las cláusulas inteligibles e incomprensibles, la supresión de comisiones por la realización de operaciones que están tan interiorizadas en nuestro día a día, como es el hecho de sacar dinero de cajeros o pagar con tarjetas de crédito en el extranjero, que aún a día de hoy no se entiende que ninguna gran marca financiera no se haya hecho con ese espacio y esa oferta de valor diferenciada más allá de EVO, cuyo tamaño no le permite realmente ser relevante.

Se busca la agilidad y la facilidad para hacer operaciones desde cualquier lugar, hora y plataforma, la famosa multicanalidad que entidades como BBVA o La Caixa están explotando de forma comunicacional, pero que deben demostrar con servicios y aplicaciones que funcionen de forma real y sostenida.

Así pues, las marcas del sector bancario tienen una oportunidad en las nuevas tecnologías para comunicarse con los clientes de forma casi personal y facilitarles su día a día.

DIGITALIZACIÓN, EL GRAN RETO

Pese a que los bancos resultantes del proceso anteriormente mencionado parecen haber sido los elegidos para proveernos de servicios financieros en los próximos años, nada más lejos de la realidad, ya que muchos de ellos se quedarán en el camino y serán absorbidos no sólo por otras entidades financieras, sino por otro tipo de entidades con las que hasta ahora no contaban.

Si en el pasado la adopción de la tecnología por parte de las entidades bancarias dependía en gran medida de ellas mismas y sus necesidades operativas más que de las demandas de sus clientes, en la actualidad el proceso de adopción es absolutamente al contrario. La sociedad actual es digital, y va por delante de lo que los bancos les están ofreciendo no sólo a nivel de productos financieros, sino en cuanto a los servicios y los canales a través de los cuales pueden acceder a ellos.

Las entidades financieras como BBVA o Santander estaban acostumbradas a competir entre sí o contra otras entidades financieras. Era una lucha no siempre de tú a tú, pero sí bajo el paraguas de un mismo lenguaje, de un mismo sector y condiciones similares, todos eran bancos. En la actualidad, y muy a su pesar, la situación ha cambiado, y mucho. De cara a futuro sus competidores no se llamarán "Banco de", sino que se asemejarán más a marcas como Google o Facebook.

Google ya comienza a ofrecer, a través de su plataforma Android, aplicaciones por las cuales no necesitas más que un teléfono móvil para realizar pagos del día a día o para abrir operaciones y transferir dinero desde cualquier parte con *Google Wallet*. Las marcas de entidades financieras tienen una oportunidad única de aprovechar toda la información que poseen de sus clientes y que recaban a través de tarjetas, cajeros automáticos, visitas a páginas web, etc. para poder hacer lo que ya hace Google: escucharnos, entendernos y ofrecernos de forma

subliminal lo que queremos y buscamos a través de su buscador.

Todo ello lo deberán hacer a través de sus poderosos sistemas de CRM, pero adaptados para no solo monitorear la calidad crediticia o los saldos en cuenta de sus clientes y ofrecerle productos financieros que se ajustan a dichos estándares y baremos precodificados, sino ofrecerles productos, servicios, condiciones ventajosas y acceso a otro tipo de productos no financieros que creen un vínculo más allá de la pura relación financiera.

Al fin y al cabo, los bancos saben todo de nosotros y tienen una oportunidad única de tornarse digitales, ya sea a través de acuerdos con proveedores digitales, al apoyo y desarrollo de start-ups para potenciar la adopción de dichas prácticas por parte de sus clientes o el propio desarrollo de divisiones enfocadas a tal propósito

Lo que parece indiscutible es que la forma en la que hasta ahora hemos visto y nos hemos relacionado con la banca tradicional está cambiando y tanto las marcas como los clientes, tendremos mucho que decir en esta revolución.

Bosco Torres

Director Técnico del Ranking 2013 y Valuation Manager, Interbrand Madrid

INTERNACIONALIZACIÓN: IMPERATIVOS LEGALES DE LA MARCA

EDUARDO ÍÑIGUEZ

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 llegar a 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 *per se* (fusiones y adquisiciones, franquicias, licencias, royalties, etc.)

