

# Estrategia y gestión internacional de marca

**Factores claves para gestionar con éxito la marca a nivel internacional: casos prácticos de empresas con sede en España**

*Por Luis Rodríguez-Baptista,  
Profesor Asociado de IE Business School*



**ESTRATEGIA Y GESTIÓN  
INTERNACIONAL DE MARCA.  
FACTORES CLAVES PARA GESTIONAR CON ÉXITO  
LA MARCA A NIVEL INTERNACIONAL: CASOS  
PRÁCTICOS DE EMPRESAS CON SEDE EN ESPAÑA**

**AUTOR: LUIS RODRÍGUEZ-BAPTISTA,  
PROFESOR ASOCIADO DE IE BUSINESS SCHOOL**

**ASISTENTES DE INVESTIGACIÓN:  
SARA LÓPEZ CARIDE  
BRIANDA SALINAS DE ROJAS  
ELENA MOLINA**



## LA TENSA RELACIÓN ENTRE LA INVERSIÓN EN MARCA Y LAS VENTAS EN LA INTERNACIONALIZACIÓN

Este estudio busca que el lector pueda formar su propia opinión sobre el peso de la marca al planificar y efectivizar cómo salir y/o crecer en el extranjero.

La internacionalización de las empresas es un tema muy estudiado sobre el que hay innumerables referencias. Sin embargo, en la bibliografía, la internacionalización de la marca es una “actividad adicional” dentro de una lista de tareas que cumplir, y pocas obras resaltan la prioridad que debe tener en la generación de resultados de negocio, tan importantes en los primeros pasos de una compañía cuando sale “fuera de casa”.

En el contexto de internacionalización con marca, la palabra inversión conlleva múltiples connotaciones. Desde aspectos estratégicos como el tener un modelo claro que se adapte a los mercados donde viaja, hasta otros aspectos más tácticos, relacionados con las métricas y la tecnología para gestionar la marca. Dentro de ese espectro, este estudio aspira a identificar claves de éxito y aprendizajes en el entorno de empresas exitosas españolas. Además, con miras a ofrecer una visión complementaria, también se recoge la experiencia en estos mismos asuntos de marcas internacionales de referencia con presencia en España.

Este informe, realizado por IE para el Foro de Marcas Renombradas Españolas y la Asociación Española de Empresas de Branding (AE BRAND), con la colaboración de ICEX España Exportación e Inversiones, tiene como objetivo el compartir los aprendizajes de organizaciones exitosas en la gestión de marcas a nivel internacional.

El enfoque del estudio es muy pragmático, e identifica los factores claves comunes a las empresas, además de otros elementos que, si bien solo son practicados por algunas de ellas, pueden servir de estímulo y reflejo para otras organizaciones empresariales.

Queremos agradecer a todas las personas que han contribuido a llevar a cabo este estudio. En primer lugar, a Pablo López, del Foro de Marcas Renombradas Españolas, y a Conrad Llorens y Christián Saracco de AE Brand, que nos ayudaron a diseñar los cuestionarios, aportaron conocimientos y sugerencias sobre el enfoque de la investigación, el contacto con los entrevistados y la interpretación de los resultados. Por otro lado, queremos dar las gracias y hacer un reconocimiento especial a los directivos de las empresas entrevistadas, que aportaron su tiempo y el conocimiento de sus años de experiencia para compartir sus aprendizajes y errores, con miras a que el lector pueda beneficiarse de ellos. También estamos sumamente agradecidos a los directivos que contestaron el cuestionario cuantitativo, que nos permite presentar un barómetro del estado de la internacionalización de la marca entre las empresas que lo respondieron.

Esperamos que este estudio sea una aportación valiosa para que los empresarios y directivos del tejido empresarial con sede en España puedan gestionar con éxito su marca a nivel internacional.

## ÍNDICE DE CAPÍTULOS

INTRODUCCIÓN	4
METODOLOGÍA	9
RESUMEN EJECUTIVO	12
RESULTADOS DEL ESTUDIO	14

# TABLA DE CONTENIDOS

## ÍNDICE DE CASOS PRÁCTICOS DE ÉXITO

La importancia de la formación a los actuales empleados cuando se incorpora una nueva marca en el portafolio.	17
¿Cómo evoluciona el modelo de marca para hacerla más relevante?	23
¿Cómo nace una organización internacional de marca y marketing?	31
¿Cómo evoluciona una organización de marca y marketing a medida que crece internacionalmente?	33
Brand Love.	48
Remunerando a sus empleados por el desempeño de la marca.	49
Entendiendo en detalle dónde, cuándo y cómo es mejor generar marca.	53
¿Cómo invertir en generar marca y negocio simultáneamente?	56
¿Cómo utilizar el país de origen para generar empatía con la marca en fusiones y adquisiciones?	61
¿Cómo utilizar la región de origen de la marca para generar una nueva categoría en una industria milenaria?	62

