

DI MEN SIONES

**MEJORES
MARCAS
ESPAÑOLAS
2017**



Interbrand

Contenido

Introducción

Una marca,
diferentes dimensiones

Proceso

Nuestras dimensiones

Insight

Estrategia

Experiencia

Activación

Presentación

Una brújula para
nuevas dimensiones

La verdadera dimensión
de las marcas españolas

Metodología

Cómo valoramos las marcas

Proceso de valoración

Fuerza de Marca

Ranking

Breakthrough

IN TRO DUÇ CIÓN

Una marca, diferentes dimensiones

¿Cuántas dimensiones tiene una marca?

Desde Interbrand pensamos que las marcas se pueden analizar a través de muchas dimensiones, aunque son diez las que identificamos como claves a la hora de calcular su valor. A la suma de estos diez factores, que pueden ser internos y externos a la compañía analizada, la denominamos Fuerza de Marca.

Los factores internos son Claridad, Compromiso, Gobierno y Capacidad de Respuesta, mientras que los externos son Autenticidad, Relevancia, Diferenciación, Consistencia, Presencia y *Engagement*.

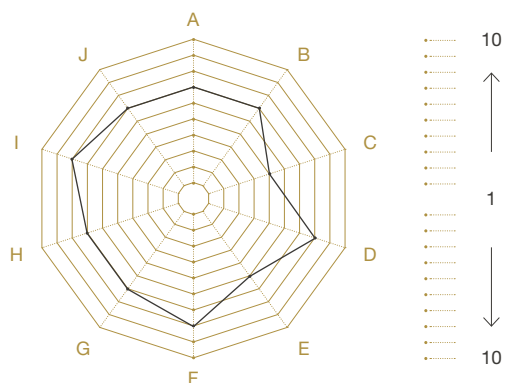
Para esta edición de nuestro *ranking*, hemos querido representar visualmente el grado en que cada marca se acerca o no al ideal de

una Fuerza de Marca perfecta (equivalente a 100 puntos). Si tenemos en cuenta que cada factor se puntúa de 1 a 10, siendo 10 el mayor grado de perfección, y que contamos con diez factores, aquellas marcas que más alto puntúan serán las que más se acerquen a la forma pura del decágono.

El resultado es una serie de geometrías que, superpuestas unas a otras y aumentando su tamaño en proporción al valor real de cada marca, nos permiten experimentar las dimensiones de cada una de ellas respecto a las demás.

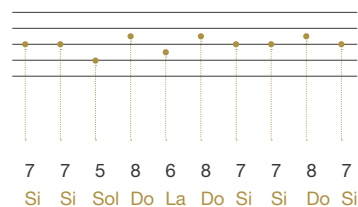
Diez factores de Fuerza de Marca

- A Claridad
- B Compromiso
- C Gobierno
- D Capacidad de respuesta
- E Autenticidad
- F Relevancia
- G Diferenciación
- H Consistencia
- I Presencia
- J *Engagement*

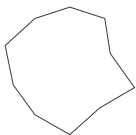


La faceta musical

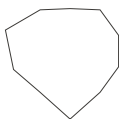
Hemos ordenado los factores de Fuerza de Marca conforme a una escala musical que va del “Do” (equivalente a 1) hasta el “Mi” (equivalente a 10). De esta manera, asignamos una nota a cada valor haciendo que la sucesión de todas las notas dé lugar a una melodía personalizada para cada marca. Escucha el sonido de cada marca en: mejoresmarcasinterbrand.com



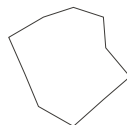
01



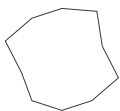
02



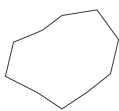
03



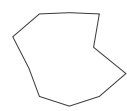
04



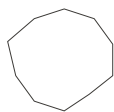
05



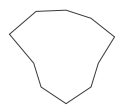
06



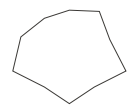
07



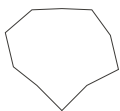
08



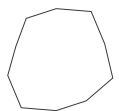
09



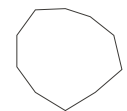
10



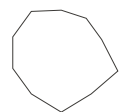
11



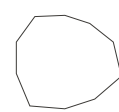
12



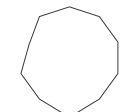
13



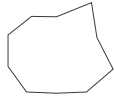
14



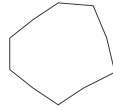
15



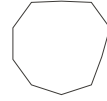
16



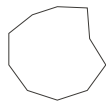
17



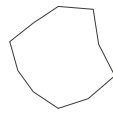
18



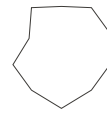
19



20



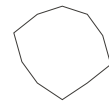
21



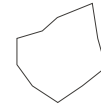
22



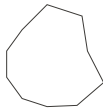
23



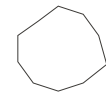
24



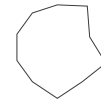
25



26



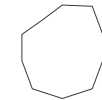
27



28



29



30



**PRE
SEN
TA
CIÓN**

Una brújula para nuevas dimensiones

Gonzalo Brujó
CEO EMEA & LatAm
Interbrand



Mejores Marcas Españolas 2017 es el único informe de valoración de marcas locales elaborado por Interbrand en Europa este año, no por coincidencia, ni porque España no esté representada en Best Global Brands (que lo está) o porque sea un mercado europeo periférico que necesite de un tratamiento especial. Y tampoco porque sea mi orgullo personal como español.

Se debe, en realidad, a que muchas de estas marcas forman parte de la vanguardia mundial, por lo que es merecido prestarles atención y reconocimiento, tanto a nivel nacional como internacional. Debemos detenernos y examinar cómo escuchan y definen lo que es relevante, descubriendo y adaptándose a nuevas dimensiones a la vez que profundizan las relaciones con sus clientes y comunidades.

Las 30 Mejores Marcas Españolas reflejan la rica diversidad del país; proceden de toda la geografía española y representan un amplio

abánico de sectores –banca y servicios financieros, telecomunicaciones, moda, distribución, energía, deportes, bebidas, salud–. En muchos casos, han creado estas industrias, continúan redefiniendo la mayoría de ellas y son una referencia global como mejores prácticas.

Cuando comenzamos a elaborar este informe en 2005, estábamos convencidos de que las marcas españolas fuertes podrían robustecer la Marca España y, a la vez, impulsar y estabilizar el motor de crecimiento de la economía nacional. Ya ha pasado más de una década y comprobamos que, cuando las marcas crecen, así lo hace la economía, una de las más importantes de la Unión Europea y del mundo.

Esta séptima edición representa doce años de estudio detallado y aprendizaje de las marcas que dinamizan la economía española y son parte del ADN de nuestra sociedad. Si bien nacieron y se gestionan globalmente desde la

sede central en España, en sus acciones y aspiraciones no conocen fronteras. Al igual que las Best Global Brands, su procedencia no es lo que las define, sino su oferta. Las compañías que lideran el camino -trascendiendo fronteras nacionales, culturales y sectoriales- entienden que su marca, como puente que une personas y tecnología, va más allá de productos y servicios para convertirse en facilitadora de soluciones, ser líder e inspirar a las comunidades, así como para responder creativamente a las demandas del mañana para prosperar en el futuro.

Felicitamos a las Mejores Marcas Españolas que se han mantenido firmemente entre las 30 primeras y han incrementado su valor durante estos 12 años. Es fascinante y satisfactorio analizar cómo construís una promesa para vuestros clientes, empleados y comunidades, favoreciendo un crecimiento del negocio significativo y sostenible. A las nuevas incorporaciones,

bienvenidas y felicidades, no es fácil lo que habéis logrado. Y a las marcas más disruptivas, presentes en el capítulo *Breakthrough*: estamos encantados de ver cómo irrumpís en nuevas dimensiones que aún no se conocen plenamente. Que vosotros y nosotros aprendamos mutuamente.

Mirando a los próximos doce años, aún queda mucho por hacer. Hay tres factores decisivos que permitirán continuar la senda del crecimiento:

1. Más marcas con mentalidad internacional que se expongan a los retos de la globalización.
2. Más marcas que escuchen a empleados y clientes para anticipar sus necesidades y deseos. Más que nunca, es clave la colaboración, el diálogo y la “coopetición” entre marcas.
3. Más marcas que abracen el vanguardismo español, para que vean más allá de los desafíos y encuentren mayores oportunidades. La disrupción digital es una invitación a aplicar

nuestra pasión y creatividad –pero también nuestra determinación y flexibilidad–, a buscar nuevas formas de participar, a resolver problemas de manera creativa y eficiente, y a abrir nuevas fronteras.

Juntos somos más fuertes y más competitivos. Es tan importante una marca país sólida como las grandes marcas individuales que operan en él, puesto que la suma de todas ellas multiplica la confianza de inversores, ciudadanos y visitantes.

En definitiva, es evidente que necesitamos seguir avanzando en el camino para que nuestra economía prospere, porque no sólo es impresionante nuestra capacidad para superar retos e inspirar nuevas posibilidades, sino también lo que somos y representamos.

Nuestra brújula marca el camino.

La verdadera dimensión de las marcas españolas

Nancy Villanueva
Managing Director
Interbrand Madrid



La media de edad de las marcas presentes en este estudio de Mejores Marcas Españolas es de casi 64 años. De todas ellas, Banco Santander ostenta el título de ser la más veterana, con 160 años de historia cumplidos en 2017; solo tres no han llegado a cumplir una década de vida: Bankia, CaixaBank y Gas Natural Fenosa. Ninguna de ellas podría calificarse como una marca totalmente nueva, pues todas son fruto de reestructuraciones, fusiones o adquisiciones de compañías que existían previamente.

Podría parecer, una vez más, que *Spain is different*, ya que las últimas ediciones de nuestro informe Best Global Brands muestran una tendencia según la cual las marcas más jóvenes (Google, Amazon o Facebook tienen menos de 20 años) tienden a ocupar los primeros puestos como las marcas más valiosas del mundo.

Mucho se ha hablado de la ventaja de ser una marca nacida al albor de la gran revolución tecnológica

que vivimos frente a una empresa tradicional. Las convergencias y asociaciones de distinta clase que vemos ocurrir por todo el planeta entre ambos “tipos” reafirman la necesidad que tienen unos de los otros. En España, tenemos la suerte de contar con un nutrido tejido empresarial muy afianzado en la estructura económica nacional, que ha construido sus marcas durante muchos años y, por lo tanto, goza de unas conexiones emocionales con la sociedad que les aportan ventajas sustanciales frente a competidores.

Pero no caigamos en un error: también se ha creado un nuevo ecosistema de marcas jóvenes, frescas y rupturistas que, sin duda, tienen un papel imprescindible que jugar en la definición del futuro a medio y largo plazo, y a las que, por primera vez, hemos abierto un espacio en este informe.

Que el mundo está cambiando no se puede negar, ni esconder; es un hecho y, como inexorablemente dicta la evolución, sólo aquellos que se adapten crecerán y liderarán.

El vértigo que produce este tipo de axiomas no debe, sin embargo, nublar nuestra vista, pues es un hecho que muchas de nuestras marcas lo han asumido sin miedo y sin complejos. Los casos de éxito lo demuestran:

- Banco Santander volvió a alzarse, un año más, como la marca financiera líder en la eurozona, según Best Global Brands 2017.
- El Corte Inglés es líder entre los grandes almacenes europeos, superando a nombres como Marks & Spencer o John Lewis. A escala mundial, solo tiene por delante a los gigantes norteamericanos.
- BBVA ha desarrollado la mejor aplicación de banca móvil del mundo, por encima de otras entidades de su categoría procedentes de países como Estados Unidos, Reino Unido, Francia o China, entre otros.
- Zara es la responsable del éxito a nivel mundial de lo que se ha

llamado “democratización de la moda”, instaurando y asentando un nuevo modelo en su sector.

- Iberdrola, adelantándose a sus competidores, hizo bandera de las energías limpias en su internacionalización, hasta llegar a ser una de las más importantes *utilities* del mundo y la primera productora de renovables en el continente europeo.

Necesitaría alguna página más para nombrar todos los ejemplos de los que podemos sentirnos orgullosos. Y es que, con esta edición de Mejores Marcas Españolas, desde Interbrand Madrid queremos reivindicar el enorme y valioso trabajo que vienen desarrollando estas marcas a escala global, abriendo camino hacia el futuro al mismo tiempo que mantienen la autenticidad y la esencia en su país de origen.

Estos casos adquieren más mérito todavía si tenemos en cuenta el contexto de crisis que se ha vivido en España y que

estas grandes marcas han sabido superar, saliendo más reforzadas si cabe, gracias a los procesos de internacionalización que han desarrollado, a estrategias de negocio claras y a la apuesta por la innovación tecnológica, ya inserta en su ADN.

En definitiva, examinemos con perspectiva la verdadera dimensión de las marcas españolas, démonos cuenta de lo que estamos haciendo bien a los ojos de Europa y del mundo, y demostremos que la solidez de una marca que escucha a sus audiencias y que trabaja por satisfacer sus necesidades, cada vez más individualizadas, es el camino más consistente que tienen las compañías para estar y crecer en el sistema globalizado en el que vivimos.

Enhorabuena a todas las marcas presentes en este *ranking* y a todas las personas que las construyen desde su interior, día a día.

