

## GESTIÓN

# Poner cifra a un valor intangible

**ESTRATEGIA** Las empresas en las que la cultura corporativa gira en torno a la marca son un 40% más rentables.

Lucía Junco, Madrid

Cuando uno luce la camiseta del equipo de sus amores (en mi caso, roja y blanca), lo hace con orgullo, con sentido de pertenencia a algo, en consonancia con unos valores y un estilo de vida o “una forma diferente de entender la vida”, que dicen los míos. En el campo, se pide a los jugadores que suden la camiseta por lo mismo, que sientan esos colores como suyos cada partido, porque no sólo se están ganando su sueldo, están representado a miles de personas detrás. Entre semana, bien podría lucir una camiseta color salmón, con una portada de EXPANSIÓN, una enseña de referencia líder en su categoría. Porque las compañías que dan valor a su marca logran eso, liderar el mercado (hacerlo en LaLiga ya es otra cosa).

Steve Jobs lo sabía bien. No buscaba vender solo un ordenador o un teléfono, vendía ambición (ahora diríamos experiencia) que, muy centrada en el diseño y en las altas prestaciones, ha derivado en un sentido de pertenencia de los consumidores de Apple a una comunidad. Viendo sus resultados, sorprende que aún haya muchas empresas que no vean o puedan dar la relevancia que merece a la marca para la evolución de su negocio. Según se desprende del Estudio *Orientación a Marca y Desempeño Empresarial*, desarrollado por el Foro de Marcas Renombradas Españolas y Summa Branding, con el apoyo de la Oficina Española de Patentes y Marcas y la colaboración de Iberinform, las empresas con una orientación avanzada hacia la marca crecen un 44% más respecto a la media de su sector; tienen el doble de posibilidades de ser líderes del mercado; crecen un 75% más que su competidor principal; generan un 22% más de empleo siendo la productividad de sus empleados 4,4 veces superior. Su facturación es 2,13 veces más alta que sus competidores y, en el caso de España, un 332% más respecto al promedio del tejido empresarial y son un 40% más rentables.

En un momento en que tras el Covid hasta el 90% de los consumidores reconoce que cambiaría de marca si ésta no cumple sus expectativas; en el que un pequeño error o una única mala experiencia es motivo suficiente para dejar de comprar una enseña (según datos de un estudio de SAS), y un tiempo en el que además la crisis económica vuelve a elevar el peso de la marca de la distribución con una cuota de mercado ya cercana al 50%, la importancia de este intangible, su gobernanza y filosofía y la orientación de toda la compañía hacia la misma son más determinantes que nunca, cambiante ade-



## UN PROCESO QUE REQUIERE ADAPTACIÓN

Con un portfolio de marcas de más de 75 años de antigüedad, como ColaCao o Nocilla, en Idilia Foods recientemente han revisado su propósito de marca con ColaCao, con el objetivo de empoderar a niños y niñas a respetar sus diferencias y a luchar contra el acoso escolar, “un proyecto de tal trascendencia que traspasa la coyuntura de una campaña puntual e impacta directamente en el corazón de la marca y de la compañía, marcando cómo será su comunicación tanto externa como interna así como sus procesos de trabajo”.

## LAS VENTAJAS DE UNA EMPRESA ORIENTADA A LA ENSEÑA

- Suelen ser compañías de mayor tamaño por número de empleados, con más antigüedad y con una **longevidad un 27% mayor**.
- Crecen más que el resto de empresas (un 47% en tres ejercicios) y tienen una **rentabilidad 1,4 veces superior**.
- Cuentan con un mayor portfolio de enseñas gestionadas e **invierten 1,5 veces más en innovación** (más del 6% de su facturación en nuevos desarrollos, frente al 2% que presentaron una orientación media baja).
- Los aspectos que más las diferencian son **difundir activamente la cultura de la marca** entre todos los empleados, formar a los nuevos empleados en la misma desde su incorporación y revisar con mayor regularidad la relevancia y diferenciación del posicionamiento de marca.

más según el mercado. En seguros, por ejemplo, “un mercado en el que los productos se están convirtiendo en *commodities*, el valor de la marca, que está asociada a los valores de la compañía, juega cada día un rol más importante como elemento diferenciador frente a las estrategias exclusivamente de precio”, apunta Fernando Garrido Tomé, director de Marca y Reputación de Mapfre. En el caso por ejemplo de los fabricantes de máquinas de hielo como ITV ICE Makers, “en un momento en que se produce una concentración de empresas es importante una identidad bien definida que nos diferencie y que nos permita competir

**Las compañías centradas en la marca generan un 22% más de empleo y son más productivas**

**Son empresas en las que, en el 82% de los casos, el CEO es parte activa en la divulgación de la enseña**

en un entorno muy complejo”, explica Cristina Córdón, CEO de ITV ICE Makers.

A pesar de ello, según el citado estudio, solo el 16% de las empresas españolas sensibiliza a toda la organización sobre su papel activo en la construcción de valor para la marca; monitorizan y siguen la evolución de las marcas pero los resultados no llegan a la alta dirección cuando en el 82% de las empresas consultadas el CEO es parte activa en la divulgación de la enseña y el 70% de la dirección trabaja activamente en difundir sus valores. Poco más de la mitad de las compañías forma a los empleados en la cultura

de marca en su incorporación y en la misma línea (54%), apenas la mitad, considera a los empleados embajadores de marca y pauta su participación activa en la difusión de los valores y cultura. “Se preocupan por generar una experiencia coherente pero solo el 57% involucra a toda la organización en ello”.

## Autodiagnóstico

Para conocer el nivel de orientación a la marca de la empresa, desde el Foro de Marcas Renombradas han desarrollado una herramienta de autodiagnóstico que identifica hasta 20 variables clave que definen la Orientación a Marca, y que se agrupan en tres dimensiones: Filosofía (cómo se entiende la marca en la organización), Gobernanza (cómo se organiza y gestiona la marca) y Conducta (cómo se actúa y se entrega la promesa de marca). En base a estas variables, la empresa puede evaluar cómo gestiona estas áreas y cuál es su puntuación en cada una de ellas, además de obtener una serie de recomendaciones para mejorar en estos aspectos.

“Se trata de una herramienta que te da una orientación de cómo estás respecto al mercado y ofrece datos comparativos para detectar áreas de mejora, y de gran ayuda para comprobar que la cultura se difunde bien a toda la empresa, se expande correctamente a todos los puntos de contacto y que en definitiva, la estrategia de marca se incorpora correctamente al negocio”, explica Marta Colomer, directora de Márketing corporativo de Idilia Foods. Sirve además “para abrir un debate interno sobre cómo potenciar la comunicación y relación con todos los grupos de interés”, apunta Córdón. “Este modelo puede ayudar a conocer mejor los puntos críticos y las posibilidades de mejora. En Mapfre estamos convencidos de que la marca es un elemento que ayuda al desarrollo del negocio. Por ello, en todo momento nuestra forma de manifestarnos, los contenidos y valores de marca están alineados con nuestra estrategia. Creemos que manteniendo esa coherencia podemos ayudar más al negocio”, añade Garrido.

La orientación a la marca es en definitiva una actitud corporativa que coloca la marca y su propósito en el centro de todas las decisiones estratégicas, inspirando la gestión y la organización a nivel interno como externo, “una visión consensuada y alineada entre todas las personas involucradas en la empresa y el faro que nos guía dónde queremos ir a nivel de negocio y posicionamiento”, añade Raquel Záldivar, *global and innovation manager* de la división de vinos de Zamora Company.