

META MORFO OSIS



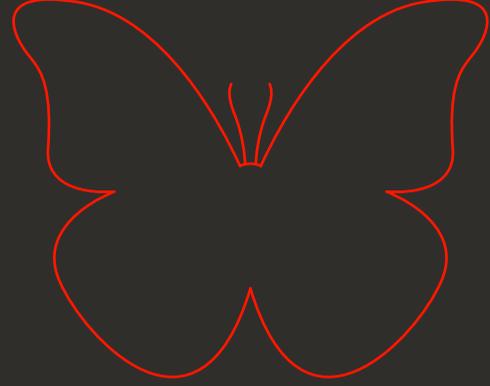
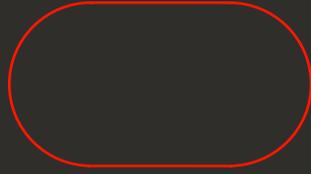
MEJORES MARCAS
ESPAÑOLAS 2015

Interbrand

#MME2015
mejoresmarcasinterbrand.com

04	Introducción
10	Presentación
16	Ranking
80	Proceso
92	Casos
98	Premios
102	Metodología

Introducción



Meta-morfo-osis

Las marcas más fuertes son aquellas con una mente abierta y una visión crítica de sí mismas. También aquellas que tienen una mayor capacidad de adaptación y metamorfosis respecto a lo que ocurre a su alrededor. Son aquellas que mejor leen los cambios del mundo que les rodea.

Actualmente la transformación digital ha provocado cambios en dogmas preestablecidos. Así, una mañana nos despertamos y la compañía de taxis más grande del mundo no tiene taxis - Uber, la empresa con más alojamientos del mundo no tiene inmuebles - Airbnb o la empresa de retail con más valor no dispone de un stock propio de productos - Alibaba. Hoy en día todo está en permanente proceso de metamorfosis.

Si analizamos la raíz troncal de esta palabra nos encontramos con que *-meta* hace referencia a una trascendencia “más allá” de lo conocido, el sustantivo griego *-morfo* a la figura o forma de algo y *-osis* significa un cambio de estado esencial. Siempre hay un paso previo a la metamorfosis y supone una disrupción en tu mundo de supuesta normalidad y hábitos adquiridos con el tiempo.

En la novela de Kafka, Gregor Samsa despertó una mañana de un sueño convertido en un insecto. Para el concepto creativo de este ranking, hemos querido darle la vuelta a este sueño transformando algo “duro” como son los datos numéricos de nuestra valoración en belleza visual. De esta manera, el valor de la marca, uno de los intangibles por excelencia de las compañías, se hace tangible.

Cifras que son formas

Para esta edición de nuestro ranking hemos querido dotar de un cuerpo visual al valor intangible de cada marca.

Tomando como punto de partida los diez factores de Fuerza de Marca definidos por nuestra metodología, asignamos un valor a cada uno de ellos. Cada factor queda entonces representado visualmente por semiesferas, ubicándose unas dentro de otras y repartidas de izquierda a derecha hasta formar dos conjuntos separados por un plano vertical. A la derecha de la figura nos encontramos los seis factores de Fuerza de Marca externos y a la izquierda los cuatro internos. Cuanto más alto el valor asignado a cada factor, mayor la superficie esférica de dicha capa.

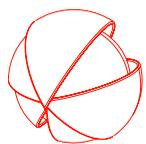
En base al algoritmo que hemos desarrollado, el valor de marca resultante

en euros provoca un movimiento de estas capas respecto a un eje central, generando así una esfera compacta cuanto más alto el valor de marca. Cuanto menor es ese valor, más abierta queda la figura y menos construida estará la marca en cuestión.

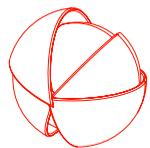
Esta visualización del valor se fundamenta en la comprensión de cada marca como un todo que se construye a través de sucesivas capas de información sedimentadas a través del tiempo en nuestro imaginario colectivo.

De esta manera conseguimos treinta esculturas, treinta objetos únicos e irrepetibles que simbolizan el valor de cada una de las treinta marcas en este preciso momento histórico.

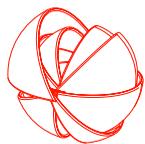




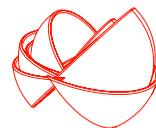
01



02



03



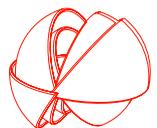
16



17



18



04



05



06



19



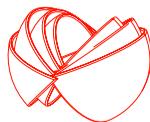
20



21



07



08



09



22



23



24



10



11



12



25



26



27



13



14



15



28

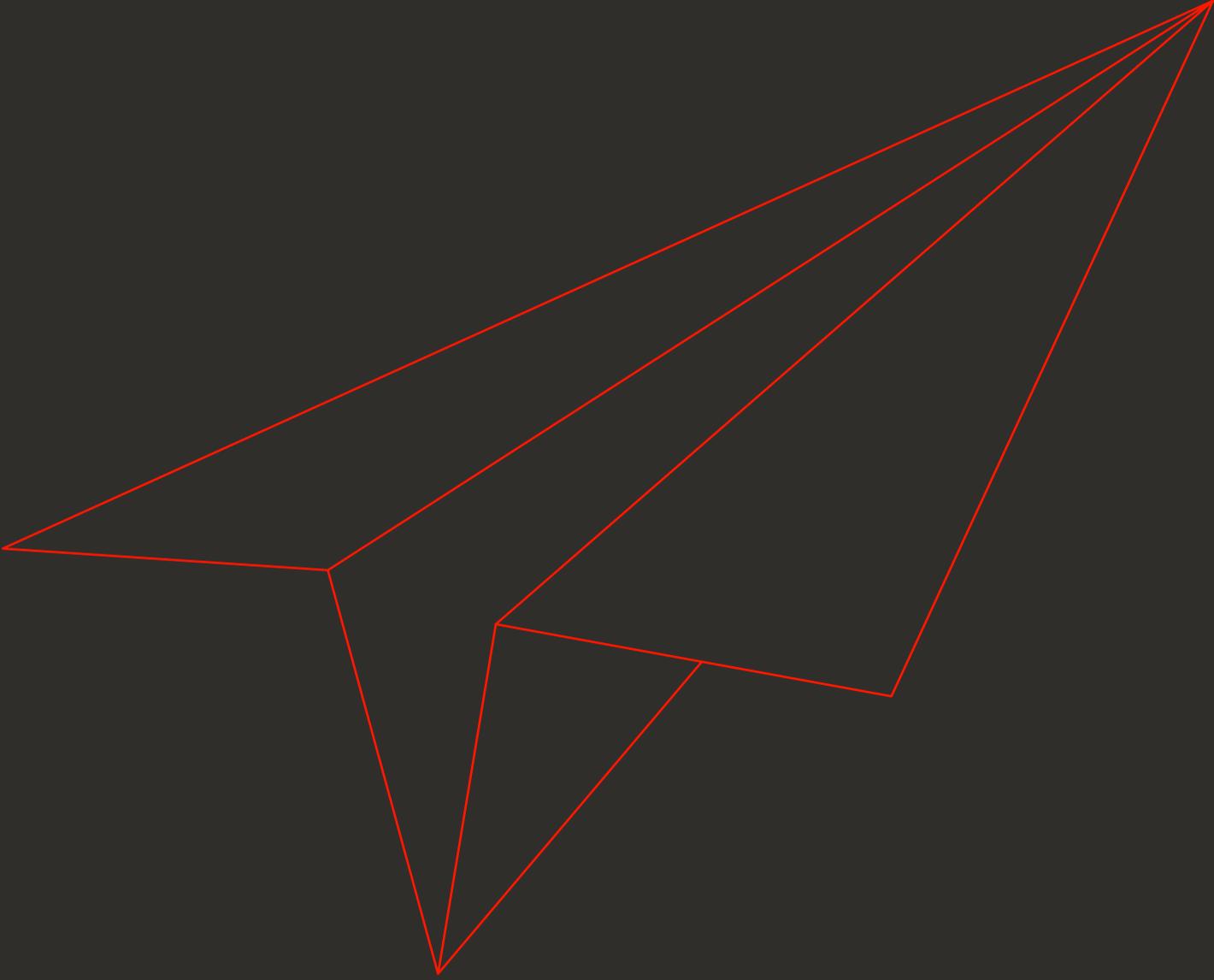


29



30

Presentación



Transformación: la clave para crecer



Gonzalo Brujó
CEO EMEA & LatAm

Es un honor presentar una nueva edición del ranking “Mejores Marcas Españolas”, nuestro estudio de valoración de marcas de Interbrand. Una sólida herramienta de referencia para todos aquellos que quieran tomar como ejemplo a las mejores marcas de nuestro país. Claramente, un rendimiento positivo de marca es el fruto de una gestión adecuada del día a día de la marca, lo que revierte en resultados positivos de negocio. Todos debemos aprender de la filosofía de trabajo de estas marcas.

En Interbrand abogamos por hacer crecer a las marcas y sus negocios y queda demostrado que las marcas que alinean ambos despuntan entre la competencia.

Particularmente queremos dar la enhorabuena a las cinco primeras marcas del ranking de esta edición: Movistar, Zara, Santander, BBVA y Bershka, pues todas ellas son marcas locomotoras, con un crecimiento muy positivo, fruto de la recuperación que

está viviendo la economía española. Es clave que las grandes empresas españolas sean un referente para otras más pequeñas o que no tienen su grado de madurez. Felicidades, asimismo, a aquellas nuevas incorporaciones este año: Desigual, Seat y Bankinter, por su excelente desempeño de marca.

Este año, bajo la temática de la “metamorfosis” que están viviendo muchas de las marcas, me gustaría centrarme en la faceta de expansión e internacionalización, pues a menudo el cambio que viven nuestras marcas es un crecimiento en el mercado y no tanto en su esencia y forma de ser. Por el puesto regional que ocupo en Interbrand y por mi interés personal en América Latina, la expansión de nuestras marcas hacia este mercado y el europeo es un aspecto que me interesa especialmente. Quiero ver cómo nuestras marcas siguen creciendo y mejorando más allá de su mercado natural y me complace gratamente ver cuando sus estrategias de crecimiento se consolidan.

En el ranking de este año hay claros ejemplos de marcas cuyas estrategias de internacionalización merecen ser reconocidas y hacen de ellas que sean vistas como auténticas embajadoras de la Marca España fuera de nuestras fronteras. Nuestras marcas de servicios financieros, moda y energía, por lo general, son las más fuertes, como muestra nuestro estudio.

Un caso que quizá parece más extraordinario es el de las marcas del sector financiero, pues pese a la imagen mermada que han tenido en los últimos años, además de poco a poco volver a estar ganándose la confianza de los consumidores españoles (7 de las 30 marcas de este ranking pertenecen a bancos) también están consolidando su estrategia de crecimiento. Algunas de estas marcas, poseen acuerdos de cooperación con entidades locales, con el objetivo de crecer como negocio y marca, llevando sus sucursales también a otros mercados porque hay consumidores españoles

viviendo fuera que demandan que su marca bancaria esté donde vayan ellos y también dándose a conocer entre consumidores locales. Algunos ejemplos son: Santander, BBVA, Bankia, Caixabank y Banco Sabadell.

Una especial mención merecen el trabajo realizado por Santander, con su renovada cultura corporativa *Simple, Personal and Fair* y BBVA, por su sólida estrategia de digitalización. Ambas, con su ferviente compromiso por la innovación en sus organizaciones y en el sector financiero, están revolucionando el sector.

Como el sector financiero, debemos saber reinventarnos cuando llegue el momento y aceptar el cambio que implica crecer como marca dentro y fuera de nuestro país. No siempre es fácil emprender el cambio, pero queda demostrado que las marcas que arriesgan y tienen una estrategia sólida, suelen tener éxito. Enhorabuena de nuevo a todas las marcas que aparecen en el ranking.

El año del cambio

Me llena de satisfacción presentar una nueva edición de nuestro estudio “Mejores Marcas Españolas”, uno de los rankings de referencia a nivel nacional en cuanto a valoración de marcas, que mide la evolución de las 30 marcas más valiosas de nuestro país. El objetivo fundamental de este estudio es analizar cómo evolucionan las grandes marcas españolas analizando su desempeño en el entorno económico actual, así como el progreso en la gestión de sus marcas durante los dos últimos años.

Esta edición se centra en la metamorfosis que están viviendo actualmente muchas de las marcas de nuestro entorno; aquéllas que aun basándose en sus sólidos valores de marca están reinventando su esencia, demostrando que su valor como marca y de cara a sus audiencias va mucho más allá de sus beneficios de base, sus atributos y sus funcionalidades conocidas.

Los resultados del ranking de este año nos sorprenden muy gratamente, pues 24 de las 30 marcas totales suben de valor, un hecho insólito en nuestro ranking. Esto demuestra el excelente trabajo que están realizando nuestras marcas nacionales en materia de branding, consolidando su negocio y su marca y consiguiendo diferenciarse entre la feroz competencia del mercado. Asimismo, tres nuevas marcas se incorporan al estudio por primera vez, reflejando que merecen ser reconocidas entre las mejores y tan sólo tres marcas disminuyen su valor.

De las conclusiones de esta edición se desprende que las marcas del sector financiero, con siete grandes marcas presentes en el ranking este año, vuelven a ser las más presentes, hecho que refleja que estas marcas siguen siendo pioneras conectando los intereses reales de sus clientes, gestionando de modo que puedan

Nancy Villanueva
Managing Director, Interbrand Madrid

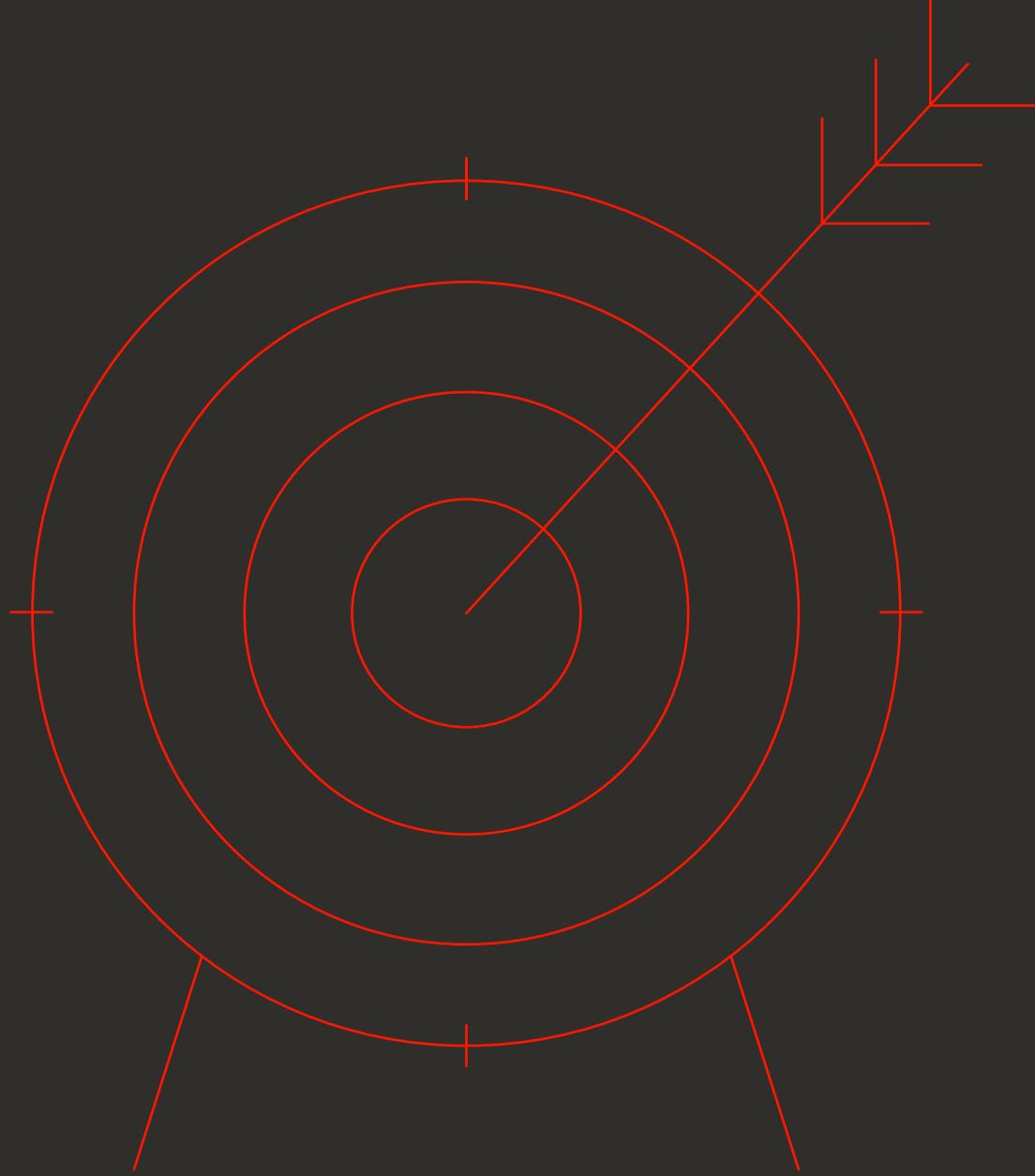
co-crear de forma sólida conforme a sus nuevas necesidades. A la industria financiera le sigue la de moda, energía y consumo, cuyas tendencias y prácticas están influenciando la relación entre dichas marcas y sus clientes.

