

Estudio sobre

# Orientación a marca y desempeño empresarial

Resultados 2020

---

Una iniciativa de:

**summa:**  
Empowering brands



Foro de  
Marcas Renombradas  
Españolas

---

Con el apoyo de:



Oficina Española  
de Patentes y Marcas

---

Con la colaboración de:

**Iberinform**  
Crédito y Caución



## “El mantenimiento de un sistema marcario adecuado y ponderado es esencial para que los mercados sean competitivos”

Y de ahí que sean una preocupación de los poderes legislativo y ejecutivo tanto su paulatina actualización como las medidas para sostenerlo adecuadamente, de lo que nos ocupamos diariamente desde la Oficina Española de Patentes y Marcas, O.A. Por ello, colaboramos y celebramos que haya estudios como este, que den valor a la figura de la marca para el desarrollo empresarial y, por tanto, para una generación de beneficios que redunde también en la sociedad en las que las empresas se insertan.

Pero, además, la marca sirve también

como un instrumento esencial para la internacionalización, es decir, para abrir hueco y espacio en los mercados de terceros países. De ahí que sea muy relevante la cooperación en materia de marcas y la protección otorgada a la marca por acuerdos internacionales, como los conformados bajo el Sistema de Madrid, que animamos a los usuarios a utilizar una vez tienen una marca nacional sólida y consolidada.

Este estudio es plenamente actual, en tanto viene a confirmar tendencias sobre el posicionamiento internacional de las marcas

españolas y, con ello, contribuye a contar la historia de éxito de la apertura económica española, impulsada fuertemente en los últimos años por unas políticas públicas destinadas a ello y por un sector privado dinámico. Pero, además, en el estudio se muestran unos resultados esperanzadores sobre lo que puede producir una adecuada aproximación a la marca en el seno de la empresa, por lo que animamos a todos aquellos que quieran posicionarse exitosamente en los mercados a leer y tomar debida nota de las conclusiones.

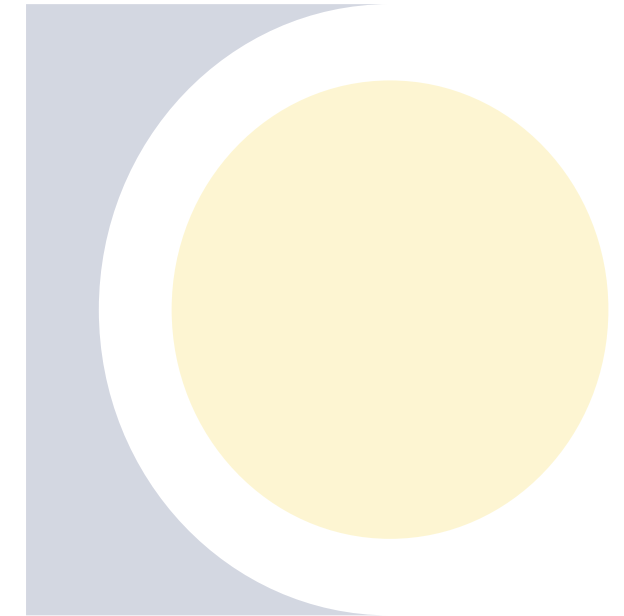
Desde la Oficina Española de Patentes

y Marcas, O.A., seguiremos apostando por un uso proactivo y adecuado de los derechos de propiedad industrial como catalizadores positivos del crecimiento y el desarrollo económico de nuestro país, por lo que seguiremos patrocinando iniciativas como la elaboración de este informe, junto a otras partes públicas y privadas, buscando, como siempre, ser útiles a las empresas e innovadores de España.

**José Antonio Gil Celedonio**

Director General

Oficina Española de Patentes y Marcas





## “En el marco del 20 aniversario nos marcamos como objetivo demostrar el impacto de la apuesta por la marca en el desempeño empresarial”

En los ya más de 20 años de existencia del Foro de Marcas Renombradas Españolas siempre hemos defendido la importancia de las empresas marquistas, entendidas como aquellas que apuestan por la marca para generar valor para la compañía, especialmente en su internacionalización. En el marco del aniversario de la institución surgió la oportunidad de llevar a cabo

un estudio para tratar de demostrar si efectivamente existe una correlación entre esa mayor apuesta por la marca y el desempeño empresarial, o por lo menos determinar empíricamente que las empresas más orientadas a marca tienen mejores resultados en determinadas variables clave. En el proceso hemos contado con la colaboración de diversos directivos de

compañías miembros del Foro a quienes queremos agradecer su tiempo, su visión y su valiosa contribución, que nos ha ayudado a conseguir un modelo que se ajusta a la realidad cotidiana de la empresa. Nuestro principal empeño es que este estudio sea de utilidad para el conjunto de empresas españolas y les ayude a visibilizar en sus organizaciones la importancia y

necesidad de invertir y apostar por la marca, y por los intangibles en general, como elementos clave de diferenciación duradera y competitividad.

**Pablo López**  
 Director General  
 FORO DE MARCAS RENOMBRADAS ESPAÑOLAS



**summa:**  
Empowering brands

---

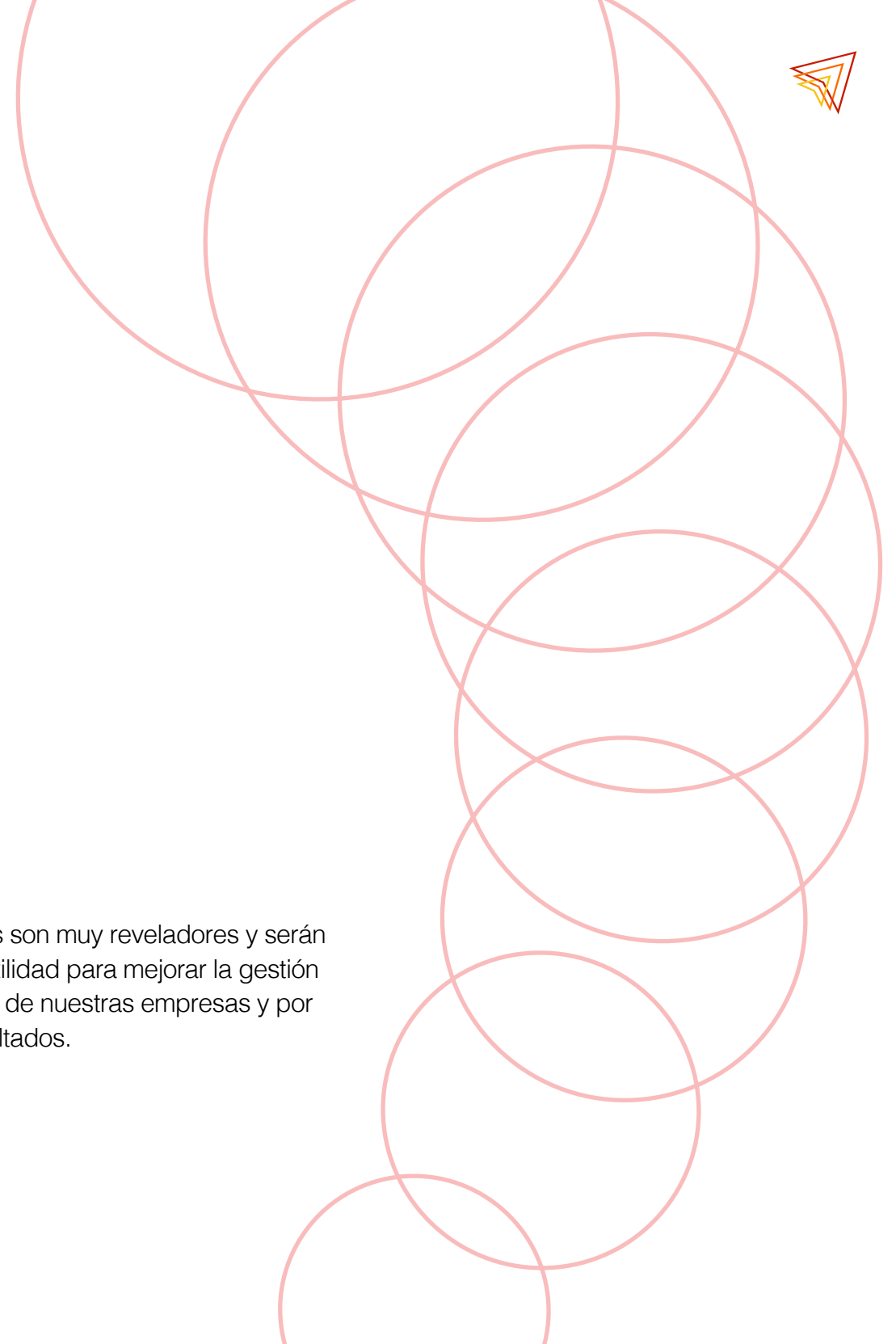
**“Está claro que la marca es una herramienta clave para potenciar la competitividad y el crecimiento de las empresas, pero no había ningún estudio que lo demostrase”**

Aún siendo las marcas uno de los principales activos con que cuentan las empresas, éstas a menudo no apoyan suficientemente sus marcas ni lo hacen de forma continuada.

Por eso quisimos llevar a cabo un estudio que analizara cuáles son los factores que las empresas consideran imprescindibles para apoyar adecuadamente sus marcas y que identificara si las empresas que apuestan más por sus marcas obtienen mejores resultados que el resto.

Los resultados son muy reveladores y serán sin duda de utilidad para mejorar la gestión de las marcas de nuestras empresas y por ende sus resultados.

**Conrad Llorens**  
Presidente  
Summa





---

# Índice

- 1. Orientación a Marca:** concepto, factores que la componen y sus pesos
- 2. Orientación a Marca en las empresas españolas:** resultados 2020
- 3. Índice de Orientación a Marca (IOM)**  
y los diferentes perfiles de empresa según su Orientación a Marca
- 4. Orientación a Marca y Desempeño Empresarial:**  
¿existe una correlación entre ambas?
- 5. Resumen ejecutivo**
- 6. Consejos para orientar su empresa a marca**



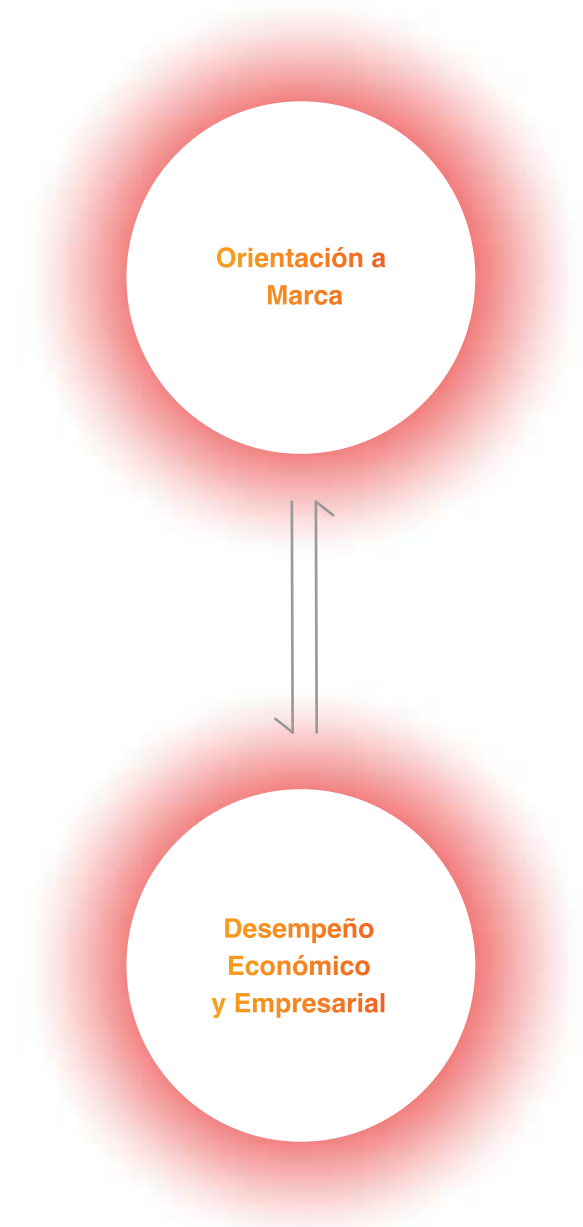
# Objetivos

Este estudio pretende:

- Identificar las variables que definen la Orientación a Marca
- Analizar la correlación entre Orientación a Marca y Desempeño Empresarial
- Establecer el índice de Orientación a Marca para crear una herramienta útil de diagnóstico para las empresas

Tangibilizar la relación existente entre la orientación a marca y el Desempeño Empresarial permite además:

- Reforzar el rol de la marca como factor de diferenciación y competitividad clave en las compañías españolas.
- Descubir en qué variables del Desempeño Empresarial existe una mayor correlación con la Orientación a Marca.





---

# Metodología

Este estudio es el primero que se realiza en esta materia y se ha llevado a cabo combinando diversas técnicas cualitativas y cuantitativas, así como un sofisticado análisis estadístico de varianza.

Se ha trabajado con una muestra formada por una selección de empresas españolas de diferentes tamaños y sectores con matriz o centro de decisión en España.

El estudio tiene vocación de continuidad, y para ello se ha construido un modelo de análisis y un índice que permitirán evaluar la evolución de la orientación a la marca en las empresas españolas, y la medida en que ésta influye en sus resultados.



## Fase cualitativa

Se han llevado a cabo entrevistas y sesiones de trabajo con reconocidos expertos académicos y directivos de empresas asociadas al FMRE para profundizar y contrastar las hipótesis conceptuales y el modelo.

- Julio Cerviño, Profesor y Director del Departamento de Business Economics en la **Universidad Carlos III de Madrid**
- Oriol Iglesias, Profesor y Director del Departamento de Marketing de **Esade**
- Gabriela Salinas, Global Managing Director de **Brand Finance Institute**
- Fernando Garrido, Director de Marca y Reputación en **Mapfre**
- Manuel Puig, Vicepresidente de **Puig**
- Pilar Nuñez Diez, Subdirectora de Marca en **Repsol**
- Heather Spratt, Brand Strategy de **BBVA**
- Miguel Rodríguez, Head of Digital Marketing and Advertising en **Telefónica**
- Guillermo Corominas, Chief Customer Officer & Director of Institutional Relations de **Mango**
- Marta Colomer, Directora Marketing Institucional de **Idilia Foods**
- Sara Ramis, CMO de **Barceló**
- Álvaro Guillén, Director General y CEO de **Acesur-La Española**
- Xavi Berneda, Consejero Delegado en Bern2Run Holding SL 3 **Munich**
- Natalia Ruda, Global Head of Brand de **Cabify**
- Alberto Vigón, Director de Comunicación Corporativa de **Velatia**

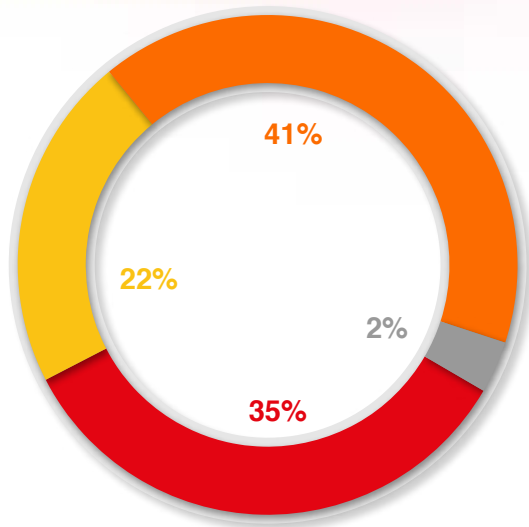




## Fase cuantitativa

Se lanzó una encuesta entre directivos de grandes empresas españolas, consiguiendo 111 respuestas a un cuestionario autoadministrado estructurado en 3 bloques, donde se evalúa en una escala de 0 a 5 (No, en absoluto - Sí, totalmente) en qué medida la compañía se identifica con cada una de las afirmaciones o variables analizadas, incluyendo varias preguntas de respuesta dicotómica para identificar la disponibilidad o realización de determinadas acciones, métricas y herramientas.

### Tipología de clientes



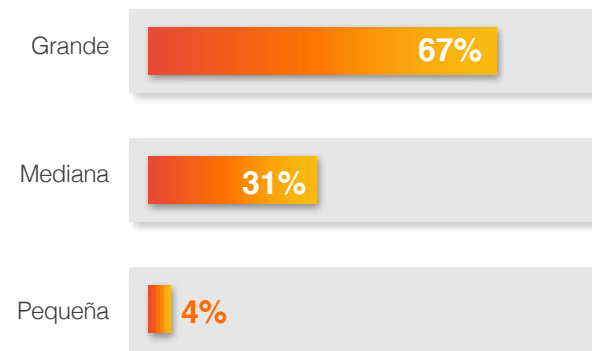
22% B2B y B2C por igual

2% Admin. Pública y Empresas (B2B)

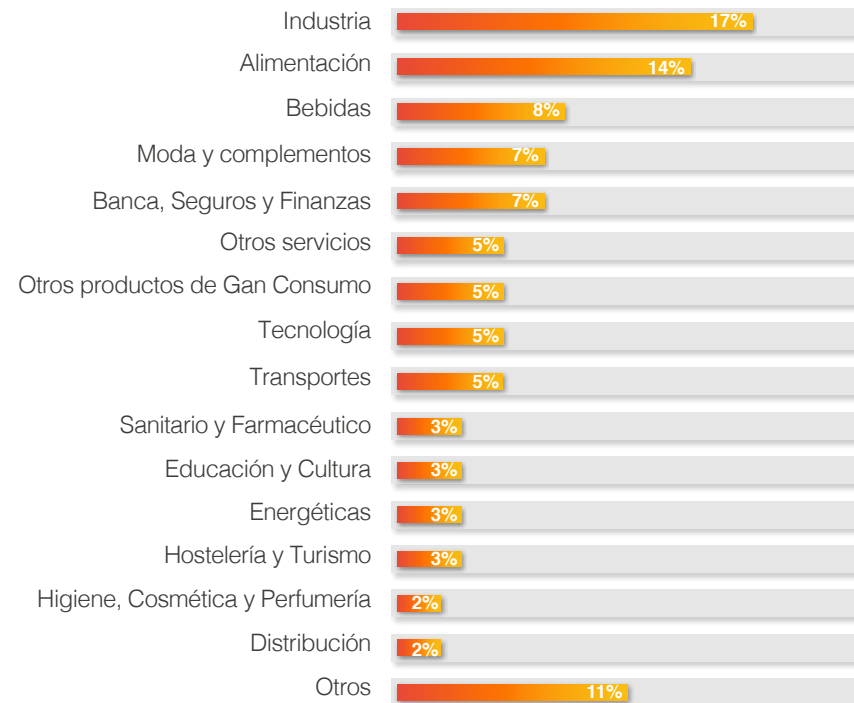
35% Empresas privadas (B2B)

41% Consumidores / Usuarios finales (B2C)

### Tamaño



### Sector de actividad



#### Metodología

Entrevistas web asistidas por ordenador (CAWI).

#### Universo

Empresas españolas con la matriz o principal centro de decisión ubicado en España.

#### Muestra

Muestra de conveniencia. Selección de empresas españolas con marcas reconocidas pertenecientes a diferentes sectores y tipologías de empresa.

En total se realizaron 111 entrevistas válidas (margen de error global del  $\pm 9,3\%$ , para un nivel de confianza del 95,5% donde  $p=q=50$  i  $k=1,96$ , universos infinitos  $>100.000$ )

#### Fecha del trabajo de campo

Marzo y Abril de 2020



## Análisis de significancia estadística

A partir de los datos obtenidos en el estudio cuantitativo, se llevaron a cabo los siguientes tipos y niveles de análisis:

### 1. SEGMENTACIÓN MULTIVARIABLE

A partir de las respuestas recopiladas en las 70 variables agrupadas en 3 ejes y tras normalizar los índices, se ha clusterizado la muestra en grupos homogéneos y heterogéneos a partir de patrones de comportamiento similares. Con lo que hemos obtenido 3 grupos o perfiles de orientación: Avanzada, Media y Baja.

### 2. ANÁLISIS DISCRIMINANTE

Este tipo de análisis permite entender qué variables ayudan a clasificar los grupos e identificar aquellos elementos más importantes que discriminan a cada grupo además de clasificar las variables que tienen una influencia alta - media - baja en la orientación a marca.

La combinación de la segmentación multi-variable (tipológico no-jerárquico) y el análisis discriminante nos ha permitido conocer el peso (%) de la influencia de cada variable en la discriminación de los grupos o cluster de empresas con mayor o menor orientación a marca.

### 3. COEFICIENTE ALGORITMÍCO

Por último se ha creado un coeficiente de función discriminante que asigna un % de relevancia a cada

variable para obtener un índice de orientación a marca para toda empresa que responda al cuestionario.

Se han realizado además hasta 3 análisis adicionales diferentes (Análisis Factorial, Regresión Múltiple de Correlación con Auto-evaluación y Criterio Experto) con un resultado muy consistente con el obtenido en base a los factores discriminantes por lo que podemos asegurar que la solidez del modelo es alta y puede ser utilizado como herramienta de diagnóstico para cualquier empresa que desee conocer y mejorar el grado de orientación a marca de su organización.

### 4. REGRESION MÚLTIPLE

En base a la autoevaluación de orientación a marca o Visión Interna. Los participantes encuestados valoraban en qué medida consideran que la compañía en la que trabajan está orientada a marca y, tomando ésta como variable dependiente, se deriva la importancia de las diferentes variables recogidas en el modelo.