## ÍNDICE DE FIGURAS/ GRÁFICOS

<b>Figura 1:</b> Muestra del estudio cuantitativo.	<b>11</b>
<b>Figura 2:</b> Priorización de las actividades para la gestión internacional de la marca	<b>13</b>
<b>Figura 3:</b> Importancia otorgada a la formación sobre la marca al personal.	<b>18</b>
<b>Figura 4:</b> Frecuencia con que se imparte la formación de marca al personal.	<b>19</b>
<b>Figura 5:</b> Relación entre la periodicidad de la formación sobre la marca al personal y la facturación anual de la empresa.	<b>19</b>
<b>Figura 6:</b> Relación entre la periodicidad de la formación sobre la marca al personal y el número de mercados en lo que se invierte regularmente para promocionar la marca.	<b>20</b>
<b>Figura 7:</b> Relación entre la periodicidad de la formación sobre la marca al personal y el número de años que la empresa lleva internacionalizada.	<b>20</b>
<b>Figura 8:</b> Existencia de una estrategia de marca definida.	<b>25</b>
<b>Figura 9:</b> Modelo de marca más utilizado.	<b>25</b>
<b>Figura 10:</b> Relación entre el modelo de marca utilizado y la facturación de las empresas.	<b>26</b>
<b>Figura 11:</b> Relación entre el modelo de marca utilizado y los años que lleva la empresa internacionalizada.	<b>26</b>
<b>Figura 12:</b> Espectro de responsabilidad sobre los procesos de marca en la organizaciones entrevistadas.	<b>28</b>
<b>Figura 13:</b> Existencia de un equipo de gestión global de marca.	<b>34</b>
<b>Figura 14:</b> Existencia de equipos de marketing, comunicación o gestión de marca en todos o algunos de los mercados donde están presentes.	<b>34</b>
<b>Figura 15:</b> Relación entre la tenencia de un equipo global de gestión de marca y la facturación de la empresa.	<b>35</b>
<b>Figura 16:</b> Mapa indicativo de dónde se toman las decisiones para los diferentes procesos relacionados con la marca.	<b>35</b>
<b>Figura 17:</b> Concepto gráfico de arquitectura de marca.	<b>36</b>
<b>Figura 18:</b> Espectro de posibilidades de arquitectura de marca.	<b>36</b>

<b>Figura 19:</b> Ejemplos del modelo de arquitectura de marca Branded House que utilizan algunas marcas.	<b>37</b>
<b>Figura 20:</b> Ejemplos del modelo de arquitectura de marca House of Brands que utilizan algunas marcas.	<b>37</b>
<b>Figura 21:</b> Ejemplo del modelo de arquitectura de marca híbrido.	<b>38</b>
<b>Figura 22:</b> Ejemplo del modelo de arquitectura de House of Brands en B2C.	<b>38</b>
<b>Figura 23:</b> Existencia de reglas de arquitectura de marca.	<b>40</b>
<b>Figura 24:</b> Modelos de arquitectura de marca utilizados.	<b>40</b>
<b>Figura 25:</b> Relación entre la existencia de reglas de arquitectura de marca y la existencia de un equipo global de gestión de marca.	<b>41</b>
<b>Figura 26:</b> Relación entre la existencia de reglas de arquitectura de marca y el tiempo que lleva la empresa internacionalizada.	<b>41</b>
<b>Figura 27:</b> Relación entre la existencia de reglas de arquitectura de marca y el número de mercados donde está presente.	<b>42</b>
<b>Figura 28:</b> Priorización de herramientas para gestionar la marca en mercados internacionales.	<b>44</b>
<b>Figura 29:</b> Herramientas utilizadas por las empresas para gestionar la marca en mercados internacionales.	<b>45</b>
<b>Figura 30:</b> Relación entre el uso de Brand guidelines y el tipo de cliente con que opera la empresa.	<b>45</b>
<b>Figura 31:</b> Priorización de métricas para gestionar la marca en mercados internacionales.	<b>50</b>
<b>Figura 32:</b> Métricas utilizadas por las empresas para gestionar la marca en mercados internacionales.	<b>50</b>
<b>Figura 33:</b> Porcentaje del presupuesto que dedican las empresas a promover la marca en mercados internacionales.	<b>57</b>
<b>Figura 34:</b> Relación entre el porcentaje que invierten en promover la marca internacionalmente y el número de mercados en que operan.	<b>57</b>
<b>Figura 35:</b> Actividades en las que las empresas invierte más para construir la marca a nivel internacional.	<b>58</b>

El presente estudio consta de una fase cualitativa y una cuantitativa.