Por otra parte, a nivel global, el ranking de Interbrand “Best Global Brands”, reflejó este año la necesidad de las mejores marcas de adaptarse al ritmo de las personas; una propensión de carácter global que puede verse también en muchas de nuestras marcas españolas y que queda patente en marcas que aparecen en “Mejores Marcas Españolas 2015”. Esta idea se traduce en que las marcas con mayor éxito son aquellas capaces de priorizar y construir experiencias desde las personas, utilizando la tecnología para potenciar productos y servicios de manera que se integren en su día a día.

Porque hoy los negocios y, por tanto, las marcas tienen que adaptarse al ritmo de la vida de las personas, generando en ellas experiencias inolvidables, cuya trascendencia en sus vidas haga que dicha marca se convierta en una marca de cabecera.

Enhorabuena a todas las marcas que insisten constantemente por ser relevantes y trascendentes en las vidas de sus clientes y que están dispuestas a experimentar al menos una metamorfosis, si no varias, para alcanzar la mejor versión de sí mismas.

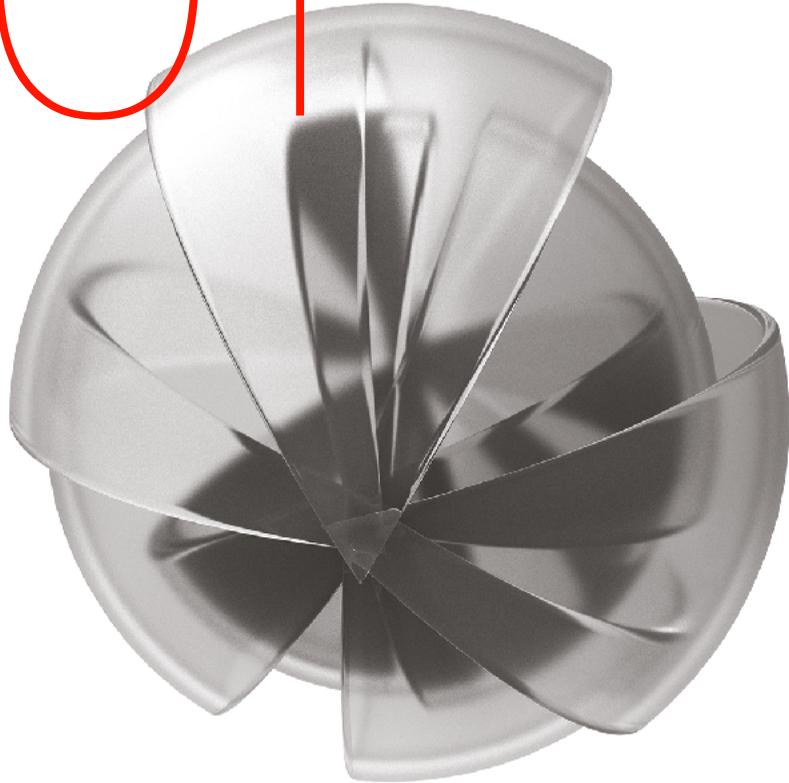
Ranking



MEJORES MARCAS ESPAÑOLAS 2015

01  5% ▲ 12.066 M €	02  23% ▲ 10.687 M €	03  24% ▲ 4.644 M €	04  16% ▲ 4.226 M €	05  30% ▲ 1.201 M €	16  9% ▲ 669 M €	17  47% ▲ 579 M €	18  21% ▲ 568 M €	19  20% ▲ 518 M €	20  13% ▲ 459 M €
06  8% ▲ 1.164 M €	07  7% ▲ 1.091 M €	08  4% ▲ 1.036 M €	09  28% ▲ 973 M €	10  18% ▲ 957 M €	21  18% ▲ 438 M €	22  8% ▲ 429 M €	23  -4% ▼ 336 M €	24  Nuevo ● 312 M €	25  Nuevo ● 288 M €
11  -9% ▼ 851 M €	12  28% ▲ 847 M €	13  -9% ▼ 811 M €	14  14% ▲ 703 M €	15  18% ▲ 672 M €	26  Nuevo ● 286 M €	27  5% ▲ 282 M €	28  10% ▲ 273 M €	29  17% ▲ 265 M €	30  10% ▲ 238 M €

#01



Movistar

5% ▲
12.066 M €

Movistar se hace de nuevo con el puesto más alto del ranking español de mejores marcas. El valor ha incrementado un 5%, lo que se debe a su transformación a una teleco digital y a su nuevo posicionamiento mostrado gracias al programa global *Be More* cuyas tres actitudes son *Discover*, *Deliver and Disrupt*. Otro factor relevante de la compañía fue el aumento de ingresos, por primera vez desde 2009.

La transformación digital posiciona a la marca favorablemente para satisfacer las necesidades de los clientes y lograr un crecimiento de ingresos. Otro de los retos es el emprendimiento, y esto se tangibiliza en programas como Open Future, Wayra, Think Big o Talentum.

Un factor de éxito fue el cambio de marca comercial de Telefónica a Movistar implementado en los 21 países donde se encuentra presente.

En 2015 se comenzó un plan de transformación de canales de venta (online, tiendas físicas y call center) para aumentar la facturación, potenciando la venta digital y transformando los locales comerciales.

En estos últimos años, Movistar incorpora en todas sus comunicaciones el endoso gráfico con el objetivo de incrementar la vinculación entre Telefónica como marca institucional y Movistar como marca comercial.

El gran reto en los próximos años continúa siendo doble: conectar con el público a través de una propuesta de valor diferencial y lograr convertirse en una marca con más presencia y peso global.

#02



Zara

23% ▲
10.687 M €

Zara cerró el tercer cuatrimestre de 2015 con un incremento del 18% en ventas respecto al año anterior; este alto crecimiento es indicativo del incremento en la demanda de *fast fashion* debido en gran medida a la nueva accesibilidad a la alta costura.

La alta costura, que antiguamente solo la formaba una comunidad a la que se accedía con invitación, ahora está abierta a todo el mundo en vivo, por medio de desfiles que se bloguean y de modelos que comparten vídeos de sus vidas, dentro y fuera de la pasarela, en Instagram. Esto ha cambiado la forma en que los consumidores piensan sobre la alta costura.

Zara ha capitalizado esta tendencia siendo propietaria de una estética específica. Como ya apuntamos en la edición anterior, Zara favorece los estilos minimalistas, eligiendo las interpretaciones de estilismos de Céline o Balenciaga. Los dos estilos y el producto final han concedido a Zara un espacio leal en el corazón de muchos seguidores del *fast fashion*.

Zara refuerza su posicionamiento en el mercado por medio de sus experiencias de compra. Por ejemplo, las más de 2.000 tiendas a nivel mundial que tiene Zara están situadas estratégicamente en zonas que pueden ayudar a los consumidores a crear asociaciones entre Zara y las grandes marcas de moda.

Asimismo, el gran reto de Zara sigue siendo la experiencia online, que está disponible en 27 mercados, es altamente editorial, incluyendo *look books*, diarios, y una fotografía estilosa (visitar zara.com recuerda a estar mirando nuestra revista de moda favorita).

#03



Santander

24% ▲
4.644 M €

El 2015 ha sido un año de transformación para el gigante bancario español.

El liderazgo de la nueva Presidenta Ejecutiva de Santander, Ana Botín, se caracteriza por un énfasis renovado en la satisfacción del cliente y la afinidad al mismo. “El mejor banco no tiene por qué ser el más grande”, decía Botín durante una rueda de prensa. “Ganarse la lealtad de nuestros clientes, esa es nuestra prioridad principal”. Desde que asumió el puesto, Botín ha llevado a cabo varias iniciativas de reposicionamiento de la marca para el futuro.

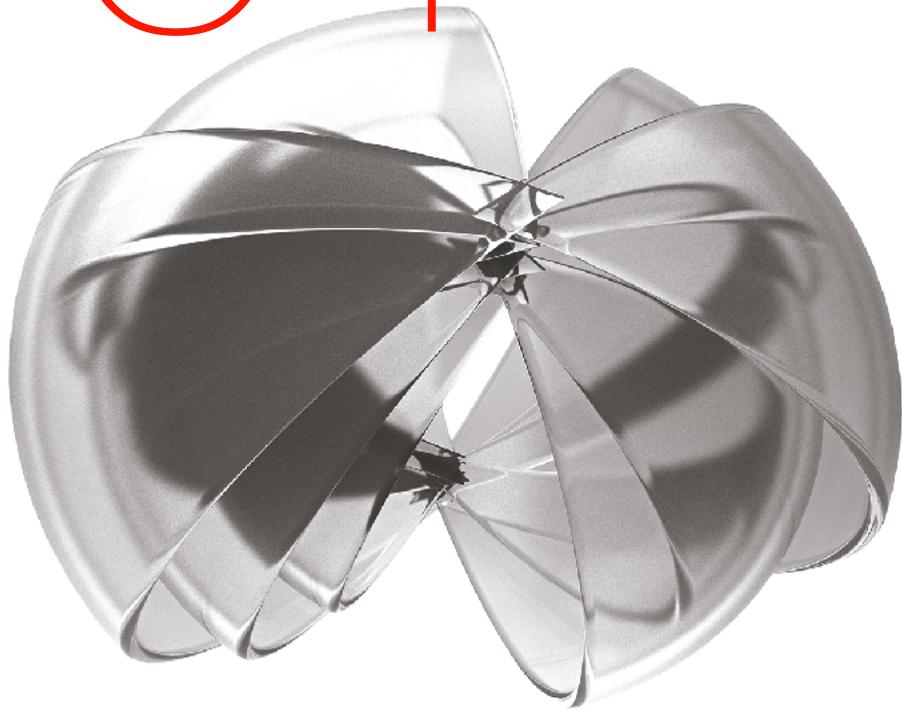
Una pieza clave para la renovada cultura de marca ha sido la reestructuración de los altos cargos y la cúpula directiva de Santander, de quien decían los críticos estaba demasiado alineada con la estrategia de crecimiento guiada por la adquisición que estableció su predecesor.

El banco también recortó su dividendo anual de 0,60 € a 0,20 €, indicando un movimiento en la disciplina de capital y sostenibilidad financiera hacia adelante, e incidiendo en su cuenta de resultados.

Se observa una nueva estrategia de marca alrededor de la nueva cultura corporativa de Santander “Simple, Personal y Justo”.

Los mayores retos a los que se tendrá que enfrentar Santander en el próximo año pasan por el cambio en la cultura interna, el refuerzo de su autenticidad entre sus clientes y el mantenerse visible en una industria que evoluciona rápidamente.

#04



BBVA

16% ▲
4.226 M €

BBVA es percibida como una marca respetada y bien valorada en el sector tanto por clientes como por competidores, gracias a la transparencia de su modelo de gestión y negocio. En 2014 se continuó avanzando en la implantación del posicionamiento de la marca BBVA y de la identidad corporativa con el objetivo de maximizar su notoriedad y rentabilizar sus impactos. Las campañas publicitarias que se han realizado en 2015 han contribuido a mantener los altos niveles de notoriedad: “Buenas noticias” y “Quiero”.

La identidad corporativa del grupo es única, aunque cuenta con adaptaciones locales en países como México, Perú, Argentina y Venezuela.

Destacan las adquisiciones de Simple (EE.UU.), Catalunya Banc y los aumentos de participación en Garanti (Turquía). Además se produjo la venta del 29% de CIFH a China Citic Bank.

BBVA es conocido como el banco del deporte gracias a sus patrocinios, especialmente en el mundo del fútbol y del baloncesto. La entidad financiera mantiene el mismo ritmo de crecimiento de la cuota de clientes que en los años anteriores, habiendo aumentado 40 puntos básicos en los últimos doce meses.

Se desarrolló una herramienta de suma importancia para la compañía, la metodología IReNe, que permite, a través de encuestas, entender la situación competitiva de BBVA y la posición relativa ante sus competidores en términos de recomendación.

El gran reto de BBVA es la diversificación de su negocio, enfocado a mercados de alto crecimiento y que concibe la tecnología como una ventaja competitiva clave que impulsa el proceso de transformación que creó el área de Banca Digital, con la doble misión de acelerar la transformación de la entidad e impulsar el desarrollo de nuevos negocios digitales.

#05



Bershka

30% ▲
1.201 M €

Bershka se consolida tanto en el grupo Inditex como en el ranking con una subida del 30% de valor de marca. Este aumento refleja su crecimiento en el sector de la moda, diferenciándose por su oferta de productos y su particular estilo que hace que se configure como algo más que una marca de moda.

La marca se centra principalmente en tres ejes: moda, música y arte callejero.

El producto que presenta Bershka sigue madurando al ritmo que sus clientes y hay un orden más marcado: los productos se separan por estilos y una división de colores hace que la experiencia de compra sea más agradable.

La nueva imagen de Bershka sugiere espacios abiertos y mucha claridad. Este *restyling* divide el establecimiento en tres ambientes: Bershka Woman con la colección femenina; BSK con las prendas más juveniles y Bershka Man.

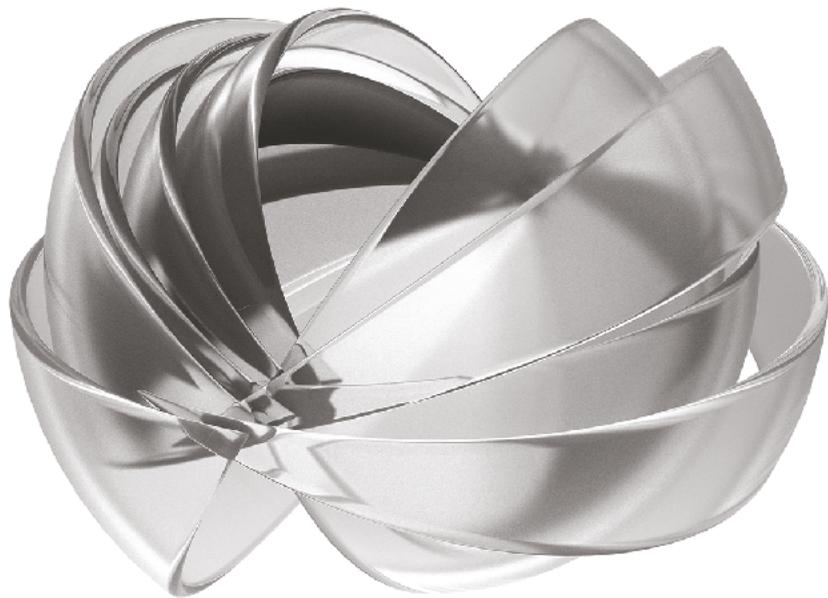
Siendo la marca más vanguardista del grupo, tiene una clara inclinación hacia el público más joven y hacia las tendencias más disruptivas. Con este motivo, Bershka sigue ampliando su presencia en nuevos mercados como Albania y Argelia, y

aumentando su presencia en redes sociales siendo la segunda marca de Inditex con mayor número de seguidores. La estrategia digital de la marca es consistente y ofrece imágenes y propuestas adecuadas al *target* al que va dirigida.