Dentro del proceso de internacionalización de una empresa, uno de los principales retos a los que se enfrenta la alta dirección de cualquier compañía es la definición e implementación de una estrategia marcaría (tanto desde el punto de vista de negocio o comercio como desde el punto de vista legal) que no sólo permita la comercialización de determinados productos y servicios, sino que asimismo le permita proteger adecuadamente todos sus activos intangibles (marcas, patentes, diseños industriales, etc.).

Como se puede advertir, proteger jurídicamente el portafolio de marcas de una compañía es importante ya que la marca es el principal activo intangible que acompañará a la compañía a lo largo de todo su recorrido económico, independientemente del lugar o el momento en el que se realice. Por ello, 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 su posicionamiento, su Fuerza de Marca, y por ende, su valor económico.

Desde el nacimiento de internet y el boom del comercio electrónico, las marcas se han visto obligadas a enfrentarse a un escenario

competitivo en el que las tradicionales barreras físicas desaparecen y en el que la inmediatez y el poder del consumidor son las nuevas reglas del juego. Desde el punto de vista marcarío, la relación con el consumidor ha pasado de ser unidireccional (marca-consumidor, denominado B2C o B2B) hacia un proceso recíproco y de co-creación entre marca y consumidor, denominado B&C. Dentro de dicho nuevo escenario económico, las compañías deben hacer frente a nuevos retos en la gestión y protección de sus marcas: pasando de una perspectiva geográficamente delimitada por la compañía hacia una ampliación y customización de estos límites impulsada por el consumidor y la utilización de nuevos medios y canales promovidos por las nuevas tecnologías.

Este nuevo paradigma económico de "glocalización" presenta nuevos retos:

- **Dilución de marca:** pérdida de valor financiero 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. Existen numerosos ejemplos en los que empresas españolas deben lidiar con casos de dilución de marca en Latinoamérica, originados principalmente por la preexistencia de marcas locales cuyas similitudes en su carácter fonético y denominativo encuentran sus raíces en la utilización del español como idioma común.
- **Imitación y falsificación:** la vulgarmente denominada "piratería", centrada principalmente en la fabricación y copia de productos de consumo con un gran diferencial (a la baja) de precio y calidad. Este fenómeno acarrea enormes pérdidas para el propietario de la marca y para los consumidores, además del daño que ocasiona a la industria en general.
- **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:** consiste en la pérdida del valor económico 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 (caso Ernst & Young y su rebranding a EY) o basada en la propia semántica de la marca en relación con la idiosincrasia cultural o idiomática de un determinado mercado geográfico (asociación dañina intrínseca, por ejemplo el modelo Ford Caliente en México o la marca de productos de higiene femenina Chilly en España).

No obstante, no todo son malas noticias en cuanto a la gestión de las marcas en los procesos de internacionalización, ya que la marca puede actuar como un motor en el crecimiento de una compañía en el extranjero, a través de la franquicia y la licencia.

POLÍTICA DE FRANQUICIA DE MARCA

La franquicia es un tipo de política de marca que consiste en la cesión de los derechos de explotación y venta de los productos de una compañía a terceros para lograr un rápido crecimiento con una menor inversión. Pueden ser objeto de transacción activos como las marcas y nombres comerciales, rótulos de establecimiento, modelos de utilidad, diseños, *know-how*, patentes, etc. Como puede advertirse, se trata de un modelo que no sólo se centra en la marca, sino que viene a su vez acompañado de otros activos económicos (tangibles e intangibles) de interés. Existen muchas marcas que han utilizado el modelo de franquicia de marca como McDonald's, Pizza Hut, United Colors of Benetton o NaturHouse entre muchas otras.

No obstante, es necesario analizar de forma paralela las ventajas e inconvenientes que este modelo presenta en un proceso de internacionalización:

Para el franquiciador:

- **Ventajas:** la política de franquicia de marca permite al franquiciador desarrollar un proceso de expansión sirviéndose del uso de recursos ajenos, minimizando así su inversión fija inicial y haciendo frente a economías de escala.

Asimismo, la franquicia de marca permite al franquiciador aumentar la presencia de su marca en mercados objetivo de interés, incrementando sus niveles de conocimiento y notoriedad.