Ambas investigaciones se realizaron de forma simultánea desde finales de 2017.

Con la finalidad de identificar las mejores prácticas de empresas exitosas y también de entender la realidad del mercado sobre la gestión de marca a nivel internacional, los temas que se trataron en ambas investigaciones –cuantitativa y cualitativa- fueron similares.

- Estrategia de marca.
- Organización.
- Herramientas y tecnología para gestionar la marca.
- Métricas y KPIs.
- Experiencia de marca/cliente.
- Presupuestos y resultados de negocio.
- Retos principales en la gestión internacional de la marca.

La investigación cualitativa consistió en entrevistas en profundidad presenciales o a través de Skype, entre 60 y 90 minutos de duración, con los directivos de la muestra. Una vez realizadas las entrevistas, se analizaron elementos comunes que servirían para identificar factores claves de éxito que los entrevistados hubiesen mencionado.

La sección cuantitativa se llevó a cabo a través de un extenso cuestionario online que recogía las prácticas y opiniones de una base amplia de empresas. Los resultados obtenidos fueron detalladamente analizados. Correlacionando las respuestas a diferentes preguntas se determinó el peso que suponían ciertas preguntas con respecto a otras y la posible relación que podría existir entre ellas. Gracias a este método, fue posible descartar del estudio las cuestiones que no arrojaban ningún tipo de dato significativo para nuestro análisis.

En lugar de simplemente mostrar las respuestas, hemos realizado un estudio que toma en cuenta ambos resultados. Hay que mencionar, sin embargo, que algunos de los factores claves identificados surgieron de forma espontánea y por ello no fueron evaluados en el estudio cuantitativo.

---

## La muestra

Para el estudio cualitativo se escogieron empresas españolas y extranjeras con sede en España que cumplieran con determinados criterios:

- Que representara varios sectores de la economía, tanto B2C, B2B como B2B2C.
- Que existiera alguna medición publicada de ser referente en su gestión de marca internacional.
- Que estuviese presente en varios países.
- Que estuviese internacionalizada como mínimo en los últimos 10 años.
- Que al menos el 25% de su facturación sea internacional.
- Que no fuese una empresa únicamente presente en el canal online.

Los directivos entrevistados fueron los siguientes:

- **Beatriz Osuna y Sara Blázquez Lautre, Brand PR Senior Manager y Senior Communication Manager, Coca Cola Iberia.**
- **Santiago Alfonso, Director de Marketing, Cosentino.**
- **Nicolás Mouze y Nuno Martins, Director de Marketing y Sales Iberia y Marketing Communications and Business Development Director, DHL Express Spain.**
- **Miguel Ángel Martínez Olagüe, Chief Business Development & Marketing Officer, GMV.**
- **Eugeni Brotóns, Global Marketing Director, González Byass.**
- **José Juan Domínguez Frías, Global Branding & Trade Marketing Director, Johnson Controls-Hitachi Air Conditioning Solutions.**
- **Laura Duran y Luisa Allí, Directoras de Marketing y de Comunicación, respectivamente, IKEA Ibérica.**
- **Natalia González-Valdés, Directora de Comunicación Corporativa y RSC, L'Oréal España.**
- **Isidoro Martínez de la Escalera, Chief Marketing and E-commerce Officer, NH Hotel Group.**
- **Alfonso Fernández, Director de Marketing Corporativo, Samsung España.**
- **Isabel García Sánchez-Valiente, Global Brand and Culture Manager, Santander.**
- **Rosa Tous Oriol, Vicepresidenta Corporativa, TOUS.**

Para el estudio cuantitativo, el cuestionario fue enviado a bases de datos del Foro de Marcas Renombradas Españolas y a AEBrand, así como a otras organizaciones como el Club de Exportadores e Inversores Españoles, ANDEMA o Cre100do. Hemos obtenido un total de 104 cuestionarios cumplimentados, incluyendo compañías como Mango, Grupo Barceló, Iberia, Gas Natural, Repsol, IE Business School o La Liga, por mencionar solo algunas. Un encuestado podía no contestar a una pregunta porque no tenía sentido en la realidad comercial de su empresa, porque no entendía la pregunta o por el agotamiento natural que se produce en cuestionarios de esta longitud. Esta es la razón por la que no todas las preguntas del cuestionario han sido respondidas por el mismo número de personas.

## La muestra cuantitativa en números

La mayoría de las empresas que participaron en el estudio cuantitativo son de origen español (91%); un 70% de ellas fueron fundadas entre 1918 y 1992; un 65% de la muestra factura más de 100 millones de euros al año; y un 54% factura más del 50% de sus ingresos fuera de su país de origen. El tipo de estrategia de cliente a quien se dirige la empresa con mayor representación en la muestra es el B2B2C (48% del total).