La relevancia que tiene Bershka en el mundo de la moda es tal que ha llegado a crear unas zapatillas de deporte en colaboración con Reebok respondiendo así a una de las necesidades de su *target*: llevar a cabo la práctica de deporte *fitness* y *urban workout* llamando a la colaboración "The City Maps". La marca se ha dado cuenta de que cada vez se está poniendo más de moda hacer deporte, especialmente el *fitness* y el *running*, lo cual ha hecho que marcas tan importantes como Bershka y Reebok se unan para crear una zapatilla única.

El gran reto de Bershka es continuar apostando en ser más que una marca de moda, una actitud o estilo de vida.

#06



CaixaBank

8% ▲
1.164 M €

CaixaBank se ha mantenido como la entidad líder del mercado español, con una cuota de penetración en particulares del 28%.

La banca de particulares es el pilar fundamental de la entidad. Con más de 5.000 oficinas, se posiciona como la red comercial más extensa del sistema financiero nacional. Asimismo, cuenta con una propuesta financiera multicanal de excelente calidad que mejora la eficacia comercial, así como una banca online que cuenta con 10 millones de clientes, habiendo incrementado un 8% respecto al año anterior. En el segmento de banca móvil cuenta con 3,4 millones de usuarios. Además, es la entidad líder nacional en medios de pago.

CaixaBank destaca por su compromiso con la sociedad, gracias a su fundación "Obra Social La Caixa" que mantiene como objetivo dar respuesta a los grandes retos de la sociedad: pobreza, empleo, acceso a la vivienda, educación, etc. La Fundación cuenta con un presupuesto de 500 millones de euros.

Esta entidad recoge una tradición bancaria y financiera centrada en el ahorro familiar y en planes para la vejez. A través del lanzamiento "Caixafu(Tu)ro" el banco trata de

posicionarse como la mejor entidad nacional para la planificación de la jubilación.

Destaca asimismo el éxito que está teniendo la entidad bancaria en la atracción de jóvenes por medio de su plataforma LKXA, con oferta (tanto financiera, como no financiera) especializada para este segmento.

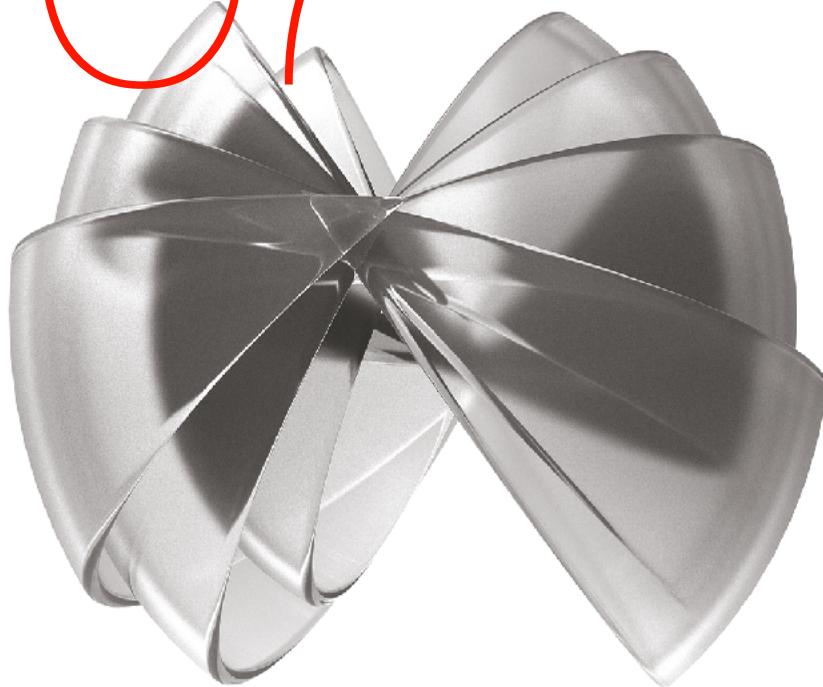
Por otra parte, los patrocinios en los que participa (baloncesto y música, principalmente) buscan reflejar el carácter de la marca y los valores que representa, transmitiendo la cultura corporativa y estableciendo vínculos emocionales.

CaixaBank sigue mostrando su compromiso con los empleados gracias al portal Innova y el buzón de sugerencias, donde más del 85% de la plantilla ha participado durante el último año.

La marca ha sabido desvincularse de los conflictos políticos de la región catalana, reconociendo su origen y orgullo catalán pero proyectándose como un banco con intereses en la economía nacional y con visión de crecimiento internacional a futuro.

Su gran reto es seguir trabajando en esta línea y continuar apostando por la internalización.

#07



Repsol

7% ▲
1.091 M €

La empresa energética ha incrementado su valor en un 7%, manteniendo su posición de liderazgo en España, en estaciones de servicio, GLP y ventas directas y ocupando una posición privilegiada en Portugal y Perú. Su principal motor de crecimiento es el segmento *upstream*.

En el último año se produjo la adquisición de Talisman Energy, que sitúa a Repsol entre las 15 compañías petroleras privadas más importantes del mundo. Esta adquisición refuerza el área principal de la compañía (*upstream*) diversificando y mejorando la calidad de sus activos y potenciando su capacidad de crecimiento. Otro hito importante en la historia de la marca Repsol es la salida de la energética del selectivo Euro Stoxx 50, en Septiembre de 2015.

Repsol destaca por su apuesta por el I+D+i a través del desarrollo de nuevos compuestos, carburantes diferenciados (Neotech), lubricantes con mejor rendimiento o soluciones de cara a un futuro más sostenible.

Repsol sigue comprometido con sus empleados a través de cursos de formación, como Campus Repsol o el Centro de Formación Repsol.

En 2014 se realizó la iniciativa “Employee Value Proposition”, que permite conocer en profundidad los mercados laborales donde se concentra el mayor crecimiento de actividad y reforzar la marca como empleador en cada uno de ellos. El objetivo de este programa es fomentar la atracción de talento, sobre todo en los países de crecimiento del negocio de exploración y producción.

Desde la activación del Plan Estratégico de Marca en 2012, Repsol está llevando a cabo un proceso de revitalización de la marca en todos los puntos de contacto. El gran reto de Repsol es la integración. Por una lado la integración del segmento *upstream* y el rebranding total de la marca Repsol.

#08



Iberdrola

4% ▲
1.036M €

La empresa energética continúa siendo una empresa líder mundial en energía renovable, ocupando una posición relevante en la generación de energía eólica. Los últimos dos años han sido complicados para las energéticas en España, pues en 2014 entró en vigor una reforma para eliminar un déficit de tarifa y la no desregulación efectiva del sector que se materializa en la posibilidad de un libre mercado. Aun así, el valor de la marca se ha incrementado un 4% gracias a una serie de medidas tomadas por la empresa energética y como consecuencia de la potenciación de su *masterbrand*.

En relación a estas medidas, el Presidente de la eléctrica, Ignacio Sánchez Galán, anunció que solo destinará un 15% de las inversiones al mercado español: la cantidad necesaria para el mantenimiento de las instalaciones. Iberdrola ha tenido en sus cuentas un impacto de 801 millones por las diferentes medidas aprobadas en dicha reforma eléctrica.

Actualmente la compañía trabaja para consolidar la presencia internacional lograda en los últimos años, fundamentalmente en Reino Unido, Brasil y México, así como en Estados Unidos, donde recientemente ha debutado en bolsa con la marca Avangrid.

En España, Iberdrola lidera la cuota de electricidad doméstica libre mientras que en el gas doméstico se encuentra en tercera posición. Destaca también la política de reputación y sostenibilidad centrada en la transparencia informativa y accesibilidad del sector. Dicha transparencia riega a diferentes canales, principalmente los canales digitales.

Es necesario que la marca establezca mayores vínculos emocionales con sus audiencias y, para ello, debe fomentar una comunicación basada en despertar emoción, acercándose a las necesidades reales. La eléctrica continúa con el patrocinio de la Selección Española de Fútbol, un patrocinio que se identifica claramente con la marca Iberdrola.

La inercia es el principal incentivo de los clientes leales de Iberdrola y los cambios se producen principalmente por precio. El gran reto de Iberdrola será diferenciarse incluso más, por las inestabilidades propias del sector en el que opera.

#009



Mapfre

28% ▲
973M €

Mapfre continúa ganando posiciones en el ranking con una subida del 28% como consecuencia de su desempeño financiero y consolidación en el mercado nacional y latinoamericano.

Mapfre sigue gestionando su marca de una forma homogénea y consistente. Con unos valores sólidos y con unos objetivos muy ambiciosos, Mapfre ha sido capaz de alcanzarlos y como reconocimiento a su esfuerzo ha recibido numerosos premios y primeros puestos en importantes rankings que respaldan el trabajo llevado a cabo durante el ejercicio.

En cuanto a la cuota de mercado, ha incrementado en todas sus líneas de negocio menos en “no vida”. Además, Mapfre ha llevado a cabo acuerdos con otras instituciones, logrando una mayor presencia en sectores en los que anteriormente no operaba. Es destacable su entrada a mercados como Estados Unidos y China.

Mapfre ha lanzado, asimismo, nuevos productos enfocados a resolver las nuevas necesidades del cliente buscando soluciones digitales y tecnológicas.

Su campaña publicitaria “La Aseguradora Global de Confianza”, es sólo un ejemplo

de su línea creativa homogénea y reconocible en las oleadas de marca y productos, unido asimismo a la visibilidad en medios convencionales que le otorgan los patrocinios deportivos (tenis, vela y motociclismo). Además la aseguradora ha llevado a cabo la actividad “Rafa Nadal Tour by Mapfre” que destaca por fomentar la competición deportiva con actitudes y comportamientos fundamentales para el desarrollo de los jóvenes, como el esfuerzo, compañerismo, etc., un ejemplo de alineamiento de los valores de la marca con los valores expresados en las actividades de patrocinio.

Es evidente que Mapfre es una compañía consolidada pero consciente de la necesidad de continuar en movimiento para poder alcanzar nuevos horizontes. Su reto sigue siendo la internacionalización en nuevos mercados.

#10



Mercadona

18% ▲
957 M €

Por primera vez Mercadona se encuentra en el top 10. Su valor de marca ha crecido exponencialmente durante los dos últimos años, en gran medida por su modelo de negocio de precios bajos y su adaptación a los consumidores.

Mercadona obtuvo un aumento del 2% en su facturación y es uno de los principales supermercados que los españoles prefieren a la hora de hacer la compra. Mantiene un plan de expansión con nuevas aperturas por toda la geografía española, especialmente en Madrid y en la costa.

Enfocado totalmente en “El Jefe” (los consumidores) y en su objetivo de mantener los precios bajos a la máxima calidad, ha conseguido bajar en 2014 el precio de la compra un 2% y tenía el objetivo de rebajarlo un 1% más en 2015.

El objetivo del desarrollo del Centro de Procesos de Datos es gestionar en tiempo real toda la red de 1.500 supermercados para abastecer cualquier baja de stock, tanto de producto seco como fresco. A través de este centro los responsables de cada supermercado podrán comunicarse con los proveedores en cualquier momento y lugar con el que podrán coordinar los pedidos. Además mejora la comunicación

bidireccional entre proveedores y tiendas, facilitando a los primeros poder informar a cada tienda de la disponibilidad de sus productos y en especial de los frescos.

La compañía ha introducido mejoras tecnológicas en cuanto al pago añadiendo la posibilidad de pagar con Contactless y con Apple Pay. Además de reorganizar las tiendas por ambientes para la mayor eficacia de las mismas y reducir el tiempo medio de la compra.

Su principal reto con años anteriores está en la apuesta tan grande que está haciendo por la digitalización de los procesos de Mercadona a través del desarrollo de la plataforma de innovación, con una inversión de 126 millones de euros hasta 2018.



Mango

-9% ▼
851 M €

La firma Mango, que cuenta con más de 15.700 empleados en todo el mundo, sigue destacando en el sector de la moda, manteniéndose como el segundo grupo de distribución de moda en España.

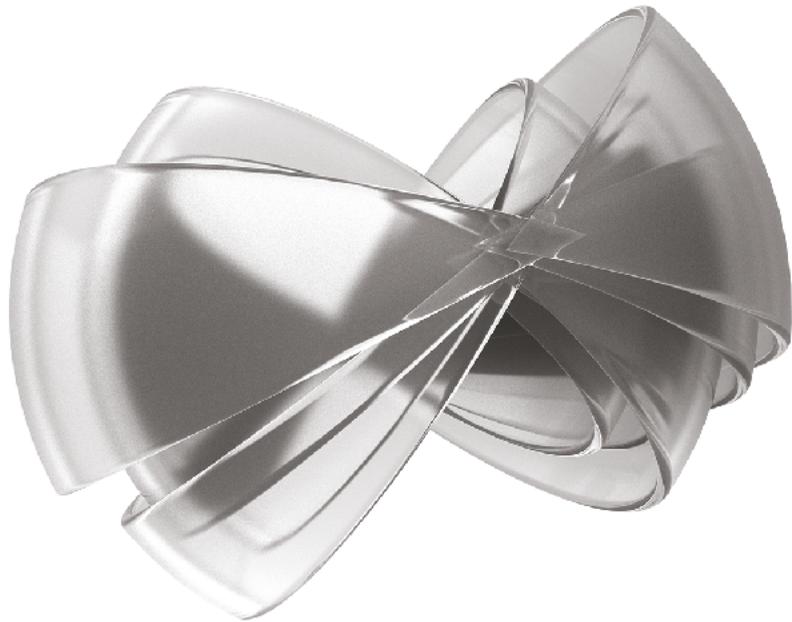
Los años 2012 y 2013 fueron años clave para Mango ya que la firma supo responder a las pérdidas provocadas por la crisis económica, obteniendo beneficios positivos en ambos ejercicios. En este periodo Mango dio un giro a su estrategia al llevar a cabo una bajada del 20% en los precios y al iniciar una diversificación de su oferta con el lanzamiento de nuevas líneas tales como Mango Sports & Intimates o Mango Kids. No obstante, esta tendencia de recuperación ha dado un nuevo traspie en el 2014 dado que, a pesar de obtener una facturación un 9,3% mayor que en 2013, el grupo Mango MNG Holding se quedó a 63 millones de la meta y con un beneficio un 11% menor que en 2013. Estos resultados han sido la consecuencia de la combinación de dos factores: por una parte, la crisis de Rusia ha impactado con fuerza en la cuenta de resultados en el segundo semestre del ejercicio; y, por otra parte, la política de expansión que está llevando a cabo la firma apostando por el nuevo formato de tienda “megastore” ha supuesto una inversión considerablemente fuerte. A finales de 2014 Mango contaba con

96 megatiendas y en la actualidad dispone ya de 122, 17 de las cuales están en España.

En cuanto a los canales de venta, Mango destaca en el mercado digital con una facturación de la venta online que pesa ya el 9,1% de la facturación total de la compañía. Eso supone que mueve en sus tiendas digitales más de 183 millones de euros, frente a los cerca de 124 que gestionaba en 2013. Al canal online se han incorporado 12 nuevos países, alcanzando un total de 76 mercados.