### 5. CRITERIO EXPERTO

Se ha realizado un ejercicio de ponderación (cualitativo experto) con 10 profesionales que han evaluado el peso de cada una de variables en su dimensión

considerando su importancia a la hora de determinar si una compañía está orientada a marca. Este ejercicio permite dibujar el perfil de orientación máxima o ideal, y así comparándose con los resultados de las encuestas muestran la realidad de la situación actual e identifican el potencial o recorrido de mejora por maximizar.

### 6. ANÁLISIS FACTORIAL

De los componentes principales y de regresión múltiple.

### 7. DOCUMENTACIÓN

Además, a través de las bases de datos de Iberinform y de la OEPM, se extrajeron datos públicos sobre sus cuentas anuales y sus políticas de propiedad industrial para poder establecer las correlaciones entre la Orientación a Marca y distintas variables de Desempeño Empresarial.

---

# 1. Orientación a Marca: el concepto y los factores que la componen



**Una empresa orientada a marca** es aquella que pone su marca y su propósito en el centro de todas las decisiones estratégicas.

En una compañía orientada a marca todo lo que sucede, ya sea interna o externamente, responde a la expresión de lo que la marca representa. Desde el producto, los servicios y la experiencia de cliente que ofrece, hasta la organización interna, pasando por las políticas de innovación, contratación laboral o de responsabilidad social, todo está pensado para expresar y crear valor para la compañía a través de la marca.

# El modelo

El modelo se construye en base a 70 variables clave que definen la Orientación a Marca, las cuales han sido contrastadas con académicos, expertos y directivos de empresas. Dichas variables se agrupan en tres dimensiones que disponen de dos indicadores cada una.

## 1. Orientación a Marca: el concepto y los factores que la componen

# 1. FILOSOFÍA

### 1.1 Definición estratégica de la marca

- Contar con un propósito que sirva de guía en las decisiones estratégicas de la compañía
- Alinear y conectar estrategia de negocio y estrategia de marca
- Incluir aspectos de responsabilidad social y ambiental en la estrategia de marca
- Considerar la marca como un activo estratégico de la compañía
- Revisar regularmente la relevancia y diferenciación del posicionamiento
- Disponer de elementos estratégicos de marca definidos (o en proceso de definición)

### 1.2 Cultura de marca de la marca

- Apostar por la marca desde la Alta Dirección, con una visión a largo plazo
- Implicación del CEO con la marca y su divulgación
- Difundir activamente la cultura de marca en todos los niveles de la organización
- Formar en marca a los nuevos empleados
- Considerar como embajadores de marca a los empleados
- Contar con programas de Employer Branding

# 2. GOBERNANZA

### 2.1 Gestión de marca

- Contar con responsables que lideran y velan por la marca
- Coordinación entre todas las áreas funcionales para generar valor para la marca
- Implicación transversal con la marca para dar coherencia
- Incluir indicadores de marca en la retribución de los responsables
- Contar con indicadores de marca en los cuadros de mando de resultados
- Proteger activamente la marca a nivel jurídico y legal
- Disponer de métricas de marca para monitorizar la evolución de la marca
- Reportar a alta dirección indicadores clave de la marca

### 2.2 Innovación

- Enfocar la innovación en el propósito y valores de la marca
- Generar ventaja diferencial a través de la innovación constante
- Estimular la innovación disruptiva para anticiparse a los cambios
- Creación de nuevas marcas y extensiones en función del posicionamiento de la marca

# 3. CONDUCTAS

### 3.1 Activación de marca

- Incluir todos los grupos de interés en el Plan de Comunicación
- Dotar a la marca de inversión, apoyo y recursos suficientes
- Mantener la inversión en marca en épocas de recortes
- Fomentar los vínculos emocionales con todas las audiencias
- Decidir patrocinios y acción social en función del posicionamiento
- Realizar acciones de activación con público interno y externo
- Reconocer la importancia de todas las acciones de activación, tanto internas como externas
- Considerar como inversión en marca las acciones que se realizan

### 3.2 Experiencia de marca

- Entender cada punto de contacto como una oportunidad de construir marca
- Atención en generar una experiencia favorable en todas las interacciones con grupos de interés
- Identificar los puntos de contacto clave y evaluar la satisfacción del cliente con la experiencia de marca
- Velar por la coherencia y consistencia de la experiencia con los valores de la marca





# FILOSOFÍA

## Cómo se entiende la marca dentro de la organización:

en qué medida la compañía cuenta con una **definición estratégica** y una **cultura de marca** definida y que se difunde activamente dentro y fuera de la organización.



36%

Peso en el índice de Orientación a Marca



# FILOSOFÍA

## 1.1 Definición estratégica

- Revisar regularmente que el posicionamiento de la marca siga siendo relevante para sus públicos y diferencial respecto a la competencia.
- La estrategia de negocio y su estrategia de marca están completamente conectadas.
- Considerar la marca como un activo estratégico, no únicamente como un logo o una identidad visual.
- Tener un propósito corporativo que inspira y guía las decisiones que se toman en la compañía.
- La responsabilidad social y ambiental son parte de su estrategia de marca.
- Disponer de todos los elementos estratégicos de marca definidos - Suma de todos los elementos estratégicos -

3%

2,6%

2,3%

2,2%

1,6%

8%

20%

Peso en el índice de Orientación a Marca



# FILOSOFÍA

## 1.2 Cultura de marca

- Se difunde activamente la cultura de marca entre todos los empleados de la compañía en todos los mercados donde está presente. **3,1%**
- Los nuevos empleados son formados en la cultura de marca desde el momento de su incorporación. **2,8 %**
- Se considera importante la cultura de marca para la atracción y retención de talento en la compañía (Employer Branding). **2,8%**
- El Comité de Dirección cree en el valor de la marca y procura mantener el equilibrio entre los objetivos a corto plazo y la visión de largo plazo que requiere la marca. **2,7%**
- El CEO participa activamente en la divulgación interna y externa de nuestros valores y está totalmente alineado con la marca. **2,5%**
- Se considera a los empleados como embajadores de marca y existen pautas de comportamiento para que participen activamente en la difusión de los valores y cultura de la marca, incluso en redes sociales. **2,3%**



Peso en el índice de Orientación a Marca





“La cultura de marca es fundamental porque si no logramos mover internamente, tener a todos los empleados alineados, es muy difícil avanzar. Vivir los valores contribuye a dar foco y dirección a la organización”.

---

Heather Spratt  
**BBVA**

“La definición estratégica es la base de toda marca, los cimientos para que pueda existir el resto y el paso previo a la cultura de marca. Recoge todo lo que significa la marca y sus valores y sirve para planificar qué quiere y a qué aspira la marca y la compañía a través de ella”.

---

Sara Ramis  
**Barceló**

“Se pueden tener muchos ingredientes (una cultura de marca arraigada, unos valores bien definidos, libros de marca minuciosos, planes de innovación aplicada, etc. Pero se necesita estructura, una plataforma y un plan de marca que articule todas las acciones y de sentido y coherencia a lo que se hace y porqué se hace”.

---

Fernando Garrido  
**Mapfre**

“Sin definición estratégica ni cultura, no tenemos marca que construir”.

---

Xavi Berneda  
**Munich**



# GOBERNANZA

## Cómo se organiza y gestiona la marca en la organización:

en qué medida la compañía cuenta con herramientas de **gestión** y políticas de **innovación** orientadas a generar valor para la marca y para la compañía.



34%

Peso en el índice de Orientación a Marca



# GOBERNANZA

## 2.1 Gestión de marca

- Los responsables de marca se relacionan con los diferentes departamentos de la compañía y contribuyen a dar coherencia a todas las acciones y mercados en los que está presente la marca. **3,4%**
- Todas las áreas funcionales de la compañía están alineadas y actúan de manera coordinada para generar valor para la marca. **2,8%**
- Se cuenta con indicadores que relacionan la evolución de la marca con los resultados de la empresa. **2,4%**
- Existe una política activa de registro, protección y defensa legal de la marca y las innovaciones. **2,3%**
- Hay un responsable y/o un equipo que lidera los temas relacionados con la marca y vela por el cumplimiento de las directrices de ejecución e implementación de marca. **1,9%**
- En la retribución variable de los directivos y responsables de la compañía se incorporan indicadores relacionados con la marca. **1,6%**
- Los gestores de marca disponen de métricas de marca que se monitorizan y reportan a alta dirección. **11%**  
- Suma de todos las métricas-



Peso en el índice de Orientación a Marca



# GOBERNANZA

## 2.2 Innovación

- Se genera ventaja diferencial para la marca a través de la innovación constante en productos, servicios y la mejora de procesos.
- Se estimula la innovación disruptiva para anticiparse a los cambios en el entorno e incluso para impulsarlos.
- La innovación está inspirada por el propósito y propuesta de valor de la marca.
- Los procesos de innovación dan lugar a la creación de marcas propias, extensiones (submarcas) o nuevas marcas en función del posicionamiento y estrategia de la marca corporativa.

2,9%

2,4%

2,3%

1,6%



Peso en el índice de Orientación a Marca





# CONDUCTAS

## Cómo se actúa y entrega la experiencia de marca en la organización:

en qué medida se destinan recursos para la **activación** de la marca y se presta atención a la **experiencia de marca** con los diferentes grupos de interés en sus puntos de contacto.



30%

Peso en el índice de Orientación a Marca



# CONDUCTAS

## 3.1 Activación

- Dotar a la marca de inversión, apoyos y recursos acorde con su peso y objetivos marcados. **2,3%**
- Se mantiene la inversión en marca en épocas de recortes. **2,3%**
- Fomentar la creación de vínculos emocionales (engagement) con los diferentes grupos de interés. **2,3%**
- La política de patrocinios y acción social se decide en función del posicionamiento. **2,1%**
- El plan de comunicación de la marca incluye a todos sus grupos de interés, no sólo a los clientes / consumidores finales. **1,6%**
- Realizar acciones de activación a nivel interno y externo. - Suma de todas las acciones - **4,6%**
- Reconocer la importancia de las acciones en marca que se realizan. - Suma de las acciones - **2,1%**
- Considerar como inversión en marca las acciones que se realizan a nivel interno y externo. - Suma de todas las acciones - **2,8%**



Peso en el índice de Orientación a Marca



# CONDUCTAS

## 3.2 Experiencia de marca

- Toda la organización se preocupa por generar una experiencia de marca favorable en todas las interacciones con todos los públicos de interés.
- En la compañía se entiende cada punto de contacto como una oportunidad para construir la percepción y reputación de marca deseada.
- Se cuida que la experiencia e interacción en los puntos de contacto clave sea consistente y coherente con la estrategia de marca.
- Están definidos los puntos de contacto clave con los clientes y se evalúa con regularidad su grado de satisfacción con la experiencia de marca.

2,8%

2,6%

2,3%

2,1%



Peso en el índice de Orientación a Marca





“La experiencia es una variable relativamente nueva, de la que todo el mundo habla y muchas empresas tienen el foco en la actualidad. Cada vez, más todos nos hacemos preguntas acerca de qué experiencia proporciona la marca. En muchos sectores se ha complejizado mucho el journey del consumidor y tienes que ser capaz de hacerlo bien en un proceso que ahora es más largo, complicado y no siempre bajo tu control”.

---

Guillermo Corominas  
**Mango**

“Para la construcción de marca lo más importante son las experiencias que generas en las audiencias. Hay dos tipos, las experiencias físicas y las digitales. La digital es más fácil acceder a ella y más rica en cuanto a lo que te permite construir, la puedes hacer evolucionar de una manera más fácil y flexible. La experiencia física es más difícil de gestionar y alinear, pero al ser vivencial tiene un gran impacto”.

---

Pilar Nuñez  
**Repsol**

“Invertir en marca no es tanto el hecho de poner dinero para comunicación, sino el trabajarla en todos los grupos de interés que se relacionan con ella. No es tanto hacer una campaña de publicidad, sino trabajar la marca de una forma global, con todos los grupos de interés cuidándola y desarrollándola. Y uno de los primeros públicos para desarrollarla es entre los empleados. Si estos la sienten suya son los principales embajadores de una marca”.

---

Fernando Garrido  
**Mapfre**

“Una parte muy importante es transmitir bien los valores en todo lo que hacemos. Hay que contar con autenticidad la historia de la marca, dónde nació, porqué, qué la mueve, cómo actúa... y asegurar que todo lo que hacemos refleje bien quién somos y cómo somos. Desde cómo segmentamos los productos, dónde los vendemos y cómo nos relacionamos a con quién nos asociamos (alianzas, co-brandings, testimonials, celebrities...) para transmitir el valor de la marca en todo momento”.

---

Xavi Berneda  
**Munich**

“Si no cuentas lo que haces, quién eres y cómo eres, no tienes marca”.

---

Manuel Puig  
**Puig**

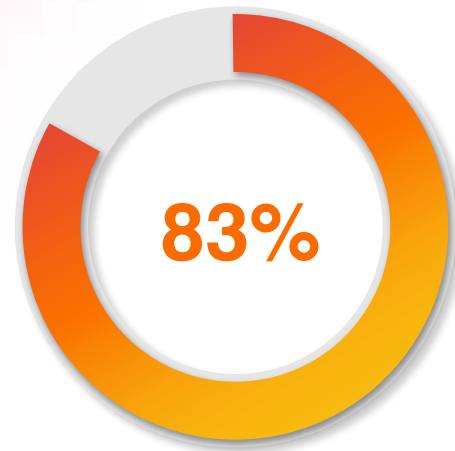
---

# **2. La Orientación a Marca en las empresas españolas**

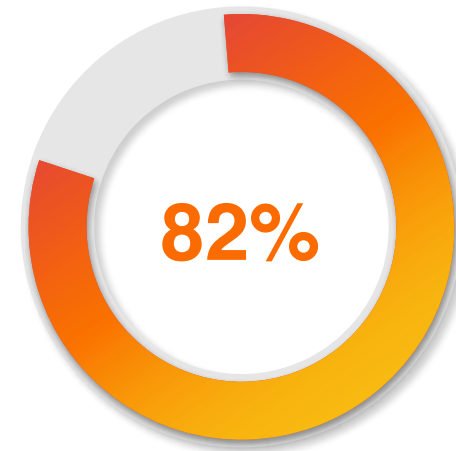
## **Resultados 2020**



## La marca es un factor de interés creciente en las empresas: el 80% están implementando acciones al respecto



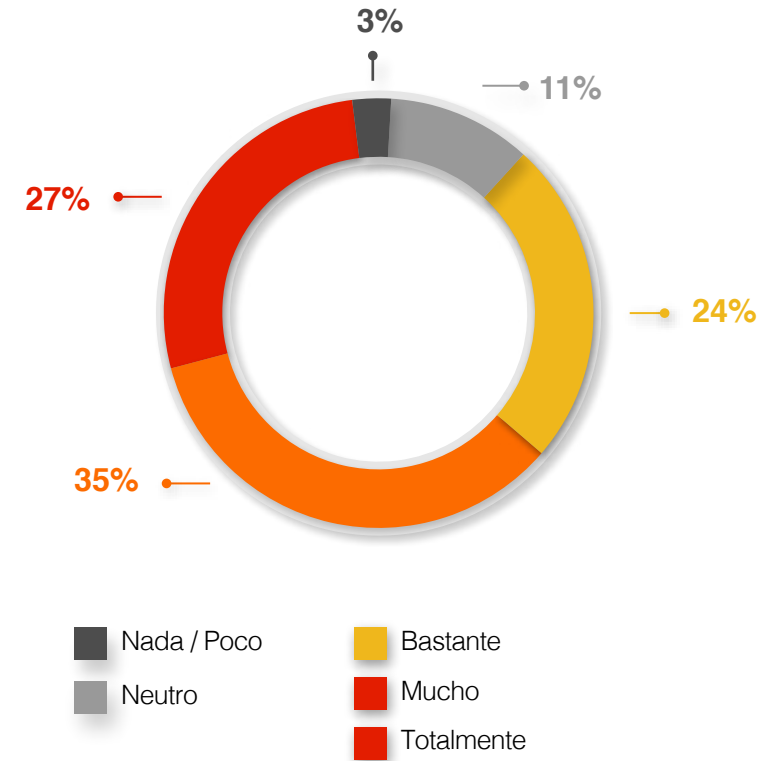
Considera que la marca está ganando importancia en su organización.



Tienen planes y acciones definidas para incrementar la orientación a marca.



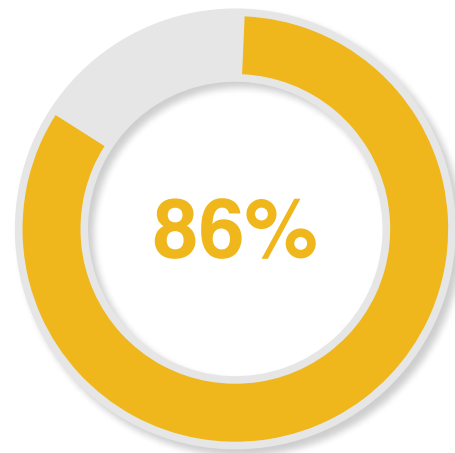
## Menos de un tercio de las compañías están totalmente orientadas a marca



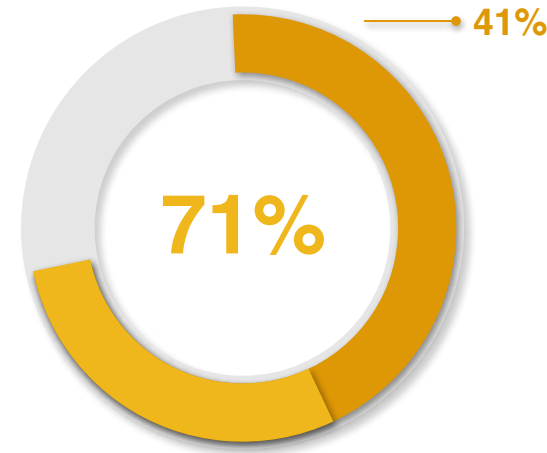
- P: En qué medida considera que su compañía está orientada a marca en la actualidad



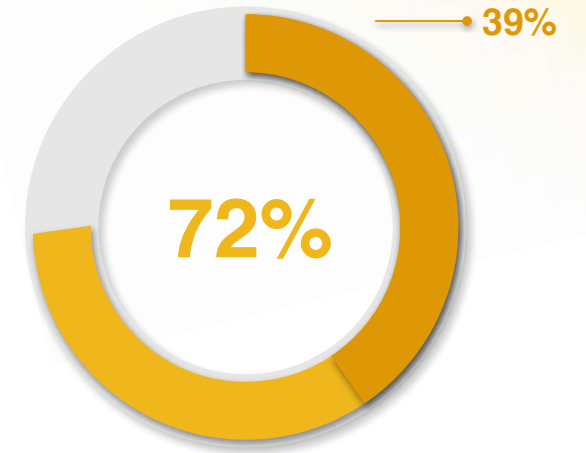
**Las empresas reconocen ampliamente el valor de la marca para su organización pero son pocas las que ponen la marca como eje central de las decisiones estratégicas y de negocio**



Considera que la marca está ganando importancia en su organización.

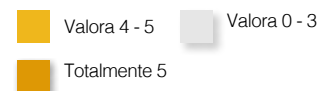


Conectan estrategia de negocio y estrategia de marca.



Tiene un propósito corporativo que guía las decisiones en la compañía.

P.¿Cómo se entiende la marca y qué rol tiene dentro de la compañía? Para cada una de las afirmaciones, valore en una escala de 0 a 5, donde 0 es "No, en absoluto" y 5 es "Sí, totalmente".





## Las empresas con propósito corporativo tienen un índice de orientación a marca mayor

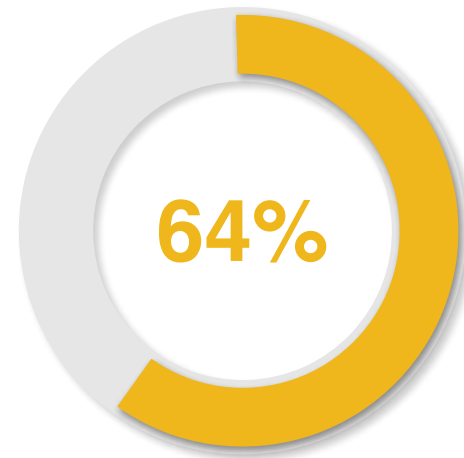
*Disponer de más o menos elementos estratégicos y herramientas de marca no es un factor discriminante de una mayor o menor orientación, aunque en las compañías más orientadas dichos elementos tienen un carácter más inspiracional que táctico u operativo.*



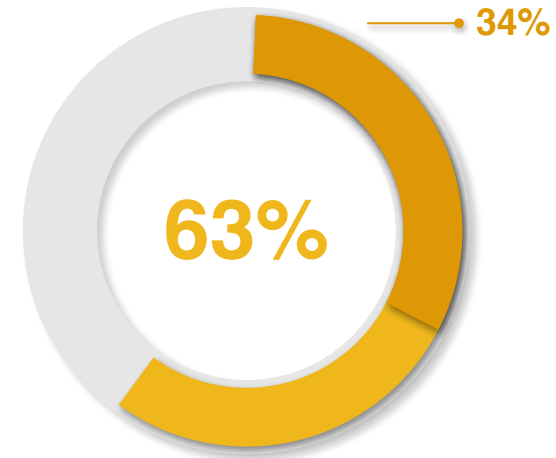
P. ¿Qué elementos estratégicos de marca tienen definidos o están en proceso de definición en la compañía?



**La responsabilidad social y ambiental son aspectos indispensables a tener en cuenta por las empresas hoy y de cara a futuro.**

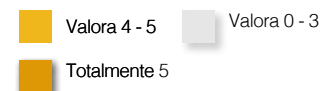


Incluyen la responsabilidad social y ambiental en la estrategia de marca.