RAN KING

01

Z A R A

45% ▲
15.452M €

02

 movistar-12% ▼
10.646M €

03

 Santander20% ▲
5.576M €

16

6% ▲
548M €

17

 Real Madrid15% ▲
530M €

18

MANGO

-39% ▼
521M €

04

BBVA

11% ▲
4.694M €

05

Bershka

18% ▲
1.415M €

06

 REPSOL18% ▲
1.283M €

19

Bankia

-13% ▼
505M €

20

 Sabadell13% ▲
495M €

21

 FC BARCELONA10% ▲
470M €

07

 CaixaBank10% ▲
1.281M €

08

 MERCADONA
SUPERMERCADOS DE CONFIANZA31% ▲
1.252M €

09

Massimo Dutti

29% ▲
1.091M €

22

18% ▲
340M €

23

Cruzcampo

11% ▲
314M €

24

bankinter.

9% ▲
313M €

10

 IBERDROLA2% ▲
1.057M €

11

 MAPFRE5% ▲
1.025M €

12

1% ▲
823M €

25

endesa

-10% ▼
303M €

26

Deigual

-8% ▼
288M €

27

Nueva entrada
288M €

13

7% ▲
749M €

14

Dia 10% ▲
739M €

15

 PROSEGUR9% ▲
726M €

28

-6% ▼
258M €

29

Sanitas Nueva entrada
250M €

30

 MUTUA MADRILEÑA1% ▲
240M €

PRO
CE
SO

Nuestras dimensiones

01 Insight

En Interbrand, creemos que el crecimiento se consigue cuando se alinea una estrategia de negocio coherente y sólida con una experiencia de consumidor excepcional. Para ayudar a nuestros *partners* a conseguirlo, desarrollamos una oferta de productos y servicios acorde con sus necesidades y que divide los proyectos que emprendemos en cuatro fases: *insight* o entendimiento, estrategia, experiencia de marca y activación.

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

En la fase de *insight*, hacemos uso de la investigación, la analítica y la creatividad para entender las necesidades y oportunidades no cubiertas de las marcas, los consumidores o el mercado, creando así valor para los negocios.

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

02 Estrategia

Esta etapa se centra en construir los fundamentos estratégicos y creativos a través de una definición clara del propósito como marca, la identidad y la función. De esta manera, se crea identificación y orgullo de pertenencia para las audiencias internas, diferenciación ante la competencia, lealtad entre los consumidores y valor para las empresas.

La fase de estrategia puede implicar definición de la marca o de su arquitectura y portafolio de marca, *naming*, innovación, compromiso social y ciudadanía corporativa (*Social Engagement* y *Corporate Citizenship*) o gestión de la fuerza de marca.

03 Experiencia

Nuestra filosofía en esta fase se basa en construir experiencias holísticas únicas que conecten a las personas con las marcas de manera significativa y relevante.

Lo hacemos creando e integrando productos, servicios, comportamientos, comunicaciones y entornos por medio de la definición de una idea creativa y el diseño de la experiencia, los mensajes, tono de voz, contenido, *packaging*, la experiencia *retail*, etc.

04 Activación

Llegado el momento de la activación, trasladamos la experiencia de marca al mercado y apoyamos el *marketing* interno y la gestión de activos de marca mediante un planteamiento estratégico y, además, un refuerzo del compromiso y la vinculación interna.

Para lograrlo, se desarrolla una estrategia de lanzamiento en el mercado, una estrategia de implementación de la marca en diferentes puntos de contacto o las experiencias UX con las que, por medio de herramientas internas, plataformas y procesos, se trasladan experiencias efectivas y coherentes del consumidor al mercado.

Insight Branding y cambio: cuanto más...

Eduardo Íñiguez
Business Development
Director Iberia & LatAm
Interbrand

En una economía cada vez más dominada por los intangibles, nos encontramos continuamente con multitud de menciones y acepciones en torno a las marcas, organizaciones y consumidores. Conceptos como *branding*, propósito, posicionamiento, *drivers* e *insights* han dejado de ser parte de la jerga “marketiniana” para integrar un discurso cada vez más amplio sobre la importancia y el rol de las marcas en la economía y la sociedad actual.

Esto claramente denota una nueva realidad de negocio –que desde Interbrand llevamos reclamando durante los últimos 15 años en nuestro país– sobre el papel que juegan las marcas para favorecer la elección, generar lealtad y construir relaciones emocionales que trasciendan meros productos, *briefs*, campañas o canales concretos.

Como podemos ver en nuestros estudios *Best Global Brands* y *Mejores Marcas Españolas*, así como en sus homólogos de multitud de países a lo largo del

mundo, el panorama económico actual está cambiando más rápido y de forma más radical que durante los últimos 200 años: marcas que hace 15 años ni siquiera existían liderando la tabla con crecimientos de doble dígito, *start-ups* batiendo récords en rondas de inversión y consumidores tirando al suelo campañas de publicidad multimillonarias que habían sido previamente testadas en multitud de laboratorios de *marketing* y estudios de mercado.

Es aquí donde el cambio se configura como la única constante del entorno: un cambio continuo, optimista, amenazante, disruptivo, esperado e inesperado... Cambio, al fin y al cabo.

Dar respuesta a este cambio requiere que el *branding* juegue un papel crucial y unívoco: ser esa última conexión clave entre empresas, canales/entornos y consumidores.

De esta forma, *cuanto más* acerquemos la marca al centro de acción y decisión de cada compañía, mejor podremos actuar de una forma más ordenada, rápida, eficiente y, lo que es más importante: consistente, informada y dirigida hacia una misma dirección. La marca es un acelerador del negocio y aquellas compañías que no lo entiendan no lograrán sobrevivir. Como apuntó Steve Ballmer, CEO de Nokia, tras su adquisición por parte de Microsoft: “No hicimos nada mal, pero de alguna forma, acabamos perdiendo”.

Y ¿qué rol juegan las nuevas tecnologías dentro del *mix* de canales y entornos? Dejando de lado la famosa verbalización *online* vs. *offline* (que no ha podido causar más confusión en las compañías a la hora de gestionar y afrontar estos nuevos retos), la respuesta no puede ser más sencilla y compleja a la vez: no hay estrategia digital o tecnológica que sea viable sin estar integrada en la estrategia de marca y, por tanto, del negocio. *Cuanto*

más comprendamos el poder de las nuevas tecnologías para amplificar y reforzar el poder de nuestra marca, más cerca estaremos de su normalización e integración en el ecosistema global de la experiencia de usuario.

Por último, y en esta línea, *cuanto más* nos acerquemos al consumidor y demos respuesta a sus necesidades cambiantes, más nos alejaremos del manido, mal utilizado y malentendido “*branding* tradicional” para proporcionar respuestas que reten y cambien el *status quo* por medio de soluciones relevantes y sostenibles en el tiempo.

Identificar y conocer a este nuevo consumidor no significa hacer más estudios de mercado, *focus groups* o *benchmarks*, sino acercarnos realmente a sus actitudes, necesidades no demandadas y comportamientos que las marcas no están satisfaciendo a día de hoy.

Por ello, como consultores, *cuanto más* integremos la realidad de la psicología, la sociología y el comportamiento humano, más cerca estaremos de proporcionar soluciones de negocio que generen un impacto y, por ende, cumplir con los objetivos establecidos en nuestro *business plan*.

Estrategia

Acertar con una estrategia de marca.

Un decálogo.

Héctor Saracho
Head of Strategy
Interbrand Madrid

Empieza por el negocio

Será imposible articular una estrategia de marca si no conocemos al detalle los objetivos estratégicos de la empresa: cuál es su modelo de negocio, cuáles son las áreas de oportunidad a futuro y cuáles son los activos en los que se pretende apalancar la compañía para alcanzar sus retos.

Charla con aquellos que gestionan la marca

Dedica tiempo a conocer los retos diarios a los que se enfrentan aquellos que dan estructura a la marca: los CEO que articulan la visión, los CMO que dibujan la hoja de ruta de marca, los directivos que deben activar la marca de forma consistente desde sus diferentes ámbitos de aplicación... De estas conversaciones se extraen poderosos *insights* para elaborar un diagnóstico acertado del estado actual de la marca.

Observa a todos los que interactúan con tu marca

Explora (investigación primaria) a los públicos de interés que dan vida a la marca: proveedores, distribuidores, prescriptores, clientes actuales, exclientes... No les preguntes qué opinan de tu marca, intenta acompañarles en su cotidianeidad: desde cómo y por qué la seleccionan hasta cómo hacen uso de ella y la recomiendan.

Busca inspiración más allá de tu sector

Las marcas compiten unas con otras por la atención de las personas y por una porción de su cartera. El análisis competitivo no se debe realizar exclusivamente con marcas de la competencia directa. Busca inspiración fuera de ella. ¿Cómo incentiva Spotify el descubrimiento en su producto? ¿Cómo hace Under Armour para mejorar los ratios de transacción digitales? ¿Cómo consigue Tesla inspirar y fidelizar a sus empleados? Cuanto más analices a grandes marcas fuera de tu ámbito, mejor podrás competir dentro del mismo.

Gana en el corto plazo mirando al futuro

Siempre debemos operar el motor de la marca en dos velocidades: una que nos posicione para el futuro y otra, en paralelo, que nos permita obtener unas credenciales sólidas de marca en el corto plazo. Para esta segunda marcha es imperativo contar con un modelo de gobierno claro, en el que cada agente que debe gestionar o activar la marca conozca su rol y sus dependencias de interrelación con otros.

Baja al suelo: analiza la experiencia de marca

Recientemente, hemos visto como algunas de las marcas más relevantes para la sociedad prescinden de grandes campañas de comunicación y enfocan sus esfuerzos en pulir la experiencia de marca: el traslado de los valores experienciales a todos los puntos de contacto. Resulta prioritario conocer los momentos que pueden *make or break* tu marca para todos los públicos de interés.

Pregúntate: ¿Qué hace tu marca en este mundo?

En el posicionamiento de tu marca reside su razón de ser, su factor de diferenciación y el hilo conductor que, una vez declinado, debe conseguir activar a diferentes públicos de interés. Si bien los ejercicios de posicionamiento pueden parecer eminentemente teóricos, la realidad es que una buena definición de lo que tu marca es, para quién lo es y cómo será, facilitará enormemente decisiones futuras en cuanto a productos, comunicaciones, empleados e incluso planes de crecimiento.

En digital, busca activar comportamientos de marca

En el entorno digital, la marca se convierte en un catalizador de interacciones: comprar, recomendar, comentar, participar en una promoción, etc. Debes ser capaz de analizar todos esos comportamientos digitales siempre bajo el filtro último que es la plataforma de tu marca.

Integra datos diversos y mide tu rendimiento de marca

Consolida las diferentes fuentes de información a tu alcance para crear un *dashboard* de marca en tiempo real. Métricas de notoriedad, consideración e imaginario deben poder correlacionarse con métricas digitales y sociales, con niveles de inversión de *marketing* e incluso con datos comerciales. Sólo buscando unificar la “foto de marca” podremos distinguir cómo las diferentes palancas se relacionan entre sí.

Nunca olvides: Tu marca siempre está “en beta”

Recuerda que, si bien la marca es el activo más diferenciador, también es el más volátil. La marca está en perpetua construcción. Eso es lo bueno y lo malo en este reto del *branding*: hagas lo que hagas, nunca habrás terminado.

Experiencia

El valor de la seducción

Borja Borrero

Executive Creative Director,
EMEA (Western Europe) & LatAm
Interbrand

Venimos observando desde hace ya varios años a marcas que buscan, cada vez más, definir un ADN que trascienda sus característicos códigos estéticos o verbales. El *branding*, como disciplina, ha evolucionado de una mera herramienta clásica, inserta en el *marketing*, hasta convertirse casi en un órgano rector empresarial. Cada día, comprobamos que cualquier decisión tomada por una compañía impacta directamente en la marca, ya sea en su imagen, reputación o valor. Podría decirse, por tanto, que hacer *branding* ya no consiste únicamente en gestionar los aspectos estratégicos y estéticos de la marca, sino también en diseñar y gestionar experiencias para sus públicos internos (empleados) o externos (consumidores, accionistas, etc.).

Evidentemente, la gestión de “experiencias” es mucho más compleja que la de aspectos más técnicos, como pueden ser el color, la tipografía, el tono de voz... Más compleja pero más interesante, puesto que, según se comprueba en los estudios que publicamos a escala nacional e internacional, las marcas más fuertes y que más valor acumulan son, generalmente, aquellas que ofrecen experiencias de marca seductoras.

Pensemos en la marca más valiosa del mundo. Apple es el paradigma que todos (profesionales o no del *branding*) utilizamos como referencia de una experiencia que va más allá de los códigos clásicos, ya sea por su “fiscalidad” en tiendas o por los acabados de sus productos, que seducen a sentidos como el tacto o el oído tanto o más que a la vista. Por su parte, Amazon ha creado la experiencia pragmática por excelencia, donde no es la estética sino la intuición la que juega un rol fundamental a la hora de ofrecer soluciones a medida. Un último ejemplo global:

Starbucks vuelca todo su poder de seducción en la generación de experiencias eminentemente “espaciales”, donde el barista y su reino (la cafetería) se transmutan en esa extensión de nuestro salón de casa; el producto es la excusa para el disfrute de este espacio.

Las marcas españolas no se quedan atrás y el desempeño de muchas de ellas ya está ligado a la generación de experiencias relevantes e inmersivas. Zara, el paradigma nacional, diluye las fronteras de espacios físicos y digitales para construir una experiencia de compra dinámica y personalizada. BBVA, por su parte, es capaz de diseñar una aplicación digital reconocida mundialmente como *benchmark* para su industria. Repsol y su guía reinventada ofrecen una experiencia de viaje holística que resulta mucho más relevante para sus usuarios que en ediciones anteriores. SEAT, por último, se encuentra inmersa en la redefinición de sus productos y en la oferta de servicios tan interesantes como “Connect”, que

personaliza configuraciones de seguridad, ocio o viaje. Todas estas marcas incrementan su valor en nuestro *ranking*. Está claro que el diseño de experiencias relevantes incide directamente en el aumento de valor.