Es importante aclarar, por último, que esta muestra no es representativa del universo de empresas, ya que no se pudo cumplir con las cuotas para las distintas características que definen el tejido empresarial español.

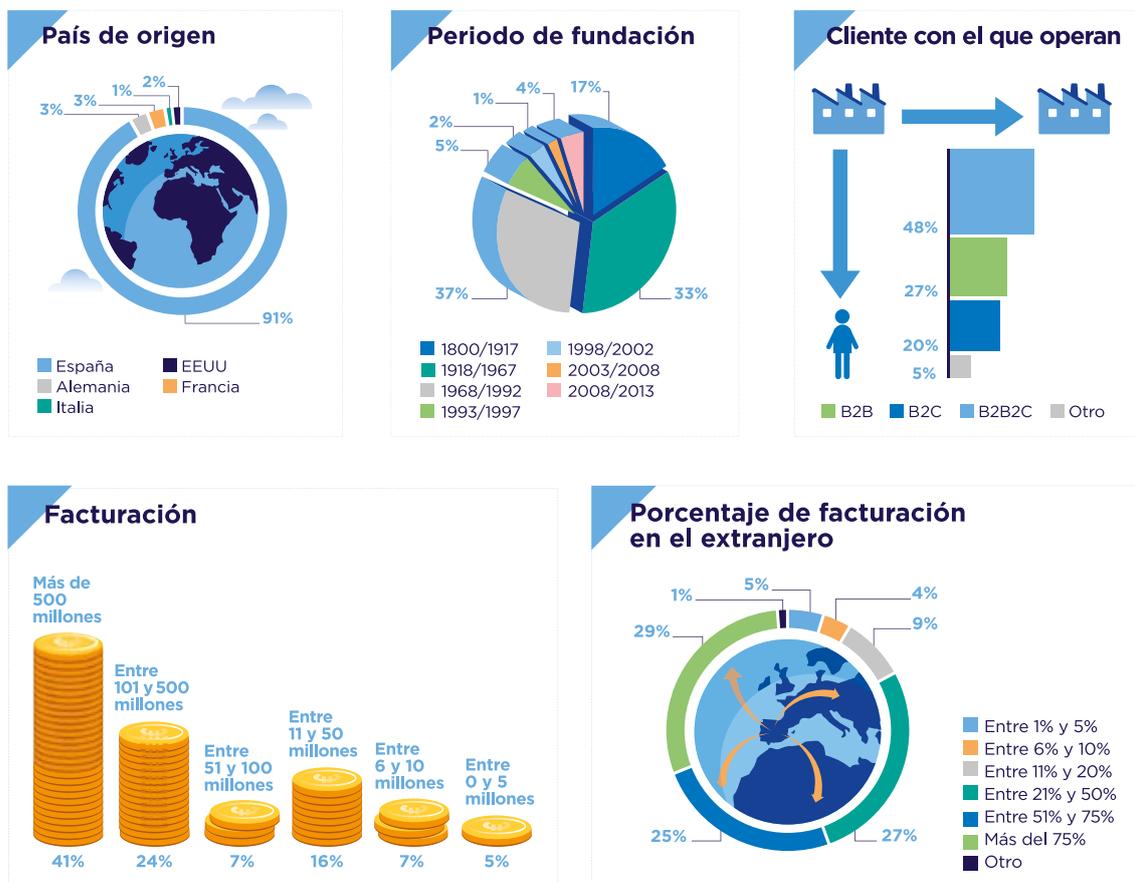


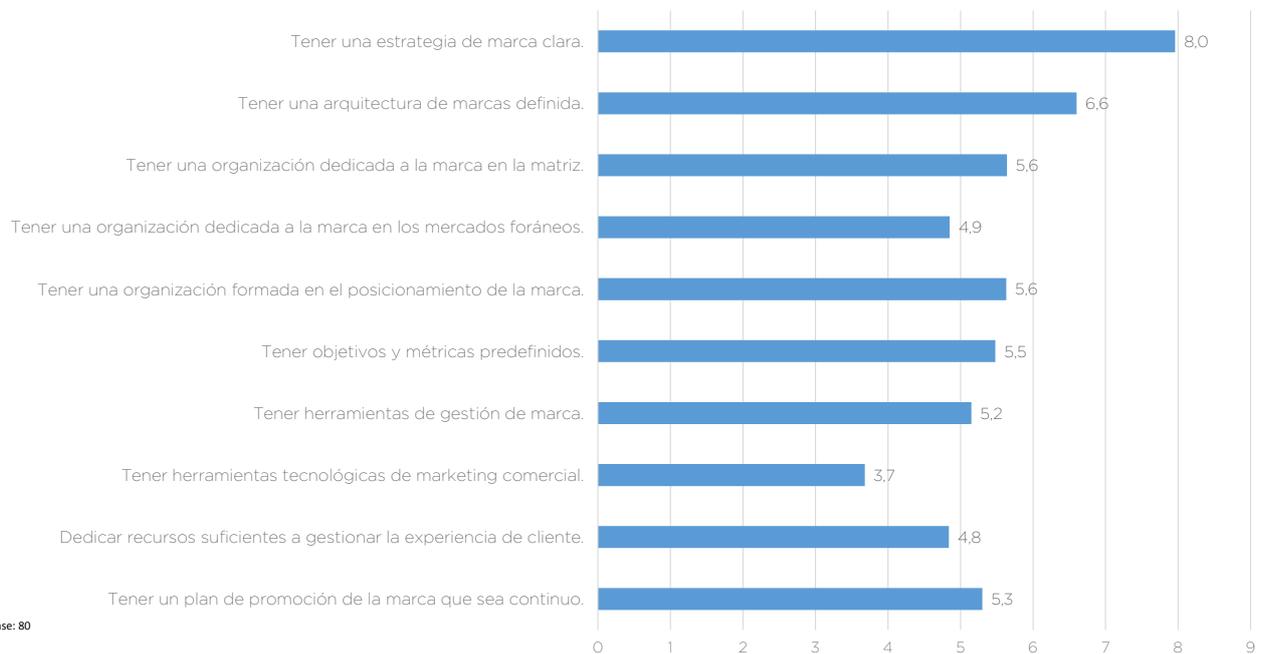
FIGURA 1. Muestra de empresas encuestadas.

El resultado del estudio arrojó diez factores claves para la gestión internacional de la marca, según los responsables de las empresas. Cada factor se discute en detalle, con ejemplos, en la siguiente sección.

- 1** Tener un personal que “respire” la marca es un ingrediente que la mayoría de los entrevistados considera imprescindible para tener éxito en la internacionalización de la misma.
- 2** El éxito internacional de la marca pasa por pensar en ella “globalmente”, definirla bien y dotarla de flexibilidad únicamente en la implementación local en cada territorio.
- 3** El Consejero Delegado es el máximo representante de la marca y debe dejarlo claro ante los distintos grupos de interés.
- 4** Si bien no hay homogeneidad en cuanto al tipo de organización necesaria, en todas las empresas entrevistadas sí que existe un equipo que garantiza la implantación consistente en todos los mercados.
- 5** La definición de una arquitectura de marca es clave para poder capitalizar el valor (o equity) de la/s marca/s de una forma más eficiente.
- 6** Es imprescindible -y muy eficiente- el tener una plataforma informática donde compartir y controlar todas las iniciativas de la marca.