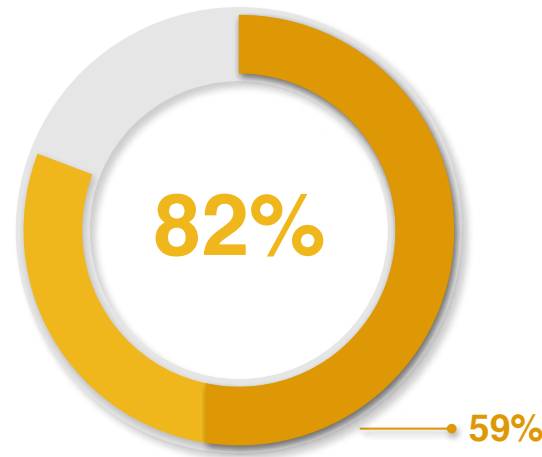
Revisan con regularidad que el posicionamiento de la marca siga siendo relevante y diferencial.

P. ¿Cómo se entiende la marca y qué rol tiene dentro de la compañía? Para cada una de las afirmaciones, valore en una escala de 0 a 5, donde 0 es "No, en absoluto" y 5 es "Sí, totalmente".

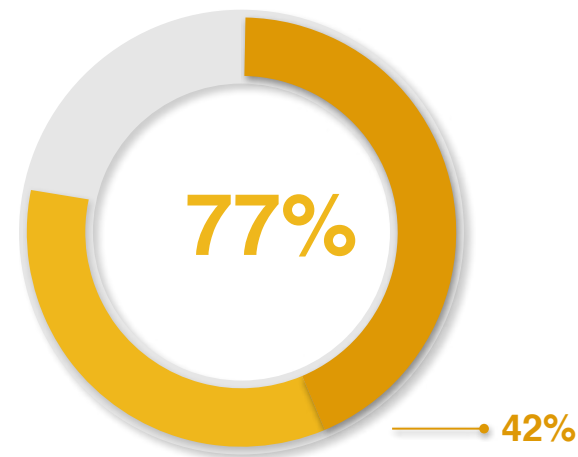




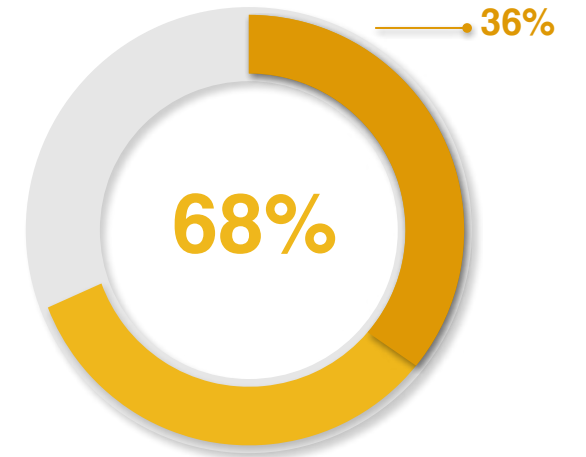
**Casi el 70% de las empresas trabajan activamente para difundir sus valores internamente, mostrando su compromiso desde la dirección para implicar a todos los empleados.**



De los CEOs participan activamente en la divulgación de la marca.

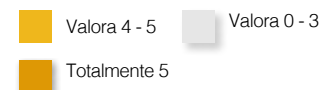


Dirección cree en el valor de la marca y equilibra objetivos entre corto y largo plazo.



Difunde activamente la cultura de marca entre todos sus empleados.

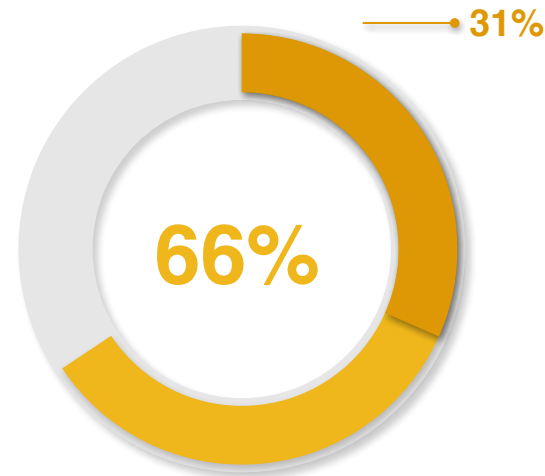
P.¿En qué medida la alta dirección y toda la organización participa y se implica en la marca? Para cada una de las afirmaciones, valore en una escala de 0 a 5, donde 0 es "No, en absoluto" y 5 es "Sí, totalmente".



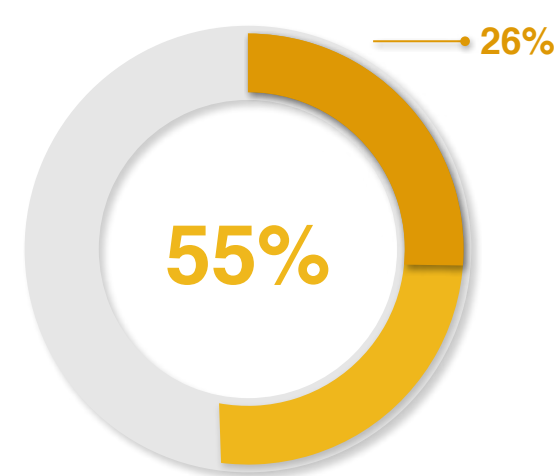




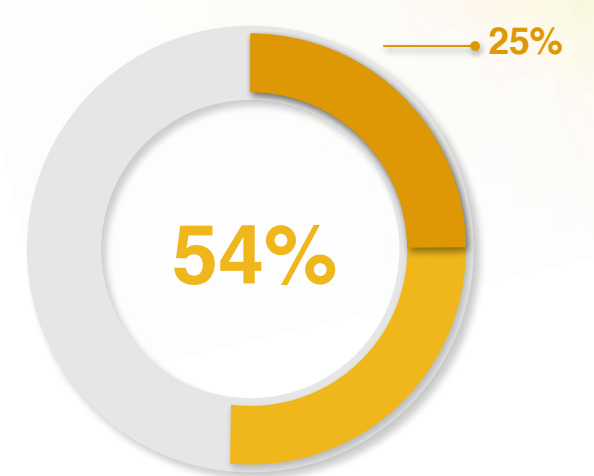
**Los planes de fomento y vivencia de los valores se consideran una inversión en marca, pero aún no tienen un peso significativo en la incorporación de los empleados ni en la atracción y retención de talento**



Consideran importante la cultura de marca para la atracción y retención de talento.

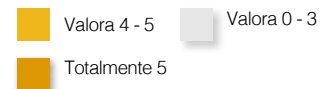


Forman a los nuevos empleados en cultura de marca en su incorporación.



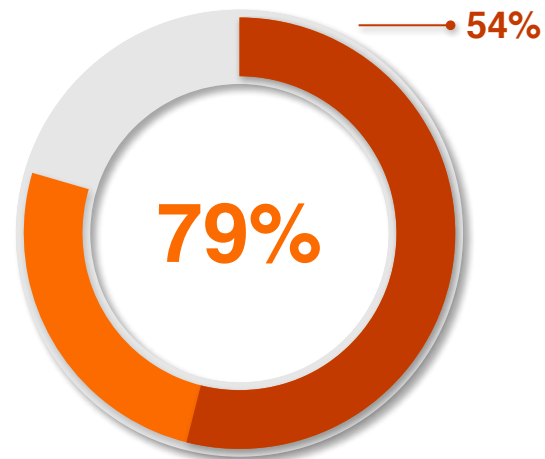
Consideran los empleados como embajadores de marca y pautan su participación activa en la difusión de los valores y cultura.

P.¿En qué medida la alta dirección y toda la organización participa y se implica en la marca? Para cada una de las afirmaciones, valore en una escala de 0 a 5, donde 0 es "No, en absoluto" y 5 es "Sí, totalmente".



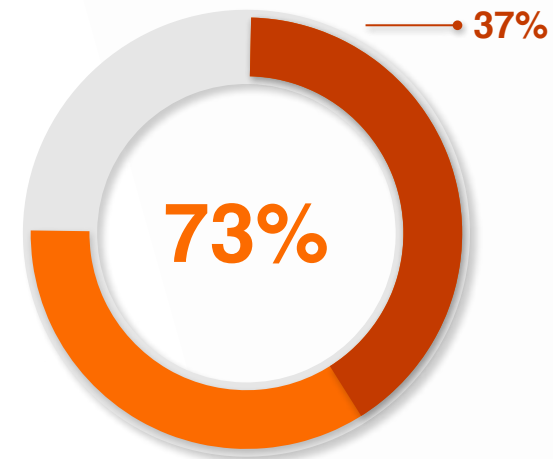
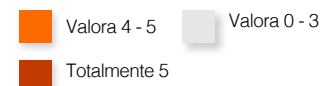


**Las empresas dedican equipos a la gestión de marca, pero su ámbito de actuación aún es reducido y no siempre involucran a los diferentes departamentos**



Cuentan con responsables de marca que lideran su implementación.

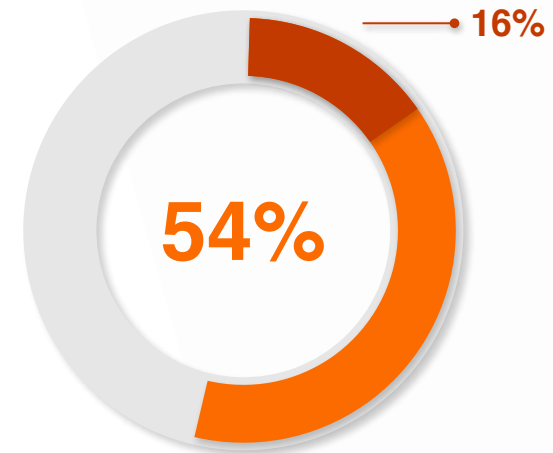
P. ¿Cuáles son las responsabilidades y alcance de las personas dedicadas a la gestión de la marca de la compañía? Pensando en la marca principal de la compañía, sea ésta la marca corporativa o una marca comercial, indique en qué medida las siguientes afirmaciones se corresponden con la situación de su compañía. Valore en una escala de 0 a 5, donde 0 es "No, en absoluto" y 5 es "Sí, totalmente".



Los responsables se relacionan con diferentes áreas y velan por dar coherencia a las acciones de marca.



**Solo el 16% de las compañías sensibiliza a toda la organización sobre su papel activo en la construcción de valor para la marca**



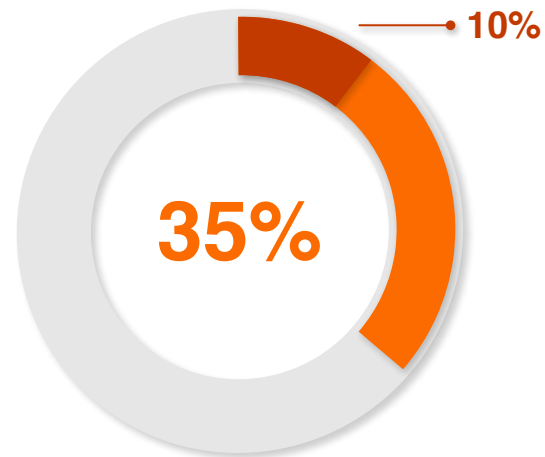
Las diferentes áreas funcionales se alinean y actúan coordinadamente para generar valor a la marca.

Indique en qué medida las siguientes afirmaciones se corresponden con la situación de su compañía. Valore en una escala de 0 a 5, donde 0 es "No, en absoluto" y 5 es "Sí, totalmente"

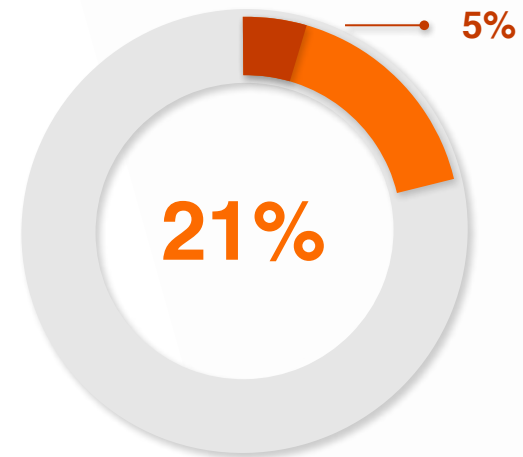




## Las empresas monitorizan y siguen la evolución de las marcas pero aún se reportan pocos resultados a la alta dirección

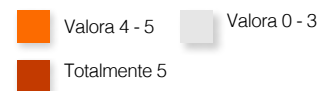


Cuentan con algún indicador que relaciona la evolución de la marca con los resultados.



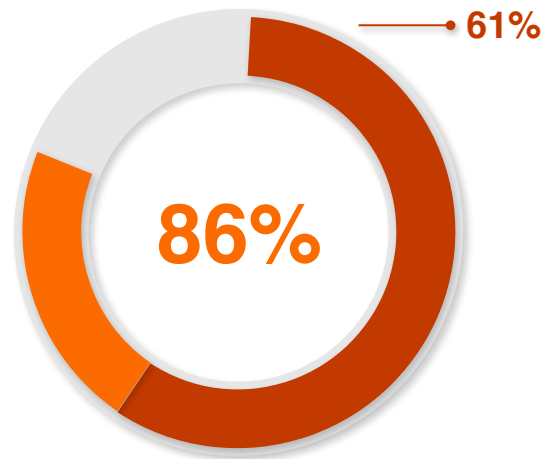
En la retribución variable de los directivos y responsables de la compañía se incorporan indicadores relacionados con la marca.

Indique en qué medida las siguientes afirmaciones se corresponden con la situación de su compañía. Valore en una escala de 0 a 5, donde 0 es "No, en absoluto" y 5 es "Sí, totalmente"

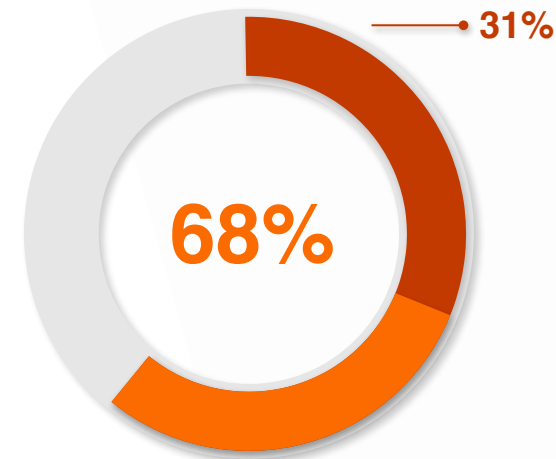




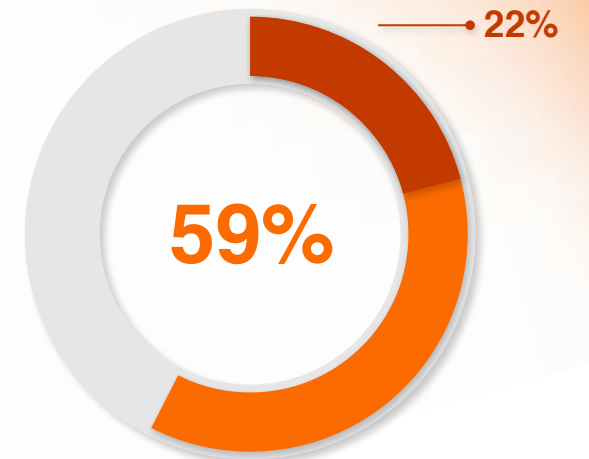
**Las empresas tienen una política activa de registro de la marca e innovación, pero no siempre se conecta con el propósito ni está orientada a generar valor para la marca**



Tiene una política activa de registro y protección de la marca y las innovaciones.

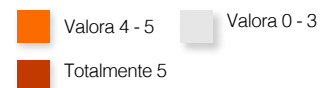


Genera valor para la marca a través de la innovación constante y la mejora de procesos.



La innovación se inspira en el propósito y la propuesta de valor de la marca.

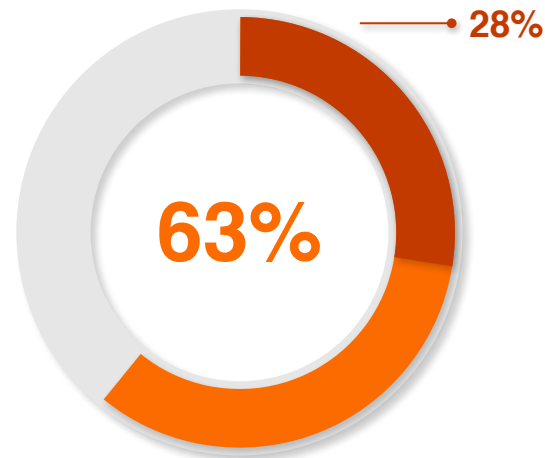
P. Por favor, indique en qué medida las siguientes afirmaciones sobre la política de innovación se corresponden con la situación de la empresa: Para cada una de las afirmaciones, valore en una escala de 0 a 5, donde 0 es "No, en absoluto" y 5 es "Sí, totalmente".



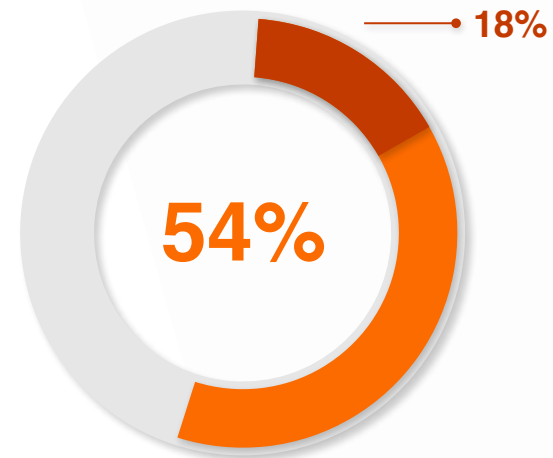


## Las empresas impulsan la innovación disruptiva para anticiparse a los cambios y dar lugar a la creación de marcas

*Cuando una innovación es suficientemente disruptiva o no está plenamente alineada con el posicionamiento, en el 28% de las empresas desemboca en la creación de una marca nueva y adicional. La arquitectura y la cartera de marcas deben estar preparadas para dar cabida a diferentes necesidades y oportunidades.*

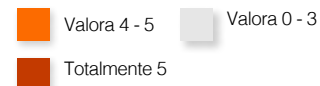


Los procesos de innovación dan lugar a la creación de marcas propias, submarcas o nuevas marcas.



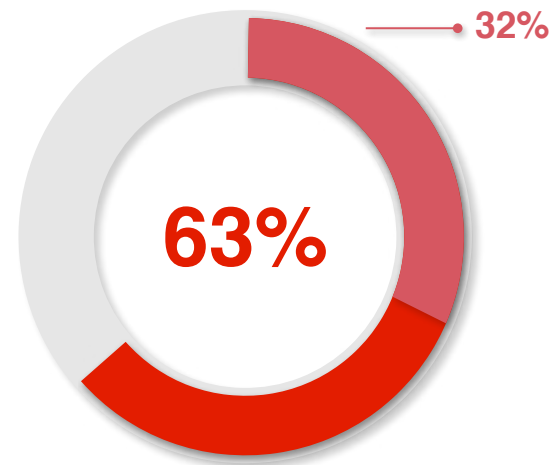
Impulsan la innovación disruptiva para anticiparse a los cambios e impulsarlos.

P. Por favor, indique en qué medida las siguientes afirmaciones sobre la política de innovación se corresponden con la situación de la empresa: Para cada una de las afirmaciones, valore en una escala de 0 a 5, donde 0 es "No, en absoluto" y 5 es "Sí, totalmente".

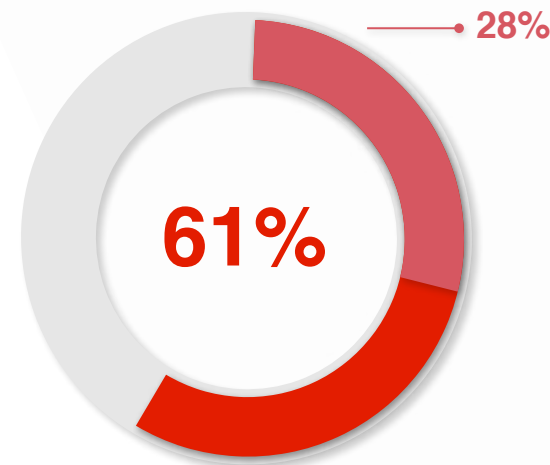




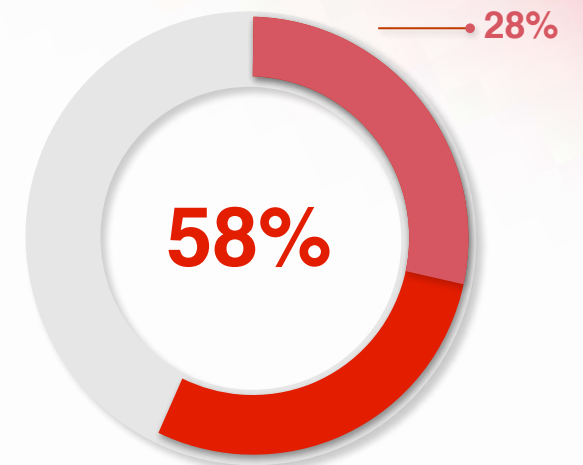
**Las empresas diseñan planes de comunicación lo más inclusivos posible y generan vínculos emocionales con sus públicos.**



Su Plan de Comunicación incluye todos los grupos de interés.