- **Inconvenientes:** el principal inconveniente con el que se encuentra la compañía franquiciadora se centra en la disminución del control sobre el producto y/o servicio final. Es por ello que procesos de control de calidad y *brand guardianship* se convierten en herramientas clave para asegurar la fortaleza y crecimiento de la marca de forma consistente, relevante y adecuada al negocio.

Para el franquiciado:

- **Ventajas:** acceso a un negocio estandarizado y económicamente validado, que a su vez presenta una menor necesidad personal de inversión en marketing y branding. Esto es debido a que el franquiciado se verá beneficiado de las campañas y actuaciones globales de los gestores principales de la marca, especialmente en compañías de gran presencia y capilaridad global.
- **Inconvenientes:** en este caso, la barrera más importante a la que debe hacer frente la figura del franquiciado se centra en una limitada capacidad de actuación individual de las principales decisiones de negocio y marketing (*product, place, price and promotion*), así como la elevada inversión económica que el franquiciado debe afrontar para el desarrollo e implementación de este modelo de política de marca.

POLÍTICA DE LICENCIA DE MARCA

En este caso nos encontramos antes un fenómeno económico relativamente reciente en el que la marca se eleva al rango de objeto mercantil en sí mismo. Por tanto, el objeto de transacción es exclusivamente la marca en relación a un producto o servicio a cambio del desembolso de una tasa denominada *royalty*.

Desde la perspectiva de branding, el valor de la marca para el licenciado viene determinado por la capacidad que tiene la marca en integrarse dentro de la cartera de productos de la compañía,

El nuevo paradigma económico ha obligado a que las marcas más que nunca se conviertan en el centro de toda actuación empresarial.

mientras que el valor que la marca tiene para la empresa licenciadora no sólo proviene de los ingresos financieros generados (*royalties*), sino de también de ingresos no financieros tales como el testeo de productos, la elasticidad de la marca o la entrada en nuevas categorías. Este modelo de licencia de marca es frecuentemente utilizado en industrias como la moda, el lujo y la cosmética en marcas como Ralph Lauren, Tommy Hilfiger o Agatha Ruiz de la Prada, entre muchas otras marcas nacionales e internacionales.

Al igual que con la política de franquicia de marca, es necesario analizar de forma específica las ventajas e inconvenientes que este modelo presenta en un proceso de internacionalización:

Para el licenciador:

- **Ventajas:** en este caso, la política de licencia de marca permite a la compañía licenciadora acometer una rápida penetración en diferentes segmentos y mercados (orgánicos e inorgánicos). Por ello, este modelo suele ser muy utilizado por compañías que quieren extender sus marcas en nuevos segmentos o categorías de consumo, utilizando la experiencia, recursos y capacidades del licenciado en el proceso.

- **Inconvenientes:** el principal reto con el que se encuentra el licenciador de una marca se centra en la pérdida de control directo sobre la misma, ya que comienza a estar en manos de un tercero. Por ello, en este caso, establecer

un proceso de *brand guardianship* es crítico, ya que el modelo de licencia de marca suele ser generalmente implementado en categorías como FMCG, en la que una mala decisión respecto de la marca puede generar un grave perjuicio para esta última.

Para el licenciado:

- **Ventajas:** dentro de este modelo de política de marca, la principal ventaja para el licenciado se basa en el acceso a una marca generalmente con gran conocimiento y notoriedad, que por sus características y *equities* presentan un alto potencial de ventas; así como la reducción de la inversión en comunicación debido a las sinergias existentes con las acciones implementadas por los gestores principales de la marca.
- **Inconvenientes:** la limitada capacidad de actuación en decisiones de marketing, así como el establecimiento de la contraprestación económica (generalmente, consistente en una cantidad fija así como un porcentaje variable o *royalty*). En estos casos, es imprescindible realizar un análisis de *royalty rates* y acuerdos comparables en la industria, dentro del marco de valoración financiera de marca, para calcular dichas cantidades y establecer las cláusulas recomendadas para cada negociación *ad hoc*.