En línea con su sueño empresarial de “estar presentes en todas las ciudades del mundo”, el gran reto de Mango es alcanzar los 171 puntos de venta con este nuevo formato. Dicho formato está siendo implementado fundamentalmente en ubicaciones emblemáticas de las ciudades, que cuenten con una superficie a partir de 800 m² y hasta más de 3.000 m², y ofertando todas o gran parte de las líneas del grupo (Woman, Man, Kids y Violeta).

#12



Massimo Dutti

28% ▲
847 M €

La marca Massimo Dutti se consolida un año más en el ranking con una subida del valor de marca considerable. Esta marca perteneciente al grupo Inditex representa un 6% de los ingresos del grupo. Su concepto de marca *premium* dentro del mismo se ha reforzado dentro de su estrategia global por la apuesta en la calidad de productos y su elemento diferenciador, por lo tanto, es el precio.

Massimo Dutti ha comenzado a incluir colecciones crucero como hacen las grandes firmas de lujo y a crear colecciones especiales. Siguiendo la línea de uno de los únicos patrocinios del grupo, los concursos de hípica, Massimo Dutti ha creado una colección basada en este deporte, "Equestrian Collection", con prendas que simulan las que usan los jinetes y amazonas cuando practican este deporte. También cabe destacar la creación del segmento "Personal Tailoring", servicios personalizados de sastrería, zapatería y otro tipo de complementos.

Massimo Dutti amplía también su presencia geográfica, siendo la marca del grupo que más mercados ha inaugurado con un total de 5, apostando especialmente por los mercados del este de Europa: Albania, Bosnia-Herzegovina, Estonia,

Austria y Panamá. Asimismo amplía su presencia online con 3 nuevos mercados: China, México y Rumania.

Un punto a añadir como elemento diferenciador de Massimo Dutti es que es la única marca del grupo que tiene campañas de publicidad.

El reto es implementar su nuevo concepto de tienda con el objetivo de consolidar la identidad y el *lifestyle* de la marca, transmitiendo calidad, un valor inherente en todas sus colecciones.

#13



El Corte Inglés

-9% ▼
811 M €

Los números de El Corte Inglés siguen reflejando el gran impacto que la crisis ha supuesto en el modelo de negocio y las dificultades internas que existen en la compañía. Sin embargo, por primera vez en los últimos años, la compañía ha conseguido volver a vender más.

Su valor de marca sigue descendiendo, pero en menor medida que en años anteriores. Esta situación de crisis obligó a la compañía a flexibilizar su estructura financiera (titulización, bonos...) con el objetivo de abaratar y diversificar su modelo.

En el último año se vendió un 10% a un inversor en Qatar, un paso más en el plan de expansión fuera de España. Y está previsto que se abran centros en México, Italia y Perú.

El Corte Inglés, tras celebrar su 75 aniversario en 2015, continúa con su estrategia comercial fundamentada en un compromiso de ofrecer nuevos productos de moda, hogar y alimentación. Y, aunque lleva apostando muchos años por la calidad, la confianza y por un servicio al cliente superior, ha decidido incluir la variable precio como consecuencia de la situación que sufre la compañía.

Es interesante mencionar su apuesta por la innovación con su incorporación del concepto de *Gourmet Experience* que permite disfrutar de un *show cooking* permanente.

El principal reto de El Corte Inglés hoy es posicionarse como el distribuidor minorista omnicanal con mejor catálogo de venta en internet. Con este objetivo, El Corte Inglés ha lanzado un proyecto piloto a través de la tienda online en Europa para dar a conocer la marca fuera de España.

#14



Mahou

14% ▲
703M €

La marca embajadora del grupo Mahou San Miguel continúa siendo la primera marca de consumo del ranking español. La marca mantiene su fortaleza nacional y su liderazgo en la zona centro. El valor de marca ha subido como consecuencia de hacer frente a otras marcas nacionales y artesanales que habían irrumpido en el mercado.

A propósito del 125 aniversario de la marca, Mahou readaptó su imagen corporativa para celebrar el mismo de manera que la icónica 'M' de color rojo de su logotipo pasa a dorada durante el año 2015, adoptando al mismo tiempo una nueva propuesta de valor sustentada en su nuevo lema de comunicación "Qué bien sabe ser uno mismo", reforzando así su apuesta por volver a ser la marca de cerveza cercana, de la amistad, real y humana.

Del mismo modo, la marca continúa reforzando su posición en Madrid desarrollando multitud de iniciativas como el "Plan Maestría", "Factoría Mahou" o "Sabor Mahou", ofreciendo una experiencia enfocada a descubrir la magia de los rincones más especiales de Madrid así como el vínculo tan especial que le une a la ciudad. Se observa, en esta línea también, cómo Mahou está ensalzando

el canal Horeca a través de la imagen del barista en sus últimas campañas.

Mahou se encuentra en continua evolución como ha demostrado con el lanzamiento de la gama de cervezas especiales 'Casimiro Mahou'.

Asimismo, Mahou lanzó un nuevo formato botijo de quinto o botellín con un diseño exclusivo aunando a las generaciones de ayer y de hoy.

El gran reto de la marca Mahou será seguir apostando por la innovación y por la cercanía como clave de su estrategia de marca.

#15



DIA

18% ▲
672M €

La multinacional española DIA está focalizada en el sector de la distribución de alimentación, droguería y belleza. En 2014 se alcanzaron beneficios históricos como consecuencia de la venta de sus tiendas en Francia. Los países principales de actuación de la multinacional son: España, Portugal, Brasil, Argentina y China.

La propuesta de valor se basa en una atractiva relación entre la combinación de la variable proximidad y el precio como eje clave de su ventaja competitiva.

En el último año, la red comercial se amplió con la adquisición de la cadena de supermercados El Árbol, con más de 400 puntos de venta, y la adquisición de 160 tiendas a Eroski. DIA transformó los supermercados con una nueva marca, La Plaza de DIA. La nueva marca representa el concepto de supermercado tradicional, familiar y de proximidad, centrado en el producto fresco, uno de los principales retos de DIA desde sus inicios. La Plaza de DIA pretende ser “un supermercado de toda la vida, situando al consumidor en el centro de todo” y así se observa en cada uno de sus puntos de contacto.

DIA continúa con su proceso de innovación y diversificación, con más de 1.000 nuevas referencias y con una estrategia multimarca de marca propias: Bonté, Delicius, BabySmile, Basic Cosmetics y AS. Estas nuevas referencias han acompañado en la evolución de los modelos de negocio, como es el caso de las tiendas Clarel, enseña especializada en belleza e higiene personal.

DIA ha conseguido en los últimos tres años dar la vuelta a su comunicación, poniendo en el centro a los clientes, haciendo una publicidad totalmente dirigida a ellos; donde son parte imprescindible de las campañas, y donde el precio, calidad y cercanía son los principales *drivers*. Además, la compañía ha sabido unificar el estilo y el tono en todos los puntos de contacto de la marca.

El gran reto para la marca DIA en los próximos años será conseguir transformar su negocio al mundo *e-commerce*.

#16



Prosegur

9% ▲
669M €

Un año más el valor de marca de Prosegur sigue en alza. Durante estos dos últimos años se ha consolidado internacionalmente en el sector de la seguridad privada gracias a su adaptación a cada segmento y a su constante innovación.

Prosegur goza de un buen posicionamiento y salud financiera, y a lo largo del ejercicio ha alcanzado un crecimiento en ventas. Tras finalizar su plan estratégico, en vista de los resultados alcanzados, Prosegur definió el nuevo plan, lo que indica que la compañía sigue creciendo y buscando nuevas oportunidades. Destaca por su gran orientación hacia el consumidor y ostenta un alto índice de satisfacción ya que se adapta a sus necesidades mediante la oferta de una triple línea de negocio: Soluciones integrales de seguridad (SIS), Logística de valores y gestión de efectivo (LVGE) y Alarmas.

Gracias a la confianza de sus clientes, Prosegur ha ido ampliando su presencia internacional en los últimos años a través de un crecimiento orgánico e inorgánico. Actualmente está presente en cinco países de Iberoamérica, tres países en Asia y en Australia. En los últimos años ha aumentado su presencia desde el punto de vista de cobertura de mercado y de equipo humano dedicado al desarrollo de las actividades de las diferentes líneas de negocio.

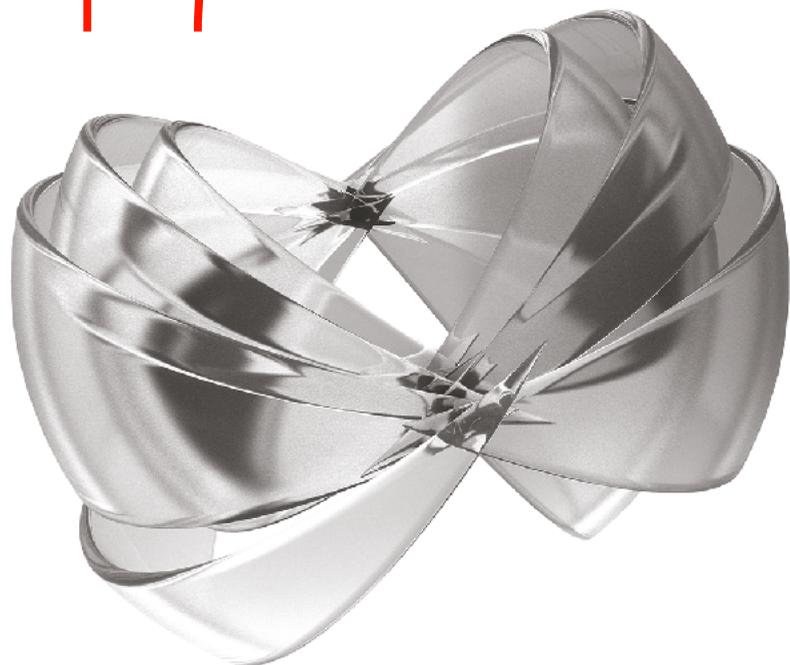
Por otro lado, destaca la gran dedicación que emplea Prosegur al desarrollo interno de sus empleados. Realiza una fuerte inversión en su formación y lleva a cabo numerosas acciones relacionadas con la formación y el crecimiento profesional. También realiza acciones sociales y medioambientales.

Prosegur ha impulsado significativamente su I+D+i, acometiendo proyectos relacionados con temas desde logística de valores y gestión de efectivo, pasando por soluciones integrales de seguridad hasta ciberseguridad.

Aunque Prosegur sigue utilizando de manera correcta su marca, aplicándola de una manera homogénea en todos los países en los que opera, a lo largo del año 2014 han sucedido pequeños conflictos como huelgas, asaltos a camiones blindados y quejas por parte de trabajadores, de los que la marca ha optado por no proporcionar ningún tipo de información, lo que puede hacerle perder credibilidad y capacidad de respuesta.

El gran reto de Prosegur, por tanto, será activar su nuevo plan estratégico.

#17



Bankia

47% ▲
579M €

Bankia se encuentra por segunda vez consecutiva en el ranking de las “Mejores Marcas Españolas”. Pese a que su historial reciente sigue en la mente de todos, la entidad cuenta con un crecimiento del valor muy notable principalmente gracias al cumplimiento de los objetivos de negocio como el ajuste del tamaño de la entidad, la generación de liquidez, la eficiencia o la desinversión de activos no estratégicos que se consiguieron con más de un año de antelación, destacando la actuación del Presidente José Ignacio Goirigolzarri.

La entidad ha reforzado su *core business*, la banca de particulares, donde la entidad es una de las principales instituciones nacionales con cuotas de mercado importantes.

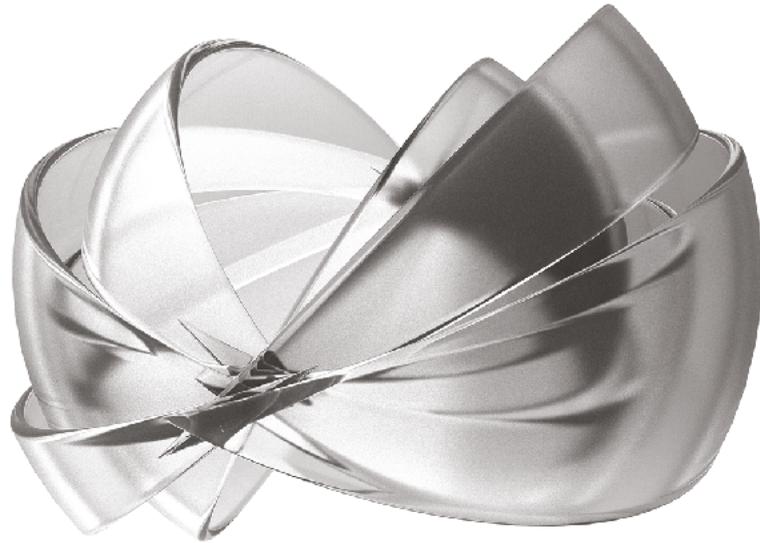
Además, Bankia ha conseguido crear un servicio más ajustado y especializado a las necesidades del cliente. Por ello, con el objetivo de fortalecer su posicionamiento competitivo basado en las relaciones con los clientes, ofrece atención especializada para diferentes perfiles: banca personal, gestión preferente, pymes, microempresas y particulares gracias a la segmentación de la red de oficinas: oficinas universales, de empresas, centros de banca privada, oficinas ágiles, etc.

Otro factor de éxito fue la implantación de una estrategia de comunicación interna basada en la “escucha activa” orientada a apoyar la mejora continua en la organización.

Bankia continúa con su apuesta por la tecnología digital: las tarjetas de pago sin contacto (más de 1 millón en el mercado), un programa de estudios con un perfil de gestor multicanal que aconseja a sus clientes a distancia, vía WhatsApp, correo electrónico u otras plataformas digitales. También ha desarrollado una plataforma para que las empresas puedan medir su competitividad digital, Bankia Index. Destaca la banca móvil donde se realiza un volumen de operaciones alto y la creación de Bankia Wallet.

El gran reto de Bankia es continuar con su cambio de percepción del consumidor gracias a sus acciones estratégicas y sus resultados de negocio, resultando en un aumento considerable de nuevos clientes.

#18



Popular

21% ▲
568M €

Popular consolida su posición en el ranking y su valor de marca se aumenta considerablemente. Este crecimiento viene marcado por los cambios de negocio y de marca que han sido realizados durante los dos últimos años.