- 7** Si bien las empresas utilizan métricas comunes de marca y marketing, o a veces específicas para su industria, todos los entrevistados concuerdan en la necesidad de tener indicadores clave de rendimiento (KPIs) y mediciones recurrentes de la salud y del “amor” o “cariño” hacia la marca. También, la mayoría recomienda invertir en el desarrollo de métricas que vinculen las ventas con la marca.
- 8** Las empresas reconocen que la experiencia del cliente es una de las claves para construir actualmente la marca. Debido a esto, las compañías están invirtiendo recursos en unificar la visión del cliente para generar más y mejor impacto.
- 9** Se debe invertir en la marca continuamente: los presupuestos y las actividades se deben adaptar a la categoría, a la madurez de la marca y al objetivo de negocio en cada territorio.
- 10** Los entrevistados se enfrentan a retos diferentes entre sí, pero en todos los casos las soluciones pasan por tener un mejor entendimiento de cómo optimizar la generación de marca en el mundo digital.

## ¿Cómo se comparan estos factores claves con los que las empresas encuestadas mencionaron?

Todos los encuestados tienen una perspectiva similar sobre cuáles son las actividades más importantes en la gestión internacional de marca. Todos coinciden en dotarse de una estrategia clara de marca, a lo que habría que sumar el tener una arquitectura definida, una organización dedicada a la marca en la matriz y unos empleados formados en el posicionamiento de la misma. Estos factores aparecen como prioritarios, muy en línea con lo que mencionaron las empresas en el estudio cualitativo.



13

Base: 80

FIGURA 2. Priorización de las actividades para la gestión internacional de marca.

Los resultados muestran que la marca, como cualquier otro activo, requiere inversión continua y eficaz; y las empresas parecen ser conscientes de que esto requiere una dedicación expresa.