En definitiva, este nuevo paradigma económico donde el consumidor adquiere cada vez más poder de decisión y donde las barreras físicas se desdibujan, ha creado un nuevo horizonte en el que las compañías deberán poner a la marca en el centro de toda su actuación, para crear valor y convertirse en las auténticas marcas del mañana.

Eduardo Ñíguez
Manager, Interbrand Lima

MARCAS Y NO PALABRAS

PEDRO GARCÍA-NOBLEJAS

**Brands
have the power
to change
the world** ?

Escepticismo. Eso es lo que, quienes nos dedicamos al mundo de las marcas y al marketing, nos encontramos muchas veces en nuestro día a día y más todavía al tratar de definir, explicar y trasladar el mundo del branding a nuestros clientes y potenciales clientes. A pesar de que existen profesionales que entienden el lenguaje, significado y valor añadido que una marca puede generar para las compañías, también los hay que no identifican ni creen en la marca como el activo generador de valor que es. Y eso debe estar en el "pasivo tangible" de todos los que nos dedicamos a este mundo, porque es nuestra responsabilidad cambiar esa percepción.

Los profesionales encargados de originar, gestionar y ejecutar proyectos de marca no debemos ni podemos quedarnos con la fácil cantinela de "otro más que no sabe o no entiende". La autocrítica es el primer paso para mejorar y tenemos que luchar y pelear por conseguir el objetivo final de nuestra labor que no es otro sino demostrar que los consultores de marca somos algo más que buenas palabras y magníficas presentaciones. Tenemos que convencer cada día a nuestros clientes actuales y potenciales de que nuestro propósito real es convertirnos en sus socios estratégicos a largo plazo. Porque su éxito será el nuestro.

Nuestros clientes y los clientes de nuestros clientes buscan hechos y no palabras. Y desde Interbrand estamos convencidos de que esos hechos –tangibles y medibles– tienen significado gracias a la marca, porque la marca debe resumir todo lo que proyecta una compañía. El hecho es la marca. Marcas y no palabras.

En Interbrand creemos firmemente que la marca es uno de los vehículos clave para alcanzar los objetivos de negocio y defendemos con todas

nuestras fuerzas la importancia de una estrategia de marca bien definida, consecuente y al servicio de los planes de negocio de las compañías.

Todas las empresas tienen misiones, visiones, posicionamientos y valores y, además, casi siempre pueden parecer similares. Pero quedarán como simples palabras, vacía verborrea y filosofía teórica si no existe compromiso y fe en que su activación puede ayudar a mejorar, crecer, romper categorías, comunicar o sorprender. Su activación e implicaciones estratégicas en el negocio son los hechos, porque la realidad es la (única) experiencia real de marca.

VENDER BRANDING

Quienes tenemos trato directo y habitual con clientes y potenciales clientes, estamos siempre expuestos a su crítica, dudas e incluso enfado si algo no sale bien. Y en el proceso hasta que se consigue arrancar un proyecto, lo más importante y lo que debe trascender metodologías, procesos y teorías, es el sentido común. De nada sirve defender a capa y espada un enfoque de proyecto o una herramienta de trabajo sin habernos puesto previamente en la piel del cliente.

A veces los *briefings* no son claros, otras los *pitches* no son homogéneos. Muchas veces nuestros precios son muy altos o, en la mayoría de ocasiones, los presupuestos son muy ajustados. En ocasiones, el interlocutor no es el adecuado o no admite bien que se replantee un posicionamiento creado internamente. Siempre, existe una excusa que sirve para maquillar la cara que se te queda cuando no consigues ganar un nuevo cliente. Y no debe ser así. Hay que jugar con las cartas que se reparten y está en la condición de cada uno saber y decidir si el cliente encajará con una forma de pensar.

El planteamiento de un proyecto cualquiera, tiene sentido únicamente si lo tiene para el cliente. Y esto, que parece obvio (porque lo es), muchas veces se convierte en una trampa por pensar en nuestras ideas como verdades universales. Y, si así lo hacemos, mal iremos. El sentido común debe ser siempre nuestra mejor herramienta de venta.