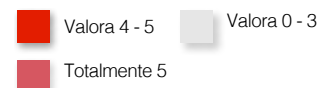


Fomenta la creación de vínculos emocionales con la marca.



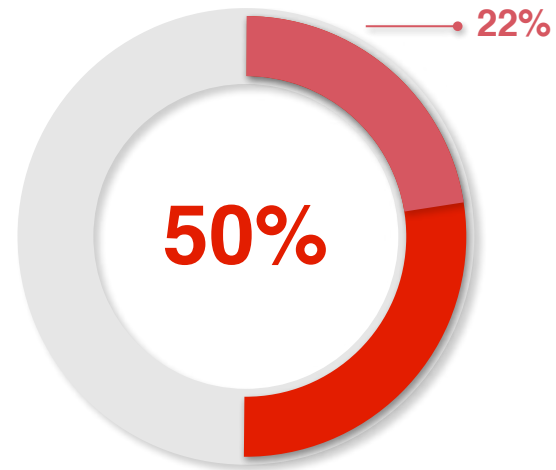
Decide los patrocinios y acción social en función del posicionamiento de marca.

P. ¿Cómo se plantea en la compañía la activación de la marca entre los grupos de interés internos y externos? Indique en qué medida las siguientes afirmaciones se corresponden con la realidad de la compañía. Valore en una escala de 0 a 5, donde 0 es "No, en absoluto" y 5 es "Sí, totalmente".

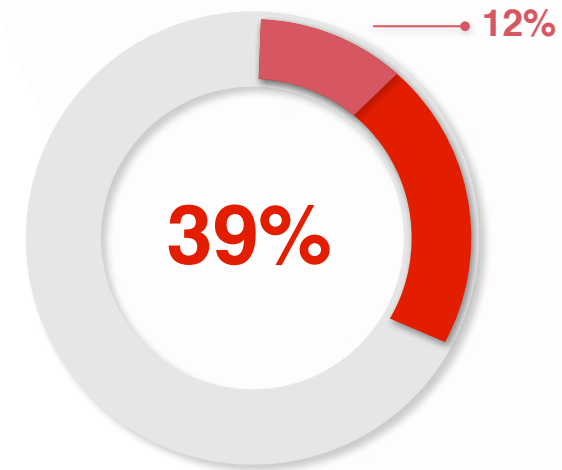




**La mayoría de empresas no consiguen mantener la inversión en marca en épocas de recortes y sólo el 50% considera que se dota la marca de recursos suficientes**



Dotan a la marca de inversión y apoyos acordes a su peso y objetivos.



Mantienen la inversión en marca en épocas de recortes.

P. ¿Cómo se plantea en la compañía la activación de la marca entre los grupos de interés internos y externos? Indique en qué medida las siguientes afirmaciones se corresponden con la realidad de la compañía. Valore en una escala de 0 a 5, donde 0 es "No, en absoluto" y 5 es "Sí, totalmente".







## Las activaciones de marca en el entorno online/digital son las acciones más implementadas por las compañías





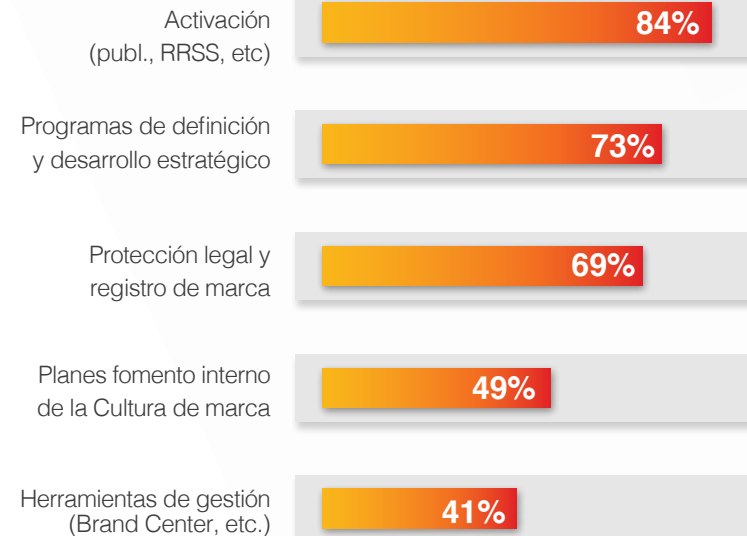
**Las acciones de marca que se consideran más relevantes son las que se definen dentro del marco operativo-táctico (publicidad, RRSS, ferias, ...), por encima de las acciones de protección y defensa legal de la marca y de los planes estratégicos y de fomento y vivencia de la cultura de marca**

#### Ranking de importancia

- |          |  |            |
|----------|--|------------|
| <b>1</b> | Activación (publ., RRSS, etc)                    | <b>69%</b> |
| <b>2</b> | Programas de definición y desarrollo estratégico | <b>64%</b> |
| <b>3</b> | Protección legal y registro de marca             | <b>55%</b> |
| <b>4</b> | Planes fomento interno de la cultura de marca    | <b>33%</b> |
| <b>5</b> | Herramientas de gestión (Brand Center, etc.)     | <b>29%</b> |

P. ¿Qué acciones se consideran más importantes en la compañía?  
Al margen de que se hayan implementado recientemente o no.

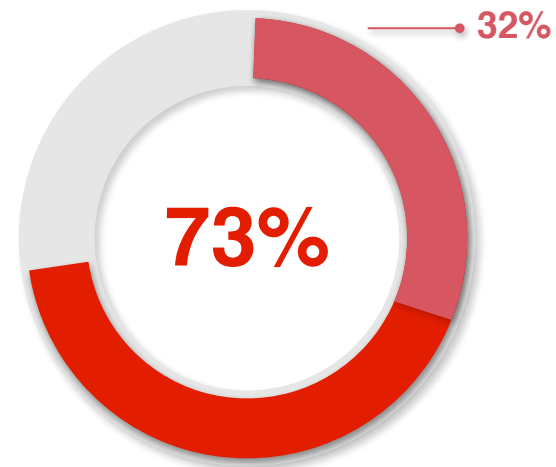
#### Acciones que se consideran como inversión en marca



P. ¿Y qué acciones se consideran inversión en marca en la compañía?



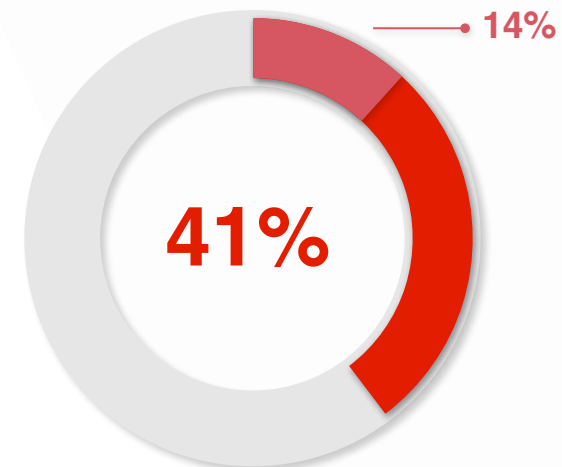
## Las empresas ven cada interacción como una oportunidad para generar una experiencia favorable, pero menos del 41% evalúan su satisfacción



Entienden cada punto de contacto como una oportunidad para construir la percepción y reputación de marca deseada.

P. ¿En qué medida se presta atención a la experiencia que genera la marca en los diferentes puntos de contacto con los principales públicos de interés de la compañía?

Para cada una de las afirmaciones, valore en una escala de 0 a 5, donde 0 es "No, en absoluto" y 5 es "Sí, totalmente".

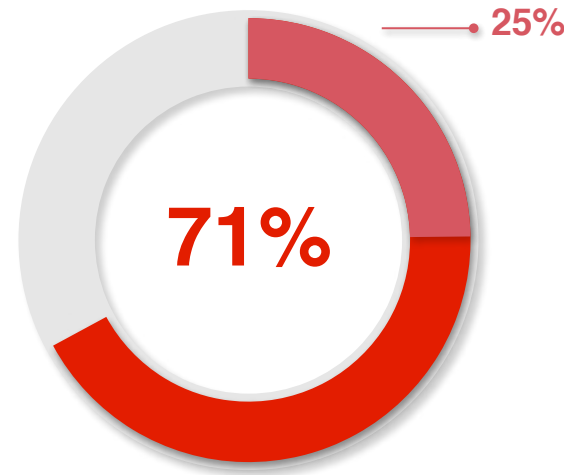


Evalúan la satisfacción de los clientes con la experiencia de marca en los puntos de contacto clave.



## Las empresas se preocupan por generar una experiencia coherente con la estrategia de marca, pero solo el 57% involucran a toda la organización en ello

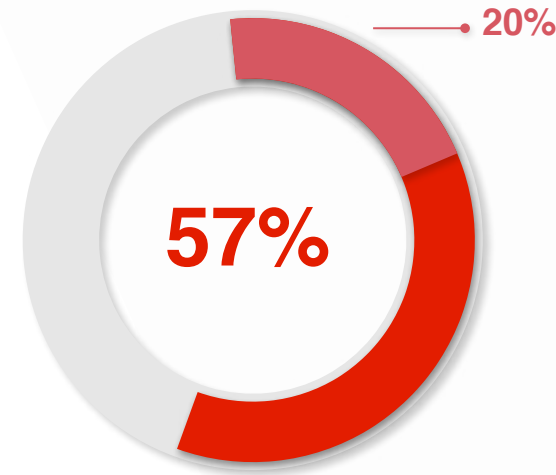
La mayoría de empresas velan por la coherencia y consistencia en la entrega de la experiencia en los múltiples y diversos puntos de interacción. Los clientes valoran saber qué se van a encontrar y esperan que se repita cuando la experiencia es favorable, por lo que es conveniente pautar la experiencia para conseguir esta consistencia y fomentar la cultura de marca para que sea posible en el máximo de interacciones y por parte de todos los empleados, algo que solo el 20% declaran alcanzar.



Cuidan que la interacción en los puntos de contacto clave sea consistente y coherente con la estrategia de marca.

P. ¿En qué medida se presta atención a la experiencia que genera la marca en los diferentes puntos de contacto con los principales públicos de interés de la compañía?

Para cada una de las afirmaciones, valore en una escala de 0 a 5, donde 0 es "No, en absoluto" y 5 es "Sí, totalmente".



Toda la organización se preocupa por generar una experiencia de marca favorable

---

# **3. El Índice de Orientación a Marca: perfiles de empresa según su orientación**



---

# El Índice de Orientación a Marca

A partir de los diferentes análisis estadísticos realizado hemos podido desarrollar un algoritmo que permite predecir con un 99% de fiabilidad qué nivel de orientación presenta una compañía. Para ello se aplica una fórmula sobre las respuestas de un cuestionario de evaluación sobre el nivel de implementación de las diferentes variables en la compañía y las acciones que lleva a cabo.

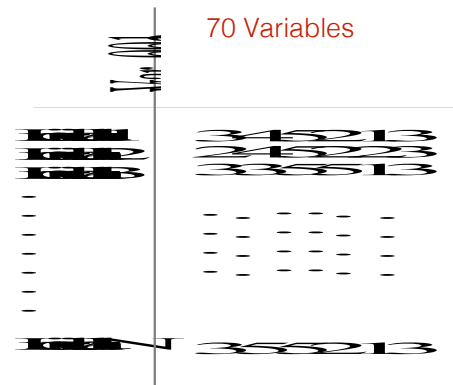


# Perfiles de empresa según su Orientación a Marca

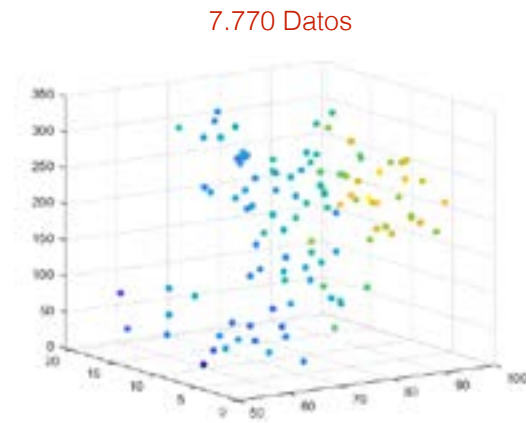
Se han analizado los resultados del estudio cuantitativo y se ha clasificado la muestra en dos grupos con comportamientos homogéneos entre sí y heterogéneos respecto al otro grupo.

Esto ha permitido generar dos grupos o patrones de Orientación a Marca: Avanzada y Media-Baja.

## Información de partida



## Matriz de datos



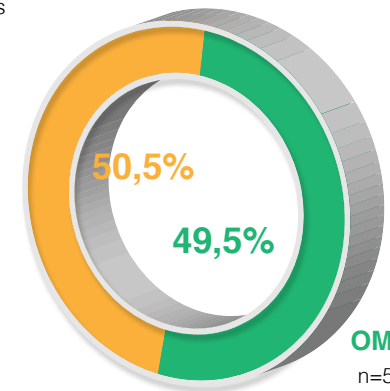
## Metodología

Análisis estadístico  
No - Jerárquico

Quick Cluster  
Analysis

## Segmentos obtenidos

**OM Media - Baja**  
n=56 Empresas



**OM Avanzada**  
n=55 Empresas

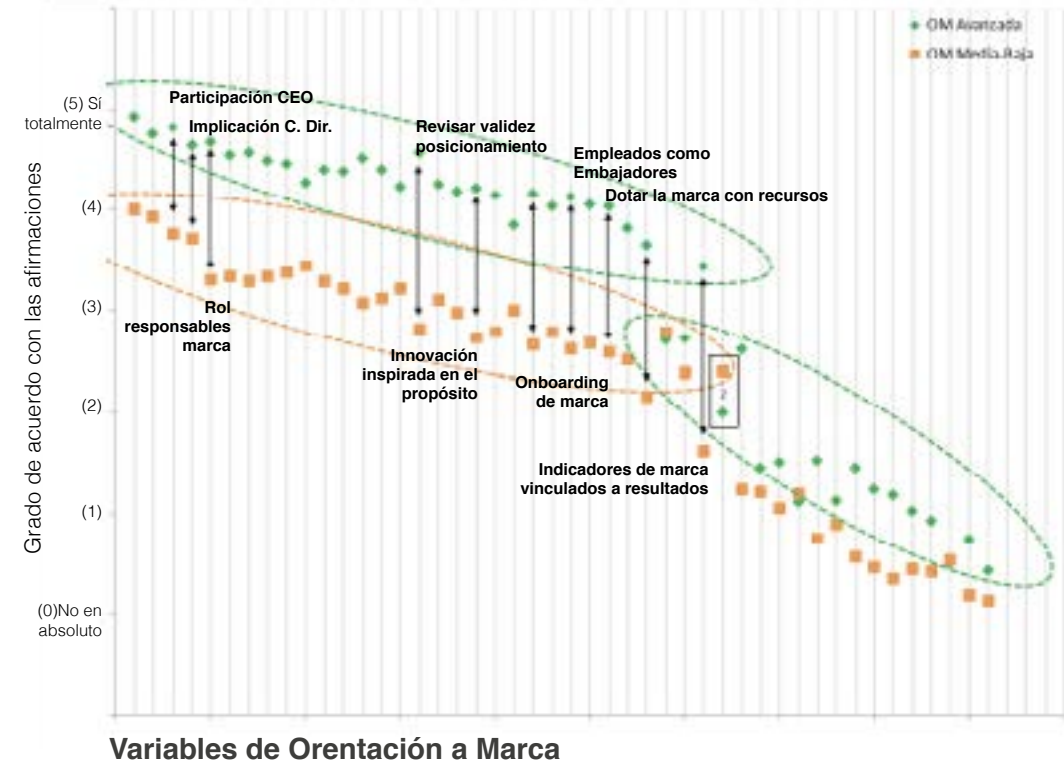
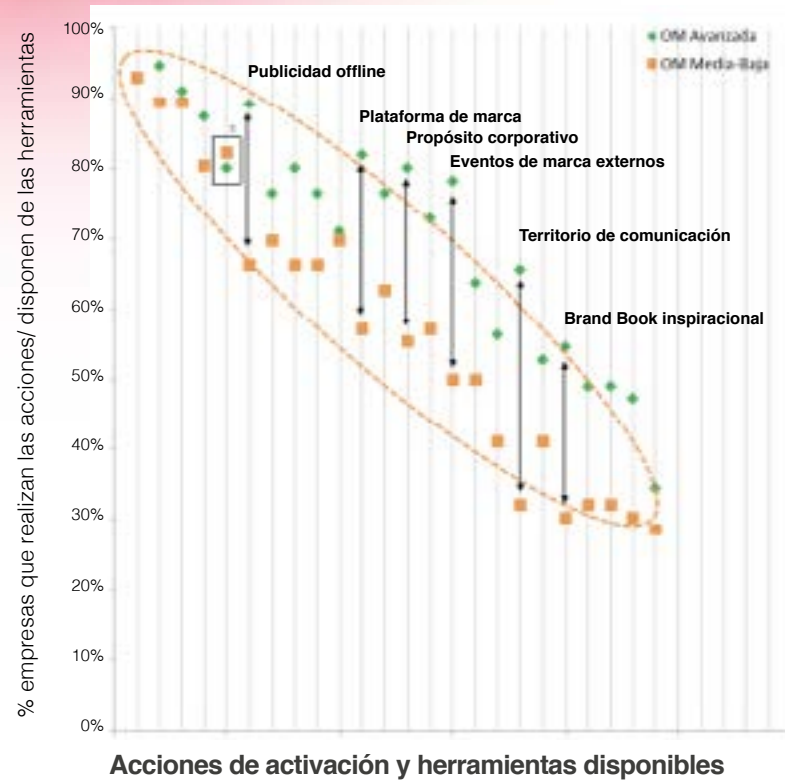


Se aprecian diferencias significativas principalmente en aspectos relacionados con las dimensiones de Filosofía y Gobernanza.

Las variables con mayor diferencia se refieren a la participación del CEO y la implicación del Comité de Dirección con la marca, así como en el rol de los responsables de la marca.

Las empresas de Orientación Avanzada destacan por encima de las empresas con menor orientación en disponer de la plataforma de marca y el propósito corporativo definidos.

Las empresas de Orientación Media-Baja destacan por encima de las Avanzadas en la presencia en ferias sectoriales (1) y en dar mayor importancia a la protección legal de las marcas (2).







## Diferencias entre perfiles de Orientación a Marca

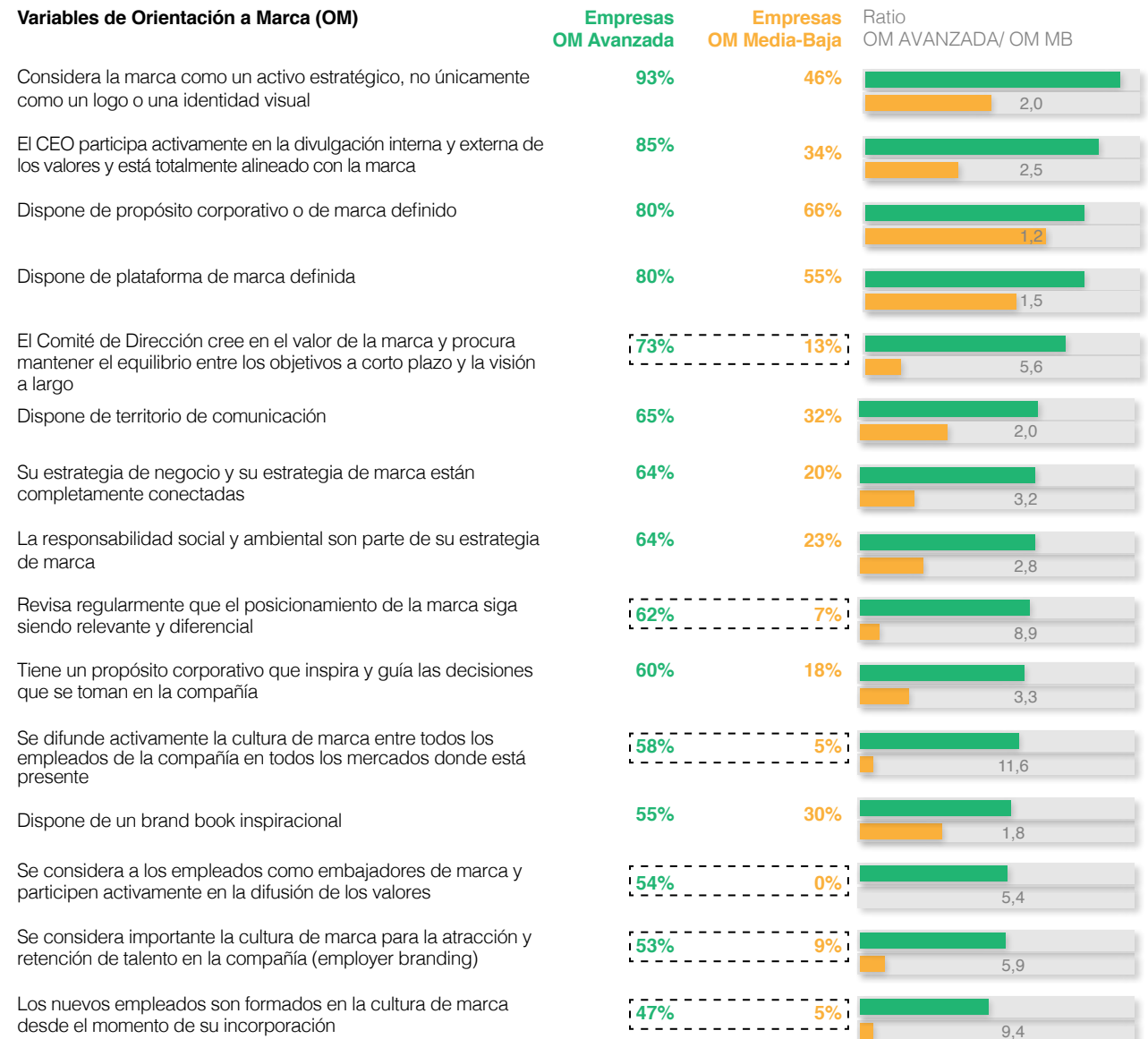
Prácticamente todas las empresas de Orientación Avanzada consideran la marca como un activo estratégico, tienen una buena conexión entre la estrategia de negocio y la de marca y cuentan con un propósito corporativo que guía las decisiones que se toman en la compañía en buena medida y éste suele incluir aspectos de responsabilidad social y ambiental.