Pero, ¿en qué se sustentan estas experiencias de marca? La clave es simple y compleja a la vez. Simple porque se trata de definir primero una idea sencilla que pertenezca a esa marca y no a otra (“seguridad” es Volvo y “reto” es Nike), pero compleja porque la única manera de apropiarse de algo tan puro e icónico es siendo fieles a dicha idea y consistentes en el tiempo para que, una vez definida, permita desarrollar fácilmente *signature experiences* a su alrededor.

Curiosamente, en la actualidad cada vez son más los negocios, como Cabify o Glovo, contruidos alrededor de servicios o experiencias puras con un fuerte sustento tecnológico. Su fuerza radica en lo intuitivas y prácticas que resultan sus interacciones en

las plataformas digitales. Otras, como RoomMate o El Ganso, se definen en torno a experiencias eminentemente físicas –ya sean en tiendas o en habitaciones del hotel– acompañadas, a su vez, de personalización de productos y servicios, algo que cotiza cada vez más al alza. Por último, una marca como Hawkers ha capitalizado todo el potencial derivado de las redes sociales para ponerlo al servicio de la promoción de sus productos. El boca a boca como herramienta de *marketing* y los *captured moments* del consumidor final en redes definen la experiencia de marca. Todas ellas han sido identificadas en Mejores Marcas Españolas 2017 como *Breakthrough*, por el rupturismo con el que crean valor de marca a partir de experiencias relevantes y atractivas.

Seguiremos atentos a su evolución futura, que será más prometedora cuanto más seductoras resulten sus *immersive experiences*.

Activación

La gestión del cambio

Fernando Sagastume
Design Director
Interbrand Madrid

Como concluyó Charles Darwin en el siglo XIX, no serán los más fuertes ni los más inteligentes los que sobrevivan, sino aquellos que mejor gestionen el cambio. Actualmente, asistimos a la transformación radical de sectores tradicionales como la moda, la banca, el transporte o las telco. Las reglas del juego han cambiado.

Desde Interbrand acompañamos a muchas de estas marcas en estos procesos. En un proyecto tipo, trabajamos en tres fases donde: uno, definimos una estrategia de marca diferencial; dos, planteamos una creatividad, tanto visual como verbal, que nos ayude a destacar sobre el resto, y tres, planificamos su activación mediante tecnología que nos permita gestionar estos nuevos recursos de marca. Trabajando el *Insight*, la Estrategia y la Experiencia, respondemos, junto con el cliente, a todas las preguntas sobre la marca: el por qué, el cómo y el qué ofrece a todas sus audiencias.

Destinamos mucho esfuerzo, pasión, tiempo y recursos para encontrar la solución óptima para cada cliente. Por eso, es muy importante, diría vital, que a lo largo de este proceso vayamos involucrando a los roles decisores de la compañía, sumando así apoyos esenciales y consiguiendo aprobaciones, que a continuación nos permitan alinear a las audiencias internas para su posterior activación.

Sin casi darnos cuenta, tras meses de duro trabajo y, aproximadamente, dos tercios del camino recorrido, es genial la sensación personal, un momento dulce, cuando recibimos la aprobación por parte del cliente.

Llegados a este punto, es hora de poner en valor todo el esfuerzo realizado hasta el momento, comenzando la fase tres: una adecuada planificación estratégica que emplea plataformas tecnológicas y busca el compromiso de las audiencias internas. Tenemos la doble misión de brindar una experiencia de marca

única al mercado y de fortalecer las capacidades internas de *marketing* y de gestión de marca.

Para ello, planteamos acciones que activamos en función de las necesidades de cada proyecto:

- Planificamos estrategias de lanzamiento aunando todos los aspectos de la marca para crear un plan de lanzamiento e implementar la estrategia de marca en cualquier mercado.
- Ideamos plataformas de gestión de marca. Desarrollamos los sistemas, procesos y tecnologías necesarios para gestionar y acceder a todos los recursos de la marca: directrices, estrategias, identidad o contenido. Creamos sistemas para la implementación de marca en todos los puntos de contacto e impulsan la productividad, desarrollando programas de almacenamiento sencillo hasta sofisticados programas de automatización e interacción al máximo nivel.

- Implementamos el proyecto, desarrollando los recursos necesarios para crear una expresión consistente en todos los puntos de contacto, interna y externamente. Hacemos del diseño una realidad, adaptándolo a las limitaciones y requerimientos del día a día de una manera práctica y sencilla, creando así marcas preparadas para afrontar los retos del mundo actual.

- Desarrollamos programas de compromiso interno, definiendo la cultura de la compañía, alineando e inspirando a los empleados en torno a la proposición de marca. Nos enfocamos en generar un cambio real y permanente más allá de las comunicaciones a corto plazo, proporcionando claridad al propósito y a los valores de una empresa, y a la formación de empleados para que entiendan su papel individual e impacto, sin olvidar su capacidad para atraer y retener el talento.

- Activamos estrategias de marca y *marketing* mediante la construcción y formación en competencias clave de las funciones de *marketing* de una empresa. Trabajamos con nuestros clientes para proporcionarles herramientas, mejores prácticas, enfoques y acercamientos para movilizar a los equipos y generar resultados de negocio tangibles.

- Ayudamos a desarrollar las herramientas internas, plataformas y procesos requeridos para crear experiencias de usuario (UX) únicas, efectivas y coherentes.

Por tanto, asumiendo que vivimos un mundo en cambio constante, acompañamos a nuestros clientes en su proceso de transformación estratégico-creativa para que puedan seguir creciendo. Con el objetivo de que puedan gestionar y activar su propio cambio, ponemos a su disposición soluciones concretas y de última generación.

**ME
TODO
LOGIA**

Cómo valoramos las marcas

Criterios de inclusión

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

Existen diversos criterios que se utilizan a la hora de elegir, analizar y valorar las marcas que finalmente forman parte del *ranking* de Mejores Marcas Españolas 2017. Estos son:

- La marca es 100% española en su origen, aunque en la actualidad pueda ser parte de un grupo extranjero.
- Son marcas con una notoriedad pública y relevante para el consumidor final.
- Existe disponibilidad de información financiera pública.
- El Beneficio Económico generado por la marca en las proyecciones financieras es positivo.

El *ranking* se elabora cada dos años, para así poder evaluar el impacto a medio plazo de las distintas iniciativas de *branding*, *marketing*, innovación, entendimiento del cliente y adopción de tendencias en el sector llevadas a cabo por las compañías.

El proceso de selección comienza con el análisis de las principales empresas y marcas españolas que operan en una variedad de sectores. En la actualidad, algunos de ellos no se incluyen en el análisis final por diversos motivos que mencionamos a continuación:

- **Construcción y servicios industriales.** Si bien existe un número importante de marcas que, por resultados, podría formar parte del *ranking*, el hecho de que sean empresas cuyo foco principal es el B2B y de que, por ello, no tengan una alta relevancia en el consumidor final, hace que no se incluyan.

Nuestra metodología

- **Aviación.** Tradicionalmente, las aerolíneas han tenido que afrontar una serie de costes de compra o *leasing* de los aviones que han impactado negativamente al cálculo del Beneficio Económico. Asimismo, la volatilidad de los precios del petróleo, al igual que otros factores externos de riesgo, hace difícil predecir su comportamiento en métricas clave.
- **Farmacéuticas.** Los resultados futuros de las compañías farmacéuticas están muy condicionados por las aprobaciones de las autoridades sanitarias a las innovaciones en medicamentos, por lo que resulta muy complicado predecir su comportamiento futuro con certeza. Por otra parte, la relación de los consumidores con las marcas farmacéuticas no se construye tanto con la marca corporativa, sino con la marca de producto, cuya información financiera no es fácil de obtener.

Los datos financieros utilizados para el análisis se obtienen tanto de las memorias anuales auditadas como de las proyecciones financieras estimadas por el consenso de analistas de bancos de inversión que cubren a las compañías cotizadas. En el caso de compañías no cotizadas, se procede a analizar sus cuentas anuales, depositadas en los registros mercantiles, y a proyectar sus resultados en base a diversos informes públicos sobre la evolución del sector, las expectativas de crecimiento económico y las pautas de consumo identificadas, así como a los datos históricos y al comportamiento de compañías cotizadas comparables del sector.

El histórico que se ha analizado para todas las compañías parte del 2012 y llega hasta el tercer trimestre de 2017. Las proyecciones financieras comprenden el último trimestre de 2017 y se prolongan hasta el año 2021.

La metodología de Interbrand se centra en la inversión y en la gestión que se realiza día a día en la marca como un activo más del negocio. Tiene en cuenta todas las formas en las que la marca influye en la compañía, desde atraer y retener el talento hasta proporcionar al cliente lo que espera de ella. Su valor, por tanto, puede ser utilizado para guiar y apoyar la gestión de marca, así como las decisiones estratégicas de negocio, con una mayor información del impacto en la decisión de elección y compra por parte de los consumidores.

Existen tres aspectos que contribuyen a la valoración de una marca: el resultado financiero de los productos y servicios ofrecidos, el papel que desempeña en el proceso de decisión y su fortaleza.

Proceso de valoración

Resultado financiero

El resultado financiero mide el retorno neto que obtienen los proveedores de capital de una compañía. Esta es la razón por la que se utiliza el Beneficio Económico, una medida similar al Valor Económico Agregado (EVA, por sus siglas en inglés), en lugar de otras medidas que no recogen el concepto de riesgo y de rentabilidad.

Para determinar dicho Beneficio Económico, el proceso comienza con el análisis de los Ingresos Netos y el Beneficio Operativo (EBIT), a los que se les sustraen los impuestos para, así, obtener el Beneficio Neto Operativo después

de impuestos (NOPAT). Desde el NOPAT, se resta el coste del capital necesario para generar los ingresos de la marca; esto proporciona el Beneficio Económico para cada uno de los años analizados.

Para los objetivos del *ranking*, este coste de capital se establece como el Coste Medio de Capital (WACC) de la industria a la que la marca pertenezca. El resultado financiero se analiza para un periodo proyectado de cinco años más el valor terminal o en perpetuidad.

Papel de Marca

El Papel de Marca mide qué parte de la decisión de compra se puede atribuir directamente a la marca, excluyendo otros aspectos de la oferta como pueden ser el precio o las características intrínsecas del producto. Conceptualmente, el Papel de Marca refleja la proporción de la demanda que un producto o servicio con marca obtendría por encima del mismo producto o servicio sin marca.

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

El Papel de Marca se multiplica por el Beneficio Económico de los productos o servicios en los que la marca tiene presencia como tal para determinar la cantidad de ingresos que se le pueden atribuir directamente dentro del valor total.

Fuerza de Marca

La Fuerza de Marca mide la capacidad de una marca de asegurar ganancias futuras para la compañía. Se presenta en una escala de 0 a 100 –donde 100 representaría una marca perfecta y de referencia mundial, independientemente del sector en el que opere– y se basa en una evaluación de diez factores.

La actuación de la marca en cada una de estas dimensiones se juzga en relación a otras marcas de la industria en la que opere y, solo en casos muy excepcionales, se compara con marcas *best in class* a escala mundial o de otras industrias diferentes.

La Fuerza de Marca determina, a través de un algoritmo propio desarrollado por Interbrand, una tasa de riesgo única para cada marca. Esta tasa se utiliza para descontar las ganancias de la marca y llevarlas a valor presente basándonos en su capacidad futura para soportar los retos que el mercado le plantee y generar las ganancias esperadas.

01 Beneficio económico

NOPAT - Remuneración de capital empleado

02 Ganancias de la Marca

Beneficio Económico
x Papel de Marca

03 Valor de Marca

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

Fuerza de Marca

Un vistazo a cada dimensión

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

Cuatro de ellas son gestionadas internamente y reconocen el hecho de que las grandes marcas se construyen desde su interior. El resto son más visibles externamente y reflejan la capacidad de las grandes marcas para cambiar su entorno.

Cuanta más alta es la puntuación, más fuerte es la marca en comparación con sus competidores y mayor será la probabilidad de que continúe generando demanda e ingresos en el futuro. En realidad, el concepto que subyace es muy lógico: las marcas con una posición competitiva fuerte son capaces de reducir el riesgo del negocio.

Dimensiones Internas

Claridad

Grado de claridad interna sobre lo que la marca representa en términos de valores, posicionamiento y propuesta, así como del conocimiento de las audiencias, de los aprendizajes que de ellas derivan y de sus *drivers* de demanda.

Compromiso

Nivel del compromiso interno hacia la marca y de la creencia en la importancia de la misma, y, por tanto, el grado en el que esta recibe apoyo en términos de tiempo, influencia e inversión.

Gobierno

Grado en el que la organización posee capacidades y modelo operativo para que la marca sea capaz de acompañar de forma eficiente y efectiva la estrategia de la compañía.

Capacidad de respuesta

Habilidad para responder a los cambios, oportunidades y retos del mercado. Nivel de liderazgo interno, así como deseo y recursos para renovarse y evolucionar.

Dimensiones Externas

Autenticidad

Capacidad de responder a las expectativas que los clientes han puesto en una marca y grado en el que esta ha sido construida sobre una verdad y unos valores bien asentados.

Relevancia

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

Diferenciación

Grado en el que los clientes perciben que la marca posee una proposición y experiencia diferente.

Consistencia

Grado de implementación de una marca en todos los puntos de contacto o formatos.

Presencia

Nivel de reconocimiento y de reputación de una marca entre los consumidores, clientes y líderes de opinión en medios tradicionales y digitales.

Engagement

Grado en el que los clientes muestran un entendimiento profundo, participan con la marca o poseen un alto nivel de identificación con la misma.