*Nuestros clientes y los
clientes de nuestros clientes
buscan hechos y no palabras.
Esos hechos –tangibles y
medibles– tienen significado
gracias a la marca, porque la
marca debe resumir todo lo
que proyecta una compañía.
El hecho es la marca.
Marcas y no palabras.*

En este sentido, cuando en Interbrand ganamos un nuevo cliente, el equipo responsable de haberlo conseguido está generalmente tranquilo respecto a los próximos pasos. Y lo estamos porque existe un equipo detrás con compromiso, actitud, carácter e ilusión de sobra que siempre dará un extra para alcanzar los objetivos planteados y los que vayan descubriéndose durante el desarrollo del proyecto. Porque existe un equipo. Pero un equipo de verdad, en todas y cada una de las áreas que componen nuestro significado: Estrategia, Valoración, *Analytics*, *Project Management*, Diseñadores y Creativos.

En 2014 se cumplen 40 años de Interbrand a nivel global y 10 años de presencia de la consultora en España. Y, aunque sea un "trending tónico", sin nuestros clientes nada hubiera sido posible. Porque ellos son nuestra razón de existir, porque son sus marcas nuestros retos, nuestros quebraderos de cabeza y nuestro día a día.

En todo este tiempo hemos trabajado para multitud de compañías en proyectos de lo más variado y en todo tipo de sectores. La barrera B2C/B2B empieza a estar derribada y, al contrario de lo que muchas veces se percibe de Interbrand,

hemos desarrollado proyectos de muy diferente magnitud para empresas grandes y pequeñas. Y de todos nos sentimos orgullosos.

Durante todos estos años, hemos aprendido y crecido mucho. Nuestra forma de trabajar ha evolucionado y es exactamente eso lo que pretendemos seguir haciendo. Queremos seguir trabajando con clientes que le den a la marca la importancia que merece, que crean en el enriquecedor aporte o visión que un consultor externo puede aportarles. No queremos ser profesores ni pretendemos ir de visionarios, tan solo deseamos ser parte del crecimiento de los negocios de nuestros clientes.

Queremos seguir desarrollando proyectos conjuntamente con los equipos de trabajo de las compañías y generar valor mediante enfoques estratégicos, implicaciones de negocio, reposicionamientos de marca, creatividad y diseño, estrategias de patrocinio, programas de formación y cultura de marca, etc. Y, cómo no, valorando marcas. Porque más allá de la explicación de los usos, aplicaciones y metodología que hace posible el presente ranking, siempre defenderemos que lo que se puede medir, se puede gestionar mejor.

Y una marca bien gestionada será siempre un activo generador de valor. Será una realidad que demuestre que más allá de los logotipos, nombres y lemas, el branding ayuda a entregar la promesa de marca que las audiencias, clientes y consumidores de las compañías esperan recibir. Y por eso, de nuevo, marcas y no palabras. Porque la velocidad, se demuestra andando.

Pedro García-Noblejas
New Business & Marketing Director,
Interbrand Madrid



LA PASIÓN DE LOS CAMPEONES ES SU MAYOR MOTIVACIÓN

GONZALO BRUJÓ

Un año más ha sido una gran oportunidad para todo mi equipo y para mí haber podido presentar nuestro ranking de las Mejores Marcas Españolas 2013 de Interbrand. Esta es, sin duda, una edición especial ya que celebramos 10 años de presencia física de Interbrand en España. Durante todo este tiempo hemos tenido la suerte de crear un gran equipo que ha hecho posible la cosecha de grandes éxitos; juntos hemos creado y gestionado algunas de las marcas más importantes de España, y desde aquí se han convertido en grandes marcas internacionales. Mi más sincera enhorabuena a todas y cada una de las marcas que figuran en este estudio, pues supone un gran logro ser reconocido entre los mejores.

Poder presentar este estudio ante todas las compañías, líderes de opinión y expertos en marketing es un orgullo ya que es una forma de contribución al entramado empresarial español y a la industria del branding en nuestro país. En estos 10 años hemos tenido el privilegio de trabajar con 130 clientes, prácticamente todas las empresas del Ibex-35 y nos enorgullece poder decir que el 80% de nuestros clientes siguen confiando en nosotros. Cuando en Interbrand comenzamos la aventura de expandir la compañía en España, se nos planteó un doble reto. En primer lugar, porque la disciplina que tratábamos de instaurar era desconocida por muchos y, en segundo término, porque las empresas españolas aún no habían comenzado a vislumbrar la importancia que podía llegar a tener el intangible más importante de una empresa: la marca. Hoy, 10 años más tarde, es un hecho el poder afirmar que Interbrand ha contribuido al entendimiento del branding en nuestro país haciendo realidad cambios profundos de marca en pequeñas, medianas y grandes empresas, instituciones públicas y varias ONG, innovando y separándonos del pensamiento habitual y creando nuevas necesidades en el consumidor que antes ni siquiera imaginaba.

