

Estudio sobre

Orientación a marca y desempeño empresarial

Resumen ejecutivo

Una iniciativa de:

summa:
Empowering brands



Foro de
Marcas Renombradas
Españolas

Con el apoyo de:



Oficina Española
de Patentes y Marcas

Con la colaboración de:

Iberinform
Crédito y Caución



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

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

Pero, además, la marca sirve también

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

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

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

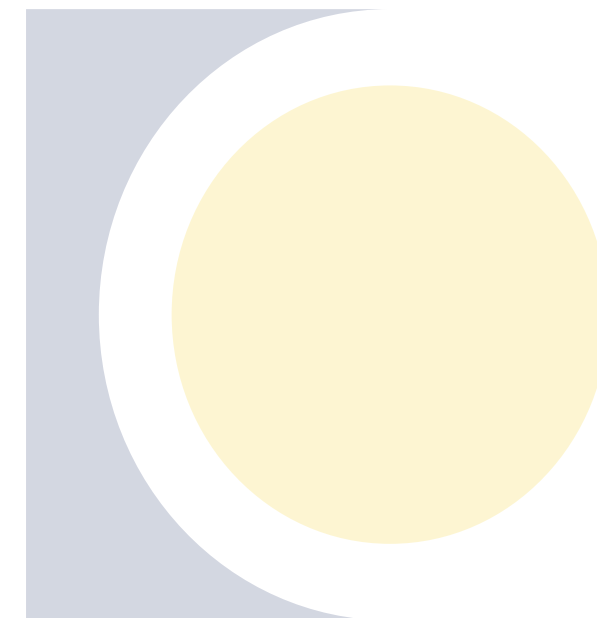
Desde la Oficina Española de Patentes

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

José Antonio Gil Celedonio

Director General

Oficina Española de Patentes y Marcas





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

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

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

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

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

Pablo López
Director General
FORO DE MARCAS RENOMBRADAS ESPAÑOLAS



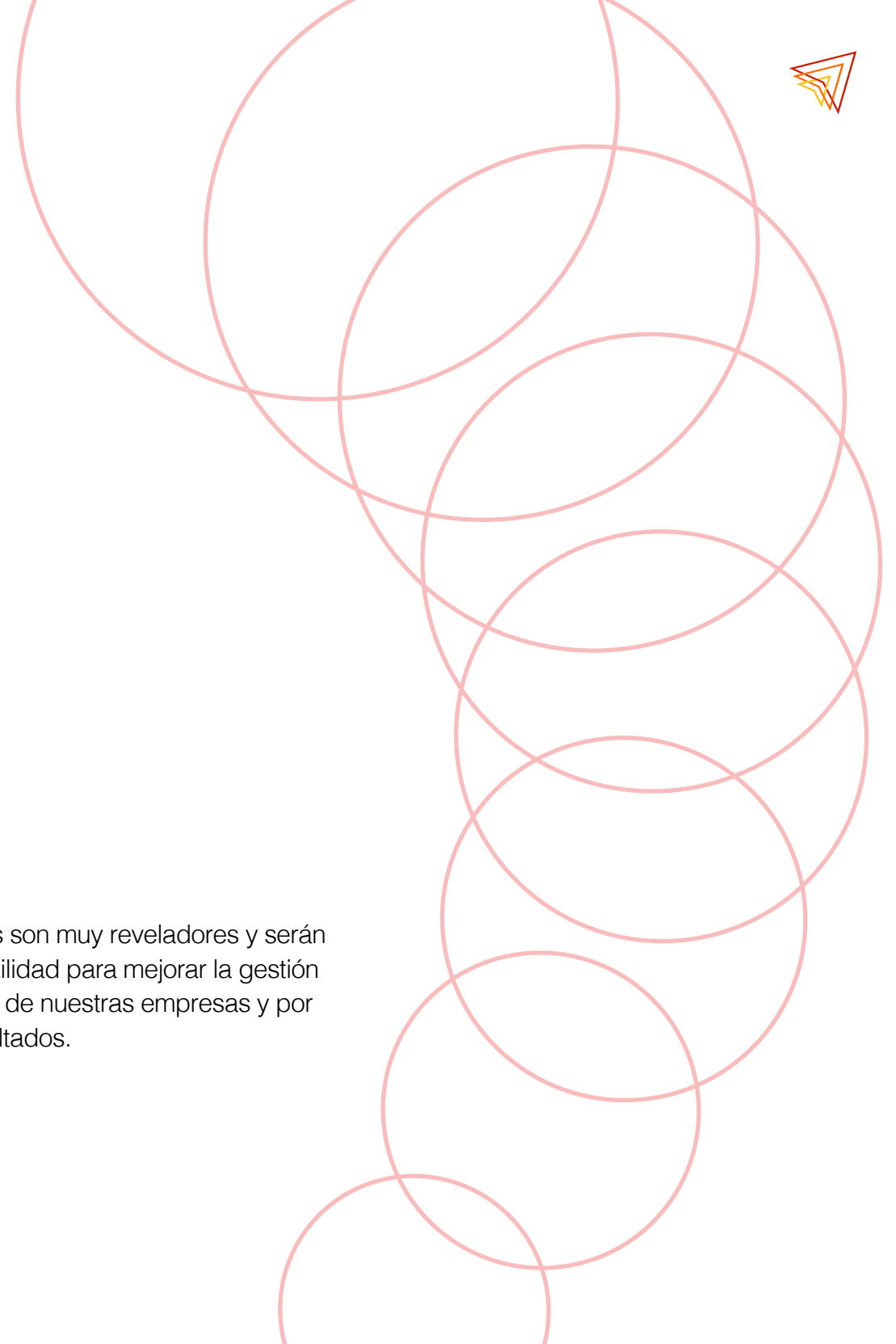
“Está claro que la marca es una herramienta clave para potenciar la competitividad y el crecimiento de las empresas, pero no había ningún estudio que lo demostrase”