Las empresas de Orientación Media-Baja involucran en menor medida al CEO y a los propios empleados en la difusión de los valores de la marca y tienen mayores dificultades para conseguir el apoyo de la alta dirección y equilibrar los objetivos tácticos con la visión a largo plazo que requiere la marca.

*Los aspectos que más las diferencian son difundir más activamente la cultura de marca entre todos los empleados, formar a los nuevos empleados en cultura de marca desde su incorporación y revisar con mayor regularidad la relevancia y diferenciación del posicionamiento de marca.*

## FILOSOFÍA

### Variables de Orientación a Marca (OM)





## Diferencias entre perfiles de Orientación a Marca

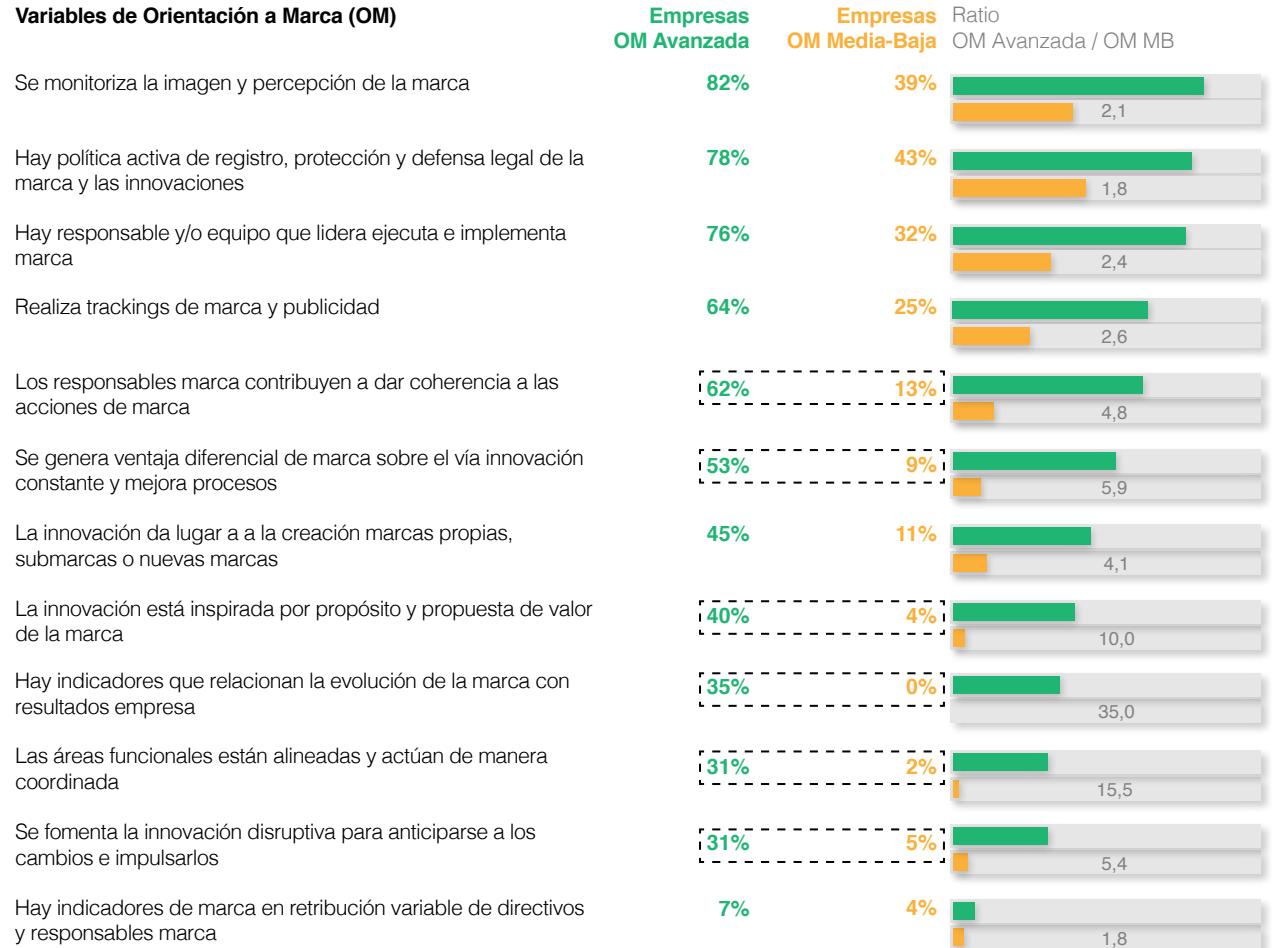
En las compañías de Orientación Avanzada los responsables de marca contribuyen a dar coherencia a las acciones y coordinan las diferentes áreas funcionales de la compañía para generar valor para la marca. Tienden a monitorizar más la salud de la marca y a reportar los resultados a la alta dirección en mayor medida.

Las empresas de Orientación Media-Baja tienen una menor conexión de la marca con las políticas de innovación, suelen innovar menos, fomentan menos la disrupción y no suelen inspirarse en la marca para enfocar los procesos de innovación.

*Los aspectos que más las diferencian son el reporte de indicadores de marca que se relacionan con los resultados de la empresa y la implicación de todas las áreas funcionales en la generación de valor.*

## GOBERNANZA

### Variables de Orientación a Marca (OM)



% empresas responden "Sí, totalmente" (TB). Base: 55 OM AV, 56 OM MB



## Diferencias entre perfiles de Orientación a Marca

Las compañías de Orientación Avanzada prestan mayor atención a la experiencia de marca que generan, están ampliamente sensibilizadas con la importancia de cada punto de contacto y se procura generar una experiencia favorable y consistente desde toda la organización y sus planes de activación incluyen públicos internos y externos con quienes buscan crear de vínculos emocionales en mayor medida.

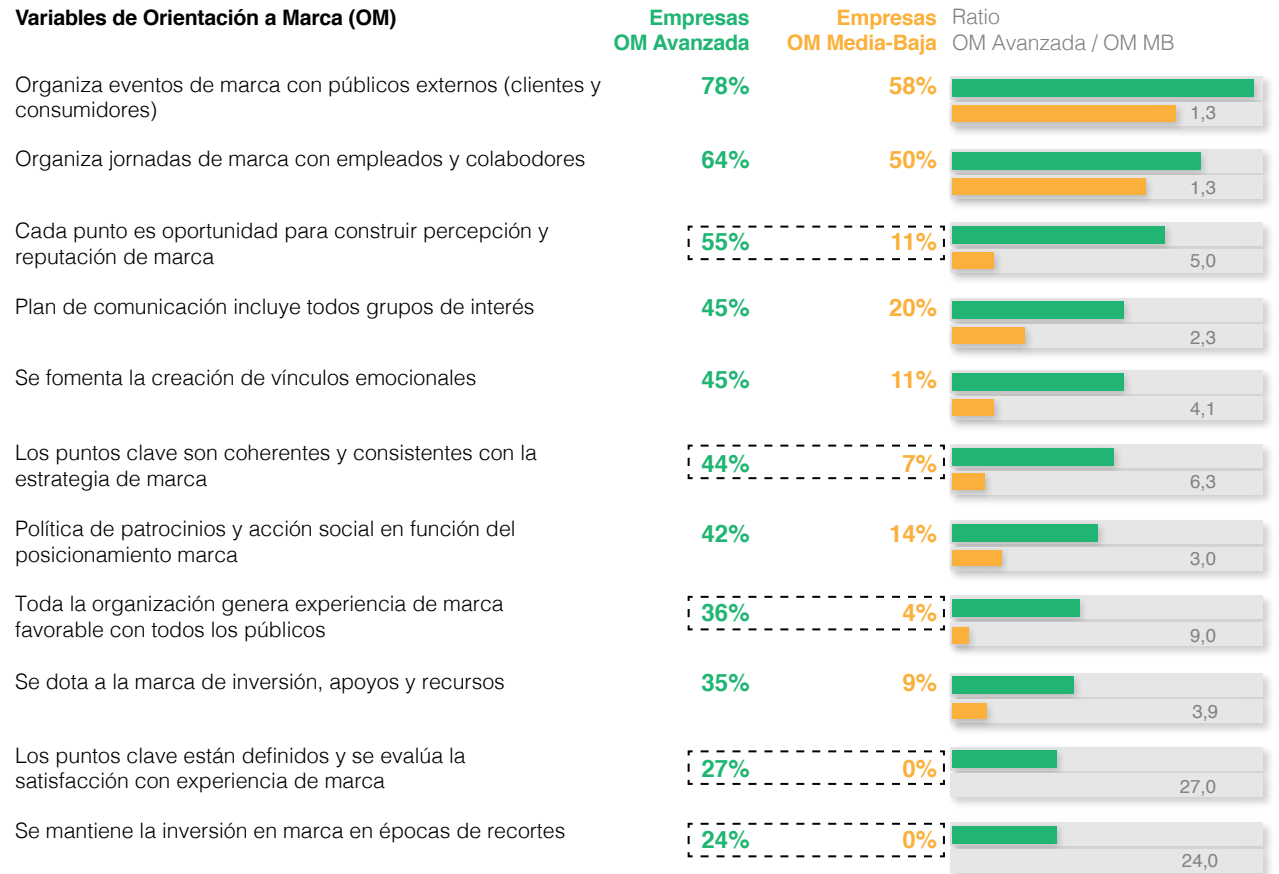
Las empresas de Orientación Media-Baja tienen mayores dificultades para dotar a la marca de inversión y recursos, fomentan en menor medida la creación de vínculos emocionales y son una minoría las que ponen en foco en la experiencia de cliente entregada por la marca.

*No existen grandes diferencias en las acciones de activación que realizan, aunque las más orientadas tienden a organizar más eventos de marca con clientes y con empleados*

*Las mayores diferencias se producen entre las que evalúan la satisfacción en los puntos clave de la experiencia de marca y mantienen la inversión en marca en épocas de crisis.*

## CONDUCTAS

### Variables de Orientación a Marca (OM)



% empresas responden "Sí, totalmente" (TB). Base: 55 OM AV, 56 OM MB



## Diferencias entre perfiles de Orientación a Marca

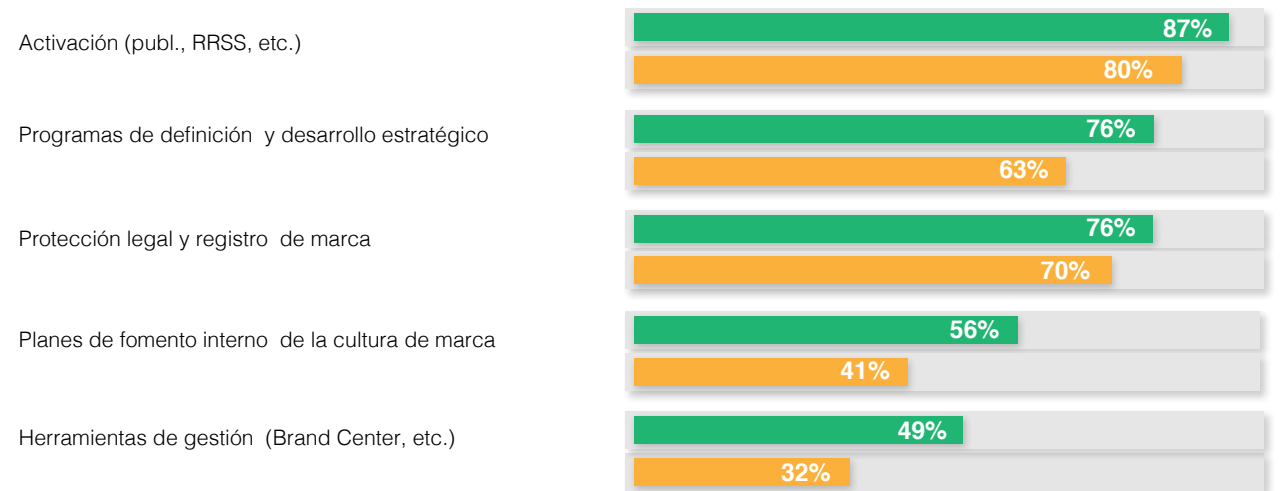
Las compañías de Orientación Avanzada dan más importancia a los programas de desarrollo estratégico, como elemento clave para activar la marca interna y externamente y consideran en mayor medida que fomentar la cultura de marca es una inversión de marca de importancia.

Las empresas de Orientación Media-Baja dan más importancia a la protección legal de las marcas, aspecto que las más avanzadas tienen ya sistematizado en sus organizaciones.

*Ambos perfiles tienen un comportamiento muy similar en considerar las diferentes acciones como inversión en marca.*

*Coinciden especialmente en considerar como inversión en marca las acciones de activación y la protección legal, y hay menor consenso en las herramientas de gestión que son consideradas una inversión en marca por un tercio de las empresas de perfil Medio-Bajo.*

## Acciones que se consideran como inversión en marca



### Ranking OM Avanzada

1	Programas de definición y desarrollo estratégico	68,2 %
2	Activación (publ., RRSS, etc.)	67,7 %
3	Protección legal y registro de marca	50 %
4	Planes de fomento interno de la cultura de marca	36,4 %
5	Herramientas de gestión (Brand Center, etc.)	27,7 %

### Ranking OM Media-Baja

1	Activación (publ., RRSS, etc.)	69,6 %
2	Protección legal y registro de marca	60,3 %
3	Programas de definición y desarrollo estratégico	59,8 %
4	Planes de fomento interno de la cultura de marca	30,4 %
5	Herramientas de gestión (Brand Center, etc.)	29,9 %



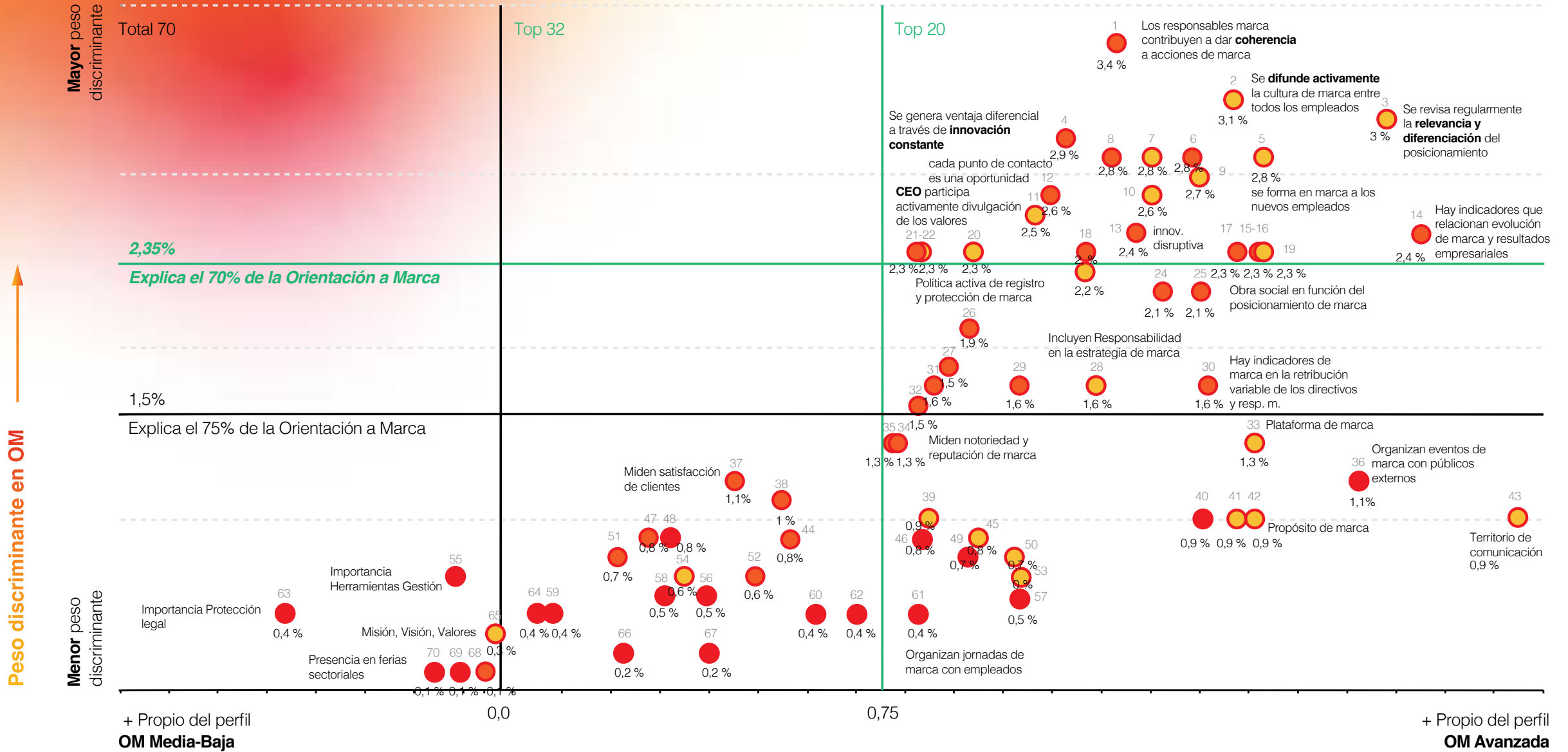
Tras este análisis, podemos determinar que los **aspectos que más influyen** en el grado de Orientación a Marca de una compañía están relacionados con el rol que tienen los responsables de las marcas y la implicación de la Alta Dirección con la marca y su participación activa en la difusión de la cultura de marca en la organización.

## Top 10 variables más discriminantes en orden de importancia

<b>1</b>	Los <b>responsables de marca</b> contribuyen a dar coherencia a las acciones de marca.	<b>Gestión (Gobernanza)</b>
<b>2</b>	Se difunde activamente la <b>cultura de marca</b> entre todos los empleados.	<b>Cultura de marca (Filosofía)</b>
<b>3</b>	Se revisa regularmente que el <b>posicionamiento de la marca</b> siga siendo relevante para los públicos y diferencial respecto a la competencia.	<b>Definición estratégica (Filosofía)</b>
<b>4</b>	Se genera ventaja diferencial para la marca a través de la <b>innovación constante</b> en producto y la mejora de procesos.	<b>Innovación (Gobernanza)</b>
<b>5</b>	Los nuevos empleados <b>se forman en la cultura de marca</b> desde su incorporación.	<b>Cultura de marca (Filosofía)</b>
<b>6</b>	Las <b>áreas funcionales están alineadas</b> y actúan de manera coordinada en marca.	<b>Gestión (Gobernanza)</b>
<b>7</b>	Se considera importante la cultura de marca para <b>atraer y retener talento</b> .	<b>Cultura de marca (Filosofía)</b>
<b>8</b>	Toda la organización procura generar una <b>experiencia favorable</b> con todos públicos.	<b>Experiencia (Conductas)</b>
<b>9</b>	El <b>Comité de Dirección cree en el valor de la marca</b> y procura mantener el equilibrio entre los objetivos a corto plazo y la visión de largo plazo que requiere la marca.	<b>Cultura de marca (Filosofía)</b>
<b>10</b>	<b>Estrategia de negocio y estrategia de marca</b> están completamente <b>conectadas</b> .	<b>Definición estratégica (Filosofía)</b>



## VARIABLES MÁS DISCRIMINANTES Y QUE MÁS DESCRIBEN AL PERFIL DE OM AVANZADO



Relación entre el peso discriminante de las variables y el gap entre los diferentes perfiles.