La excelencia ha sido siempre nuestra máxima meta, una meta que poco a poco estamos alcanzando gracias a nuestras metodologías y procesos propios y nuestra consolidada historia a nivel internacional de casi 40 años, así como a un equipo singular multidisciplinar, muy motivado, que trabaja incansablemente por conseguir que las marcas cambien el mundo como creemos en Interbrand.

Pero si en algo somos líderes, además de en la creación y gestión de marcas en Interbrand es en talento, pues nuestras mejores marcas se

construyen desde dentro y me complace poder reconocer que tengo al mejor equipo para ello. Agradezco la dedicación y esfuerzo de todas y cada una de las personas que conforman nuestro equipo actual o que han pasado por nuestra oficina y que cada día contribuyen a que seamos un poco mejores. Juntos hemos construido una historia de 10 años, pero en la que lo mejor está todavía por llegar. También debemos nuestros logros a nuestros clientes, a quienes agradecemos su esfuerzo y confianza depositada a lo largo de los años. Nos consideramos ya parte de su historia y sus éxitos son nuestros éxitos.

Poco a poco nos hemos ido consolidando hasta llegar a ser referentes en casos de éxito de marketing y branding, que poco o nada tienen que envidiar a proyectos en nuestros países vecinos. Todavía tenemos mucho camino por recorrer, posibilidades de evolucionar y adaptarnos al continuo cambio que nuestros mercados nos exigen. Es un camino que afrontamos con la misma ilusión que hace 10 años.

El mañana es apasionante y las oportunidades que se nos plantean son inmensas. La digitalización y el espacio que tendrá el consumidor para crear las marcas acorde a sus propias preferencias, el incesante cambio de gustos entre los consumidores nos harán esforzarnos por ser los mejores, los retos del big data y la analítica, la importancia de la experiencia de marca 360º y el *customer journey* son sólo algunos de los retos que nos depara el futuro. Co-crear con el consumidor será clave y sólo los que escuchen las peticiones de sus clientes serán los que alcancen el éxito en branding.

Con todas nuestras marcas y con las que están por venir queremos compartir la alegría de cumplir 10 años de andadura profesional. Ha sido un verdadero placer poder ayudar a tantas marcas de nuestro país a crecer y evolucionar, pero todavía sentimos la responsabilidad de seguir dando lo mejor de nosotros en este futuro que se antoja tan prometedor y lleno de oportunidades para todos. Por nuestra parte, seguiremos haciendo propia la célebre frase de Steve Jobs, uno de los mayores visionarios del siglo XXI: "Stay hungry, stay foolish".

Millones de gracias.

Gonzalo Brujó
Chairman
Latin America & Iberia
Interbrand

10 AÑOS EN ESPAÑA

Estos son algunos de los grandes proyectos de Interbrand que han transformado el panorama español de las marcas.

Valoración del portafolio de marcas para Regis de Tabacs y su integración en Altadis.

Fusión de Almirall con Prodesfarma para crear la gran compañía farmacéutica española.



2003

Nueva marca Círculo de Lectores, adaptada al futuro editorial.



Reinvención de un icono español para el futuro escenario de liberalización ferroviaria.



2005

Marcas B2B: reposicionando ABN y Orona, líderes nacionales en sus respectivos campos.



2007

Creación de la nueva marca Disa y rediseño de una de las estaciones de servicio más innovadoras del mundo.



2009

Completa renovación de la cadena de ópticas española más internacional. 1.500 tiendas rediseñadas.

MULTIÓPTICAS

Nuevo segmento HORECA para Danone. Plan de aumento de ganancias para el Grupo.