**BREAK
THROUGH**

Apuntando al futuro

Evolucionar para ser únicos

Dentro del nutrido y sólido ecosistema de marcas españolas que pueblan los distintos sectores productivos, hemos asistido al surgimiento de algunos nuevos *players* que, con una propuesta de valor diferencial y una clara apuesta por redefinir la experiencia de cliente, están marcando el paso de la innovación y la relación con las audiencias en distintos sectores.

Se trata de marcas cuyo potencial y desarrollo están afectando y afectarán a la forma de definir sectores productivos concretos, y es por ello necesario conocer la situación en que se encuentran y las posibilidades que se les plantean de cara al futuro.

La marca de alojamientos se ha convertido en una referencia a escala nacional, con enclaves a lo largo de todo el mundo. La oferta de un portfolio único de hoteles que aúnan diseño y funcionalidad con una experiencia simplificada, y la apuesta por un modelo de generación de *Customer Intimacy* han sido los ejes de crecimiento de una compañía que ha superado las grandes amenazas de su sector con un alto nivel de recomendación y fidelidad entre sus clientes.

Su próximo reto: evolucionar su *Customer Journey* con la introducción de medidas de geolocalización que mejoren la experiencia de cliente.

Made in Spain, para el mundo

Con alrededor de 200 tiendas y presencia en 11 países, El Ganso hace de su estilo *British-preppy* con esencia española un reclamo internacional, convirtiéndose en una referencia fundamental para entender la moda masculina en nuestro país y compitiendo con marcas de gran recorrido y tradición.

La entrada de accionariado del grupo LVMH traerá consigo el desafío de replantear parte de su cadena de valor; la marca deberá seguir apostando por su autenticidad pese a los cambios en su modelo productivo (fabricando fuera de España y con materiales “no UE”) y en su portfolio (ampliando su oferta a colecciones más *casual*).

RoomMate
HOTELS

 EL GANSO.

Dibujando la nueva movilidad

Su gran contribución al cambio en la movilidad urbana se ha materializado en el aumento exponencial de una base de clientes que ha sabido apreciar la oferta de la marca frente a otras como Uber o frente a modelos de negocio tradicionales como el taxi.

La expansión nacional e internacional obligará a la marca a seguir trabajando para ofrecer una experiencia de usuario consistente y satisfactoria, que ofrezca una mejor alternativa para moverse por el entorno urbano. Cabify deberá seguir creciendo en paralelo a la evolución de una nueva movilidad que hace mucho que no entiende de fronteras.



Batalla por la última milla

Más de 250.000 usuarios disfrutaban ya de los servicios de compra, recogida y envío de productos que ofrece la marca, con un modelo logístico de “última milla” que cuenta, a día de hoy, con más de 3.000 *partners* asociados y ha atraído a grandes inversores internacionales.

Un servicio que se ha extendido a más de 7 ciudades a lo largo de la geografía española y europea, y que ahora apunta a Latinoamérica, donde, una vez más, su mayor potencial residirá en su capacidad de anticipación y reinversión para distribuir bienes de forma más eficiente en plena “era Amazon”.



Reinventar la tendencia

La marca es, actualmente, el tercer productor mundial de gafas, con un portfolio que incluye otras submarcas y apuesta por expandirse al mercado de la relojería.

Su incansable trabajo en medios digitales y su apuesta por contar con algunos de los deportistas y actores más famosos del mundo como embajadores de marca han convertido a Hawkers en tendencia. La apertura de su primera tienda física dibuja el camino de la evolución futura de la marca: extender la experiencia de cliente al mundo físico sin perder el dinamismo que le ha caracterizado hasta la fecha.



Agradecimientos

Autores

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

Gonzalo Brujó
CEO EMEA & LatAm

Eduardo Íñiguez
Business Development
Director Iberia & LatAm

Mike Rocha
Global Director
Brand Valuation

Darío Rodríguez
Brand Consultant

Fernando Sagastume
Design Director

Héctor Saracho
Head of Strategy

Bosco Torres
Associate Director
Strategy & Analytics

Nancy Villanueva
Managing Director

Mención especial

Jaime Asensio
Teresa Azpiroz
Elena Blanco-Ons
Paula Díaz
Coro Iglesias
Liz Moe
Francesc Moretó
Álvaro Ramos
Bárbara Ruiz
Laila Shhada
Íñigo Soler



Nuestro agradecimiento especial al **Istituto Europeo de Diseño** por su inestimable colaboración a la hora de materializar el concepto creativo de este *ranking*.

**Contacte
con nosotros**

Nancy Villanueva
Managing Director
Interbrand Madrid

T +34 91 789 30 00
nancy.villanueva@interbrand.com

Eduardo Íñiguez
Business Development
Director Iberia & LatAm

T +34 637 966 560
eduardo.iniguez@interbrand.com

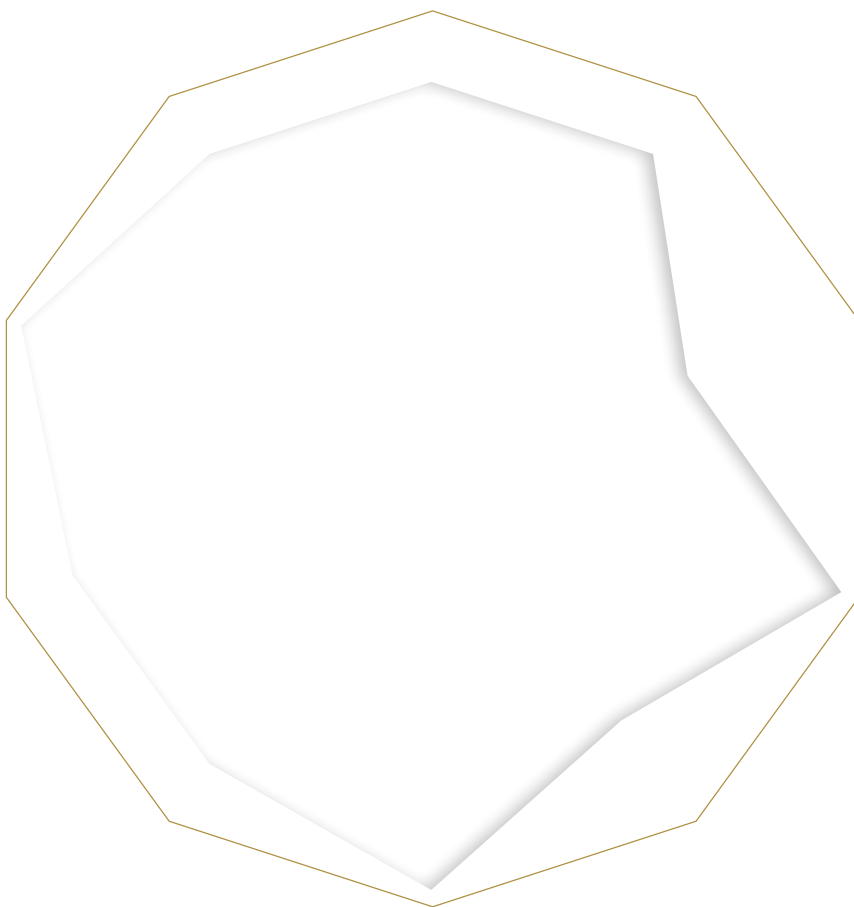
Bosco Torres
Director Técnico
Mejores Marcas Españolas 2017

T +34 91 789 30 37
bosco.torres@interbrand.com

**Información
adicional**

www.mejoresmarcasinterbrand.com
www.interbrand.com/es
www.brandchannel.com

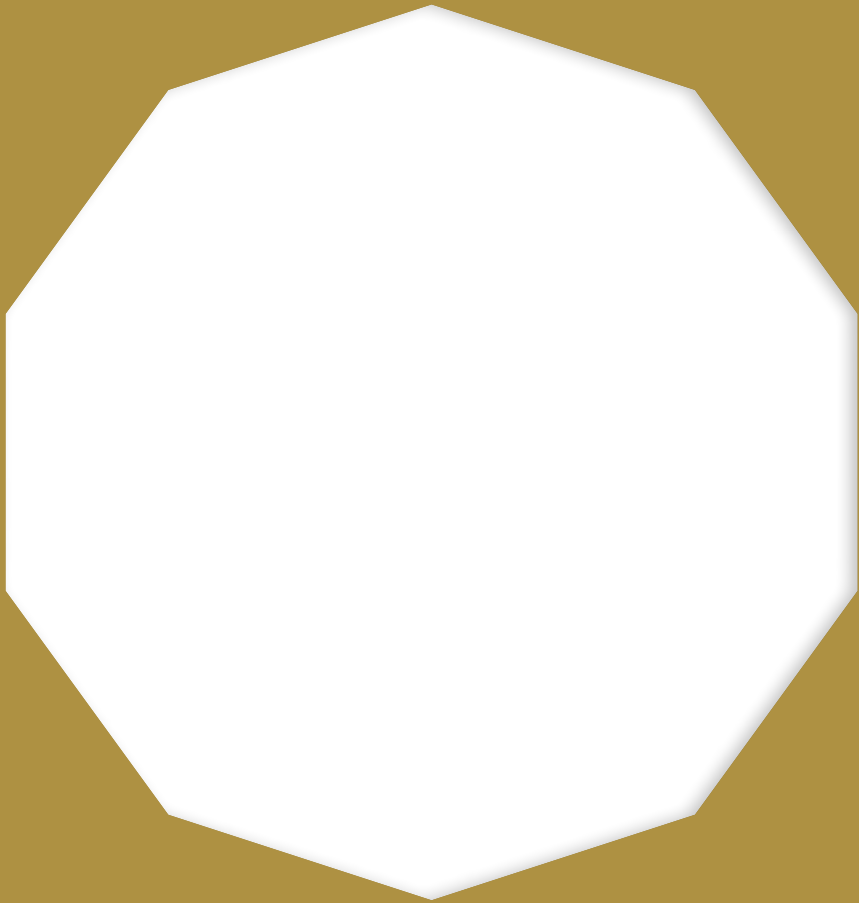
Para solicitar permiso de
reproducción de este *ranking*
o de su contenido, por favor,
contacte con:
paula.diaz@interbrand.com



**MEJORES
MARCAS
ESPAÑOLAS
2017**

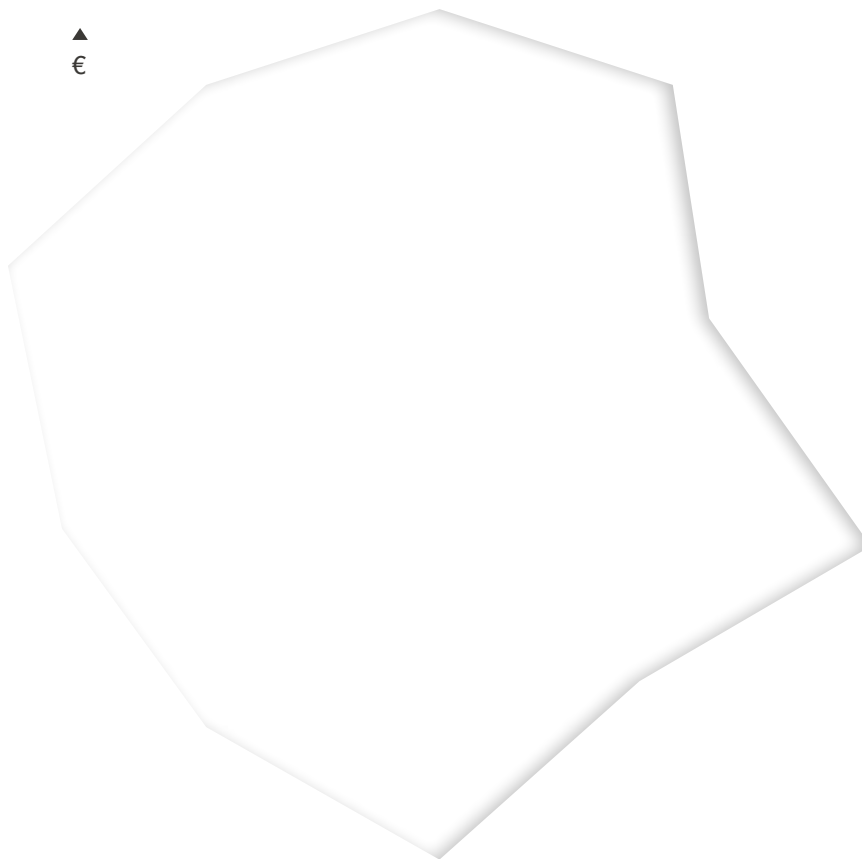


Interbrand



Zara

45% ▲
15.452M €



La marca española más global encabeza el *ranking* por primera vez en la historia de Mejores Marcas Españolas, gracias a un espectacular incremento de su valor de marca, un 45%. Zara, que junto a Zara Home representan un 70% de las ventas de Inditex, sigue siendo la enseña más importante del grupo, con presencia física en 94 mercados y *online* en 45.

Gran parte de su éxito recae en su sistema logístico, pero realmente la clave reside en una búsqueda constante de mejora para responder más rápidamente a las necesidades de sus clientes. Por ello, Zara ha comenzado a implantar un modelo único y revolucionario en *retail*: una logística robotizada en las propias

tiendas para la entrega de pedidos a través de una pantalla táctil que maneja el consumidor.