1. G\_Gestión: Los responsables marca contribuyen a dar coherencia a acciones de marca
2. M\_Cultura: Se difunde activamente la cultura de marca entre todos los empleados
3. M\_Def. Estr: Se revisa regularmente que el posicionamiento de la marca siga siendo relevante para nuestros públicos y diferencial respecto a la competencia
4. G\_Innovación: Se genera ventaja diferencial vía innovación constante y mejora procesos
5. M\_Cultura: Nuevos empleados son formados cultura de marca desde incorporación
6. G\_Gestión: Areas funcionales alineadas y actúan de manera coordinada
7. M\_Cultura: Es importante la cultura de marca para la atracción y retención de talento
8. B\_Activación: toda organización genera experiencia de marca favorable con todos públicos
9. M\_Cultura: CDir. cree valor marca y mantener equilibrio CP y LP requiere marca
10. M\_Def. Estr: La estrategia de negocio y la de marca están completamente conectadas
11. B\_experiencia: cada punto es oportunidad para construir percepción y reputación de marca
12. M\_Cultura: CEO participa activamente divulgación valores y alineado marca
13. G\_Innovación: Innovación disruptiva para anticiparse a los cambios e impulsarlos
14. G\_Gestión: Hay indicadores que relacionan la evolución de la marca con resultados empresa
15. G\_Innovación: Inspirada por propósito y propuesta de valor de la marca
16. B\_Activación: se mantiene la inversión en marca en épocas de recortes
17. B\_Activación: se dota a la marca de inversión, apoyos y recursos
18. B\_Activación: se fomenta la creación de vínculos emocionales
19. M\_Cultura: Empleados son embajadores de marca y participan activamente difusión valores
20. M\_Def. Estr: Se considera la marca como un activo estratégico
21. B\_experiencia: los puntos clave son consistentes y coherentes con estrategia de marca
22. G\_Gestión: Hay política activa de registro, protección y defensa legal de la marca e innov.
23. M\_Def. Estr: Tenemos un propósito corporativo que inspira y guía las decisiones en la compañía
24. B\_experiencia: los puntos clave están definidos y se evalúa satisfacción con experiencia
25. B\_Activación: política de patrocinios y acción social en función posicionamiento marca.
26. G\_Gestión: Hay responsable y/o equipo que lidera ejecuta e implementa marca
27. M\_Def. Estr: Metricas: Imagen y percepción de marca
28. M\_Def. Estr: La responsabilidad social y ambiental son parte de nuestra estrategia de marca
29. B\_Activación: plan de comunicación incluye todos grupos de interés
30. G\_Gestión: Hay indicadores de marca en retribución variable de directivos y resp.marca
31. G\_Innovación: Da lugar a la creación marcas propias, submarcas o nuevas marcas
32. G\_Gestión: Metricas: Tracking de marca y publicidad
33. M\_Def. Estr: Elementos estratégicos: Plataforma de marca
34. G\_Gestión: Metricas: Notoriedad y conocimiento de marca
35. G\_Gestión: Metricas: Reputación Corporativa
36. B\_Activación: Acciones: Eventos marca con públicos externos: clientes y consumidores
37. G\_Gestión: Metricas: Satisfacción de clientes
38. G\_Gestión: Metricas: Valoración económico-financiera de marca
39. M\_Def. Estr: Elementos estratégicos: Manual de aplicación de marca
40. B\_Activación: Acciones: Publicidad offline medios generalistas-sectoriales
41. M\_Def. Estr: Elementos estratégicos: Brand book inspiracional
42. M\_Def. Estr: Elementos estratégicos: Propósito corporativo/marca
43. M\_Def. Estr: Elementos estratégicos: Territorio de comunicación
44. G\_Gestión: Metricas: Análisis de la experiencia cliente
45. M\_Def. Estr: Elementos estratégicos: Arquitectura de marca
46. B\_Activación: Acciones inversión: Programas de definición y desarrollo estratégico de marca
47. G\_Gestión: Metricas: Índices de alineamiento de los empleados con la marca
48. B\_Activación: Importancia: Programas de definición y desarrollo estratégico de marca
49. B\_Activación: Acciones inversión: Planes de fomento y promoción interna de la cultura de m.
50. M\_Def. Estr: Elementos estratégicos: Brand center o repositorio digital de recursos
51. G\_Gestión: Metricas: Escucha social - sentimiento - reputación online
52. G\_Gestión: Metricas: Índices de fidelidad de los clientes
53. M\_Def. Estr: Elementos estratégicos: Tono de voz y expresion verbal marca
54. M\_Def. Estr: Elementos estratégicos: Arquetipo de marca
55. B\_Activación: Importancia: Herramientas de gestión (Brand center, repositorio recursos...)
56. B\_Activación: Acciones inversión: Protección legal (defensa prop.ind., registro de patentes y m.)
57. B\_Activación: Acciones inversión: Herramientas de gestión (Brand center, repositorio recursos)
58. B\_Activación: Acciones: Generación de contenidos de marca en redes sociales
59. B\_Activación: Acciones: Publicidad online / Marketing digital
60. B\_Activación: Acciones: Promoción en punto de venta o canal
61. B\_Activación: Acciones: Jornadas de marca con empleados y colaboradores
62. B\_Activación: Acciones: Embajadores de marca (celebrities, influencers, etc.)
63. B\_Activación: Importancia: Protección legal (defensa prop.ind., registro patentes y marcas...)
64. B\_Activación: Acciones activación: Patrocinios/ sponsoring
65. M\_Def. Estr: Elementos estratégicos: Misión visión y valores
66. B\_Activación: Importancia: Planes de fomento y promoción interna de la cultura de marca
67. B\_Activación: Acciones inversión: Activación (publicidad, redes sociales, patrocinios, eventos)
68. G\_Gestión: Metricas: NPS (Promotores vs Detractores)
69. B\_Activación: Importancia: Activación (publicidad, redes sociales, patrocinios, eventos, etc.)
70. B\_Activación: Acciones: Presencia en ferias sectoriales



## Diferencia entre perfiles de Orientación a Marca

### En las empresas con una Orientación a Marca **Avanzada**:

- Desde el CEO y la alta dirección se cree en el valor de la marca y se impulsa su relevancia a toda la organización a través de su participación activa.
- Existe una cultura de marca que se difunde activamente entre toda la compañía y también a los nuevos empleados para atraer y retener el talento.
- La marca se define a nivel estratégico y se revisa constantemente su posicionamiento frente a la competencia.
- Los responsables de las marcas y todas las áreas funcionales de la compañía están alineadas para dar consistencia en todos los puntos de contacto.
- Se innova constantemente en la propuesta de valor de la marca para generar valor diferencial.
- Se dota a la marca de inversión, apoyos y recursos, incluso en época de recortes.

### Las empresas con una Orientación a Marca **Media-Baja**:

- Tienen mayores dificultades para implicar a la alta dirección en las decisiones de marca y fomentar la cultura de marca en sus organizaciones.
- Disponen en muchos casos de elementos estratégicos y herramientas de marca clave pero no son el eje central de las decisiones estratégicas de la compañía.
- Sus responsables de marca tienen un alcance más limitado dentro de la organización y no consiguen involucrar a todas las áreas funcionales para actuar de forma coordinada y coherente en sus acciones.
- Tienden a dar más importancia a la protección legal de las marcas aunque invierten menos en I+D y sus procesos de innovación están menos conectados con la marca.
- Evalúan la satisfacción de los clientes y los índices de adhesión a la marca pero en general prestan menos atención a la experiencia de marca que generan y a los puntos de contacto como oportunidad para construir la percepción y reputación deseada.
- Reconocen su baja Orientación a Marca y tienen previsto impulsar planes de mejora.





**Las empresas con una Orientación a Marca **Avanzada** en relación a las que tienen una Orientación a Marca **Media-Baja** son:**

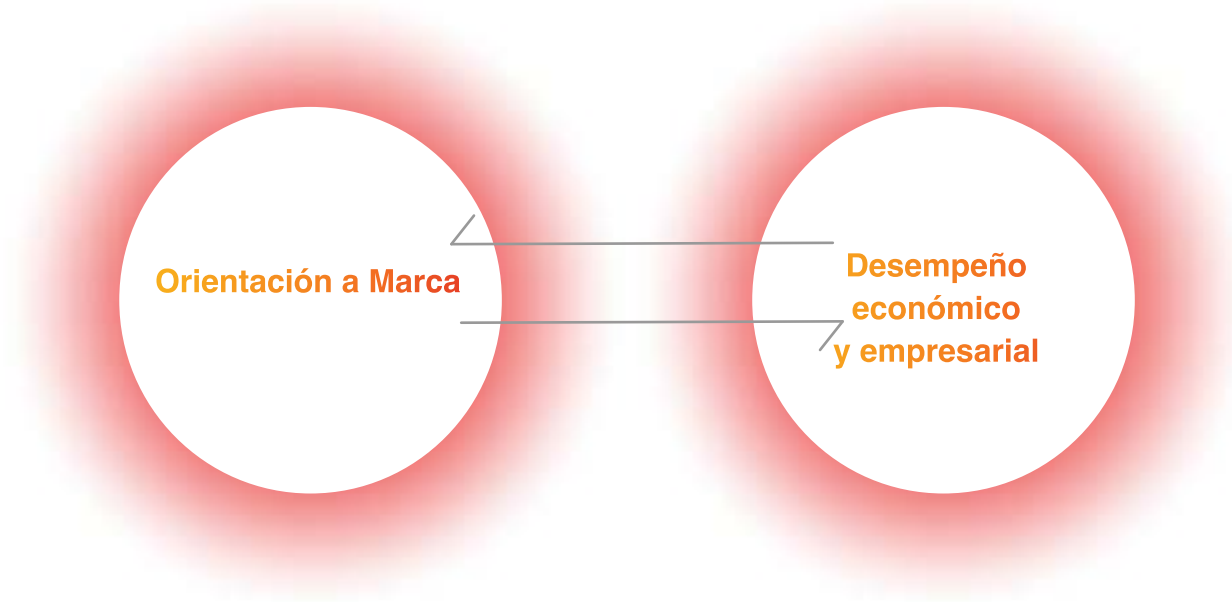
- De mayor tamaño por número de empleados
- Con mayor antigüedad de la compañía
- Con mayor presencia de departamentos corporativos de comunicación, reputación y relaciones institucionales
- Mayor número de marcas gestionadas
- Arquitectura de marca algo más multi-marca
- Con mayor presencia de clientes B2C (consumidor final)
- Mayor número de empleados dedicados a marcas
- Mayor inversión en I+D
- Mayor presencia en el sector alimentación y bebidas

---

# 4. Correlación entre Orientación a Marca y Desempeño empresarial



**¿Tienen las compañías con mayor Orientación a Marca mejores resultados?**





# ¿Qué se entiende por desempeño empresarial?

Tradicionalmente los indicadores económicos y financieros han monopolizado los reportes a dirección en las compañías, pero cada vez son más las que incluyen otras métricas -entre ellas, de marca- en sus cuadros de mando y buscan la manera de medir y reflejar la huella social de la compañía, su contribución a la sociedad a través, por ejemplo, de la generación de empleo y de riqueza en los entornos donde se ubican y tienen actividad.

Para identificar los parámetros que describen el desempeño empresarial se han revisado los indicadores más frecuentes en los cuadros de mando de las empresas y recopilado todos los aspectos que están relacionados con el desempeño corporativo, que pueden ser agrupados en estos tres bloques:

## Rendimiento económico

Resultados económicos de la empresa

## Rendimiento de mercado

Desempeño en la categoría y mercado principal de la empresa

## Contribución social

Impacto en el entorno y en las personas



Para realizar el análisis de correlación se han analizado 11 variables, incluyendo información declarada en la encuesta <sup>(3)</sup> y datos públicos de las cuentas anuales de los 3 últimos ejercicios disponibles en la plataforma InsightView de Iberinform (2015-2018)<sup>(1)</sup>, complementándolo con datos extraídos de la base de datos del registro de la OEPM<sup>(2)</sup>:

Se ha tomado como referencia de último ejercicio 2018 para garantizar la máxima disponibilidad de datos y, en determinadas variables, además se ha analizado la evolución respecto los 3 ejercicios anteriores (2015-2018).

### Rendimiento económico

- **Crecimiento y ventas:** <sup>(1)</sup> evolución del importe neto de la cifra de negocio y resultados de explotación
- **Rentabilidad:** <sup>(1)</sup> ratio de rentabilidad económica, EBITDA sobre ventas y margen sobre ventas
- **Productividad:** <sup>(1)</sup> ratio de productividad y ventas medias por empleado
- **Internacionalización:** <sup>(3)</sup> número de países en los que está presente y % de negocio internacional

### Rendimiento de mercado

- **Liderazgo:** <sup>(3)</sup> posición en el mercado de referencia
- **Crecimiento de mercado:** <sup>(3)</sup> evolución de la compañía respecto al sector y la competencia
- **Número de patentes y marcas registradas** <sup>(2)</sup>

### Contribución social

- **Generación de empleo:** <sup>(1)</sup> evolución del número de empleados
- **Perdurabilidad de la compañía:** <sup>(1)</sup>longevidad y años de existencia
- **% Inversión en I+D** <sup>(3)</sup>
- **Modelo de implementación internacionalización** <sup>(3)</sup> (filiales vs terceros)



# Dos niveles de análisis de correlación

Se ha realizado el análisis de correlación en dos niveles para obtener mayor solidez y consistencia en los resultados. Primero comprobando las diferencias en el desempeño empresarial según los perfiles de orientación identificados entre las empresas participantes en el estudio; y en un segundo nivel, contrastando los resultados agregados del grupo de empresas de orientación avanzada en relación al conjunto empresarial.

# 1

Empresas con Orientación Avanzada  
vs.  
Empresas con Orientación Media-Baja

*Análisis realizado a partir de datos individuales de cada empresa obtenidos de las cuentas públicas recogidas en las bases de datos de Iberinform y por medio de declaraciones en la encuesta.*

**N = 111**

**Empresas entrevistadas**

# 2

Empresas con Orientación Avanzada  
vs.  
Muestra del tejido empresarial español

*Análisis comparativo de las principales magnitudes de las cuentas anuales y de ratios de análisis financiero por grupos de empresas, en valores medios y absolutos del conjunto de empresas que los componen.*

**N = 1.000**

**Muestra aleatoria del tejido empresarial español**



# Resultados de la correlación

# 1

Empresas con Orientación Avanzada  
vs.  
Empresas con Orientación Media-Baja

Las empresas con una Orientación a Marca Avanzada demuestran un mejor desempeño que las empresas con una Orientación a Marca Media-baja en 5 parámetros:

- 1 Longevidad
- 2 Posición de liderazgo y evolución respecto al sector\*
- 3 Inversión en I+D
- 4 Generación de empleo
- 5 Cifra de negocios y ratio de crecimiento (CAGR 2015-2018/2019\*\*)

\*Evolución y crecimiento en el mercado de referencia en los últimos 3 ejercicios

\*\*CAGR: Tasa de crecimiento anual compuesto: es un valor de crecimiento promedio durante varios años

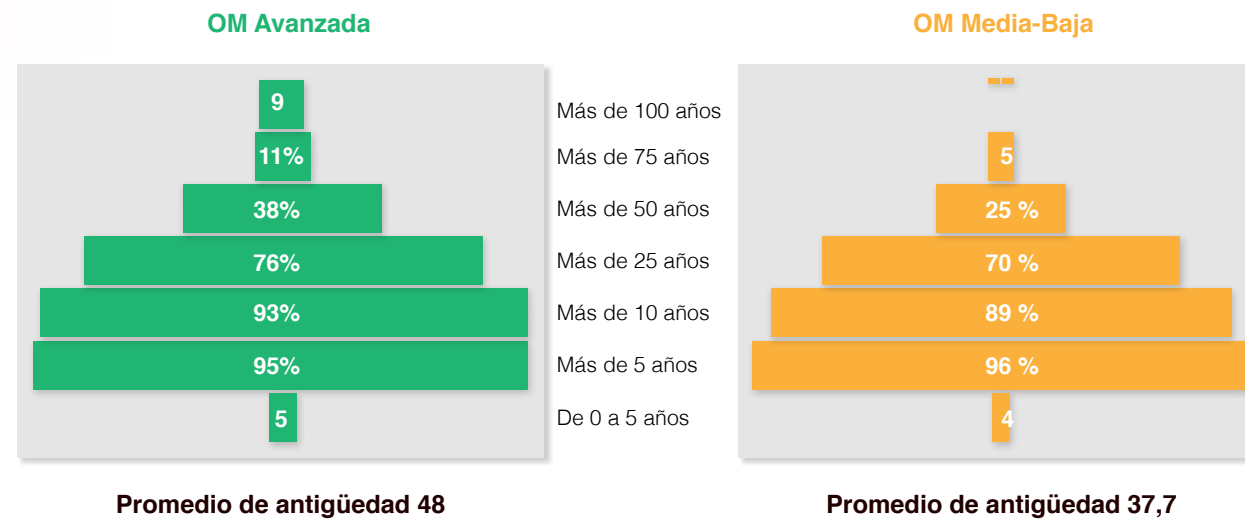


## Las empresas con Orientación Avanzada tienen una media de 10 años más de antigüedad

Las empresas de Orientación Avanzada tienen una media de 48 años de antigüedad, frente a los 37,7 de las de Orientación Media-Baja.

Entre las empresas avanzadas hay cinco compañías centenarias. Sin embargo, entre las de Orientación Media-Baja solo el 9% iniciaron sus operaciones hace más de 60 años.

### Antigüedad de la compañía



Años de existencia de las compañías incluidas en cada grupo (% empresas por tamos)

FUENTE: InsightView (Iberinform) y elaboración propia



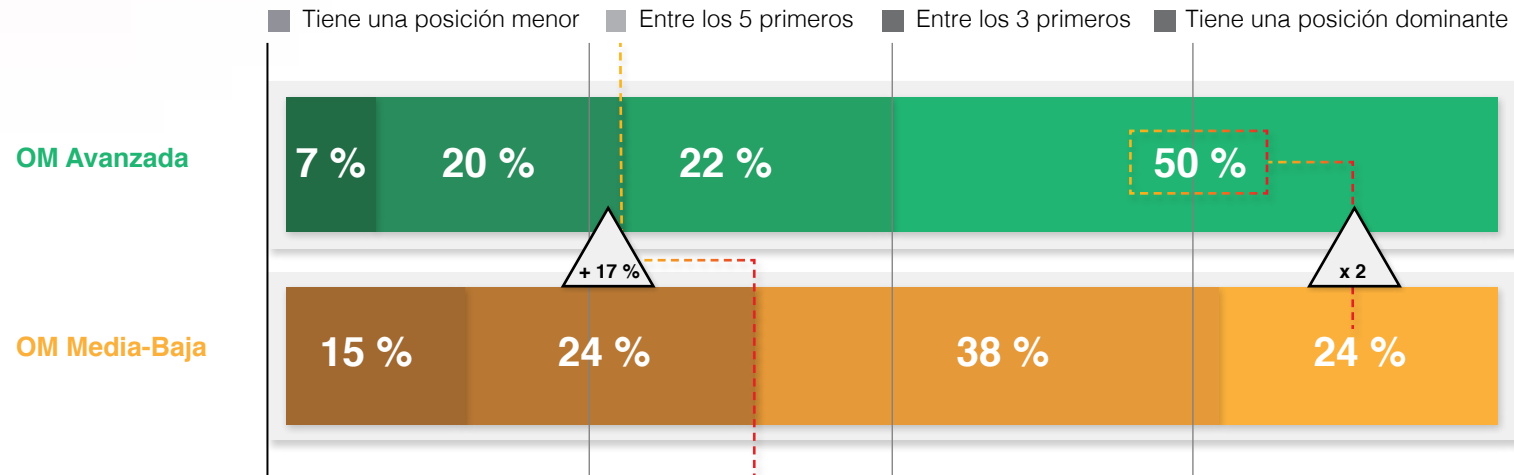


## Las empresas con Orientación a Marca Avanzada tienen el doble de posibilidades de ser líderes de mercado

El 50% de las empresas con una Orientación a Marca Avanzada declaran tener una posición de liderazgo en su sector, y se encuentran entre las tres primeras compañías de su ámbito un 17% más.

El porcentaje de empresas en posiciones de liderazgo baja a la mitad (24%) en las empresas de Orientación Media-Baja.

### Posición que ocupa la compañía en su mercado principal o de referencia (% empresas que declaran ocupar dicha posición)

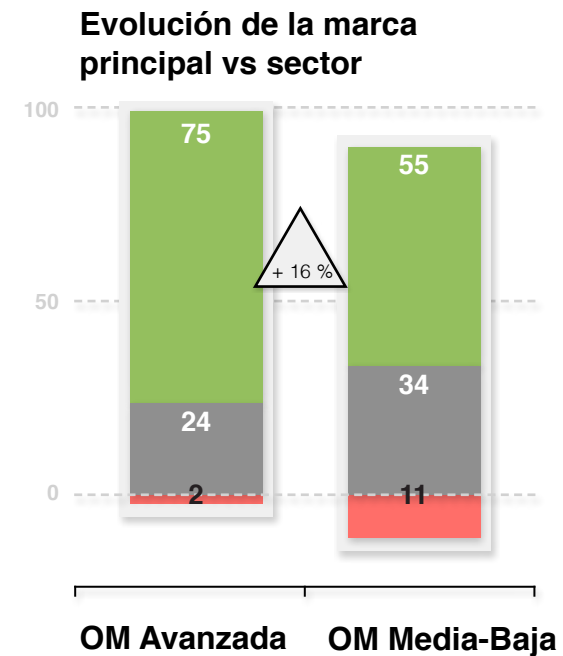
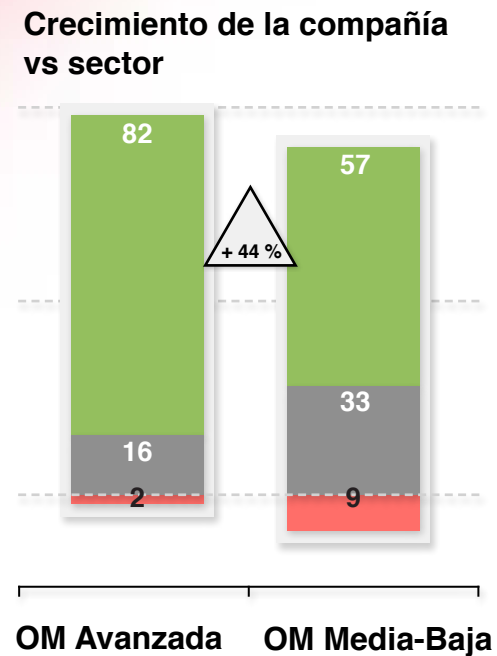
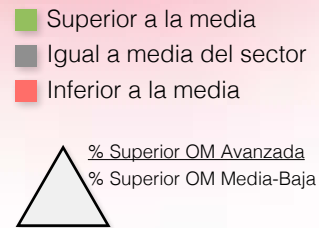


FUENTE: datos declarativos



## Las empresas con Orientación Avanzada crecen un 44% más respecto a su sector

El 82% de las empresas de Orientación Avanzada tienen un crecimiento superior a la media de su sector, un 44% más que las empresas de Orientación Media-Baja.