Reposicionamiento 360° de la marca: arquitectura, estrategia, diseño de marca y packaging, en un nuevo entorno retail para más de 7.000 tiendas en el mundo.



2011

Reposicionando la marca a través de "brandvertising" digital.



Trabajo de arquitectura y definición estratégica.



Reposicionamiento y rediseño de la mayor empresa de transporte público del País Vasco.



Nuevo planteamiento integral para el portafolio de marcas del Grupo BUPA con Sanitas como buque insignia entre ambas.



2013

Integración de cajas Laboral Kutxa. Definición estratégica y diseño de marca y sucursales.



La Fundación Interbrand apuesta por proyectos "marca país": desarrollos a nivel estratégico y creativo para ICEX, Moda España y Marca España.



Rebranding completo, estrategia y gestión integral de Mahou 5 estrellas, San Miguel, y del Grupo resultante entre ambas.



Proyecto de diagnóstico y estrategia para un emblema de la industria. Replanteamiento conceptual en proceso.

amADEUS

Clarel: nueva marca del Grupo DIA para el cuidado personal. Reconversión de sus más de 1.100 tiendas.



La nueva Iberia: profundo rediseño de la experiencia 360° del cliente con la creación integral de su nueva marca.



2004

Consolidación y definición del portafolio global de marcas.



Grupo Lopesan adquiere Grupo IFA. Posicionando y reinventando uno de los grupos hoteleros internacionales más importantes de España.



2006

En colaboración con el Ministerio del Interior se apuesta por la digitalización: DNI electrónico.



Estrategia, diseño, tiendas y sponsor deportivo para la marca líder de telecomunicaciones del País Vasco.



Investigación y creación de nuevas denominaciones para marcas del Grupo.



2008

Redefinición de la mítica marca de turrónes.



Un reto internacional: reposicionamiento y rediseño del portafolio de productos.



Rediseño de las nuevas sucursales del Grupo Banco Popular.



Redefinición visual para Minute Maid y Nordic Mist.



Innovación en la gestión de activos intangibles para la empresa de energías renovables líder.



2010

"Compartida la vida es más": reposicionamiento y organización de la oferta convergente a nivel global. Diseño de los nuevos códigos visuales universales.



La gran ilusión de cajas catalanas: estrategia y concepto creativo.



2012

De petróleo a energía: nueva estrategia y optimización integral de la marca en todos sus entornos.



La compañía de seguros se reinventa estratégica y creativamente.



La fusión más importante de cajas a nivel nacional y la creación integral de la nueva marca.



Un proyecto estratégico de marca clave para fortalecer al Grupo a nivel internacional.



Criterios de inclusión y metodología

NUESTRA METODOLOGÍA DE VALORACIÓN DE MARCA ES LA PRIMERA EN EL SECTOR Y ESTÁ RECONOCIDA POR EL ESTÁNDAR INTERNACIONAL ISO 10668.

CRITERIOS DE INCLUSIÓN

Existen varios criterios que se tienen en cuenta para valorar las marcas del ranking de Mejores Marcas Españolas.

CRITERIOS DE INCLUSIÓN

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 futura 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 2010-2012. Las proyecciones financieras comprenden el período 2013-2017. 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 continuación, varias industrias fueron descartadas por distintos motivos. La industria de las aerolíneas requiere una elevada intensidad de capital y, por lo general, opera con márgenes estrechos. Esto implica que las marcas de las aerolíneas tienen dificultades para conseguir resultados económicos positivos a largo plazo. Las principales empresas

farmacéuticas, aunque son empresas de gran valor, también han sido omitidas. Esto se debe a que los consumidores suelen forjar su relación con las marcas de productos farmacéuticos en lugar de con la marca corporativa y no hay suficiente información financiera pública en las marcas de productos farmacéuticos que cumplan los criterios de Interbrand.

En la última fase de selección de las marcas, 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

METODOLOGÍA

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.

ISO 10668

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. Interbrand fue la primera compañía en conseguir que su metodología fuera certificada por la ISO 10668, el estándar internacional de valoración de marca. Asimismo, la consultora de marca desempeñó un papel fundamental en el desarrollo del estándar en sí mismo.

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 desempeña 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 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 período 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.