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

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

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

Conrad Llorens
Presidente
Summa





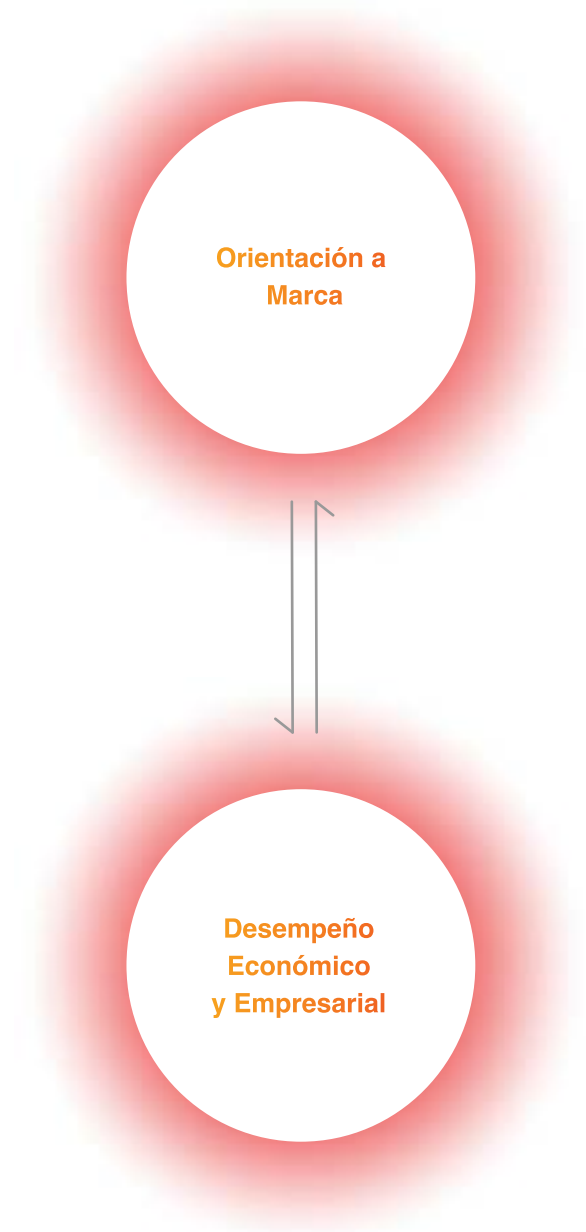
Objetivos

Este estudio pretende:

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

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

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





Metodología

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

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

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

Resumen ejecutivo



La importancia de la marca

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



El modelo

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

1. FILOSOFÍA

1.1 Definición estratégica de la marca

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

1.2 Cultura de marca

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

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



2.

GOBERNANZA

2.1 Gestión y organización

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

Peso discriminante en la OM

3,4%

2,8%

2,4%

2.2 Políticas de innovación

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

2,9%

2,4%

2,3%

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



3. CONDUCTAS

3.1 Experiencia de marca

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

Peso discriminante en la OM

2,8%

2,6%

3.2 Activación de marca

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

2,3%

2,3%

2,3%

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



Resultados 2020

FILOSOFÍA

Un propósito corporativo inspirador contribuye a una mayor Orientación a Marca

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



FILOSOFÍA

La cultura de marca favorece la captación y retención de talento

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

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



GOBERNANZA

Todo lo que sucede en una compañía construye marca

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



CONDUCTAS

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

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



Dos perfiles de Orientación a Marca

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

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

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

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



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

x2 Mayor cifra de negocio

x2 Posibilidades de liderar el mercado

x3.4 Mayor margen sobre ventas

+43% Mayor crecimiento a medio plazo

x1.5 Mayor inversión en I+D

+40% Mayor rentabilidad

+27% Mayor longevidad del negocio

+22% Mayor generación de nuevo empleo

x4 Mayor productividad de los empleados

Respecto a empresas con una menor orientación

Respecto al tejido empresarial

Diez recomendaciones para orientar su empresa a marca



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

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



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

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



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

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



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

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



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

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



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

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



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

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



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

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



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

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



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

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



Agradecimientos

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

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



summa:
Empowering brands



Foro de
Marcas Renombradas
Españolas



Oficina Española
de Patentes y Marcas

Iberinform
Crédito y Caución