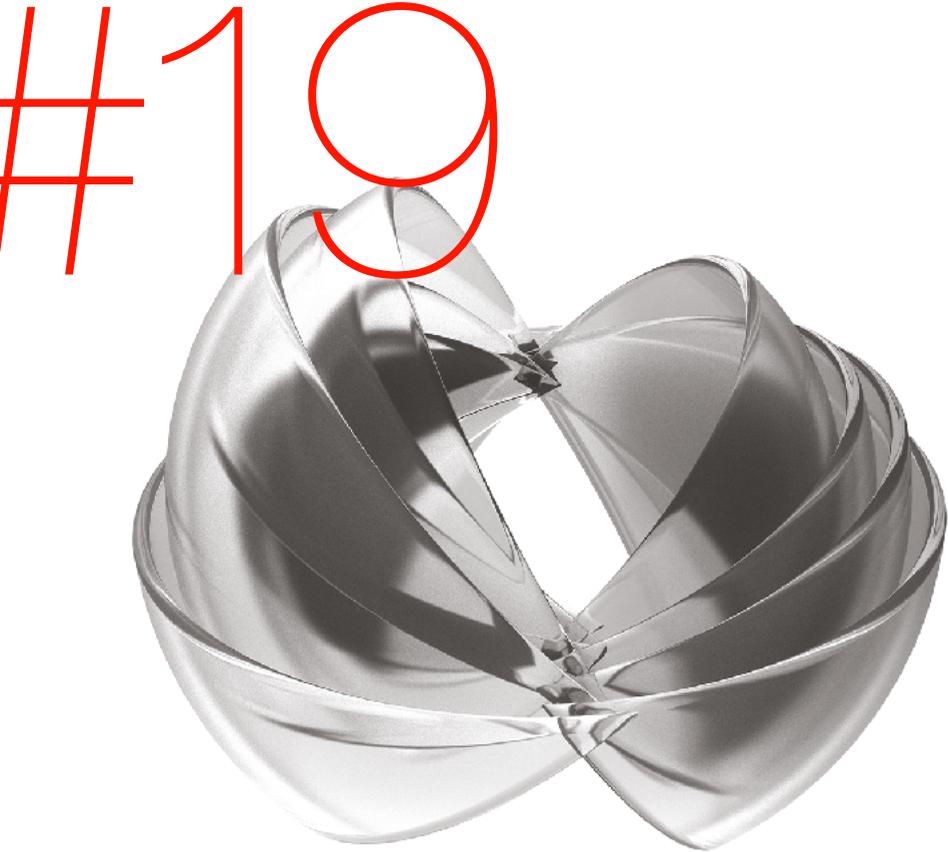
Desde el punto de vista de negocio se realizaron una serie de alianzas estratégicas que han permitido el crecimiento de la entidad. Además, el banco ha logrado transformarse de manera notable en estos últimos años, aumentando su capacidad de adaptación para atender las exigencias de los clientes y generando valor para los accionistas, cuyo número aumentó un 2% durante el último año. La entidad destaca por los programas de formación y carrera profesional, mostrando cómo la mayoría de directivos son empleados que han desarrollado su carrera profesional dentro de la compañía.

Popular ha invertido un 7,5% más en publicidad frente al año anterior. Continúa con la imagen de Pau Gasol como prescriptor principal tanto en el depósito Gasol como en la cuenta de nómina y hasta la ampliación de capital. La entidad resalta el patrocinio a la persona y no al deportista, como se puede ver en su plan de comunicación.

Popular presentó su nueva marca el año pasado: un símbolo que trata de mostrar una evolución prudente y firme. La marca debe ser capaz de reflejar lo que significa Popular y lo que pretende llegar a ser. Popular intenta demostrar su compromiso a través de la idea de avanzar y hacer avanzar.

Sin embargo, a pesar del esfuerzo realizado por la marca para implementar los nuevos cambios, se observa cierta inconsistencia en plataformas y canales donde la nueva marca no ha sido aún implementada.

El gran reto de Popular es hacer tangible la nueva estrategia de marca y la implementación de la misma en todos sus puntos de contacto.



Gas Natural Fenosa

20% ▲
518M €

Gas Natural Fenosa continúa aumentando su valor de marca gracias a los resultados de negocio, a las perspectivas de futuro positivas y a su constante adaptación a los cambios de mercado.

La compañía se encuentra presente en los cinco continentes, siendo su *core business* el segmento del gas. Es líder en España con una cuota de mercado elevada y es la primera distribuidora de gas en Latinoamérica.

En el último año ha cambiado su posicionamiento. El nuevo concepto es "Embetterment", que tiene como objetivo anticiparse a las necesidades de los clientes e ir siempre a más en sus vidas a través de la energía. Este nuevo posicionamiento se comunicó a través de la campaña publicitaria "Hecho y dicho", que destaca aquellas acciones, productos y servicios que pone a disposición de los clientes con el objetivo de hacer al cliente la vida más fácil y confortable.

Actualmente la marca se encuentra en proceso de cambio: la nueva identidad parte del recurso de la historia de la "mariposa", un elemento flexible y modulable que ofrece un sistema reconocible, elástico y versátil. Se redefine el uso del color para aportar más dinamismo, frescura y modernidad. También se ha creado un universo de pictogramas consistente con la forma del ala.

El principal reto para Gas Natural Fenosa será continuar dando respuesta a los cambios del sector manteniendo su actual crecimiento y evolución.

#20



Real Madrid

13% ▲
459M €

Las dos últimas temporadas han sido exitosas en lo deportivo para el club blanco. Con la conquista de la décima Champions League frente a uno de sus principales clubes rivales en España, se alcanza un sueño buscado durante años. Pero no solo de fútbol vive el Real Madrid, la sección de baloncesto realizó una campaña histórica cosechando 6 títulos en el mismo año, algo antes nunca visto en el baloncesto europeo.

Dichos éxitos tienen un impacto muy positivo sobre las cuentas del club, puesto que reportan, especialmente a través del fútbol, grandes ingresos y amplifican, más si cabe, la repercusión y notoriedad mediática de la marca. El Real Madrid ha sido nombrado por tercer año consecutivo como el club más rico del mundo por Deloitte y por Forbes, compitiendo de tú a tú con franquicias históricas americanas de la NBA o la NFL, cuyos modelos de negocio y propiedad permiten manejar cifras otrora inalcanzables para los clubs europeos de fútbol sustentados en su masa social.

Pero el Real Madrid ha sabido convertir dicha masa social, más allá de los socios y abonados del club, en una ingente máquina de hacer dinero a través de la venta de camisetas oficiales, donde Cristiano Ronaldo es un estandarte a nivel

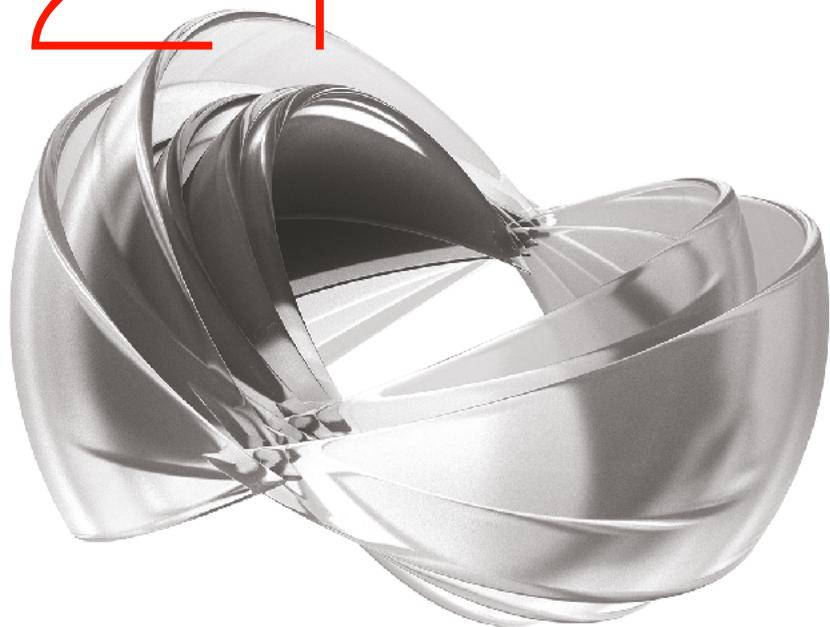
mundial, vendiendo más de un millón de camisetas oficiales por temporada. Otra fuente de ingresos importante son las giras internacionales y la explotación del estadio y de sus elementos como son las zonas VIP, los espacios gastronómicos y el Tour Bernabéu, museo más visitado en Madrid.

Son muchas las compañías que deciden utilizar la marca Real Madrid como estrategia de marketing. Entre ellas se encuentran Emirates como principal patrocinador y otros como Bwin, Audi, Mahou, Sanitas, etc.

El Real Madrid ha sido el club de referencia en el sector de las nuevas tecnologías por excelencia. Su aplicación ha consolidado el crecimiento y desarrollo permitiendo que todos los madridistas tuvieran acceso a tiempo real a los contenidos y servicios más exclusivos en cualquier parte del mundo.

El reto del Real Madrid en los próximos años es continuar en la misma línea de crecimiento y diversificación como lo ha hecho hasta la fecha.

#21



Banco Sabadell

18% ▲
438M €

Banco Sabadell está posicionado como una entidad segura para sus clientes. Otro año más el banco obtuvo un crecimiento considerable en el valor de marca, como consecuencia de la mejora económica del país y su exitosa focalización en empresas y PYMES.

Josep Oliu, Presidente de la entidad, hace hincapié en la misión de desarrollar un negocio de banca universal con vocación especializada, siguiendo un proceso selectivo de crecimiento mediante un modelo de banca de clientes. Sabadell cree en las relaciones a largo plazo, basadas en valores como confianza, autenticidad y comunicación.

En el último año, Banco Sabadell ha logrado de forma exitosa elevar la notoriedad y el *top of mind* de su marca con el objetivo de incrementar la capacidad de crecimiento en el mercado minorista para llegar a equiparar su nivel de conocimiento al de sus competidores.

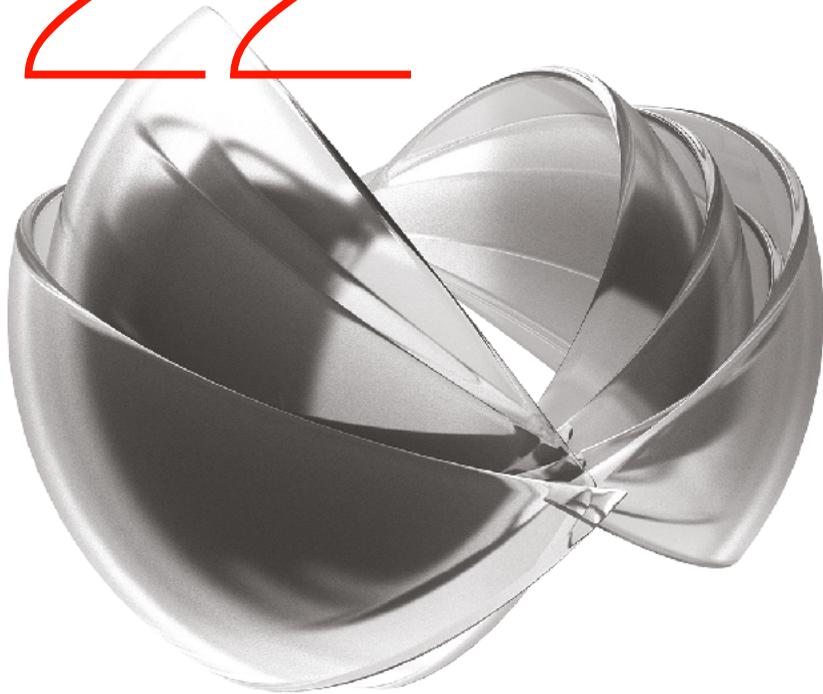
La campaña de comunicación realizada por Rafa Nadal basada en los diálogos tuvo especial protagonismo a la hora de reforzar el concepto de confianza. Este acuerdo a nivel mundial produjo gran notoriedad para la entidad al ser apoyada por uno de los deportistas de mayor prestigio.

Banco Sabadell cuenta con diferentes canales: BS Online, BS Móvil, Oficina Directa y Redes Sociales. La aplicación móvil está en constante evolución y actualización. A lo largo del último año permaneció entre las seis primeras posiciones del ranking de las apps más descargadas a nivel nacional. También desarrolló un chat online para atender a los clientes y un servicio *click to call* que permite a los clientes recibir información en tiempo real.

También crearon una plataforma interna llamada "La semana del reto", donde el banco solicita a empleados que aporten ideas sobre un tema estratégico. El programa "BStartup" tiene como objetivo posicionar al banco como una entidad que apoya a las startups.

El gran reto de Sabadell es seguir mostrando su compromiso con el sector digital y tecnológico de cara al futuro.

#22



FC Barcelona

8% ▲
429M €

En la última temporada el club azulgrana ha iniciado un nuevo ciclo de éxitos, gracias a la consecución del triplete. Es el único equipo que ha logrado dos veces alzarse con las tres competiciones. El club respira su propuesta de valor en todos los puntos de contacto, desde los empleados (jugadores), hasta el modelo de negocio (la cantera, La Masía) con una filosofía clara, una forma de actuar y la definición de un producto, “estilo de juego”. La marca ha reforzado sus ingresos: ha batido un récord histórico en el beneficio obtenido como consecuencia del esfuerzo de sanear económicamente el club reduciendo la deuda.

Sin embargo, los problemas legales de los últimos años han afectado al valor de la marca. El caso más mediático es el fichaje de Neymar, que ha provocado ciertas imputaciones judiciales al presidente y al representante del jugador. El jugador Lionel Messi también se ha visto sumergido en numerosos problemas por defraudar a Hacienda. Todos estos factores impactaron en la imagen y reputación del club. A estos factores se le debe añadir el problema financiero con el aumento de la masa salarial que obliga al club a controlar los gastos y las renovaciones para cumplir con el *fair play* financiero impuesto por la UEFA.

El FC Barcelona lidera el fútbol europeo junto con el Real Madrid gracias a su papel deportivo, patrocinadores, expansión internacional y jugadores emblemáticos como embajadores de marca. El club catalán cuenta con patrocinadores como Nike, Qatar Airways, Estrella Damm o Replay, entre otros.

En el aspecto social, el FC Barcelona cuenta con una salud social extraordinaria gracias a los socios y a las redes sociales donde ha aumentado su presencia y su actividad. Además ha continuado con su apuesta por la tecnología con el desarrollo de numerosas aplicaciones móviles muy valoradas por los usuarios.

El reto al que se enfrenta FC Barcelona es lidiar con el compromiso político del club con la independencia, factor que podría impactar negativamente en los próximos años, si se confunde política y deporte.

#23



Endesa

-4% ▼
336M €

La compañía eléctrica disminuye su valor de marca. Este decrecimiento viene marcado por la pérdida de autonomía. En el último año Endesa vendió toda su actividad a la compañía a la que pertenece, Enel, la cual ha decidido asumir las filiales latinoamericanas para, posteriormente, vender sus acciones en Bolsa hasta tener un 30% del capital en el mercado.

Endesa ha reducido a la baja sus previsiones de demanda eléctrica para los años 2016 y 2017 según el nuevo plan estratégico. Por lo tanto, el negocio de Endesa se focalizará en España y Portugal.

El objetivo de la eléctrica para el periodo 2015-2019 pasa por aumentar su presencia en el mercado gasista, elevando un 30% su número de clientes. Endesa trabajó bajo la idea de “actitud azul” pero la escasa tangibilización hacia los usuarios provocó una imagen indiferenciada. Endesa cambió su idea a “Creemos a la energía de este país”. Este cambio se implementó después de la salida de la eléctrica de Latinoamérica.

Destaca el lanzamiento de la Tarifa One, la primera oferta online para luz y gas, donde se diseñó un sistema que se inicia desde que el cliente conoce el producto y va evaluando los diferentes “momentos de la verdad”, contemplando su experiencia.

Tras la aparición de este producto estrella, se puede observar una inconsistencia en la aplicación de marca: el uso del negro como color principal, imágenes viradas a naranja y el uso de una paleta muy diferente a la de Endesa. El uso del color naranja puede ser que se deba a un acercamiento a los códigos de Enel, empresa matriz de Endesa. Asimismo, se puede observar inconsistencias en las publicaciones corporativas de la compañía.

En sus patrocinios destaca el baloncesto, tanto en la liga profesional española como en la selección española de baloncesto. El acuerdo que firmó Endesa en 2011 con la ACB (Liga Endesa ACB) fue uno de cuatro años más dos años renovables. La compañía está estudiando, obligada por su matriz, retirarse como *sponsor* y dejar de aportar los cinco millones de euros al año que aporta actualmente.

Las decisiones estratégicas de Endesa se toman desde la matriz. Este factor ha impactado notablemente en la marca, posicionándola como menos creíble y, por ende, más debilitada estratégicamente.

El reto al que tendrá que hacer frente Endesa es transformar esta debilidad en un punto fuerte de cara al futuro.

#24



Desigual

Nuevo ●
312M €

Su estrategia de marca y negocio es ser diferentes, “desiguales”. Esto se tangibiliza en los diferentes puntos de contacto claves para sus audiencias, tales como las colecciones, la comunicación o la experiencia en el punto de venta. Su idea de marca es “La vida es chula”, que se resume en la frase “Vestimos personas, no cuerpos”. La compañía trata de complacer a su *target* concreto: joven urbano, atrevido, diferente y alegre.