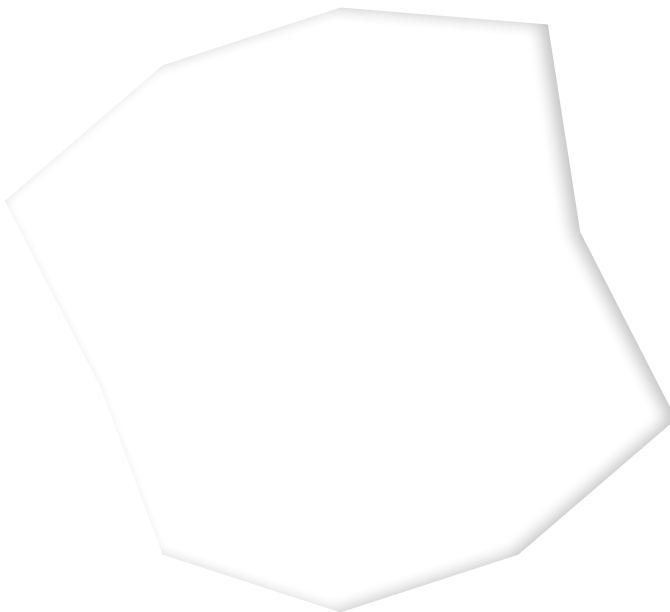
Además de la integración de la tecnología RFID, durante los últimos años Zara se ha enfocado en la sostenibilidad de sus productos y espacios; ha creado JoinLife, una colección elaborada con fibras sintéticas procedentes de materiales reciclados, y también hace uso del reciclaje en las cajas de los envíos *online*. Recoge ropa usada de sus clientes, utiliza pantallas con luz de bajo consumo en vez de maniquíes... La eficiencia que busca en sus espacios puede verse en Madrid, donde se ubica el Zara más grande del mundo: con más de 6.000 m², su luz y temperatura se regula desde

Arteixo y llega a ahorrar hasta un 40% de agua.

Muchos se preguntan cuál es el techo de la marca, cuándo parará de crecer o de abrir nuevos mercados y tiendas. Realmente, estas cuestiones no parecen un problema, ya que, ante cada reto y amenaza, la compañía gallega responde con innovación. La atención se centra ahora en la competición frente a Amazon o Alibaba, gigantes de la logística incursionando en el mundo de la moda. Aunque ellos no tienen al mejor CEO del mundo, Pablo Isla, comandando sus proyectos.

Movistar

-12% ▼
10.646M €



La llegada de Jose María Álvarez-Pallete a la presidencia de Telefónica y, por ende, de Movistar, indica una apuesta por el cambio en el modelo de negocio del gigante de las telecomunicaciones. Si bien la marca tiene una posición competitiva envidiable en España y gran parte de Latinoamérica, el futuro de la compañía quedará marcado por su habilidad para competir no solo en el negocio de redes y la tecnología de comunicaciones, sino en la generación de contenidos propios, diferenciales y creadores de demanda que permitan a Movistar cumplir con su promesa de marca: “Elige todo”.

Hasta ahora, Movistar había apalancado su fortaleza mundial

en un servicio holístico que se tangibilizaba en sus ofertas combinadas como los paquetes FUSIÓN (fijo + móvil + televisión). Es en la televisión donde la marca libra actualmente su batalla más importante, puesto que la llegada de OTTs como Netflix, HBO o Amazon Video amenaza el amplio catálogo audiovisual que hasta ahora poseía y abre la puerta a que otros contenidos, como el fútbol, puedan comenzar a ofrecerse sin la necesidad de contar con una plataforma televisiva.

Para hacer frente a estas amenazas, Movistar ha dado un paso al frente a través de una renovación de su identidad corporativa, más sencilla y adaptada al entorno digital, y con la creación de su canal #0, donde

ya se pueden ver las primeras series “Originales de Movistar”, a las que la marca destinará 100 millones de euros al año.

Por otro lado, queda ver el impacto comercial que tendrá el lanzamiento de AURA, la cuarta plataforma tecnológica de Telefónica, basada en Inteligencia Artificial y *Deep Learning*, y que puede suponer una gran ventaja competitiva al anticiparse a las necesidades de los clientes en función de sus gustos.

Banco Santander

20% ▲
5.576M €



Banco Santander vive un momento dulce. Su modelo de negocio es único en el sector por la predictibilidad de sus resultados, fruto de su buena gestión y su extremo cuidado con la rentabilidad y eficiencia, y por su diversificación geográfica entre mercados maduros, como Reino Unido o España –donde ha mejorado su posición competitiva gracias a la compra *in extremis* de Popular–, y emergentes, como México o Brasil.

Es precisamente en Brasil donde cosecha una gran historia de éxito, puesto que ha crecido en un contexto macroeconómico recesivo con una alta competencia. Actualmente, este mercado contribuye un 26% al beneficio atribuido; por ello, muchos

esfuerzos en innovación tecnológica se han centrado en este país, como la identificación biométrica o SuperDigital, una cuenta 100% digital ligada a una tarjeta de prepago a la que se accede con una *app*.

Un objetivo marcado desde la llegada de Ana Botín es la mejora del vínculo de los clientes con la marca gracias a servicios digitales como el Apple Pay (primer banco en España en ofrecerlo), cuentas como 1,2,3 Smart, dirigida a jóvenes y con tasas de contratación récord, o plataformas como Santander X, que conecta el ámbito universitario con los emprendedores y las *start-ups*.

Con la estrategia de negocio también evoluciona la de

patrocinios. Santander abandona la Fórmula 1 y apuesta claramente por el fútbol, tanto nacional (LaLiga Santander y LaLiga 1,2,3) como internacional, tras firmar un acuerdo para ser uno de los principales patrocinadores de la UEFA Champions League. Así, consigue acercar más la marca a sus clientes y alinea la estrategia de digitalización con los valores de Simple, Personal y Justo.

En definitiva, Santander no solo quiere ser el mejor banco del mundo, como así le reconoce la revista The Bankers, sino que quiere convertirse en una plataforma abierta de servicios financieros que conecte a diferentes *players* bajo su batuta tecnológica.

BBVA

11% ▲
4.694M €



En muchas ocasiones, el éxito de una marca comienza cuando la presidencia tiene una visión clara de la ruta que debe seguir la compañía. En BBVA, este camino lo ha marcado claramente Francisco González, que ha situado a la entidad como uno de los mejores y más rentables bancos españoles del mundo, con una posición competitiva muy fuerte en Latinoamérica, pero también como algo más: una plataforma digital de servicios financieros que ofrece flexibilidad en el acceso, mayor calidad de productos personalizables y unas condiciones más competitivas.

Esta idea de plataforma digital cobra vida en los canales *online* de la marca, sobre todo en su *app*

Bconomy, nombrada por Forrester en 2017 como la mejor *app* mundial de banca y que permite, entre otras funcionalidades, analizar los gastos personales y compararlos con los de clientes similares basándose en la tecnología de CRM.

Pero la digitalización para el BBVA va más allá y anticipa el camino del sector financiero: apertura de cuentas por reconocimiento facial y videoconferencia, tecnologías de reconocimiento del iris, envío de dinero con el móvil a través del asistente de voz de Apple (Siri) o de los servicios de Facebook Messenger o Telegram, etc.

Todo ello acompañado de un refuerzo de la cultura interna y del apoyo a la marca. Su nuevo lema

global, “Creando Oportunidades”, es fruto de la participación de más de 28.000 empleados a través de comunidades digitales. El rediseño de su universo visual es más sencillo y adaptado al entorno digital, y su nueva sede corporativa ofrece un espacio que apuesta por los proyectos innovadores.

Quizá, el único “pero” que se le puede poner a la marca BBVA es el mantenimiento de sus apellidos en países como México (Bancomer) o Perú (Continental), que a futuro diluyen la fuerza y experiencia de marca de BBVA.

Bershka

18% ▲
1.415M €



La creciente importancia de Bershka en el grupo Inditex y de su valor de marca se explica por su estrategia de reposicionamiento, iniciada ya hace varios años con el objetivo de dotar a la marca de un estilo diferenciado que conectara con los ansiados *millennials*.

El reciente aterrizaje de la marca en Estados Unidos manda un claro mensaje a los competidores directos de Bershka: que ha llegado para quedarse. Si bien las operaciones se han centrado de momento en el canal *online*, la marca sabe que este mercado necesita un plus de activación y experiencia si quiere ser atractiva para un segmento que tiene acceso a infinidad de marcas locales e internacionales. Por

ello, abrió una *pop-up* en Nueva York, donde presentó su marca y su colección, publicitada por una de las blogueras más famosas del mundo, Chiara Ferragni, cuya pareja, el rapero Fedez, ha creado una colección para Bershka.

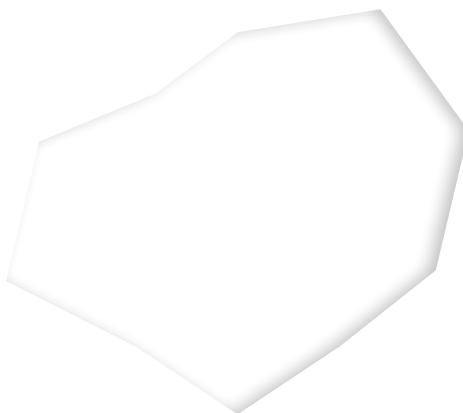
La marca encuentra en las redes sociales un filón para conectar con sus seguidores y clientes. Estos comparten sus *looks* con el *hashtag* #BershkaStyle y la compañía incorpora algunos de ellos en la página oficial junto al *lookbook*, enfocado actualmente en potenciar la imagen cosmopolita y urbana de la ciudad de Nueva York.

El vínculo con sus seguidores y, por lo tanto, el éxito de la marca, cercana y accesible, se refuerza

con acciones como el lanzamiento de camisetas con mensajes que causan furor o de The New Kids, una línea que apoya la revolución capitaneada por los más jóvenes talentos de la moda.

Repsol

18% ▲
1.283M €



Repsol es una referencia global en el sector energético, tal y como demuestran sus hallazgos de petróleo –el mayor de los últimos 30 años en Alaska– y la adquisición de compañías líderes, como Talisman, que refuerzan su competitividad internacional.

El consumidor doméstico reconoce la marca, con buena reputación e imagen, como una referencia del mercado. A ello ha contribuido la elevación del posicionamiento de marca, que trasciende el mundo del petróleo para llegar al día a día, pero también un componente cercano y tecnológico, introducido en Repsol Waylet, que permite el pago con la *app* en estaciones de servicio y el acceso a promociones y descuentos, o en Repsol ON, un

revolucionario concepto que transforma la experiencia tradicional en las tiendas de las estaciones de servicio al convertirlas en puntos de encuentro.

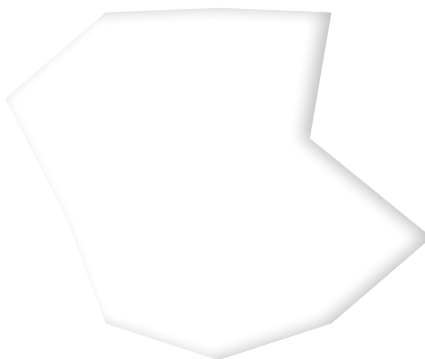
La búsqueda de la consistencia en todos los puntos de contacto ayuda al reconocimiento y a la experiencia de los clientes. Además, su relación en el mundo del motor con el equipo Honda Racing pasa no sólo por ser el más longevo en la historia del patrocinio deportivo, sino también por uno de los más exitosos, dado los 4 campeonatos del mundo cosechados por Marc Márquez, uno de los mejores embajadores de la marca, y por la innovación en carburantes y lubricantes, trasladados después al consumidor final.

Las oportunidades se multiplican con la internacionalización del negocio *dowstream*. La liberalización del mercado mexicano brinda a Repsol la oportunidad de reforzar su presencia en un país con un alto potencial crecimiento y donde la compañía ya ha trabajado su marca y negocio.

Pero no todo son días de vino y rosas para la marca, ya que en los próximos años se enfrentará a uno de los mayores retos de su historia: la llegada masiva de los vehículos eléctricos. Repsol estará obligado a reinventarse para ofrecer puntos de recarga rápida a precios competitivos sin dejar de atender su negocio original.

CaixaBank

10% ▲
1.281M €



CaixaBank puede estar orgulloso de muchas cosas: del papel social que desempeña desde hace años con la fundación LaCaixa, de la gestión de sus márgenes y, especialmente, de que sus clientes sean los más fieles del actual sistema bancario español, con un 60% de lealtad hacia la marca.

Para una entidad de marcado origen y orgullo catalán –no en vano, casi un 20% de su negocio procede de Cataluña–, el traslado de su sede a Valencia es revelador, pero este se ha hecho con el objetivo de proteger los intereses de clientes y accionistas, demostrando que, más allá del ambiente político, CaixaBank mantiene el foco en ofrecer un servicio excelente.

Un servicio siempre basado en la omnicanalidad y la innovación, que acerca la marca a sus clientes. Si en el pasado CaixaBank sorprendía con la tecnología de sus cajeros, actualmente trabaja por facilitar las interacciones a través de la digitalización y la sencillez, como demuestra la incorporación de la tecnología de reconocimiento facial de Apple para operar con sus *apps* o ImaginBank, una apuesta pionera en España, enfocada a los *millennials* y 100% digital que, en 2017, ya sumaba 500.000 clientes.

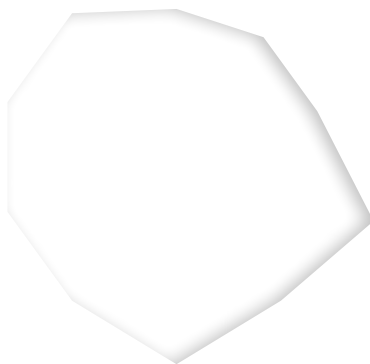
En paralelo, la compañía ha desarrollado su programa Family, que aporta claridad y consistencia a la marca, así como capacidad de mejora en los ingresos, logrando así reordenar su portafolio de

productos y servicios, e impulsar la captación y el vínculo con sus clientes a largo plazo.