Al Beneficio Económico se le aplica el Papel de Marca correspondiente 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 proporción 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 se obtiene 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 Beneficio Económico 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 capacidad 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 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 (encontrará la explicación de cada una de las 10 áreas en las páginas 92 y 93).

BENEFICIO ECONÓMICO

Beneficios Operativos -
Impuestos =

NOPAT - Remuneración
de capital empleado =



GANANCIAS DE LA MARCA

Beneficio Económico
x Papel de Marca =



VALOR DE MARCA

Ganancias de la marca x
Tasa de descuento de la
marca = €

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. Esta fuerza se mide a través de 10 factores que se muestran a continuación.

Cuatro de estos factores son gestionados internamente y reflejan el hecho de que las grandes marcas se construyen desde su interior. El resto de factores son más visibles externamente, reconociendo el hecho de que las grandes marcas tienen la capacidad de cambiar su entorno.

Cuanta 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: las marcas con una posición competitiva fuerte son capaces de reducir el riesgo del negocio.

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.

Factores internos

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 aprendizajes que tenemos sobre las mismas y sus drivers de demanda.

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.

Factores externos

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 sólidamente construida sobre una verdad y en sus capacidades internas. Tiene una herencia definida y un conjunto de valores bien asentados. Puede proporcionar las expectativas que los clientes tienen puestas en ella.

DIFERENCIACIÓN

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

CONSISTENCIA

El grado en que una marca es implementada en todos los puntos de contacto o formatos.

PRESENCIA

El grado en que una marca es reconocida y goza de buena reputación entre los consumidores, clientes y líderes de opinión en medios tradicionales y digitales.

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. Cuando la marca es relevante, esto se extiende al conocimiento del consumidor sobre la compañía propietaria de la marca.

SOBRE INTERBRAND

AUTORES

Borja Borrero

Executive Creative Director
EMEA (Western Europe) & LatAm

Gonzalo Brujó

Chairman Latin America & Iberia

Jorge Camman

Innovation & Verbal Identity Director,
Interbrand Madrid

Carla Caprile

Consultant, Interbrand Madrid

Beatriz Diego

Consultant, Interbrand Madrid

Jez Frampton

Global Chief Executive

Pedro García-Noblejas

New Business & Marketing Director,
Interbrand Madrid

Eduardo Ñíguez

Manager, Interbrand Lima

María Lara

Consultant, Interbrand Madrid

Carlos Magro

Design Director, Interbrand Madrid

Ismael Merlo

Associate Director Strategy, Interbrand Madrid

Mike Rocha

Global Director, Brand Valuation

Ángela Rodrigo

Communication Coordinator,
Interbrand Madrid

María Rodríguez

Project Manager y Digital Leader,
Interbrand Madrid

Bosco Torres

Director Técnico del Ranking 2013 y
Valuation Manager, Interbrand Madrid

Nancy Villanueva

Managing Director, Interbrand Madrid

Una mención especial merecen en la
elaboración de este Ranking:

Álvaro Abati

Luis Armesilla

María Fontán

María Frade

Pedro Gasset

Luis González-Besada

Graham Hales

Coro Iglesias

Emilio Jiménez

Álex López

Kristin Reagan

Ramón Sánchez

Francisco Vela

Michael Waltzer

CONTACTE CON NOSOTROS

Nancy Villanueva

Managing Director, Interbrand Madrid
T. +34 91 789 30 00
nancy.villanueva@interbrand.com

Pedro García-Noblejas

New Business & Marketing Director,
Interbrand Madrid
T. +34 91 789 30 00
pedro.gnoblejas@interbrand.com

Bosco Torres

Director Técnico del Ranking 2013 y
Valuation Manager, Interbrand Madrid
T. +34 91 789 30 00
bosco.torres@interbrand.com

INFORMACIÓN ADICIONAL

www.mejoresmarcasinterbrand.com
www.interbrand.com
www.brandchannel.com

Para solicitar permiso de reproducción de este Ranking o de
sus artículos, por favor, contacte con Ángela Rodrigo:
angela.rodrigo@interbrand.com



www.mejoresmarcasinterbrand.com

Interbrand Creating and managing
brand value™