En los últimos años la compañía catalana, pero con influencia suiza por el origen de su dueño, ha crecido de forma exponencial hasta alcanzar más de 350 tiendas propias y 11.000 puntos de venta que dan una idea de la presencia global de la marca. La arquitectura de la plataforma web y usabilidad de Desigual son muy positivas, y transmite muy bien la experiencia de sus establecimientos físicos.

Al margen de los buenos resultados de la firma y el ruido generado por sus campañas y prendas étnicas, la marca no ha estado exenta de polémica. Se le ha acusado de plagio y sexismo, sin embargo la marca ha continuado con su negocio. Las campañas y promociones que utilizan tienen siempre el mismo objetivo: llamar la atención.

La compañía ha abierto oficinas en Asia. La catalana Desigual se ha fijado en el mercado latinoamericano como uno de sus ejes de desarrollo en los próximos años. La compañía se ha marcado el objetivo de abrir 450 puntos de venta hasta el año 2017. Los países por los que apostará principalmente serán: México, Colombia, Chile y Perú. La firma catalana ha añadido dos nuevas líneas de negocio: colección de belleza (maquillaje) y *lifestyle* (decoración/hogar).

Los retos de la marca son la internacionalización y la innovación.

#25



Seat

Nuevo ●
288M €

Seat ha logrado mejorar notablemente su negocio y potenciar su marca en los últimos años. Estos factores han permitido la incorporación de la marca automovilística por primera vez en el ranking de “Mejores Marcas Españolas”. Seat es la única firma de la industria que diseña, desarrolla, fabrica y comercializa automóviles en España.

La multinacional exporta más del 80% de sus coches y está presente en 75 países. Seat alcanzó su volumen de negocio más alto de la historia gracias al crecimiento de la familia León, que registró un aumento del 50%.

Pese a las buenas expectativas de negocio que presenta la marca, Seat ha tenido que convivir desde el pasado mes de septiembre con el problema que ha afectado a todas las marcas del grupo Volkswagen, lo que ha supuesto un impacto directo en su reputación y ha puesto en duda una serie de compromisos e inversiones previamente adquiridos por la compañía en España, corazón de la producción de la marca.

Seat redefinió su propuesta de valor, presentando una cartera de productos más equilibrada hacia modelos medianos y grandes (frente a coches pequeños), y de mayor valor añadido. Esta serie de

cambios permitirá a la compañía orientarse a otro tipo de cliente con mayor poder adquisitivo. Prueba de ello es el lanzamiento de un nuevo todoterreno en 2016.

Seat destinó el año pasado 457 millones en inversiones de I+D+i, lo cual refleja su compromiso con la firma de cara al futuro, así como con su propio ADN, con la innovación como uno de sus pilares fundamentales, reforzando especialmente la conectividad.

El reto ahora, por tanto es grande: no perder la confianza de sus actuales clientes, solucionar el problema con comunicación y acciones concretas y atraer a nuevos compradores a la marca para no perder el ritmo de crecimiento obtenido en los últimos años.

#26



Bankinter

Nuevo ●
286 M €

El Grupo Bankinter es una de las entidades más capitalizadas y rentables del sistema financiero español, considerada como la entidad española más solvente y una de las mejores de Europa. Bankinter alcanzó el mejor beneficio neto de los últimos siete años. Son precisamente estos niveles de beneficio los que han permitido una revalorización de la acción, convirtiéndose, por segundo año consecutivo, en el banco español que más subió en Bolsa durante 2014.

Bankinter continúa creciendo notablemente en todas sus líneas de negocio. Cabe resaltar la banca privada, donde el banco es un referente. Bankinter continúa captando nuevos clientes (24% más respecto a 2013). En el proceso de captación de clientes, internet ha sido el canal que más ha crecido y se mantiene como el canal más utilizado; así como el gran impacto de su actuación en redes sociales. Todo esto ha permitido a Bankinter incrementar exponencialmente su reputación.

Bankinter continúa con el Plan “Tres en Raya” con el que maximiza sus aportaciones en el entorno económico, social y medioambiental. Todo ello a través de cuatro pilares: la excelencia en la prestación del servicio, los sistemas de gestión, la

implicación de los grupos de interés y el uso mejor de la tecnología. Destaca el “Proyecto Emprendimiento” o “Un banco para todos”. Es importante mencionar dos proyectos destacables en innovación: el portal de ahorro coinc.es, que es una de las apuestas más notables de innovación en banca online y la Tarjeta Virtual Móvil, con la que Bankinter ha desarrollado una solución pionera a nivel mundial que permite a sus clientes pagar utilizando el móvil.

Bankinter completó el proceso de renovación de marca en sus oficinas. Además, la red de oficinas dispone de un protocolo comercial para desarrollar un estilo comercial propio y diferenciador, que hace tangibles los valores de la entidad en la relación con clientes actuales y potenciales. El uso de la marca es coherente y consistente en todos sus puntos de contacto.

Su reto será dar un paso más allá en su consolidación en el sector financiero español.

#27



Cruzcampo

5% ▲
282M €

El principal ámbito de actuación de Cruzcampo ha sido y sigue siendo el sur de España, principalmente Andalucía. Tiene un liderazgo importante donde aparecen nuevos retos, consecuencia de la potente penetración de sus competidores en esta área.

Una estrategia clara para fomentar el consumo de cerveza Cruzcampo a nivel nacional fue el acuerdo con Restalia, gracias al cual obtendrá una mayor penetración en los mercados donde la cadena de restaurantes se encuentra presente: EE.UU., México, Chile, Colombia, Italia y Portugal. Las cervezas que se comercializan son: Cruzcampo, Radler y Cruzcampo Sin. También se impulsará la nueva apuesta Shandy Cruzcampo Zero.

En un sector que no es percibido por los consumidores como sofisticado o novedoso, la marca ha realizado grandes esfuerzos apostando por la innovación.

La marca es consistente a nivel de comunicación y en la relación con el consumidor en todos los puntos de contacto. Es consistente en su aplicación de color y en el tono de voz utilizado en los distintos mensajes. Construye mensajes claros e identificativos para la

gente del sur, generando credibilidad, reconocimiento y orgullo de pertenencia (Córdoba es arte, La BSO de Málaga, etc.).

Cruzcampo ha renovado su patrocinio con la Real Federación Española de Fútbol hasta 2018. Por lo tanto, la cervecera mantendrá su apoyo a "La Roja" durante la próxima Eurocopa y Mundial. Cruzcampo sigue apostando por los valores: unión, pasión, compromiso, equipo, amistad y carácter español. Se convierte en el principal patrocinador, siendo la marca más asociada a la Selección Española.

El reto de la cervecera es lograr consolidar su cuota de mercado a nivel nacional.

#28



San Miguel

10% ▲
273M €

San Miguel continúa incrementando su valor de marca por segundo año consecutivo.

La cervecera dio un cambio en su estrategia desde varios puntos de vista. Por un lado, ha centrado sus esfuerzos en la generación de contenido propio mientras que se ha alejado de los patrocinios. Tras el exitoso “Ciudadanos de un lugar llamado mundo” ha pasado a “Lo mejor está por llegar”, creando un concepto que va más allá del spot. La cervecera cuenta en forma de *storytelling* la historia de la marca y el espíritu viajero desde sus orígenes en Asia hasta nuestros días.

San Miguel mantiene su apuesta por la innovación de producto a través de sus nuevos lanzamientos de sabores para la gama de San Miguel 0,0, como son Piñacuyá, Naramango, Melocotuva o a través del lanzamiento de la cerveza “San Miguel Clara”, que trata de una mezcla de San Miguel Especial con la adecuada proporción del refresco de limón. Este nuevo producto completa su extenso portafolio de marcas.

El reto al que se enfrenta la marca es consolidar una imagen de marca a nivel internacional, ya que actualmente existen numerosas diferencias. Un claro ejemplo es el posicionamiento en España como universal y *mainstream*, mientras que en el Reino Unido se encuentra posicionada como una marca *premium* donde se destaca “la buena vida española”. Desde el punto de vista visual, el principal cambio fue la incorporación en el logotipo de “Exploring the World since 1980”.

#29



Jazztel

17% ▲
265 M €

Jazztel por segunda vez consecutiva se encuentra en el ranking de las "Mejores Marcas Españolas". La marca ha continuado con su estrategia de respuesta directa, anclando su comunicación a mensajes tácticos de promociones, sencillos y directos, orientados a la venta a través de una constante repetición.

Jazztel es la compañía que más ha crecido en servicios móviles en España y tiene la segunda red de Fibra óptica más extensa de España. Es un operador móvil virtual completo con red propia que ha ampliado su plataforma hasta 2 millones de clientes en 2014.

Jazztel se encuentra posicionado de una manera relevante en el canal digital y gracias al acuerdo con Canal + lanza nuevos contenidos, aportando mayor valor al servicio de televisión por internet, Yomvi, ofrecido a través del producto Jazzbox. La empresa de telecomunicaciones sigue apostando por su perfil "batallero" y por tanto, sus embajadores de marca siguen siendo Pablo Motos y Jesús Vazquez, como parte de la estrategia para conectar con el mayor número de consumidores. Desde el punto de vista visual cabe destacar la falta de consistencia en el

uso de la marca en los distintos puntos de contacto con el consumidor.

En este último año se ha realizado de forma exitosa una OPA de Orange sobre Jazztel. Orange, que ya ha empezado a trabajar en la integración de Jazztel, ha comunicado que esta integración será rápida y sencilla. Orange ha comunicado que la marca Jazztel seguirá actuando de forma comercial gracias a que la compañía basada en su estrategia nacional ha sido capaz de superar en algunos aspectos a gigantes como Vodafone y al propio Orange, convirtiéndose en uno de los referentes de las operadoras de telecomunicación en la península.

El gran reto de Jazztel será su integración en una multinacional manteniendo su fortaleza como marca.

#30



Mutua Madrileña

10% ▲
238M €

A Mutua Madrileña no le hace falta decir cuáles son sus valores porque los vive. Todos sus movimientos responden a los mismos. Son claros, honestos y veraces. Todo el trabajo de la compañía está orientado al cliente y a menudo aportan soluciones innovadoras. Es una marca comprometida con el medio ambiente y con la sociedad.

No solo ha alcanzado objetivos de su plan estratégico sino que ha sido capaz de superarlos. Es una compañía comprometida con su marca y por eso se ocupa de mantener viva la cultura de marca, haciendo que filtre en todos los departamentos y convirtiendo a los empleados en embajadores de marca gracias a su satisfacción, fruto del cuidado que la compañía les dedica, poniéndolos en el centro, junto con los consumidores, desarrollando orgullo de pertenencia. También es una compañía que invierte en RSC, demostrando que se preocupa por el entorno en el que convive.

A nivel de patrocinios cabe destacar el Mutua Open de tenis y la Madrid Horse Week, que fortalecen el reconocimiento público de la marca.

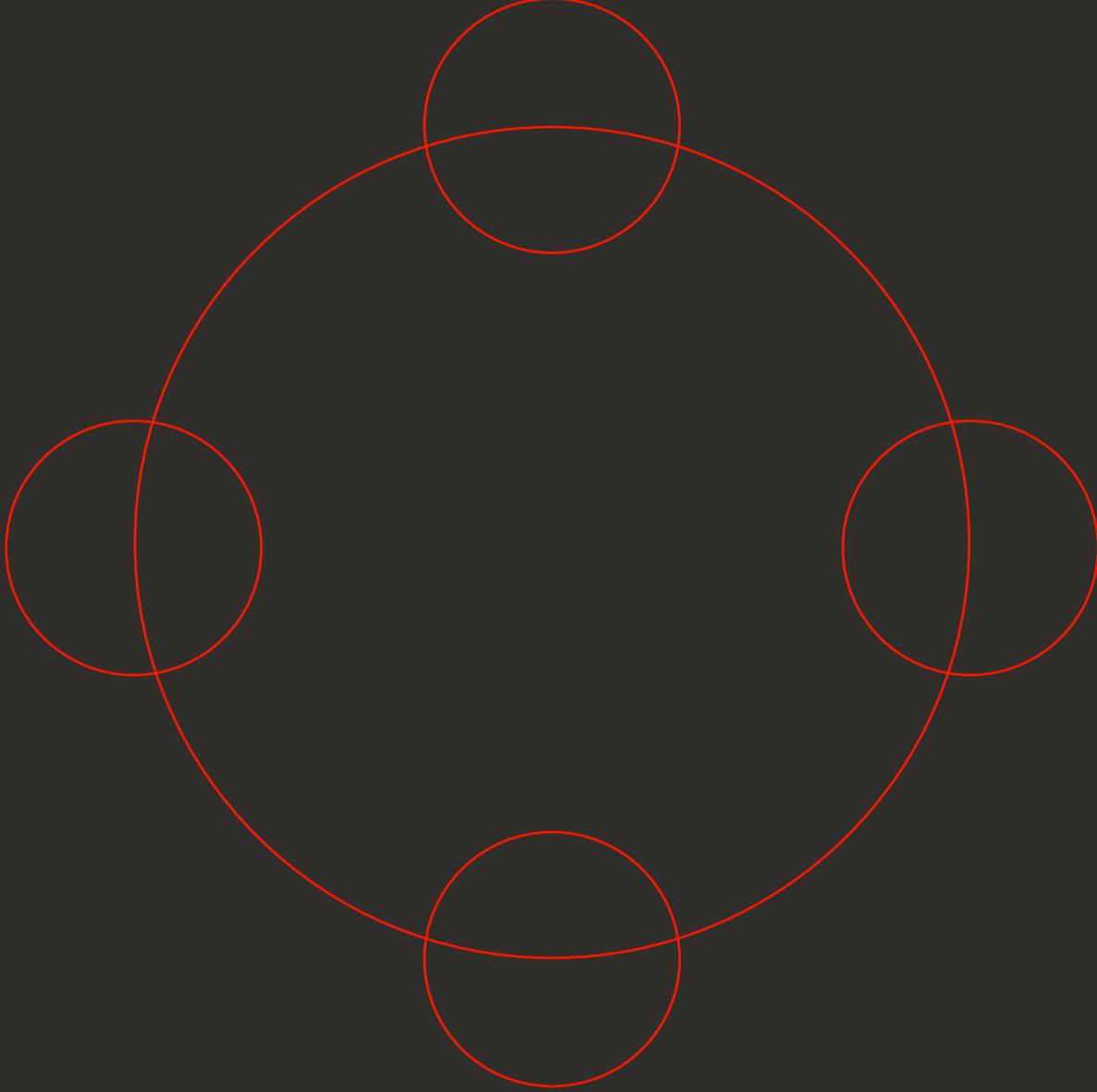
Con el crecimiento internacional como objetivo, en Mutua también llevan a cabo un crecimiento en cuanto a búsqueda de nuevas oportunidades y diversificación de su oferta.

Sin duda, Mutua está bien posicionada para llevar a cabo esta transformación digital que exige el mercado, y todo indica que sabrá dar los pasos necesarios para lograrlo. El canal web se consolidó en este último año. Se adaptó la web a los dispositivos móviles mejorando así la accesibilidad y la experiencia. El éxito de esta adaptación al entorno digital y a las exigencias queda demostrado en que más de la mitad de las nuevas contrataciones se solicitaron a través de la web.

Mutua ha demostrado ser una compañía con capacidad de reacción y no ha dudado en ejecutar los cambios necesarios a la hora de plantear una nueva estructura, subiéndose a la ola de la transformación y llevando a cabo un proceso de digitalización de la compañía.

El gran reto de Mutua es demostrar que es una compañía con capacidad de reacción, dando respuesta al proceso de transformación y desarrollando la digitalización de la compañía.