Sin embargo, hay algo que debe preocupar a CaixaBank: a su pérdida de liderazgo en cuota de mercado hay que sumarle una gran cantidad de sucursales (unas 5.000 en toda España). En un mundo que tiende inexorablemente a lo digital, la marca está obligada a redimensionar su red, lo que puede impactar en sus tan positivos índices de vinculación y satisfacción.

Mercadona

31% ▲
1.252M €



Mercadona ha logrado algo prácticamente inalcanzable para cualquier empresa que opere en un mercado libre y competitivo: un 25% de cuota de mercado y que 7 de cada 10 españoles acuda al menos una vez al mes a alguno de sus establecimientos.

La marca se sitúa entre las más reputadas de España gracias a la calidad de sus productos, a las continuas innovaciones en sus lineales y, también, a su acierto escuchando a sus clientes –o jefes–, ya que son ellos los que les ayudan a detectar áreas de mejora. Porque una de las virtudes de Mercadona es no tener miedo a decir “me equivoqué” y a rectificar, como hizo su presidente, Juan Roig, al apostar, finalmente, por

la venta *online* para facilitar la experiencia de compra, iniciando una revolución para la compañía y para el conjunto del sector.

En los próximos años, se destinarán más de 1.000 millones para transformar lo que los “jefes” ven, tocan y compran en Mercadona. El proceso ya ha comenzado en más de 100 supermercados, con resultados significativos: secciones reordenadas que facilitan la exposición de productos, su venta y rotación en el lineal, reforzando la eficiencia y la logística; nuevas ofertas de producto, como las máquinas de zumo recién exprimido, el punto de acabado de carne o las baldas de sushi; mejora energética de las tiendas, y un diseño que funciona a favor de los

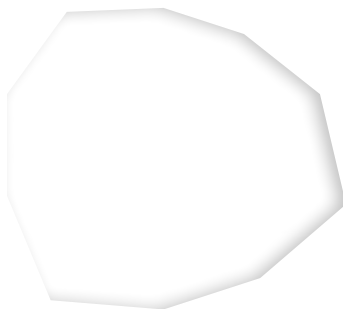
empleados, con cajas de cobro que reducen esfuerzos y dispositivos electrónicos con los que comparten información sin necesidad de desplazarse.

Todo ello se produce en un contexto de expansión a Portugal, donde Mercadona entrará en 2019 con 4 supermercados bajo el nombre de Irmadona. Es un nuevo desafío para la compañía, ya que su compromiso con los “chefs” portugueses obligará a cambiar el 70% del lineal.

Pasen y vean: el gran espectáculo de la distribución va a comenzar.

Massimo Dutti

29% ▲
1.091M €



25 años después de su adquisición, Massimo Dutti se ha consolidado como una referencia dentro del ecosistema de marcas del grupo Inditex, por su aportación en ventas (un 7% anual) y por representar un modelo de marca *premium* con escalabilidad internacional, ubicando *flagships* en las mejores calles comerciales del mundo y para competir de tú a tú con marcas de lujo en el diseño del espacio interior y de escaparates.

La importancia que Massimo Dutti concede al espacio físico y las innovaciones en sus tiendas se puede ver, por ejemplo, en su *flagship* de Valencia, que incorpora tecnologías como espejos interactivos o probadores inteligentes; estos, basándose en

la tecnología de radio frecuencia, permiten conocer la composición de la prenda, pedir otra talla o completar el *look* simplemente señalando las opciones propuestas por el programa.

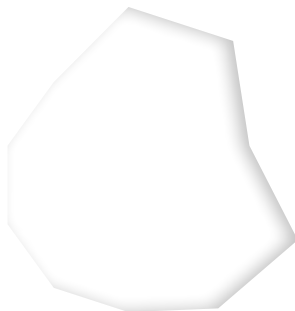
La experiencia del cliente no se olvida en el canal *online*, donde la marca ya tiene presencia en 37 mercados. Navegar y comprar por su web es, además de rápido y sencillo, una experiencia sensorial, dado que el diseño o el estilo fotográfico reflejan fielmente lo que se espera de la marca: calidad, moda y elegancia. Cualidades que también respira la forma en la que los productos llegan a las manos de los clientes, con un *packaging* sencillo pero que presta atención a los pequeños detalles, mostrando la

importancia de dar una experiencia holística.

Por último, destaca el compromiso social de la marca con el proyecto *for&from*, que promueve el empleo estable entre personas con discapacidad física, intelectual o trastorno mental, recordando, una vez más, que las grandes marcas deben construirse de forma multidimensional.

Iberdrola

2% ▲
1.057M €



La mayor empresa de energías renovables del mundo es española y se llama Iberdrola. Pese a los riesgos que la marca ha tenido que sortear por su posición en el Reino Unido con motivo del *brexit* y, especialmente, por la postura climática del actual presidente de los EE.UU. (el país que genera más resultados en su negocio de energías limpias), firme defensor de las fuentes fósiles, la compañía ha salido reforzada e, incluso, ha aumentado su inversión en renovables.

Su compromiso con la sostenibilidad energética va en paralelo con su compromiso con las personas, la sociedad y el buen gobierno. No es de extrañar que Iberdrola sea un referente en

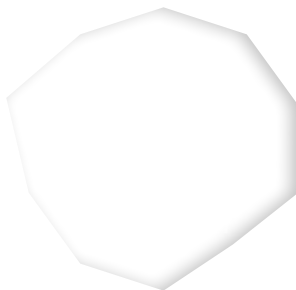
conciliación familiar y laboral, pues ha sido pionera en la aplicación de la jornada continuada; además, su gobierno corporativo es reconocido como uno de los más transparentes del sector y ha desarrollado programas como “Electricidad para todos”, que facilita el acceso a la energía de la población en países en vías de desarrollo.

Si bien la compañía es una de las que mayor presupuesto destinan a I+D+i a escala mundial, este se ha centrado hasta ahora en proyectos relacionados con la generación de energías renovables (eólica marina) y con la distribución, como STAR, que permite mejorar las operaciones y la calidad del suministro eléctrico a través de contadores inteligentes.

A pesar del interés demostrado en la digitalización con la inversión en Innowatts, una *start-up* que facilita tanto el análisis del consumo de los clientes para que puedan optimizar sus costes como el desarrollo de productos y servicios personalizados, o con la creación del departamento de Digital & Social Media para acercar marca y clientes utilizando *apps* y redes sociales, se echan en falta componentes más tangibles que vayan más allá de los planes de gas o luz, y que demuestren que la marca es líder en lo corporativo y también en lo comercial.

Mapfre

5% ▲
1.025M €



Sin prisa pero sin pausa, Mapfre persigue su objetivo de convertirse en una de las principales aseguradoras globales multi-ramo; es ya la única marca internacional con una posición competitiva tan fuerte en Latinoamérica, donde Brasil representa más del 50% del total de las primas regionales y su segundo mercado en importancia.

Si bien el crecimiento de su valor de marca es más modesto que en anteriores ediciones, este se explica por un contexto de profundos cambios en los mercados y por una mayor cautela en su internacionalización que permite impulsar la transformación digital y la orientación al cliente. Los esfuerzos se centran en reforzar la oferta de valor y la transparencia

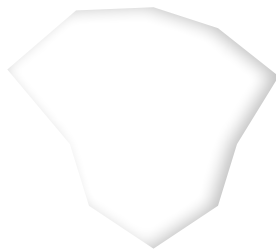
a través del conocimiento de las coberturas contratadas, de los seguros modulares o del ofrecimiento de seguros esenciales de auto, hogar y salud.

Pese al lanzamiento de Mapfre YCAR, la línea de seguros de coche para jóvenes, o al incipiente desarrollo de seguros y soluciones para el ámbito de la ciberseguridad, la marca adolece de iniciativas más concretas de digitalización –entre ellas, la actualización de una imagen todavía en la época analógica–; además, sigue un tanto anclada en la oferta de productos y servicios a través de su amplísima red de agentes y mediadores, una clara amenaza en este mundo digital con multitud de *insurtech* atomizando el sector.

Por último, cabe destacar el papel de la Fundación Mapfre como impulsora de la cultura y agente inclusivo e integrador para los más desfavorecidos. Quizás, una aceleradora de proyectos de seguros que sea promovida por la propia fundación pueda ayudar a la marca a alcanzar sus objetivos sociales y de negocio.

El Corte Inglés

1% ▲
823M €



Tras algunos años de incertidumbre, de peleas por el control de la compañía y de una rumorología constante en torno al futuro, parece que el horizonte de El Corte Inglés se despeja. Sus números y su crecimiento hablan de recuperación y de liderazgo entre los grandes almacenes de Europa, donde supera a sus competidores europeos.

Esta mejora se explica por la creciente estabilidad interna y la evolución en el modelo de gestión y gobierno de marca tras la designación, por primera vez en la historia, de dos consejeros delegados y la creación de un comité directivo que agiliza la toma de decisiones. De esta manera, El Corte Inglés afronta con mayor

garantía los retos que tiene por delante. Uno de ellos es la transformación digital, que debe integrar la venta *online* (donde hasta ahora la marca ha ido a remolque de Amazon) con sus grandes activos, las tiendas físicas, que a su vez arrastran una cierta obsolescencia. De ahí que vayan adquiriendo nuevas funcionalidades, como puntos de recogida o espacios para tiendas *pop-up* de marcas *premium* nunca antes comercializadas, como Tesla.

El deseo de omnicanalidad y la necesidad de eficiencia pasan necesariamente por una racionalización de la estructura actual de las plataformas logísticas; así lo vemos en la fusión, de momento societaria, de Hipercor

con la marca madre, una decisión que busca sinergias en la oferta de producto, eliminar duplicidades y potenciar la venta cruzada entre formatos (como ya ocurre en Viajes o Seguros El Corte Inglés).

El destino final de estos procesos parece claro: su salida a Bolsa. El movimiento implicaría conocer el verdadero valor que el mercado da a El Corte Inglés. Solo el tiempo dirá si acaba ocurriendo; de momento, es seguro que la marca se recupera y toma impulso.

Mahou

7% ▲
749M €



Más de 125 años contemplan a la cerveza más castiza de España. Es innegable que Mahou mantiene un vínculo muy fuerte con Madrid y su cultura popular tras relanzar dos *packaging* míticos: la “litrona”, imitada por sus competidores, y el “botijo”, sustituido ya por el tercio, donde Mahou y su 5 Estrellas son líderes indiscutibles.

Sin embargo, en los últimos años, la marca se ha enfrentado a no pocos problemas, tanto de negocio, por la irrupción de competidores directos y el auge de las *craft beers*, como de imagen, por su campaña #UnaHistoriaDeAmorVerdadero, muy polémica entre el colectivo que tradicionalmente más ha apoyado con iniciativas como Cómplices Mahou: el de la música.

Para recuperar el terreno perdido y seguir siendo la cervecera que mejor hace el *mix* volumen-precio-calidad, Mahou se ha apalancado en todas sus fortalezas: su origen, su capilaridad en la región centro o su buen hacer a la hora de activar la marca, entre otras.

Todo ello se ha traducido en el citado rediseño del *packaging*, el lanzamiento de la gama Casimiro Mahou –que rinde homenaje a su fundador y eleva el perfil de sus cervezas–, la llegada de Maestra y las iniciativas destinadas a dinamizar el panorama *on trade* de la capital, como el sello de Calidad Mahou, los cursos de tirajes de cañas o Saborería, donde la marca se experimenta en su máximo esplendor.

Por otra parte, está apostando por la digitalización con la activación de multitud de campañas de lanzamiento de producto a través de redes sociales –la gama Barrica de Mahou, por ejemplo–, la innovación en el canal hostelero, etc. En definitiva, Mahou ha comprendido que tiene que elevar su posicionamiento como una marca accesible, pero con una gama amplia y más *premium*, que mantenga lazos de autenticidad con la ciudad que la vio nacer para que su ya famoso #soymuydeMahou sea más relevante que nunca.

DIA

10% ▲
739M €



Dentro del mundo de la distribución *hard discount*, DIA es líder en los mercados donde opera y se sitúa en el top 3 a escala global. Sin embargo, existe un estado aparentemente continuo de dicotomía entre sus resultados, en claro estancamiento, y las perspectivas positivas procedentes de bancos de inversión como Goldman Sachs, cuya participación ha aumentado hasta casi el 7%.

En relación a su estrategia de negocio, DIA ha salido de varios mercados internacionales, como Turquía, Grecia o Francia, donde el acuerdo con el grupo Casino no supone más interés en un mercado copado por gigantes de la distribución. Es posible que pueda abandonar también

China, donde suma más de 300 tiendas con un reto de gestión mayúsculo. El contrapunto lo pone Argentina, donde la marca mejora sus resultados año a año y ya alcanza una cuota de mercado del 12% gracias a propuestas de valor como DIA Maxi Ahorro, basada en conceptos ya desarrollados en España.

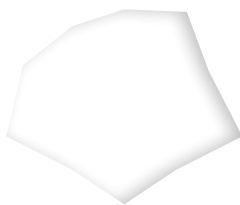
Precisamente, es en su mercado de origen donde los resultados se resienten a causa de márgenes menores, fruto del proceso de remodelación de muchas tiendas y del cambio de enfoque en el modelo de negocio; la mayor presencia de productos frescos no acaba de convencer por la competencia de otros distribuidores nacionales con mejor experiencia

en el punto de venta. De hecho, la heterogeneidad en la experiencia en DIA por su modelo de franquiciado es uno de los principales puntos débiles de la marca.

Aun así, DIA posee en su tarjeta de fidelización Club DIA un activo fundamental, ya que sus titulares representan casi el 76% de sus ventas globales. Además, los esfuerzos en digitalización han cristalizado en las más de 700.000 descargas de la *app* DIA Club y en la explotación del canal de venta *online*, con compromiso de entrega en el mismo día, un servicio clave para competir, como lo será la mejora de la eficiencia interna de los supermercados gracias a la tecnología.