Cómo ha evolucionado la posición en el mercado de la compañía en los últimos 3 años respecto de su sector o mercado de referencia. Y el de su marca principal en compañías multimarca (% empresas).

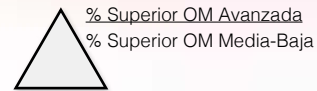


## Las empresas con Orientación Avanzada crecen un 75% más que su competidor principal

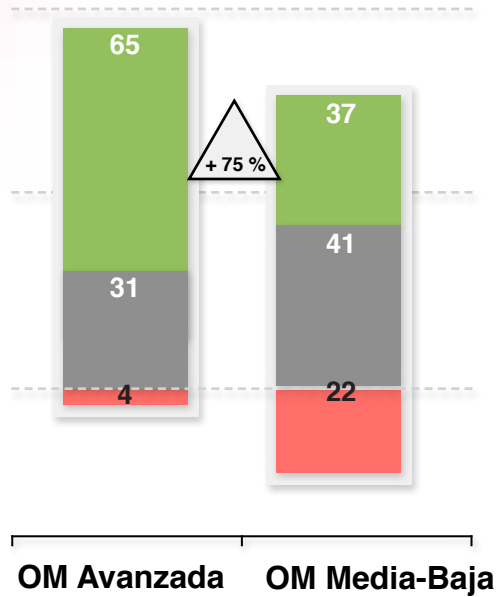
Las empresas de Orientación Avanzada tienen un crecimiento un 75% superior a las de perfil Medio-Bajo en relación a su principal competidor.

Las empresas con una Orientación Media-Baja tienden a crecer de forma similar a su principal competidor y un 22% crecen menos que éste.

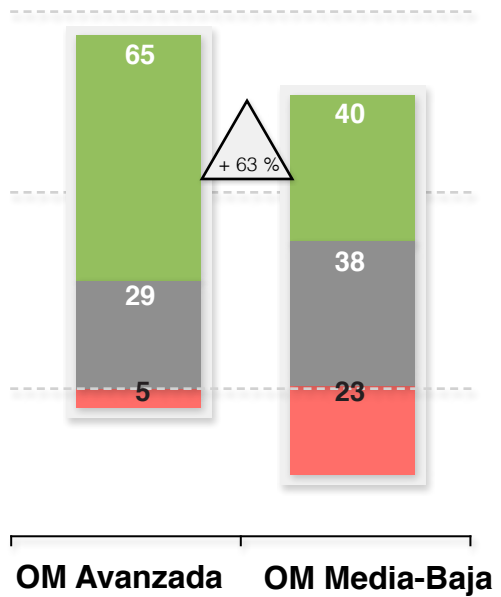
- Superior al de su competidor
- Similar o igual al de su competidor
- Inferior al de su competidor



**Evolución de la compañía vs Competidor principal**



**Evolución de la marca principal vs Competidor principal**



Cómo ha evolucionado el crecimiento de la compañía en los últimos 3 años respecto de su sector o mercado de referencia y de su marca principal en compañías monolíticas. (% empresas)

FUENTE: cómo ha evolucionado la posición en el mercado de la compañía en los últimos 3 años respecto de su principal competidor. Y el de su marca principal en compañías multimarca (% empresas).



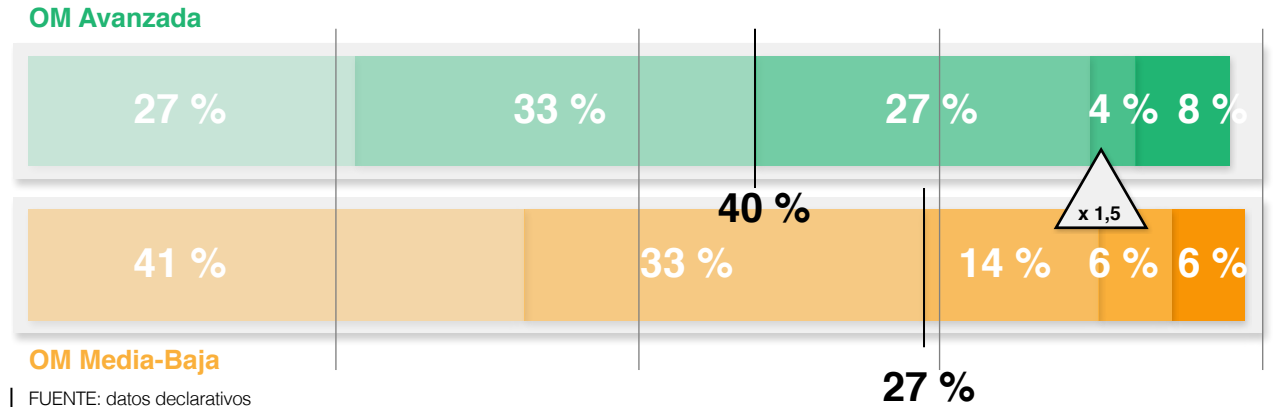
## Las empresas con Orientación Avanzada invierten 1,5 veces más en innovación y desarrollo

En promedio, por empresa tienen registradas casi el doble de marcas y 2,4 veces más patentes que las empresas con menor orientación.

4 de cada 10 empresas con una Orientación Avanzada invierten más del 6% de la facturación en I+D. Mientras que la misma proporción de empresas con una Orientación Media-baja (40%) invierte menos del 2% frente al 27% que declara invertir más del 6%.

### Inversión en I+D

■ Menos del 2% ■ Entre 3% - 5% ■ Entre 6% - 10% ■ Entre 11% - 20% ■ Más del 20% de la facturación



FUENTE: datos declarativos

Nivel de inversión en I+D sobre la facturación total de la compañía (% empresas por tramo)

	OM Avanzada	OM Media-Baja
<b>Promedio Marcas x Empresas</b>	90,9	47,7
<b>Promedio Patentes x Empresas</b>	12,9	5,3

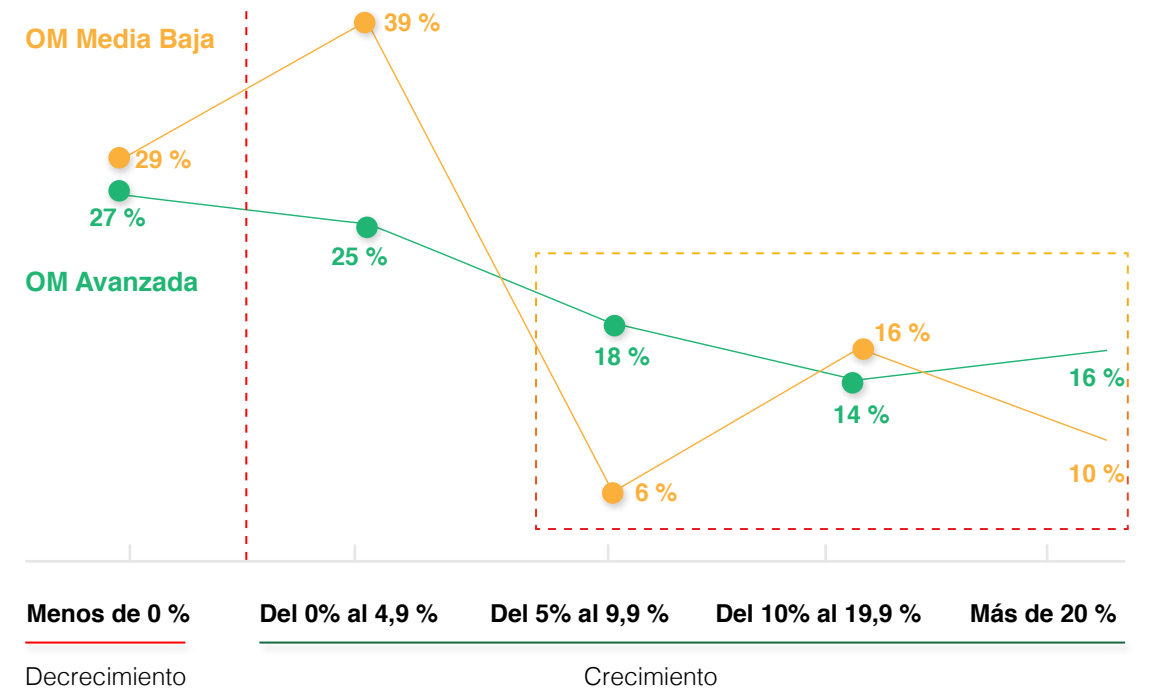
FUENTE: OEPM



## Las empresas con Orientación Avanzada generan un 22% más de empleo

El promedio de crecimiento del número de empleados en empresas de Orientación Avanzada es de 7,3%, frente al 6% de las empresas de perfil medio-bajo. Esto es un ratio 22% superior. Además, el 48% de las compañías con una Orientación a Marca Avanzada han aumentado su plantilla por encima del 5% en el último ejercicio, frente al 32% de las empresas con una menor orientación.

### Evolución del número de empleados



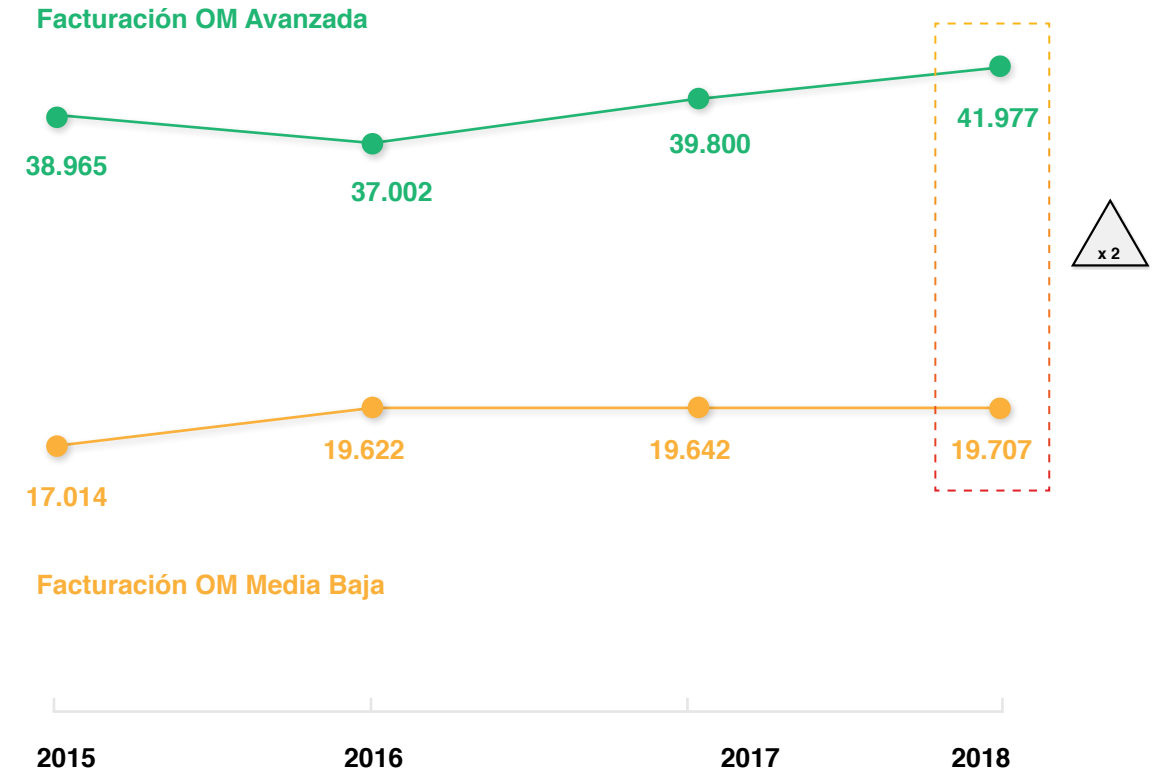
Evolución del número de empleados respecto al ejercicio anterior por tramos (% empresas). Variación interanual 2017/2018.

FUENTE: InsightView (Iberinform) y elaboración propia



## Las empresas de Orientación Avanzada facturaron 2,13 veces más que las empresas de Orientación Media-Baja

A igual número de empresas en los dos perfiles, la facturación de las empresas marquistas representa el 68% del total de la muestra de empresas entrevistadas.



Evolución del importe neto de la cifra de negocios, en valores absolutos.  
(millones €)





# Resultados de la correlación

## 2

Empresas con Orientación Avanzada  
vs.  
Muestra del tejido empresarial español

Las empresas con una Orientación a Marca Avanzada demuestran un mejor desempeño que las empresas del tejido empresarial en 4 parámetros:

- 1 Ventas medias
- 2 Ratio de productividad y ventas por empleado
- 3 Rentabilidad económica
- 4 Margen de resultados

\*Se han analizado los datos agregados y medios disponibles en la plataforma de **iberinform** para los 2 grupos de empresas.





## Comparativa con el tejido empresarial español

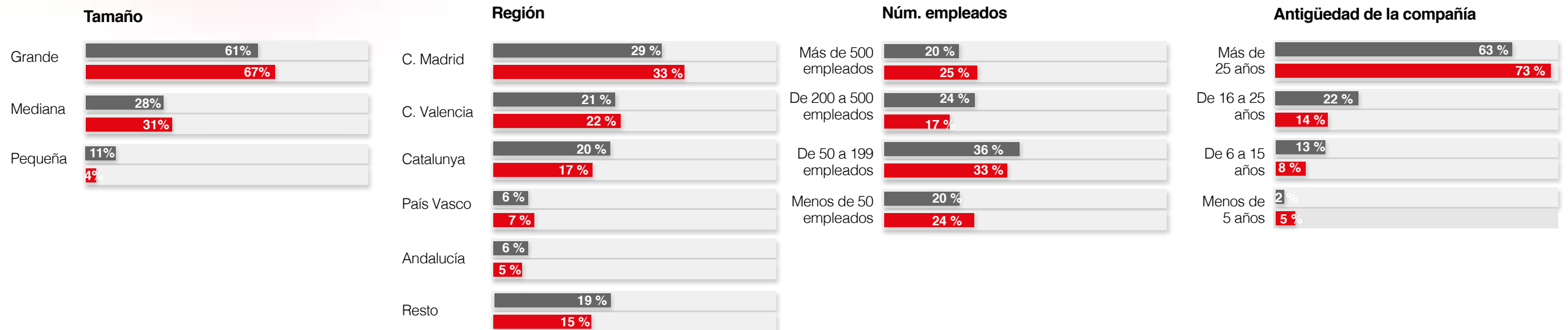
Para poder realizar el análisis comparativo de las principales magnitudes financieras de las empresas entrevistadas según su grado de Orientación a Marca, en contraste con una muestra aleatoria de compañías españolas, se ha seleccionado un universo ajustado compuesto por un total de 1.000 empresas - con una distribución similar al perfil de empresas entrevistadas para lograr muestras comparables -.

**N = 1.000**

Muestra Aleatoria del  
tejido empresarial  
español

**N = 111**

**Empresas  
entrevistadas**

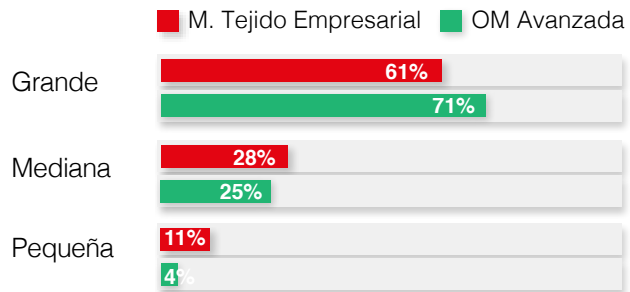




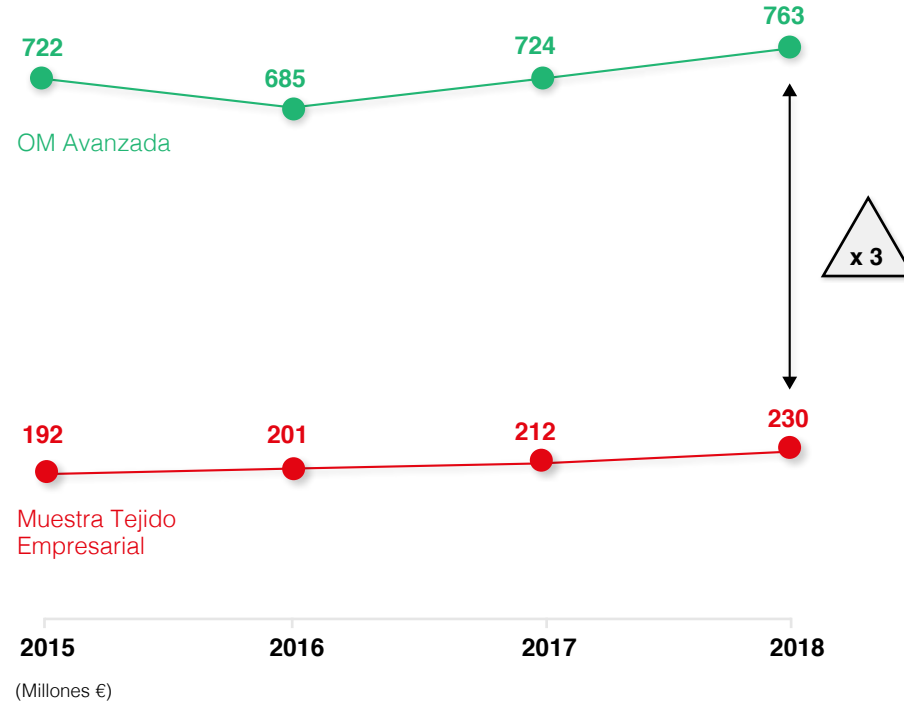
## La facturación media de las empresas de Orientación Avanzada triplica la media del tejido empresarial

Los facturación por grupos de empresas de Orientación Avanzada, es +332% respecto al promedio del tejido empresarial.

*La correlación entre tamaño de empresa y facturación es directa, las empresas de Orientación Avanzada tienden a ser mayor tamaño y tienen una facturación mayor. No obstante las diferencias en la composición de los grupos que se comparan no explican por sí solas el incremento de las ventas medias.*



## Facturación



Comparativa del importe neto de la cifra de negocios de 2015 a 2018 por grupo de empresas, en valores medios.

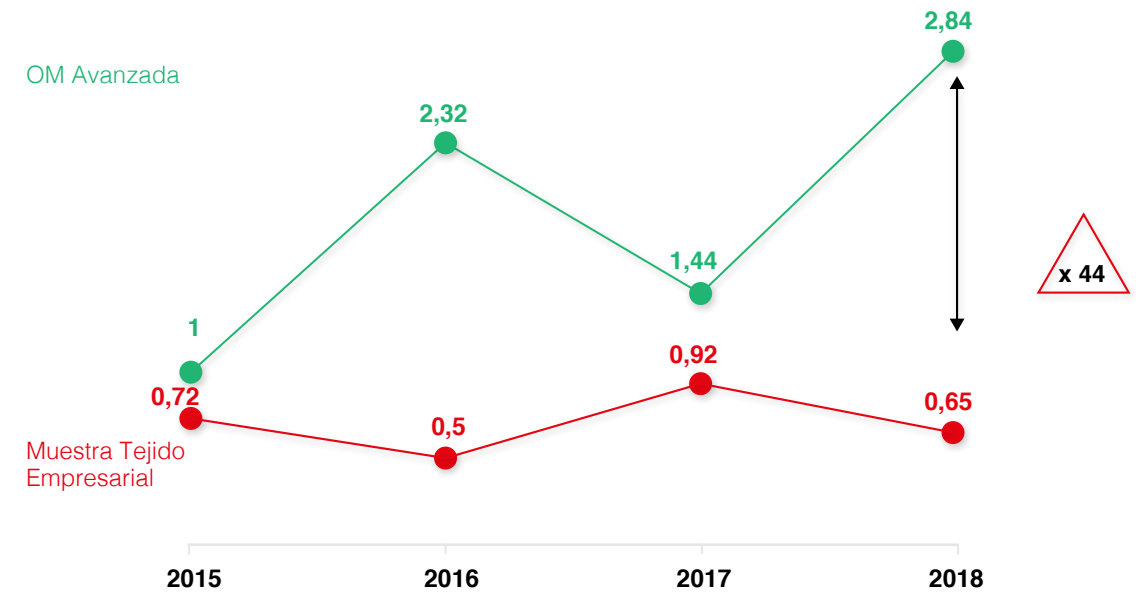
FUENTE: InsightView (Iberinform)



## En las empresas de Orientación Avanzada la productividad de los empleados es 4,4 veces superior

En valores medios, las ventas por empleado en las empresas de Orientación Avanzada son 18 veces superiores que en la muestra de empresas analizadas para el tejido empresarial.

### Ratio de productividad



La ratio de productividad mide la contribución de los empleados al resultado de la actividad. Se obtiene de resultado de explotación / gastos de personal.

A mayor valor del ratio, mayor rendimiento está obteniendo la empresa de sus empleados.

FUENTE: InsightView (Iberinform). Gráfico en valores absolutos.



## Las empresas con mayor Orientación a Marca son un 40% más rentables y tienen un EBITDA sobre ventas 3 veces superior

Las empresas de Orientación Avanzada obtienen un mayor rendimiento de su inversión y tienen mayor capacidad para generar efectivo con sus ventas, pues su EBITDA sobre ventas es 3 veces superior al promedio del tejido empresarial.