Proceso



Evolucionando Interbrand

En los tiempos de “metamorfosis” que vivimos, en Interbrand también hemos tenido que evolucionar, no sólo para adaptarnos a las necesidades de nuestros clientes, sino también para impulsar nuestro negocio hacia adelante. Las grandes marcas se reinventan, reinterpretan su esencia y se construyen sobre sus activos renovados para ser mejores y nosotros también hemos sentido la necesidad de reinventar nuestra esencia y mejorar nuestra oferta de productos y servicios, para hacer crecer a las marcas y sus negocios.

Los proyectos que emprendemos suelen incorporar cuatro fases: *insight* o entendimiento; estrategia; experiencia de marca y fase de activación.

Si quieres conocer más sobre todas estas fases y las implicaciones que tienen sobre el crecimiento e innovación de las marcas te animamos a que leas los artículos que están incluidos en las siguientes páginas.

Insight

En la fase de *insight*, hacemos uso de la investigación, la analítica y creatividad para ganar un entendimiento de necesidades y oportunidades no cubiertas relacionadas con las marcas, consumidores o mercado creando valor para los negocios.

Esta fase de un proyecto puede comprender alguno de los siguientes productos y servicios: entendimiento del consumidor (*Customer Understanding*), inteligencia de marca (*Brand Intelligence*), valoración de marca o valoración de experiencia, entre otros.

Estrategia

En la fase de estrategia, construimos los fundamentos estratégicos y creativos por medio de una definición clara de su propósito como marca, su identidad y su función.

Esto crea identificación y orgullo de pertenencia para las audiencias internas, diferenciación ante la competencia, lealtad entre los consumidores y valor para las empresas. Dicha fase puede implicar definición de la marca, de su arquitectura y portafolio de marca, un proceso de *naming*, de innovación, compromiso social y ciudadanía corporativa (*Social Engagement* y *Corporate Citizenship*) y gestión de la fuerza de marca.

Experiencia

En cuanto a la fase de experiencia, nuestra filosofía se basa en construir experiencias holísticas únicas que conecten a las personas con las marcas de maneras significativas. Esto lo hacemos creando e integrando productos, servicios, comportamientos, comunicaciones y entornos, por medio de la definición de una idea creativa, el diseño de la experiencia, los mensajes, el tono de voz y el contenido que se quieren transmitir, el diseño de packaging y branding y experiencia retail.

Activación

En la fase de activación, mediante un planteamiento estratégico y refuerzo del compromiso/vinculación interna, trasladamos la experiencia de marca al mercado y apoyamos el marketing interno y la gestión de activos de marca. Esto se consigue mediante una estrategia de lanzamiento en el mercado, una estrategia de implementación de la marca en diferentes puntos de contacto con el cliente, desarrollo de experiencias UX con las que por medio de herramientas internas, plataformas y procesos se trasladan experiencias efectivas y coherentes del consumidor al mercado.

INSIGHT

Volviendo a la esencia del branding

Eduardo Íñiguez

Associate Director Client Services, Iberia & LatAm

Insight, meta-insight, data-insight...

¿Cuántas veces hemos escuchado este vocablo y sus infinitas derivaciones en el mundo del marketing actual?

De acuerdo con el diccionario inglés Merriam-Webster, la palabra *insight* se define como “la habilidad de comprender a la gente y sus situaciones de una forma clara y sencilla”, o “el entendimiento de la verdadera naturaleza de algo”. Y es en esta segunda acepción en la que el propio vocablo alcanza su máximo exponente ante el panorama y escenario económico actual.

En un entorno que se reconfigura radicalmente y de forma continua día a día, potenciado por el auge e implementación de las nuevas tecnologías como catalizadoras y la entrada de nuevos *players* y fórmulas de negocio nunca vistas hasta ahora; la identificación, análisis y entendimiento del consumidor/cliente se ha convertido en un pilar esencial en la creación y gestión de las marcas.

Lejos están los años en los que las marcas se creaban unilateralmente en los más altos despachos de las empresas; posicionando

al consumidor y al cliente como un factor exógeno a lo largo de todo el proceso. Hoy en día, esta “metamorfosis” empresarial ha hecho que volvamos a poner en valor a la figura del cliente/consumidor no sólo como la audiencia objetivo de todas las actuaciones empresariales, sino como un verdadero agente activo y protagonista.

Desde Interbrand abanderamos un nuevo concepto de branding: marcas hechas por personas para personas, comunidades y empresas con un objetivo final que va mucho más allá del mero valor económico; que deja de ser un fin en sí mismo para convertirse en un medio por el que conseguir y alcanzar metas mucho más relevantes para los individuos y sociedades del siglo XXI.

Definitivamente, estas aspiraciones corren el riesgo de quedarse en una programática declaración de intenciones, si no hacemos del entendimiento del consumidor y del cliente nuestra prioridad del día a día. Como creadores y gestores de marcas, todo lo que hacemos sólo alcanza su sentido cuando se construye desde el consumidor hacia él mismo, sus circunstancias y actitudes, de una forma relevante, creíble y sostenible

en el tiempo. Por ello, desde Interbrand creemos firmemente en el conocimiento profundo del consumidor como un aspecto clave en la creación de experiencias de marca. En este sentido, prácticas y metodologías propias como *Brand analytics* o *Brand valuation* permiten a todos los agentes involucrados en el proceso disponer de un completo análisis del consumidor para poder tomar decisiones y establecer la ruta para crear las marcas del futuro.

Es por ello que las nuevas formas, canales y soportes de comunicación existentes, amparados por el auge de las nuevas tecnologías suponen un gran campo de oportunidad en el que el consumidor dispone de un nuevo poder de decisión nunca antes visto.

Actualmente, el consumidor ha dejado de ser el mero receptor final de las actuaciones e iniciativas empresariales y este nuevo paradigma empresarial ha cambiado irreversiblemente la forma en la que los clientes, agencias y consultoras afrontamos la forma de crear y gestionar marcas. No hablamos de acciones tácticas enfocadas en tener una mayor presencia en determinadas redes sociales, abrir nuevos canales de comunicación e interacción entre cliente/compañía, o hacer partícipe al cliente en el diseño de un

determinado packaging o nuevo sabor de nuestro producto; sino en una verdadera revolución en la que la co-creación.

Hemos pasado del *storytelling* al *storydoing* y los profesionales ya no gestionamos marcas, sino aspiraciones, opiniones y necesidades de clientes.

Por ello, para poder crear experiencias de marca únicas y relevantes, debemos alinear la experiencia de marca junto con la experiencia de negocio... Y ese paso únicamente lo darán aquellas compañías/ marcas que reconozcan el conocimiento y entendimiento del consumidor como el enlace perfecto entre percepción y realidad.

El consumidor tradicional ha muerto.
¡Viva el nuevo consumidor!

ESTRATEGIA

El centro de la transformación

Ismael Merlo

Consulting Director, Interbrand Madrid

Las marcas están viviendo un momento de cambio sin precedentes, que implica una transformación estratégica a nivel global y un nuevo paradigma de redefinición de los objetivos de negocio y de las estrategias de marca.

El mundo de los negocios está evolucionando, nos encontramos en un entorno que está en constante crecimiento, en constante movimiento, en constante evolución, un entorno que busca conectar marcas, conectar productos, conectar personas; un entorno que nos dibuja una nueva dimensión. Una dimensión en la que poder competir y transmitir una experiencia de marca real y auténtica, una experiencia de marca que conecte de verdad con las audiencias en tiempo real y que rete cada día al status quo.

En esta nueva dimensión una de las palabras más utilizadas por nuestros clientes está siendo “transformación” (metamorfosis), estamos viviendo un proceso de reestructuración y reflexión por parte de las empresas donde tanto la definición estratégica como el futuro de la marca se ha convertido en una prioridad clave en

los planes de negocio y en las agendas de los principales CEOs de este país.

Esta transformación se observa en que cada día las empresas apuestan de una manera más tangible por una conexión más directa entre la estrategia de negocio y la estrategia de marca, lo que demuestra y ratifica que una es la tangibilización de la otra y que la conexión entre ambas hace que todo funcione.

En Interbrand, como consultora líder de branding a nivel global, estamos viviendo como agentes activos el proceso de transformación de las marcas más relevantes de nuestro país. Las marcas principalmente nos demandan proyectos de reposicionamiento de marca, reestructuración del portafolio y optimización de la arquitectura, como claro ejemplo de la apuesta por nuevos modelos de negocio o la reinención de los ya existentes pero siempre con el mismo objetivo: evolucionar para no quedarse atrás en un mercado donde no se puede predecir el futuro, pero donde la anticipación es la mejor arma de protección.

En definitiva, podemos afirmar que el proceso de “metamorfosis” ha llegado al mundo de las marcas y que trabajar en un proceso de definición o redefinición constante de la propuesta de valor dará a las marcas que lo hagan una posición competitiva en la casilla de salida en este proceso de transformación tan complejo y que redefine las reglas del juego.

Desde Interbrand pensamos que el secreto del éxito de las marcas se encuentra en alcanzar la mejor fórmula estratégica de ingredientes que consigan dar respuesta a los principales imperativos estratégicos: la diferenciación en el mercado en el que se compite, la relevancia de los clientes o las audiencias a las que se quiere vincular la marca emocionalmente y la credibilidad desde el propio ADN construido a lo largo del tiempo, todo ello con el objetivo de crear una experiencia de marca.

Somos conscientes de que el tiempo no para, que las marcas deben evolucionar al ritmo del tiempo, apostando porque las cosas sucedan de verdad. En Interbrand el rigor estratégico también evoluciona a la velocidad de las ideas, los cambios y los descubrimientos, apostando por una mayor integración entre la estrategia y la creatividad y que da como resultado el desarrollo de nuevas metodologías, de

nuevos enfoques, de nuevas aplicaciones que ayuden a nuestros clientes a tangibilizar su potencial y encontrar el eje estratégico que les diferencie y les ayude a marcar el camino de su negocio.

Todas las decisiones estratégicas y creaciones adquieren la intensidad y duración precisa para afianzar la forma de ser, pensar y actuar de una marca. Como consecuencia de ello, la definición estratégica de marca establece la manera en la que una marca actúa, innova y se comunica. Representa su ADN y ayuda a la toma de decisiones de forma consistente y coherente, para contribuir así a generar valor de marca de una manera focalizada, entendiendo lo que la marca representa hoy y lo que busca representar mañana para así poder gestionarla a través del tiempo.

En definitiva, la definición de la estrategia de marca debe estar en el núcleo de la transformación del negocio, ya que aunque las marcas no saben lo que serán, sí que pueden decidir lo querrán ser.

EXPERIENCIA

La madre de la ciencia

Borja Borrero

Executive Creative Director EMEA (Western Europe) & LatAm

¿Qué es lo que nos hace preferir una marca frente a otra?. Bajo nuestro punto de vista, y según la industria de la que hablemos ya sea finanzas, automoción, consumo o moda, está claro que el diseño desempeña un factor decisivo. Es conveniente aclarar que cuando hablamos de diseño no sólo nos referimos al diseño industrial de un objeto o al gráfico de un pack de producto, sino sobre todo al diseño de experiencias, que es realmente el que nos hace interactuar con las marcas de una manera más gratificante. Por supuesto, la influencia del diseño de experiencias es mayor en sectores como la moda que en otros como el financiero, aunque ahí estén marcas como ING para desmitificarlo.

El factor clave hoy día es por tanto el diseño de experiencias generadas alrededor del consumidor y sus múltiples perfiles. Las marcas exitosas hoy en día son aquellas que, valiéndose de la tecnología, consiguen que la experiencia que generan sea capaz de implicarnos como usuarios y hacernos cómplices activos para fidelizarnos y en último término convertirnos en embajadores de las mismas.

El año pasado hablábamos en Interbrand acerca de cómo el “branding” había entrado en lo que denominábamos una nueva era; la “Era del Tú”. En esta nueva era, el consumidor ya había tomado el poder y las marcas se definían alrededor suya y de sus perfiles de usuario. Esta capacidad de “metamorfosis”, de adaptarse de manera distinta según un usuario cambiante, es el tema central de éste ranking de Mejores Marcas Españolas 2015.

Decía Darwin en su teoría de la evolución que las especies que sobreviven no necesariamente son aquellas más rápidas o fuertes sino aquellas que consiguen adaptarse a su entorno de la manera más eficaz e inteligente. Lo mismo podríamos decir de las marcas.

En esta “Era del Tú” donde las experiencias están híper-fragmentadas, nuestras relaciones con las marcas se producen muchas veces a través de micro-momentos. Una experiencia bien diseñada se convierte por tanto en una poderosa fuerza unificadora de esos momentos guiándonos en su navegación a través de entornos “on” y “off-line”.

Es importante que entendamos siempre el diseño como algo que trasciende lo meramente estético para pasar a jugar un papel rector y jerarquizador de la experiencia de marca. El diseño debe estar al servicio de una “historia de marca” o “storytelling” relevante, debe tratarse de un diseño emocional que involucra y seduce a las audiencias. ¿Qué mejor manera de simplificar el funcionamiento de las cosas que a través de una navegación bien diseñada y al servicio de una narrativa que emocionalmente nos seduzca e involucre manteniéndonos siempre implicados y motivados?

En la publicación de nuestro ranking internacional de las mejores marcas globales veíamos una correlación directa entre las marcas más valoradas y la importancia que el diseño de experiencias desempeña en las mismas. No sólo Apple, sino Google o Coca-Cola son marcas que entienden el diseño no sólo como una manifestación estética externa sino como una disciplina que les ayuda a organizarse internamente y a definir nuevos productos y servicios, eso sí, altamente estéticos en la forma pero prácticos en el fondo.

A nivel nacional podemos destacar la revolución digital que está acometiendo un banco como BBVA y que viene muy condicionada por la nueva experiencia

a través del diseño que se busca para el consumidor final. Este banco está incorporando un potente departamento creativo interno con especialistas en áreas tan específicas como “strategy design” o “experience design”. Esto significa que la experiencia viene determinada por agentes creativos intrínsecos a la compañía. En este modelo organizacional, el rol de los estudios de diseño, consultoras de marca o incluso agencias publicidad está siendo de alguna manera interiorizado dentro de la estructura.

Telefónica por su parte está implementando un ambicioso programa de “Gobierno de Marca”. A través de esta herramienta, la compañía ha conseguido homologar expresión y experiencia para todas sus marcas en multitud de mercados, consiguiendo además sinergias, economías de escala e importantes retornos en las inversiones acometidas.

Estos son sólo dos ejemplos de marcas españolas en continua reinención y metamorfosis, pero hay muchas más.

Por nuestra parte, para hacer de este libro una experiencia única, hemos creado 30 expresiones de marca mediante la metamorfosis de variables económicas en figuras artísticas. Esperamos que lo disfrutéis tanto como nosotros.

ACTIVACIÓN

Del pensamiento a su comprensión

Carlos Magro Martínez-Illescas

Creative Director, Interbrand Madrid

La letra de un himno es una pieza musical llena de expresión y patriotismo. Pero es un texto, sin más. Sin embargo la imagen de un estadio abarrotado de aficionados con varios jugadores en el césped que miran al cielo con una mano sobre su pecho y derramando una lágrima mientras cantan o escuchan el himno antes citado, se convierte en una emoción difícil de borrar. Al instante comprendemos lo elevado del acontecimiento que irradia sentimientos de optimismo, de esperanza o de espíritu de celebración. Lo que ha dado sentido al texto es el entusiasmo desencadenado al activar la experiencia.