Prosegur

9% ▲
726M €



Al contrario de lo que el gran público pueda pensar, Prosegur no es una marca únicamente dedicada a la vigilancia privada del hogar, uno de sus principales negocios pero no más que una de las caras visibles de la compañía.

Prosegur, en esencia, se dedica a facilitar la gestión y la seguridad de activos clave para empresas y personas. Así lo refleja la evolución que tienen, y a buen seguro tendrán, dos de sus divisiones: Prosegur Cash y la unidad de ciberseguridad, cuyo crecimiento es exponencial tanto en resultados como en el número de mercados en que está presente.

Y es que la marca sigue expandiéndose internacionalmente

tras su llegada a Sudáfrica, sumando ya un total de 17 geografías donde aplica su *expertise* a través de la Universidad Prosegur, que forma a empleados operativos y a directivos, o de programas como KISS (acrónimo de “Keep It Super Simple”), ideado para transformar culturalmente la compañía y hacer los procesos más ágiles y eficientes.

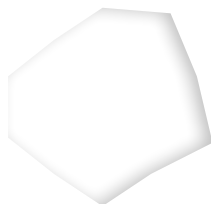
En Prosegur, eficiencia e innovación van de la mano. Prueba de ello son el acuerdo firmado con DIA para automatizar el efectivo de sus supermercados u otras soluciones para el mundo *retail*, como “El Banco en tu Negocio”, para ingreso, conteo y recaudación, o “Tu Punto de Venta”, que mejora la experiencia del cliente en

pagos y cobros en efectivo. Y da un paso más allá: capitaliza la tecnología, el internet de las cosas y la inteligencia artificial para ofrecer drones que puedan realizar tareas de vigilancia en zonas de difícil acceso o robots con reconocimiento facial y cámaras 360° con capacidad para vigilar en remoto y desde un teléfono móvil.

Una de las grandes aspiraciones del ser humano es la de vivir más y más seguros, y Prosegur está poniendo de su parte para que así sea.

Gas Natural Fenosa

6% ▲
548M €



Gas Natural Fenosa ha comprendido que, para ser una gran marca en un sector caracterizado por la cautividad de los clientes y por las quejas en torno al precio y la falta de transparencia, debía centrarse en mejorar la experiencia de los clientes y en generar confianza y cercanía.

Este objetivo es la base de la campaña corporativa “Hablamos tu idioma” que, más allá de la publicidad, busca simplificar las relaciones de la marca con sus audiencias clave, especialmente sus clientes. Para ello, Gas Natural Fenosa se ha sumergido en un ambicioso programa global que facilita la comprensión de los procesos de contratación y uso,

aumenta la satisfacción y facilita la interacción en un mundo digital, lo que ha denominado “Digitalización del Customer Engagement”.

En este contexto, la marca ha lanzado dos *apps*, YoLeoGas y TuLuz, para operar y gestionar en tiempo real cualquier incidencia, así como el servicio Servigas Confort, que fomenta la eficiencia energética con el uso de un termostato inteligente, controlado por el móvil y capaz de anticipar las necesidades de temperatura del usuario según su geolocalización.

Al mismo tiempo, Gas Natural Fenosa está dotando a sus empleados de las capacidades necesarias para generar una cultura de innovación a través de una

plataforma multidisciplinar, People Innovation Platform, que facilita el proceso de transformación en torno al mundo digital y tecnológico.

Si bien su cliente-centrismo ha mejorado la satisfacción y la recomendación, existe espacio para acercar la marca a la sociedad a través de programas de activación y patrocinios más allá del concepto de Cinergía, válido pero algo lejano para una marca como Gas Natural Fenosa.

Real Madrid

15% ▲
530M €



Tras ganar 3 de las 4 últimas ediciones de la UEFA Champions League, la marca Real Madrid ha incrementado considerablemente su valor.

Los beneficios económicos asociados a dichos triunfos, así como su imagen y reputación a escala mundial, permiten negociar nuevos acuerdos de patrocinio, como el firmado con Emirates Airlines por 70 millones al año, o renegociar el más significativo para cualquier club de fútbol, el de la camiseta. El Real Madrid percibe en la actualidad por parte de Adidas 40 millones por temporada, una cifra que ha quedado irrisoria al compararla con otros clubes; de ahí el interés de otras firmas como Under Armour.

El club entiende la importancia desmedida de su marca como un activo que le permite capitalizar muchas fuentes de ingresos que le liberan de la dependencia de los procedentes de las retransmisiones televisivas. La expansión de la marca no se queda en la mejor explotación del estadio –con espacios VIP y restauración–, sino que, con la inminente remodelación, el Bernabéu se convertirá en un centro de entretenimiento. Mientras tanto, el Museo del Real Madrid es uno de los más visitados de la capital y la experiencia de marca se internacionaliza con el modelo Real Café en países como Perú, Colombia o Chile, entre otros.

La estrategia de marca se alinea, por otro lado, con la deportiva, que

ha recuperado la esencia de lo que el club siempre fue: base española joven con grandes estrellas mundiales que aportan exposición internacional, como hace Cristiano Ronaldo, que acumula en Instagram más de 116 millones de seguidores por “solo” 53 millones del Real Madrid.

En esta ecuación, no se puede olvidar la gran actuación de la sección de baloncesto en España y Europa, con figuras, como Luka Dončić, que permiten a la marca tener multi-presencia y multi-entendimiento no solo como una marca global de fútbol, sino deportiva.

Mango

-39%



521M

€



La otrora gran rival de marcas de producción textil y *fast fashion* como Zara, con la que rivalizó la pasada década en velocidad de internacionalización, así como en imagen de marca y relevancia para su *target*, vive actualmente un periodo convulso en el que reinventar su estrategia es ya una necesidad para asegurar su supervivencia a largo plazo dentro de un sector altamente competitivo.

Atrás quedaron los años dorados de excelsas campañas de comunicación con supermodelos o con *celebrities* que daban glamour y exclusividad a MANGO. Pese a que hoy la realidad es diferente, no ha desaparecido del todo ese deseo de diferenciarse a través de la promoción con celebridades,

como demostró la fiesta organizada por la inauguración de su *megastore* en Lisboa, ampliamente publicitada en redes sociales.

Quizá, el viraje en su modelo de tiendas, franquicias y *corners* sea la mayor baza de la marca de cara al futuro. Desde 2016, MANGO ha decidido apostar por la apertura de *megastores* en las principales capitales mundiales y reducir su presencia en países clave como EE.UU. Esta estrategia permite un mayor control de la experiencia y puede ofrecer mayores ingresos a futuro, pero, a día de hoy, impacta en costes y en la deuda contraída.

Si bien MANGO intenta facilitar la compra con la explotación de su web y con continuas ofertas, a la

vez que mejora la experiencia en el punto de venta con acciones como la elección de la música a través de Shazam, algo no acaba de funcionar. La vuelta de Isak Andi para retomar las riendas del negocio es una señal inequívoca. Y es que la muy loable labor de gestionar un negocio familiar sin salir a Bolsa puede convertirse en un freno si el proyecto alcanza la dimensión internacional que ha tenido MANGO.

Bankia

-13% ▼
505M €



Parece que la última campaña de Bankia, “Sigamos Trabajando”, refleja de forma bastante acertada lo que viene haciendo la marca sin descanso en los últimos dos años: trabajar hasta llegar a ser el banco más solvente de España según el Banco Central Europeo.

Bankia no se entiende sin citar a su máximo embajador, José Ignacio Goirigolzarri, que personifica los valores de una marca que vuelve a ser referencia en cuanto a la banca comercial española se refiere.

El vuelco tan significativo que han dado los resultados de la entidad se explica, en parte, por los esfuerzos puestos sobre la claridad interna y la comunicación del rumbo de la compañía a

sus empleados, buscando su compromiso con un proyecto del que vuelvan a sentirse orgullosos y con la marca que les representa.

La fórmula aplicada ha sido simple: seguir escrupulosamente los principios de la banca, entre los que destacan la transparencia y la sencillez en el negocio. No ha sido fácil que el plan franqueara la barrera de la confianza de clientes y mercados, dado los problemas heredados de reputación; pese a ello, Bankia lo ha conseguido con productos y soluciones que fomentan dicha transparencia y sencillez, como Soluciona Empresas, una plataforma digital y gratuita que ayuda a compañías a tomar decisiones, sean o no clientes de la entidad; el proyecto

Bankia Fintech by Insomnia, que fomenta *fintechs* e incluye programas de formación en digitalización para pymes, o la cuenta ON, digital y gratuita.

Hasta ahora, Bankia ha hecho los deberes: la casa está en orden. La más que probable nueva privatización por parte del Estado hará más necesario que nunca que la marca empiece a ofrecer algo más, es decir, experiencias diferenciadas que generen un mayor vínculo entre clientes y entidad más allá de lo funcional.

Banco Sabadell

13% ▲
495M €



Un factor clave para cualquier gran marca es la autenticidad que, de alguna manera, bebe de su lugar de origen. Para un banco como Sabadell, fundado hace 136 años en la ciudad homónima, el traslado de su sede a Alicante puede minar esa autenticidad, pero asegura, por otra parte, el cumplimiento de acciones puestas en marcha en los últimos años y centradas en una gran transformación comercial, y la internacionalización de la marca.

En lo comercial, Sabadell ha comenzado a explotar un producto único en el mercado que anticipa una fuerte demanda: los planes de pensiones dinámicos “Planes Futuro” que, a través de la combinación de la edad de jubilación con un perfil de riesgo,

proporcionan 12 tipos de planes de pensiones. Por otra parte, su foco en el cliente *mass-affluent* y *affluent*, que aporta un 25% del negocio comercial, se materializa en la cuenta Sabadell Expansión Plus y en la promesa de ofrecer un mejor servicio integral de banca personal, con el objetivo de liderar este segmento en 2020.

La digitalización de la compañía, con la integración definitiva de los sistemas tecnológicos de TSB (filial británica de Sabadell adquirida a Lloyds), ofrecerá un nuevo conjunto de servicios financieros a sus clientes, como una *app* que integra la seguridad de escaneo de iris.

A escala internacional, Sabadell prepara el terreno para

desembarcar en México, en el segmento particular, con una oferta 100% digital, sin sucursales y únicamente con apoyo telefónico. Un gran desafío para la entidad por la alta competencia de este mercado y por las implicaciones tecnológicas y de inversión en comunicación y marca.

Con todo, si por algo destaca Sabadell es por haber demostrado, con un estilo cercano, elegante y transparente, con Rafael Nadal como embajador y campañas como “Nuevos tiempos”, “Respuestas inmediatas” o “Acompañarte”, que el posicionamiento y la comunicación de marca son claves en tiempos de incertidumbre.

FC Barcelona

10% ▲
470M €



Estos años no han sido fáciles para el FC Barcelona, especialmente en el ámbito extradeportivo, donde la marca se ha visto afectada por el conflicto político en Cataluña y por la causa judicial abierta por el caso Neymar, jugador cuya venta el pasado verano se convirtió en el traspaso más caro en la historia del fútbol.

Más allá de estas circunstancias que afectan a su imagen y reputación global, los ingresos del club han seguido creciendo como la espuma (hasta los 708 millones de euros en la temporada 2016-2017) gracias a la firma de nuevos patrocinios con Rakuten –sustituyendo a la polémica esponsorización de Qatar– y Beko, o a la internacionalización de la

marca, una de las más seguidas y queridas del mundo.

Para reforzar su exposición y crecimiento en mercados internacionales como Japón o Estados Unidos, el club ha reorganizado su arquitectura de marca, de tal manera que FC Barcelona se identifique únicamente con el fútbol y Barça con otros deportes y acciones comerciales.

En lo estrictamente futbolístico, aunque el primer equipo ha dominado durante los últimos 3 años la competición doméstica, los aficionados sueñan con recuperar el cetro europeo con la ayuda de dos de sus grandes figuras históricas, Messi e Iniesta, que acabarán sus

carreras de blaugrana.

Por último, la marca FC Barcelona se ha mantenido comprometida con la sociedad a través de su Fundación y el acuerdo con UNICEF, y sigue implicándose en el desarrollo del fútbol base con La Masía, ahora una iniciativa local e internacional denominada FCB Escola. El lema “més que un club”, que recoge valores de compromiso social, democracia o universalidad, debe ser el que marque el futuro de la marca.

SEAT

18% ▲
340M €



El valor de marca de SEAT crece conducido por la visión de su presidente, Luca de Meo, que desde que llegó al cargo ha buscado dotar a la compañía de las capacidades necesarias para aumentar su peso en la estrategia del grupo Volkswagen.

La apuesta es clara: internacionalización (priorizando mercados como el chino, por su potencial crecimiento) e innovación, tanto en el diseño como en la producción de los nuevos modelos (el Ateca, el Arona o la reedición del Ibiza).

SEAT se ha tomado muy en serio la transformación digital para mejorar sus modelos, su conducción y, especialmente, la movilidad y

experiencia de sus clientes. Para ello, se beneficia de iniciativas del grupo Volkswagen, como el Metropolis:Lab Barcelona, que integra los automóviles en las *Smart Cities*. Asimismo, el equipo transversal Easy Mobility Team, abanderado de los procesos de digitalización e I+D+i, ha impulsado el prototipo de Ateca Smart City Car, que reconoce plazas de aparcamiento mientras el vehículo circula, o las *apps* de Parkfinder y Mobile Payment, que integran los datos de disponibilidad de *parking* en tiempo real y permiten pagarlo desde el coche.