Las bases para gestionar exitosamente las marcas son claras y pasan por tener estrategias y herramientas que permitan formar al activo más importante para lograr el éxito: las personas.

Sin embargo, una reflexión que surgió a lo largo del estudio tiene que ver con cómo la mayoría de las empresas siguen pensando más en los productos detrás de las marcas, en vez de enfocarse en construir relaciones a largo plazo con los clientes a través de ellas. Da la impresión que la transformación digital empresarial les está llevando por esa dirección (i.e. tener un foco en el cliente vs. la marca o el producto). Esto conlleva replantearse la estructura organizacional para tener una visión global y unificada de los clientes, que les permita aprovechar todas las interacciones para crear marca y generar ventas. De esta forma, las empresas del futuro deberán tener expertos en segmentos de clientes que ofrecerán una u otra marca dependiendo de las necesidades cambiantes del consumidor, pero siempre enfocados en la relación a largo plazo con el mismo.

Este estudio se diferencia de otra bibliografía en que, mediante ejemplos prácticos, analiza cómo han realizado el proceso las empresas exitosas entrevistadas. Además, con miras a que el lector pueda saber dónde ubicarse en el espectro de empresas existentes, en la medida de lo posible se compara cada aspecto de la gestión internacional de marca con la muestra cuantitativa.

A continuación se discuten en detalle cada uno de los factores claves identificados entre las empresas encuestadas en la parte cualitativa y su comparación con la muestra cuantitativa.

---

## 1) Tener un personal que “respire” la marca es el factor más importante que la mayoría de los entrevistados considera imprescindible para tener éxito en la internacionalización de la marca

Las empresas consideran que la mejor forma de que la marca sea el pilar fundamental en la expansión internacional es que los empleados se conviertan en los embajadores de la misma. La razón es que esto les ayuda en la toma de decisiones -muchas de ellas claves para el negocio- en cualquier situación. El uso de formaciones, eventos, pasantías, concursos y otras actividades para fomentar la cultura de marca son algunas de las iniciativas que las organizaciones mencionaron.

Coca Cola, por ejemplo, pone mucho esfuerzo en que sus empleados sean los primeros, mejor y más informados en cada una de las categorías en las que opera y sobre todos y cada uno de sus productos, dándoles siempre la primicia de nuevos lanzamientos, promociones, etc. El programa “No te quedes sin palabras”, de iniciativa española y luego exportado, impartía formación sobre productos, categorías y argumentación para responder de una forma coloquial a las distintas preguntas o dudas que tuviesen. Para ello, contrataron a unos actores que hacían “role playing” de forma amena y divertida con los empleados. Se les explicaban los roles de cada marca, los distintos productos y sus propiedades, ingredientes, etiquetados, qué dicen los diferentes estudios y como éstos dan respuesta a los consumidores. Los actores, por su parte, asumían distintos roles, desde madres a periodistas, y se hacían grupos pequeños donde se generaban las situaciones, teniendo los empleados la oportunidad de practicar conversaciones cotidianas en tiempo real. En las formaciones también había “embajadores” de la marca, que servían de coach para enriquecer las respuestas. Esta iniciativa se practicó con cada uno de los 4.500 empleados del sistema Coca Cola en España.

Otro caso interesante es el del Santander, donde los empleados tienen un papel muy relevante en la gestión internacional de marca. La marca está alineada y forma parte de la cultura del Banco. Prueba de ellos es que si bien la gestión de la cultura es transversal en la compañía, han desarrollado un grupo de trabajo de Cultura formado por Marketing y Marca, Comunicación, Recursos Humanos, y Estrategia que se reúne semanalmente para hacer seguimiento y dar soporte a los Comités de Cultura de cada uno de los países. Adicionalmente, en cada país tienen embajadores de cultura que promueven los valores de la marca y los comportamientos de la compañía a lo largo de la organización. Dentro de ese proceso, se han generado iniciativas que permiten fomentar la participación y el reconocimiento de los empleados como la denominada “Star me up” donde las personas pueden dar estrellas a otras personas que se están comportando de acuerdo a los comportamientos y su manera de hacer las cosas “sencillas, personales y justas”. Esto genera una expectativa y fomenta el comportamiento ligado a los valores. Por otro lado, para tener una visión global de cómo va evolucionando la organización en

el cumplimiento de dichos comportamientos y valores, se llevan a cabo estudios, tanto internos como con los grupos de interés externos (i.e. consumidores y clientes, accionistas e inversores institucionales, etc.) que permite medir de forma cuantitativa el resultado de los esfuerzos en cultura en torno a los valores de la marca.

También se encontraron empresas que van más allá de formaciones o programas de cambio de cultura.