### Análisis de rentabilidad

	OM Avanzada	Muestra Tejido Empresarial
<b>Rentabilidad económica</b> Mide la rentabilidad generada por la inversión de la empresa independientemente de cómo se ha financiado.	6,58%	4,69%
		<b>+40 % ↑</b>
<b>Ebitda sobre ventas</b> Mide la capacidad de la empresa para generar efectivo con sus ventas.	33,5%	10,9%
		<b>x3,05 ↑</b>

Comparativa de ratios de análisis de rentabilidad, ejercicio 2018. Valores medios por grupo de empresas.

FUENTE: InsightView (Iberinform)



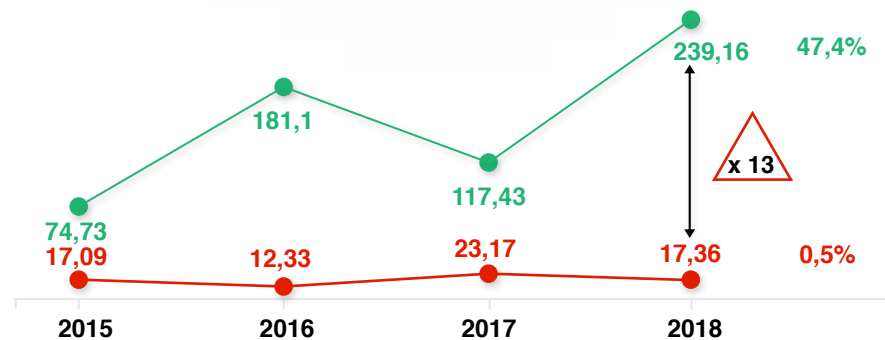
## Los márgenes operativos de las empresas con mayor OM son 13 veces superiores

Las empresas de Orientación Avanzada tienen un resultado de explotación (margen operativo) 13 veces superior al tejido empresarial y han crecido un 47% entre 2015 y 2018. En valores medios, el resultado de ejercicio también es 12 veces superior al del tejido empresarial y su margen bruto es 3,4 veces superior, en línea con la ratio de ventas.

### Resultado de explotación (millones €)

CAGR  
2015/2018

Valores medios



\* CAGR: Tasa de crecimiento anual compuesto: valor de crecimiento promedio entre 2015 y 2018

## Análisis de la cuenta de resultados

	OM Avanzada	Muestra Tejido Empresarial
<b>Ventas</b>	763, <sup>23</sup> M€	230, <sup>08</sup> M€
	x 3,3 ↑	
<b>Margen bruto</b>	317, <sup>96</sup> M€	92, <sup>31</sup> M€
	x 3,4 ↑	
<b>Resultado de explotación</b>	239, <sup>16</sup> M€	17, <sup>36</sup> M€
Diferencia entre los ingresos derivados de la actividad de la empresa y los gastos necesarios para obtener dichos ingresos. (Margen operativo)	x 13 ↑	
<b>Resultado antes de impuestos</b>	183, <sup>67</sup> M€	19, <sup>61</sup> M€
Suma del resultado de explotación y del resultado financiero de la empresa	x 9 ↑	
<b>Resultado del ejercicio</b>	194, <sup>70</sup> M€	16, <sup>09</sup> M€
Diferencia entre el total de ingresos y el total de gastos del ejercicio (Margen neto)	x 12 ↑	

\* En verde; Ratio vs OM Avanzada

Comparativa de principales magnitudes de la cuenta de resultados, ejercicio 2018. Valores medios por grupo de empresas.

FUENTE: InsightView (Iberinform)



# Conclusiones

Existe una relación directa entre una mayor Orientación a Marca y un mejor Desempeño en la cifra de ventas, la productividad y los ratios de rentabilidad.

- Los análisis realizados demuestran que **existe una relación directa entre una mayor Orientación y un mejor Desempeño en las cuentas anuales y en ratios de productividad y rentabilidad** sobre ventas de las empresas con una Orientación Avanzada respecto al tejido empresarial.
- Respecto a las empresas con un perfil de Orientación Media-Baja, **las empresas con una mayor orientación crecen más en ventas (3,3) y en número de empleados (22% más de generación de empleos), tienen una mayor longevidad (en un 27%), rentabilidad y compiten mejor en el mercado**, evolucionan por encima del sector y mejor que su principal competidor y tienen el doble de posibilidades de liderar el mercado.
- Las empresas con una mayor Orientación a Marca **crecen más que el resto de empresas (47% en tres ejercicios) y tienen una rentabilidad 1,4 superior, además sus empleados contribuyen 4 veces más a los resultados de la actividad.**
- Existe una relación directa entre una mayor Orientación a Marca y una mayor cifra de negocio (x3,3), mayores márgenes operativos (x13) y una mayor rentabilidad (x1,4). Aunque no puede establecerse una relación de causalidad se confirma en múltiples parámetros que las empresas más orientadas a marca tienen mejores resultados.



**En resumen, existe una relación directa entre una mayor Orientación y un mejor Desempeño en las cuentas anuales, ratios de productividad y rentabilidad sobre ventas**

**Entre las diferentes variables y ratios analizados se observa una relación directa entre la Orientación a Marca y mejores ratios de productividad por empleado, rentabilidad económica, EBITDA sobre ventas, cifra de negocio y márgenes de resultados.**

No se puede establecer una relación de causalidad, pero sí una relación directa entre éstas variables.

**Variables con mejor Desempeño de las empresas con una Orientación a Marca Avanzada**

**OM Avanzada**  
vs.  
**Muestra Tejido E.**

Importe neto de cifra de negocios	x 3,3
Margen bruto	x 3,4
Resultado de explotación	x 13
Resultado de ejercicio	x12
Rentabilidad económica	x 1,4
EBITDA sobre ventas	x 3
Promedio ventas por empleado	x18
Productividad	x 4,4

---

# 5. Resumen ejecutivo





# La importancia de la marca

- Las marcas toman cada vez mayor relevancia: más del 80% de las empresas tienen planes y acciones definidas.
- Para las empresas más consolidadas, potenciar su Orientación a Marca puede ayudar a impulsar la transformación de la compañía y prepararla para competir mejor en el entorno actual de volatilidad e incertidumbre.
- Pero no es una cuestión reservada para las grandes compañías: empresas pequeñas y de reciente creación son incluso más permeables al tener la oportunidad de pensar e implementar con lógica de marca las medidas necesarias para maximizar el potencial de su marca y de su compañía.
- La Orientación a Marca es una actitud corporativa consistente y continuada en el tiempo que pretende conectar y colocar la marca y su propósito en el centro de todas las decisiones estratégicas de las organizaciones, inspirando su gestión, su experiencia y sus acciones, tanto en interno como en externo.



# El modelo

El modelo se construye en base a 70 variables clave que definen la Orientación a Marca. Dichas variables se agrupan en tres dimensiones que disponen de dos indicadores cada una. Los aspectos más relevantes son:

## 1. FILOSOFÍA

### 1.1 Definición estratégica de la marca

- |  | <b>Peso discriminante en la OM</b> |
|--|------------------------------------|
| • Se difunde activamente la cultura de marca entre todos los empleados   | <b>3,1%</b>                        |
| • Los nuevos empleados son formados en la cultura de marca desde su incorporación                              | <b>2,8%</b>                        |
| • Se considera importante la cultura de marca para la atracción y retención de talento                         | <b>2,8%</b>                        |
| • El Comité de Dirección cree en el valor de la marca y en mantener el equilibrio entre el corto y largo plazo | <b>2,7%</b>                        |
| • El CEO participa activamente en la divulgación de los valores y está alineado con la marca                   | <b>2,5%</b>                        |
| • Se considera a los empleados como embajadores de marca y se pauta la difusión de los valores                 | <b>2,3%</b>                        |

### 1.2 Cultura de marca

- |   |             |
|---|-------------|
| • Se revisa regularmente que el posicionamiento siga siendo relevante para el público y diferencial respecto a la competencia | <b>3,0%</b> |
| • La estrategia de negocio y la estrategia de marca están completamente conectadas  | <b>2,6%</b> |
| • La marca se considera un activo estratégico para la compañía  | <b>2,3%</b> |

Variables con mayor peso discriminante (entre 3,4 y 2,3%) en la Orientación a Marca: explican el 70% de dicha orientación.



# 2.

## GOBERNANZA

### 2.1 Gestión y organización

- Los responsables de marca contribuyen a dar coherencia a las acciones de marca
- Las áreas funcionales están alineadas y actúan de manera coordinada
- Hay indicadores que relacionan la evolución de la marca con los resultados de empresa

### 2.2 Políticas de innovación

- Hay innovación constante y mejora de procesos para generar ventaja diferencial de marca
- Se estimula la innovación disruptiva para anticiparse a los cambios e impulsarlos
- La política de innovación está inspirada por el propósito y la propuesta de valor de la marca

### Peso discriminante en la OM

3,4%

2,8%

2,4%

2,9%

2,4%

2,3%

Variables con mayor peso discriminante (entre 3,4 y 2,3%) en la Orientación a Marca: explican el 70% de dicha orientación.



# 3. CONDUCTAS

## 3.1 Experiencia de marca

- Toda la organización genera experiencia de marca favorable con todos los públicos
- Cada punto de contacto es una oportunidad para construir percepción y reputación de marca

## Peso discriminante en la OM

**2,8%**

**2,6%**

## 3.2 Activación de marca

- Se dota a la marca de inversión, apoyos y recursos
- Se mantiene la inversión en marca en épocas de recortes
- Se fomenta la creación de vínculos emocionales con todas las audiencias

**2,3%**

**2,3%**

**2,3%**

Variables con mayor peso discriminante (entre 3,4 y 2,3%) en la Orientación a Marca: explican el 70% de dicha orientación.



# Resultados 2020

## FILOSOFÍA

### Un propósito corporativo inspirador contribuye a una mayor Orientación a Marca

- El 86% de las empresas consideran la marca como un activo estratégico aunque apenas el 40% afirma que la estrategia de negocio y la estrategia de marca estén totalmente conectadas o que la marca será el eje central en sus decisiones.
- Casi la totalidad de las empresas tienen definida su misión, visión y valores y dos tercios cuentan con un propósito corporativo que guía e inspira las decisiones que se toman en la compañía, siendo estas compañías quienes tienen un índice de Orientación a Marca mayor. Por tanto, un propósito corporativo inspirador contribuye a una mayor Orientación a Marca, da sentido y dirección a la compañía movilizando e inspirando a toda la organización en la consecución de los objetivos.
- Es importante tener definida la marca y sus elementos estratégicos definidos para poder alinear a toda la compañía. Además del propósito, las empresas más orientadas cuentan con la plataforma de marca, sistema de arquitectura, el territorio de comunicación, brand books más inspiracionales que tácticos y, en menor medida, con el tono de voz y manuales de expresión verbal de la marca definidos.
- No es discriminante de la orientación el número y tipo de elementos estratégicos y herramientas de marca disponibles para los gestores, aunque las empresas con una Orientación Avanzada revisan regularmente que el posicionamiento siga siendo diferencial y relevante en mayor medida.
- La responsabilidad social y ambiental son aspectos indispensables a tener en cuenta por las empresas hoy y de cara a futuro. El 60% de las empresas más Orientadas a Marca recogen estos aspectos en su estrategia de marca y suelen ser empresas con mayores crecimientos en ventas a medio plazo.



## FILOSOFÍA

### La cultura de marca favorece la captación y retención de talento

- La difusión de los valores y el fomento de la cultura de marca son factores discriminantes de la Orientación a Marca.
- Las empresas con una Orientación a Marca Avanzada difunden de forma activa la cultura de marca y sus valores tanto a nivel interno como externo, e involucran totalmente al CEO en esta divulgación en el 85% de los casos.
- Los planes de fomento y vivencia de los valores se consideran una inversión en marca en las empresas más marquistas, quienes organizan jornadas de marca con empleados y colaboradores, forman a los nuevos empleados en la cultura de marca desde su incorporación e incluso fomentan la participación de sus empleados en redes sociales como embajadores de marca
- La vivencia de los valores y la cultura de marca contribuye a la implicación y alineación de todos los empleados en un propósito común, cuando la sensibilidad por la marca permea desde las capas más altas de la compañía se asume con mayor facilidad, resulta más movilizador y permite conseguir el equilibrio entre los objetivos a corto plazo y la visión a largo plazo que requiere la marca.
- Una cultura de marca sólida y compartida mejora la consecución de los objetivos y da sentido a

la organización. De hecho, la productividad de los empleados en las empresas de Orientación Avanzada es entre 2 y 4 veces superior que en el resto de empresas.



## GOBERNANZA

### Todo lo que sucede en una compañía construye marca

- La gestión de marca requiere tener definidos procedimientos de decisión, coordinación y seguimiento de las acciones que se llevan a cabo en la organización, con especial atención a la protección legal y el registro de la marca y las innovaciones.
- Prácticamente todas las empresas cuentan con responsables de marca y equipos que lideran la implementación de la marca; en las empresas más orientadas a marca éstos se relacionan de forma transversal con otras áreas funcionales y su principal función es coordinar y dar coherencia a todas las acciones que se desarrollan.
- Construir marca no es una competencia exclusiva de los responsables de marca, todas las áreas funcionales son generadores de marca pero sólo en el 54% de las empresas están alineadas y actúan de manera coordinada para generar valor para la marca. Esto supone una pérdida de oportunidades para transmitir con claridad y consistencia la propuesta de la marca.
- La mayoría de empresas (6 de cada 10) monitorizan la salud de la marca y la satisfacción de los clientes pero son menos de la mitad las que reportan los resultados a la alta dirección (4 de cada 10). A pesar de que los temas relacionados con la marca están ganando importancia en los Comités de Dirección, son pocas las empresas que vinculan indicadores de evolución de marca con los resultados de la empresa (35%), y aún menos las que los vinculan con la retribución variable de los directivos (21%).
- Las políticas de innovación todavía están poco conectadas con el posicionamiento de la marca y se enfocan más en la innovación incremental y la mejora de procesos. Sólo el 22% considera que la propuesta de valor de la marca o su propósito inspiran claramente la innovación, y el 35% apuesta por la innovación disruptiva para anticiparse a los cambios y la aparición de nuevos modelos de negocio o propuestas retadoras.



## CONDUCTAS

**Inversión en marca son todos los recursos destinados a generar relevancia y conseguir una conexión emocional y creíble con todos los grupos de interés**

- La activación de marca se considera como una inversión en marca en prácticamente todas las empresas y crece la atención hacia la experiencia que entrega la marca y por la implicación de todos los empleados en crear interacciones favorables. Tradicionalmente la activación de la marca se ha entendido como la comunicación realizada a clientes y todo aquello que proporciona visibilidad a la marca. Sin embargo, va más allá de las campañas en medios de comunicación y redes sociales y comprende todo lo que se realiza para trasladar el valor de la marca a todos los grupos de interés, internos y externos.
- Casi dos tercios de las empresas incluyen todos los grupos de interés en sus planes de comunicación y procuran fomentar vínculos emocionales con sus audiencias, aunque solo la mitad consideran que dotan de apoyos, inversión y recursos suficientes a la marca para ello y una minoría (12%) consigue mantener la inversión en marca en épocas de recortes.
- El 70% de las empresas consideran cada punto de contacto como una oportunidad para construir la percepción y reputación de marca deseada y cerca del 60% considera que toda la organización procura generar una experiencia favorable con todos los públicos.
- Las empresas de Orientación Avanzada apuestan en mayor medida por acciones con más visibilidad e impacto, como la publicidad offline y la organización de eventos de marca que además contribuyen a un mayor engagement con los públicos externos, aunque los medios digitales han cambiado completamente los planes de comunicación y más del 90% de empresas generan contenidos de marca en redes sociales y realizan campañas digitales.
- La acción social y los patrocinios se deciden función del posicionamiento de la marca y sus valores en el 60% de las empresas, las empresas más orientadas a marca lo hacen totalmente en mayor medida pero no son el criterio principal en más de la mitad de ellas.





# Dos perfiles de Orientación a Marca

## En las empresas con una Orientación a Marca **AVANZADA**:

- Desde el CEO y la alta Dirección se cree en el valor de la marca y se impulsa su relevancia a toda la organización a través de su participación activa.
- Existe una cultura de marca que se difunde activamente entre toda la compañía y también a los nuevos empleados para atraer y retener el talento.
- La marca se define a nivel estratégico y se revisa constantemente su posicionamiento frente a la competencia.
- Los responsables de las marcas y todas las áreas funcionales de la compañía están alineadas para dar consistencia en todos los puntos de contacto.
- Se innova constantemente en la propuesta de valor de la marca para generar valor diferencial.
- Se dota a la marca de inversión, apoyos y recursos, incluso en época de recortes.

## Las empresas con una Orientación a Marca **MEDIA- BAJA**:

- Tienen mayores dificultades para implicar a la alta dirección en las decisiones de marca y fomentar la cultura de marca en sus organizaciones.
- Disponen en muchos casos de elementos estratégicos y herramientas de marca clave pero no son el eje central de las decisiones estratégicas de la compañía.
- Sus responsables de marca tienen un alcance más limitado dentro de la organización, no consiguen involucrar a todas las áreas funcionales para actuar de forma coordinada y coherente en sus acciones.
- Tienden a dar más importancia a la protección legal de las marcas aunque invierten menos en I+D y sus procesos de innovación están menos conectados con la marca.
- Evalúan la satisfacción de los clientes y los índices de adhesión a la marca pero en general prestan menos atención a la experiencia de marca que generan y a los puntos de contacto como oportunidad para construir la percepción y reputación deseada.
- Reconocen su baja orientación a marca e impulsan planes de mejora.



## Las empresas con Orientación a Marca Avanzada logran mejores resultados en:

**x2** Mayor cifra de negocio

**x2** Posibilidades de liderar el mercado

**x3.4** Mayor margen sobre ventas

**+43%** Mayor crecimiento a medio plazo

**x1.5** Mayor inversión en I+D

**+40%** Mayor rentabilidad

**+27%** Mayor longevidad del negocio

**+22%** Mayor generación de nuevo empleo

**x4** Mayor productividad de los empleados

Respecto a empresas con una menor orientación

Respecto al tejido empresarial

---

# **6. Diez recomendaciones para orientar su empresa a marca**



# 1. Impulsar una actitud hacia el cuidado y valor de la marca en toda la organización.

La construcción de valor para la marca es responsabilidad de toda la compañía, una tarea global y compartida en la que debemos poner en valor la contribución de todos y cada uno de los empleados.



## **2. Conectar en todo momento la marca con la estrategia de negocio.**

Hay que conectar mejor la marca con la estrategia de negocio y colocarla en el centro de las decisiones relevantes de la organización.



### **3. Vigilar especialmente el núcleo, el origen y principio de la marca: su propia definición estratégica.**

Propósito, misión, visión, valores, etc. son claves en el desarrollo y son el principio rector que inspira, orienta, moviliza y alinea a toda la organización, personas y sus acciones.



## **4. Fomentar la cultura de marca en todos los niveles de la organización.**

Vivir los valores de la marca a nivel interno implica, moviliza y alinea voluntades y acciones. Los empleados pueden ser los mejores embajadores de nuestra marca, involúcrelos y déles herramientas para serlo.



## **5. Implicar a la alta dirección en los temas de marca y fomentar la participación del CEO en la difusión de los valores y cultura de marca.**

Generar valor para la marca y para la compañía requiere que la capa más alta de la organización esté alineada y sensibilizada con la contribución de la marca en los resultados, para que permee en toda la organización.





## **6. Actuar de manera coordinada y alineada desde todas las áreas funcionales.**

Los responsables de marca deben tener un alcance transversal en la organización, relacionarse, implicar e inspirar a todas las áreas y departamentos de la compañía velando por la coherencia de las acciones desarrolladas.



## **7. Revisar regularmente que la propuesta de valor es diferencial y relevante para todos los públicos de interés.**

Es necesario asegurarse de que la marca está preparada y se ajusta en todo momento a las necesidades y expectativas de sus clientes. Para ello es clave medir, evaluar, reportar, corregir y reaccionar a tiempo. Y por supuesto compartir los resultados para implicar a toda la organización en el cuidado de la marca.



## **8. Apostar por la innovación continua, procurando que esté más y mejor vinculada con la propuesta de valor y el propósito corporativo.**

Para ello es fundamental aplicar pensamiento disruptivo y desarrollar metodologías de cocreación con clientes. La marca debe ser el marco y la inspiración para todos los procesos de innovación.



## 9. Invertir y apoyar la marca, incluso en tiempos difíciles.

Definir es importante, pero también lo es actuar en consonancia. Es importante dedicar los recursos que un activo clave como la marca requiere. Y hay que hacerlo de forma constante. No dejar de invertir en tiempos de crisis es rentable y supone mayor retorno.



## **10. Gestionar de forma global la construcción de una experiencia completa inspirada en la propuesta de valor de la marca.**

La experiencia que tienen los clientes en su interacción con todas las formas de manifestación de la marca es al final lo que cuenta. Para ello es clave que cada interacción sea planificada en clave de marca y evaluada de forma rigurosa.



---

# Agradecimientos

Gracias a todas las personas que han hecho que este estudio sea posible: a los expertos, académicos y directivos implicados. A la Oficina Española de Patentes y Marcas y a Iberinform por su apoyo. A todas las empresas que han participado en el estudio. Y por supuesto, a los profesionales de Summa y Foro de Marcas Renombradas Españolas que lo han llevado a cabo todos estos meses:

Pablo López, Conrad Llorens, Victor Mirabet, Núria Vila, Tamara Pirojkova, Aleix Gabarre, Toni Morán, Marina Marcos, Eimy Cauterucce, Elena Comas, Lucía del Valle, Isabel Santomé, Joy Schmidmeier.



**summa:**  
Empowering brands



Foro de  
Marcas Renombradas  
Españolas



Oficina Española  
de Patentes y Marcas

**Iberinform**  
Crédito y Caución