Para mejorar la visibilidad de la marca, la experiencia de compra y ser más relevante para las audiencias, la compañía ha

desarrollado el SEAT Live Store en Londres, un *showroom* virtual unido a una tienda física en el que los visitantes pueden buscar y configurar digitalmente el modelo que más se ajuste a sus preferencias, así como solicitar pruebas de conducción.

Todo ello sin olvidar uno de los principales activos de la marca: sus empleados y sus centros de producción, donde Martorell ocupa un lugar privilegiado. El compromiso del grupo Volkswagen con SEAT y Cataluña es inequívoco; no en vano, la marca se presenta desde Barcelona al mundo.

Cruzcampo

11% ▲
314M €



Pese a ser la marca cervecera con mayor cuota de mercado en el canal HoReCa en España, con una gran reputación en la zona de Andalucía, Cruzcampo viene de unos años de cierta indefinición, tanto en su oferta como en su diferenciación frente a una competencia creciente, que atacaba territorios en los que había sido tradicionalmente fuerte y líder, como el citado canal de hostelería.

Sin embargo, en 2017 dio un golpe sobre la mesa, mostrando a los consumidores que sigue ahí y que quiere “volver” con más fuerza que nunca gracias a una estrategia de reposicionamiento de marca basada en la innovación y la activación en punto de venta. Además, evolucionó su imagen

y recuperó a Gambrinus en la etiqueta de toda su gama tras un referéndum en redes sociales que alimentó el *engagement* con sus seguidores.

La campaña #SomosDeBarra ha remarcado, de alguna manera, su posición de liderazgo en el canal y, además, ha capitalizado para Cruzcampo la imagen de cerveza de “caña”. En cuanto al producto, con un panorama muy competitivo que está elevando la calidad por la demanda del consumidor, Cruzcampo ha invertido en su gama *premium* con el lanzamiento de CruZial, con especial foco en el lúpulo empleado en su fabricación.

Todo este afán de cambio no ha olvidado el papel social de la marca

y la necesidad de apoyar tanto la cultura y la tradición andaluzas como a las comunidades y la educación a través de la Fundación Cruzcampo, que desarrolla programas como #Talentage, Talento del Sur o la Red Innprende.

Bankinter

9% ▲
313M €



“Progresar adecuadamente” sería la nota que podríamos otorgarle a Bankinter en esta edición de Mejores Marcas Españolas, a tenor de la evolución de su valor de marca y de los resultados cosechados por la entidad en los últimos dos años, que siguen mejorando considerablemente.

La posición que ha tomado en el mercado portugués tras la compra de la red minorista de Barclays o su liderazgo en el negocio de la banca personal, con los clientes más satisfechos del segmento, explican este entorno positivo para Bankinter.

La marca se ha centrado siempre en la calidad de sus productos, la excelencia en el servicio y el

fortalecimiento de los canales relacionales más allá de la sucursal; su banca *online* tiene el índice de uso más alto de España, generando un 17% más de ingresos que la clientela tradicional. Además, Bankinter sobresale por su función divulgadora con el Blog de Bankinter, que disfruta de un éxito innegable tras aumentar un 30% el número de visitas en un año.

La imagen moderna, cosmopolita y algo exclusiva de la que goza la marca responde a una apuesta constante por la tecnología, con iniciativas como COINC, que fomenta el ahorro con una cuenta *online* remunerada y descuentos en Amazon, o POPCoin, que permite a todos sus clientes acceder por internet a carteras de fondos de

inversión. La entidad diversifica su oferta para buscar nuevas fuentes de ingresos y competir no solo con los grandes *players* del sector, sino también con las *fintech*, que juegan en un mercado donde Bankinter, por tamaño y posicionamiento, saldrá o muy beneficiado o muy perjudicado.

Endesa

-10% ▼
303M €



Que una marca de la importancia estratégica de Endesa sea propiedad de la italiana Enel no es la mejor de las noticias, puesto que su gestión se hace en remoto y bajo unas directrices de grupo. Esta realidad repercute en la marca, tal y como refleja el descenso de su valor.

Bien es cierto que, durante los dos últimos años, Endesa ha conectado (comercialmente) de forma más eficiente con sus clientes gracias a nuevas tarifas como Tempo Happy, que ofrece electricidad gratis durante 2 horas diarias, o a la oferta 100% digital para la contratación de gas y luz denominada One.

A ello se suma el compromiso con la digitalización para acercar las

nuevas tecnologías a los clientes y promover la eficiencia y el ahorro energético tanto en hogares como en empresas y ciudades. Para los primeros, Endesa ha lanzado Twenergy, una web que fomenta la sostenibilidad energética, o Nexo, que conecta digitalmente hogares y usuarios gracias al móvil. Las segundas se benefician de proyectos como Smart City Málaga, que tras ocho años de funcionamiento, ha sido reconocido como el primer LivingLab de una eléctrica en el mundo.

En paralelo, la marca renovó su posicionamiento y su identidad visual, alineándose a la marca madre Enel a través de la idea “Open Power”, que comunica apertura, innovación

y sostenibilidad. Sin embargo, la marca Endesa se enfrenta a tres problemas: por un lado, su alta dependencia del carbón la convierte en la eléctrica con mayor índice de emisión de CO₂ en España, lo que afecta a su discurso de eficiencia y movilidad eléctrica; en segundo lugar, el deseo manifiesto de Enel de vender la compañía y, por último, la creciente dilución de la marca Endesa en España, donde la aceleradora de innovación se denomina Enel Madrid Innovation Hub.

Sea cual sea el futuro de la relación Endesa-Enel, parece que, a largo plazo, la marca española saldrá perjudicada.

Desigual

-8% ▼
288M €



Los resultados y la expansión internacional de Desigual venían creciendo de forma constante durante casi 20 años pero, durante los últimos tres, la marca ha presentado una tendencia descendente en ventas.

Las razones de este significativo frenazo se explican interna y externamente. A nivel interno, la compañía está inmersa en un programa de transformación del negocio y de reposicionamiento de marca, comandado por su fundador, Thomas Meyer. El proceso ha implicado una reducción de tiendas propias y un cambio en el equipo directivo, que ha incorporado a un nuevo director artístico, Jean-Paul Goude, para hacer realidad lo que Desigual se

ha propuesto vender. Sin embargo, estos cambios no han obtenido los resultados esperados, quizá por un contexto marcado por la fuga de talento directivo.

Externamente, Desigual ha empezado a apostar por colecciones más sobrias, distanciándose de aquellas que la llevaron al éxito por su frescura pero que, de alguna forma, han sobresaturado a su *target*, que ha migrado hacia propuestas más sencillas. La marca ha recogido el guante y ya ofrece colecciones más ponibles en el día a día; se ha comprometido, además, a renovar al menos el 25% de las colecciones en tiendas tras entender que necesita actualizarlas más rápidamente si quiere competir con gigantes del sector.

Estas iniciativas vendrán acompañadas de una nueva imagen, un nuevo posicionamiento y campañas de publicidad que buscarán poner de nuevo en órbita a Desigual tras muchos meses sin apenas comunicación en medios masivos, anteriormente una seña de identidad de la casa.

Según sus responsables, en 2018 podremos ver a la compañía en su máximo esplendor. Queda, por tanto, esperar a ver cómo reaccionan el mercado y los clientes ante esta nueva marca Desigual.

Estrella de Galicia

Nueva entrada
288M €



“Trabajo de hormiguita”. Así define Ignacio Rivera, presidente y cuarta generación de los Rivera, el trabajo que la marca lleva desempeñando desde hace más de cien años y que, desde la implantación de la estrategia de expansión nacional hace seis, ha situado a Estrella de Galicia como una de las principales productoras de cerveza en España, con una cuota de más del 5% de mercado, y como una marca que consumidores y competidores observan con especial interés.

Desde su marcado orgullo local gallego y sin renunciar a él, ha trascendido a otras regiones españolas con consolidados feudos cervecedores, como Madrid y Andalucía, a través de una estrategia muy clara, basada en la

cerveza de calidad artesanal –en gamas *premium*, como la 1906– y en una cuidada activación en el canal HoReCa de elementos como los depósitos de cobre, que refuerzan ese halo de artesanía.

El camino hacia la notoriedad nacional se apoya también en los patrocinios deportivos a través de la gama 0,0, que les permite esponsorizar a los equipos gallegos que juegan en Primera División y contar con embajadores como Carlos Sainz Jr. o Marc Márquez, que proyectan la marca internacionalmente. Su apoyo a la cultura y, especialmente, a la artesanía se vincula de nuevo a la estrategia de marca; durante 2016, impulsó un proyecto de 110 etiquetas diseñadas por diferentes

artistas y, en 2017, impactó globalmente con una campaña que reclamaba la participación de Banksy en el festival de arte urbano de Canido (Ferrol).

Actualmente, Estrella de Galicia sigue creciendo y ya ha iniciado su internacionalización con la compra de una fábrica en Brasil para seguir compitiendo como una marca *premium*.

Dicen que nadie es profeta en su tierra, pero Estrella de Galicia demuestra lo contrario.

San Miguel

-6% ▼
258M €



Desde sus inicios, San Miguel ha sido una marca dual. Nacida en Filipinas, pero criada y evolucionada en España, su acentuado carácter internacional le sirve como base para su posicionamiento actual, su comunicación y su activación de cara al mundo.

Si hace unos años San Miguel giraba en torno a “Ciudadanos de un lugar llamado mundo”, en la actualidad, el foco es más internacional y aspiracional: “Exploring the world since 1890”. Lo vemos en campañas como Food Explorers, que pasó de recopilar recetas internacionales que maridaban con la cerveza a profundizar hacia un *storytelling* más potente: dos exploradores, embajadores de marca, descubren

la gastronomía y maridaje típicos de Filipinas (cerrando así el círculo con el origen de San Miguel) o de Finlandia, uno de los países donde la marca cosecha mejores datos de facturación internacional junto a Reino Unido, Italia o Portugal.

Asimismo, ese deseo de explorar se traduce en innovación no sólo de producto, sino también de momentos de consumo, como San Miguel 0,0 Isotónica, ideada para hidratarse y recuperarse después del deporte.

Sin embargo, pese a los esfuerzos de la marca por vincularse con determinadas ciudades –en Málaga, por ejemplo, a través del patrocinio del equipo de fútbol o de la campaña “50 años

siendo boquerones”, que celebró los 50 años de la fábrica en la ciudad–, se percibe cierto grado de deslocalización que complica un mayor nivel de entendimiento e interacción con la marca.

A buen seguro, San Miguel ha encontrado sus mercados y juega su rol dentro de la estrategia del grupo Mahou San Miguel, pero debe reforzar su vínculo con el mercado español.

Sanitas

Nueva entrada
250M €



Probablemente, Sanitas es una de las marcas españolas que mayor impacto histórico tienen en el imaginario social de varias generaciones en relación a la salud y a los seguros médicos; por ello, no extraña que ese *equity*, su posición competitiva y su reputación en el mercado español hayan permitido a Sanitas ser la única marca del grupo inglés Bupa, al que pertenece desde hace casi 20 años, que mantiene su nombre.

Sanitas ha sabido posicionarse más allá de la salud como una compañía que promueve el bienestar –o *wellness*– a través de la prevención: cuidado alimenticio, práctica de deporte y otros hábitos saludables que aplican internamente (con políticas como

Sanitas Smile) y externamente, ofreciendo productos, empleando la comunicación e impulsando iniciativas como Healthy City, que involucra a más de 40 grandes empresas españolas y más de 200.000 de sus empleados.

Además, aprovecha la transformación digital del sector para lanzar seguros médicos completamente digitales, como Blua, y soluciones que consolidan la relación de sus asegurados con la marca a través de canales alternativos, tales como la “videoconsulta” o una web (y *app*) que permite gestionar todo el proceso “burocrático” (citas, historial médico...) con la ayuda de *chatbots* que buscan la personalización y la eficiencia.

Todo ello promueve uno de los indicadores clave para la compañía, por el que destaca en el sector: la satisfacción.

Sanitas también ha sabido flexibilizar su modelo de negocio para estar más presente a pie de calle, con clínicas y centros de salud Millenium Sanitas, y permitiendo el acceso de personas sin su seguro médico a determinados servicios, como el dental, de manera que la captación de futuros asegurados sea más natural.

Mutua Madrileña

1% ▲
240M €



Mutua Madrileña cierra esta edición de Mejores Marcas Españolas siendo, además, la mejor empresa para trabajar en España durante 2017. El equipo directivo demuestra la importancia que da al compromiso con los empleados, tanto en su desarrollo y capacitación como en su conciliación personal y laboral, y lo hace a través de iniciativas como el campus Mutua, la plataforma de *e-learning* o SOY móvil, que promueve el teletrabajo.

La marca, que sigue teniendo una marcada presencia y acento madrileños –no en vano nació y se desarrolló en la capital, aprovechando este origen no sólo en el nombre, sino también en importantes patrocinios mundiales

como el Mutua Madrid Open de tenis–, ha empezado, sin embargo, a entender que el futuro no puede ubicarse únicamente en España y, por ello, ha arrancado su expansión internacional con la adquisición del 40% del grupo asegurador chileno Bci Seguros.

Asimismo, ha potenciado durante los dos últimos años la transformación digital con la implantación de un modelo de *marketing* que se ha traducido en una web renovada, en una nueva *app* que digitaliza íntegramente los servicios y en el lanzamiento de dos seguros 100% *online* con procesos simplificados de contratación.

De cara al futuro, Mutua Madrileña deberá capitalizar lo mejor de sí

misma para enfrentarse a un mundo nuevo donde el paso lo marcan las *insurtech*; deberá abandonar su versión más táctica –con campañas como “Por qué a mí”– y centrarse en el *big data* para personalizar su oferta y enlazar sus diferentes ramas de seguros aprovechando las infinitas posibilidades que brinda el internet de las cosas.