Por ejemplo, IKEA recluta únicamente a personas que cumplan con sus valores de marca. Aclara su Directora de Marketing, Laura Durán: *no es que todos vengan de fábrica con el 100% de cada uno de los valores, pero sí te sientes muy identificado con la mayoría de ellos*. Este proceso es tan eficiente que los empleados de IKEA, muchas veces sin conocerse, se reconocen en los aviones o en los hoteles, al intercambiar pocas palabras. Adicionalmente, todo el personal hace una pasantía en tienda las primeras semanas del trabajo. Pero IKEA también se antepone a potenciales situaciones que tengan impacto en su cultura de marca, haciendo formaciones continuas y tácticas. Un ejemplo reciente fue cuando un equipo de IKEA corporativo formado por personas de RRHH, Marca y Comunicación, hicieron un ejercicio especial con las tiendas en Cataluña, durante los meses de septiembre y octubre del 2017. Se sentaron con todos los empleados de las tiendas de la zona para revisar los valores de la marca, y determinar, cuáles de los mismos les podían ayudar en las distintas situaciones que podrían afrontar. Definieron que el “trabajo en equipo” y la “diversidad” eran los más relevantes. Repasaron con los equipos el entendimiento de cada valor (por ejemplo, diversidad, quieren que dentro de la empresa haya distintas opiniones, pero que todos trabajen juntos para que el proyecto IKEA sea un éxito). Con este ejercicio consiguieron que la diversidad, en vez de ser un foco de conflictos, sea una herramienta para resolver las situaciones potenciales a las que se podían enfrentar.

---

## CASO PRÁCTICO: la importancia de la formación a los empleados actuales cuando se incorpora una nueva marca en el portafolio. NH COLLECTION.

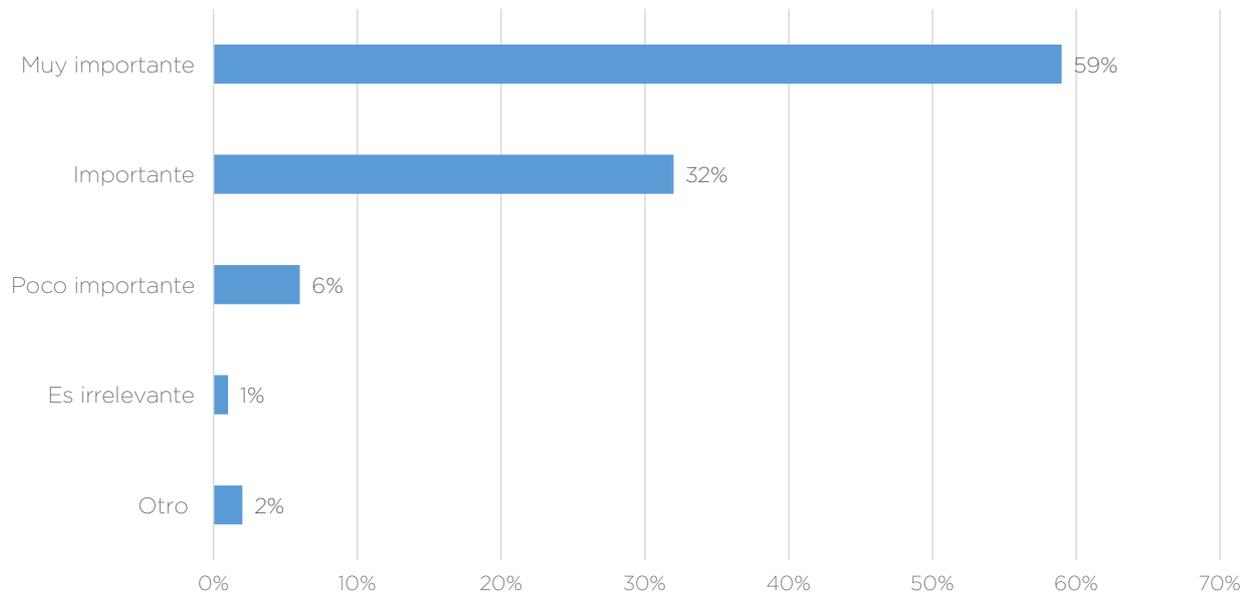
Otra empresa que recientemente ha experimentado la importancia de la formación de marca a los empleados es NH. Con el lanzamiento en 2014 de la cadena NH Collection, el grupo exploraba un sector que no había atendido hasta la fecha: segmentos premium de clientes más exigentes. Con presupuestos limitados, NH se lanzó a desarrollar herramientas escritas y audiovisuales que permitieran a todo el equipo de cada nuevo hotel entender la esencia y los valores de la marca, incluyendo asimismo guías de cómo se debe mantener una conversación con los clientes desde la recepción, las personas de limpieza hasta los que llevan el CRM. También, desarrollaron su promesa operacional, que revisaron con cada empleado para verificar su comprensión. Un decálogo de 10 puntos que define todos los detalles del resultado del proceso, desde cómo debe ser la wifi hasta el planchado y el desayuno, y sobre el que se hace un seguimiento a través de encuestas o reseñas de viajeros. Debido a la mencionada limitación presupuestaria, la mayoría de la formación se hizo por Skype, pero siendo muy sistemáticos en la comunicación a los empleados de todos los elementos que definían la marca, tanto dentro de los hoteles como en las oficinas corporativas.