Ni la más brillante estrategia ni el más asombroso diseño servirán de mucho sin una correcta estrategia de activación que llegue hasta el núcleo del corazón de nuestros grupos de interés. En la compleja transformación que padece un producto hasta convertirse en marca, y de una marca novel hacia su perpetuidad, la fase de activación supone un puente fundamental entre el pensamiento y su comprensión. Al igual que la estrategia y el diseño, esta fase de acción tiene su propia metodología orientada a alcanzar objetivos empresariales:

- Crear marcas coherentes y más adaptadas al mercado a través del uso de la implementación estratégica.
- Fortalecer las capacidades de marketing mediante la integración de herramientas de gobierno de marca.
- Facilitar la gestión de marca con la creación de plataformas tecnológicas que aporten rapidez y eficiencia.
- Fidelizar, alinear e inspirar a los profesionales de la compañía al crear un verdadero compromiso interno.

Una correcta implementación estratégica de marca debe trabajar sobre la coherencia, que supone la evolución de la tradicional consistencia. En el actual contexto digital los consumidores se precipitan de un punto de contacto a otro en cuestión de segundos y esta fragmentación de los momentos en la experiencia de marca hace que lograr una íntima conexión entre ellos a la hora de activarlos se convierta en todo un reto. La coherencia es más flexible porque persigue compartir entre diferentes puntos de contacto una misma esencia y no una experiencia estática y repetitiva como buscábamos antiguamente con la consistencia.

Dentro de la eficiencia en el gobierno de una organización uno de los mayores obstáculos a la hora de aportar una experiencia de marca coherente es la falta de vinculación entre departamentos, unidades de negocio y proveedores externos, relación que debe ser fluida para no tener una marca únicamente reconocible sino plenamente entendible. Las compañías necesitan asegurar que cada unidad interna o externa esté alineada con precisión en los diferentes canales online y offline y frente a todas las disciplinas como relaciones públicas, comunicaciones, experiencia de marca, etc. Gestionar múltiples proveedores externos requiere una sólida base de principios estratégicos y de diseño, roles y responsabilidades claros y un equipo de gestores eficiente.

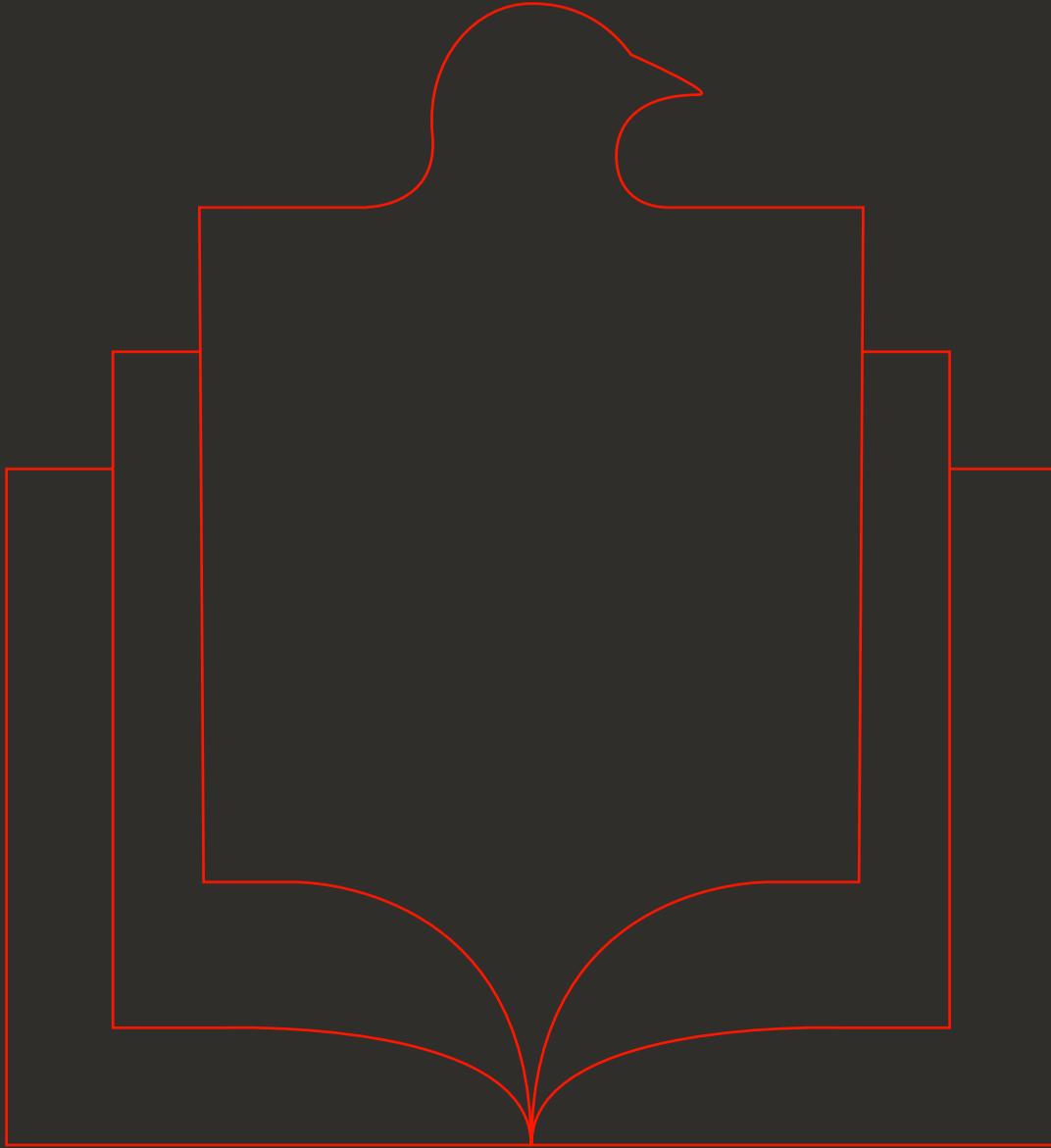
Teniendo en cuenta la velocidad a la que se mueve el mundo hoy, las marcas deben moverse a igual rapidez. No hay tiempo para complejos procesos de aprobación interna. Esto, unido a que con demasiada frecuencia, la estrategia y el diseño se gestionan desde silos aislados, desemboca en pérdida de tiempo y recursos con el consiguiente debilitamiento en la activación de marca. Desde Interbrand usamos la tecnología para agilizar, alinear y economizar los procesos internos de marca de clientes con una presencia global compleja. Construimos plataformas digitales de gestión de marca a través de sistemas, procesos y tecnologías

que una organización necesita para administrar y acceder a los activos de marca tales como estrategia, identidad, manuales de marca y contenidos de la misma. Desde un espacio de fácil acceso y almacenamiento hasta procesos de interacción automáticos complejos, creamos sistemas que ayudan a agrupar todos los puntos de contacto de la marca para mejorar su productividad.

Obtener el compromiso interno de los profesionales de una organización es hoy una necesidad básica a la hora de activar con éxito un proyecto de marca global ya que son ellos los que entregan la promesa definitiva al cliente y al mercado. Debemos dar forma a la cultura de marca alineando e inspirando a los empleados alrededor de su proposición. La formación ayuda a éstos a entender con claridad su papel activador de la estrategia de marca y su impacto individual en el ecosistema general de la empresa, lo que favorecerá la retención de su talento y la búsqueda de su recomendación para atraer a otras personas a bordo.

Por tanto, a través de una sólida metodología podemos reunir todos los aspectos de una marca, desde su fundación estratégica a su expresión para crear un plan integral y accionable que ponga en marcha nuestra marca en el mercado y así pasar del pensamiento a su comprensión con las mejores garantías de éxito.

Casos



Casos de éxito

Estos son algunos de los grandes proyectos que hemos desarrollado durante los dos últimos años.

01

Amadeus

Creación de un modelo de adquisición/integración de marcas y definición de la estrategia de marca corporativa B2C.



02

Banco del Pacífico

Definición de la estrategia de marca, arquitectura, rediseño de identidad visual y experiencia del banco ecuatoriano.



03

Banco Popular Dominicano

Desarrollo de la estrategia de marca, arquitectura, identidad y experiencia global del banco líder en República Dominicana.



04

BBVA

Reflexión y recomendación estratégica sobre la integración y vinculación de marcas entre el banco turco Garanti y BBVA.



05

Clarel/Bonté

Desarrollo del Plan de Comunicación Integral de Clarel, así como diseño de packaging de referencias para Bonté.



06

Direct

Reposicionamiento estratégico, identidad visual, Plan de Comunicación y experiencia holística de marca.



07

Dufry

Revisión de la estrategia, identidad visual de marca, gestión del portafolio de marcas y activación.



08

Fain

Creación de la estrategia de marca, arquitectura, rediseño de identidad visual y activación de la nueva marca.



09

Grupo Mahou San Miguel

Desarrollo estratégico y creativo de la experiencia de marca y su activación en punto de venta.



10

Iberia

Gestión integral de las marcas de la aerolínea en todos los puntos de contacto, formación y Brand Governance.



11

LATAM Airlines

Desarrollo de la estrategia de negocio/marca, identidad visual y creación de la experiencia holística para la nueva aerolínea.



12

La Plaza de DIA

Creación de una nueva estrategia de marca, naming, identidad visual y experiencia retail tras la integración de varios supermercados.



13

Liberbank

Reposicionamiento estratégico, visual y verbal, así como activación de la nueva marca para la entidad.



14

Platea

Creación de la estrategia de marca y retail, naming, identidad visual, activación y diseño del espacio.



15

Ramón Bilbao

Creación de la nueva estrategia de marca, identidad y diseño de packaging. Activación de marca en principales puntos de contacto.



16

Renault

Revitalización de la marca en un proyecto global de reposicionamiento a nivel estratégico, visual y experiencial.



17

Repsol

Gestión integral de la marca, estrategia, implementación y activación de *Brand Governance* a nivel mundial.



18

Room Mate

Valoración de Marca, implicaciones y recomendaciones estratégicas para la gestión de marca.



19

Santander

Desarrollo de la estrategia global de patrocinios y creación del nuevo marco estratégico de comunicación.



20

Universidad de Salamanca

Activación de la marca conmemorativa del 800 aniversario de la Universidad de Salamanca, en colaboración con el artista Miquel Barceló.



Premios



Premios



Transform

2014

Direct / Oro
Mejor Identidad Visual



Cannes

2014

Ranking Interbrand MME / Short list
Design



Laus

Laus

2014

Mahou / Plata
Audiovisuales

Direct / Plata
Identidad Corporativa

Platea / Bronce
Naming

Clarel / Bronce
Logotipo

Fon / Bronce
Identidad Corporativa

2015

Ramón Bilbao / Bronce
Comunicación Gráfica



Red Dot

2014

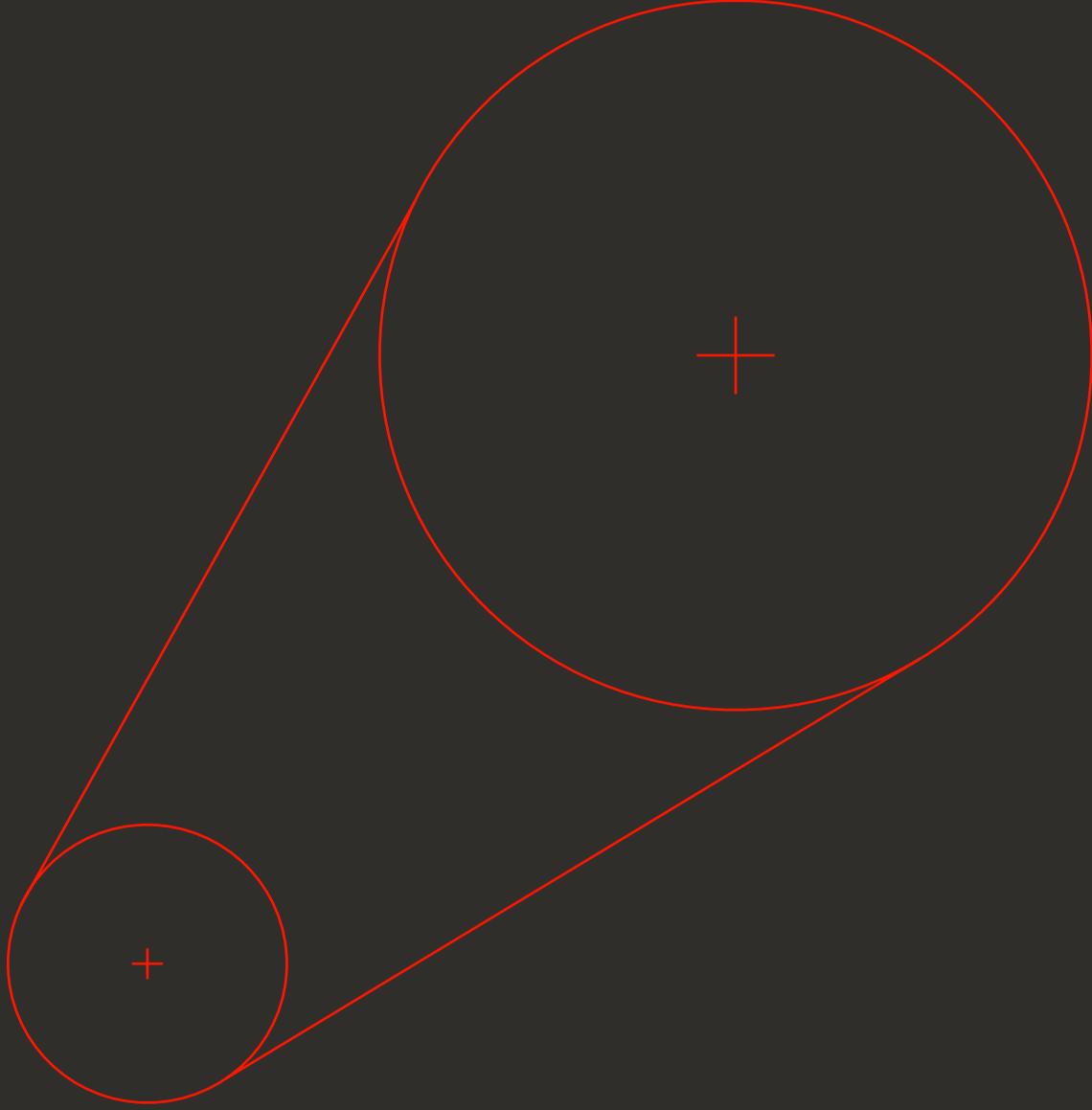
Mahou / Best of the best
Audiovisuales

Repsol / Red Dot
Señalética

2015

Ramón Bilbao / Red Dot
Ilustración

Metodología



Cómo valoramos las marcas

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.

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 2013-2014. Las proyecciones financieras comprenden el período 2015-2018. 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. 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 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 108 y 109).

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.

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.

Agradecimientos

Autores

Borja Borrero

Executive Creative Director,
EMEA (Western Europe) & LatAm

Gonzalo Brujón

CEO EMEA & LatAm

Jorge Camman

Strategy & Verbal Identity Director,
Interbrand Madrid

Jez Frampton

Global Chief Executive Officer

Eduardo Íñiguez

Associate Director Client Services,
Iberia & LatAm

Carlos Magro Martínez-Illescas

Creative Director, Interbrand Madrid

Ismael Merlo

Consulting Director, Interbrand Madrid

Mike Rocha

Global Director, Brand Valuation

Nancy Villanueva

Managing Director, Interbrand Madrid

Mención especial

Álvaro Abati

Alejandra Aranzadi

Carla Caprile

Carlota Castellanos

Jonathan Castro

Inés Díaz

Beatriz Diego

María Dorado

Luis González-Besada

Coro Iglesias

Carolina Iglesias

Sergio Heredero

María Lara

Daniel Llorente

Juan Quintanilla

Teresa Ramos

Ángela Rodrigo

Natalia Ruda

Fernando Sagastume

Bosco Torres

Domestic Data Streamers

por la producción de las imágenes que ilustran el valor de cada una de las marcas presentes en este libro.

Contacte con nosotros

Nancy Villanueva

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

Eduardo Íñiguez

Associate Director Client Services,
Iberia & LatAm
T +34 91 789 30 00
eduardo.iniguez@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:
angela.rodrigo@interbrand.com