Para reforzar la importancia de la marca, NH Collection lanzó el Brand Day durante el último año. Con este fin, enviaron una caja de juegos a todos los hoteles que los empleados debían jugar durante el Brand Day. Entre los juegos se encontraban experiencias como: cocinar siguiendo los valores de la marca, hacer un role playing (cliente - empleado) y filmarlo, juegos de mesa que permitieran reforzar los mensajes de la marca, filmar un vídeo que representara algún valor, etc. Lo importante era utilizar la metodología del juego para que los empleados pudiesen reforzar su entendimiento de qué elementos deben destacar de los valores y la experiencia de NH Collection en su trabajo diario.



## ¿En qué punto se encuentran las empresas encuestadas frente a este tema?

La gran mayoría de las empresas encuestadas, el 91%, coinciden en que realizar formación sobre la marca es importante o muy importante.



Base: 90

FIGURA 3. Importancia otorgada a la formación sobre la marca al personal

Al profundizar en el comportamiento real de la muestra en torno a la formación, se observa lo siguiente:

- Menos de la mitad de quienes dicen que la formación en marca es clave, poseen programas con este objetivo: solo el 48% de las empresas encuestadas dan formación de marca periódica.

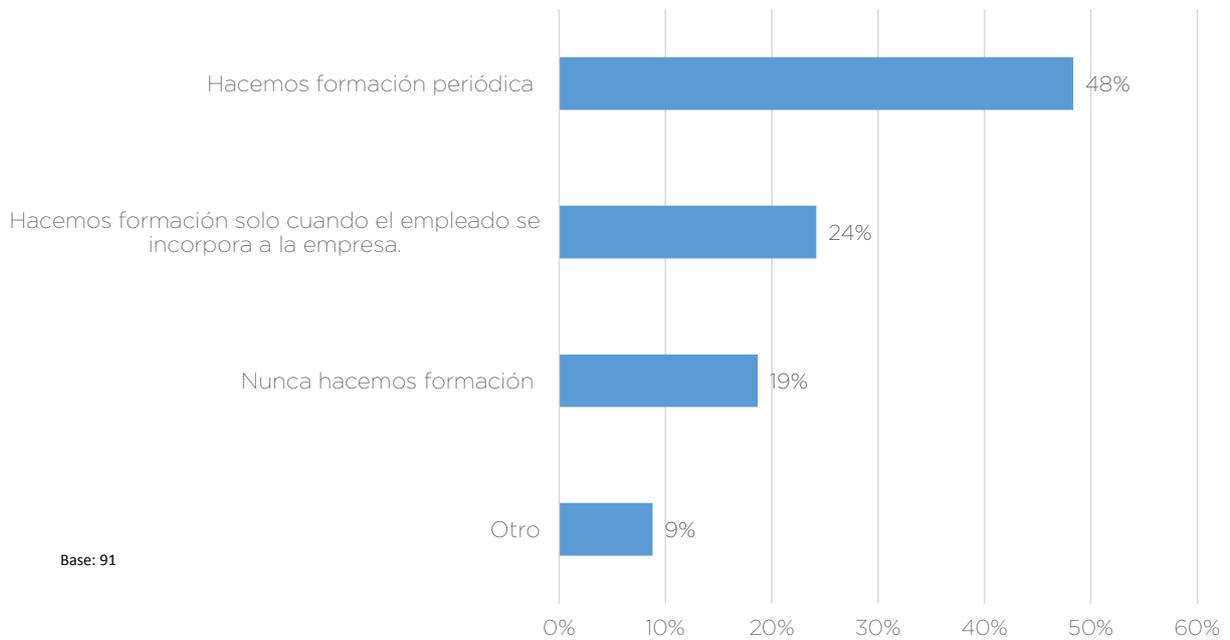


FIGURA 4. Frecuencia con que se imparte la formación de marca al personal

- Existen dos grupos de empresas que son más propensos a dar formación de forma periódica: aquellas que facturan entre 6 y 10 millones de euros y aquellas con más de 100 millones de euros.

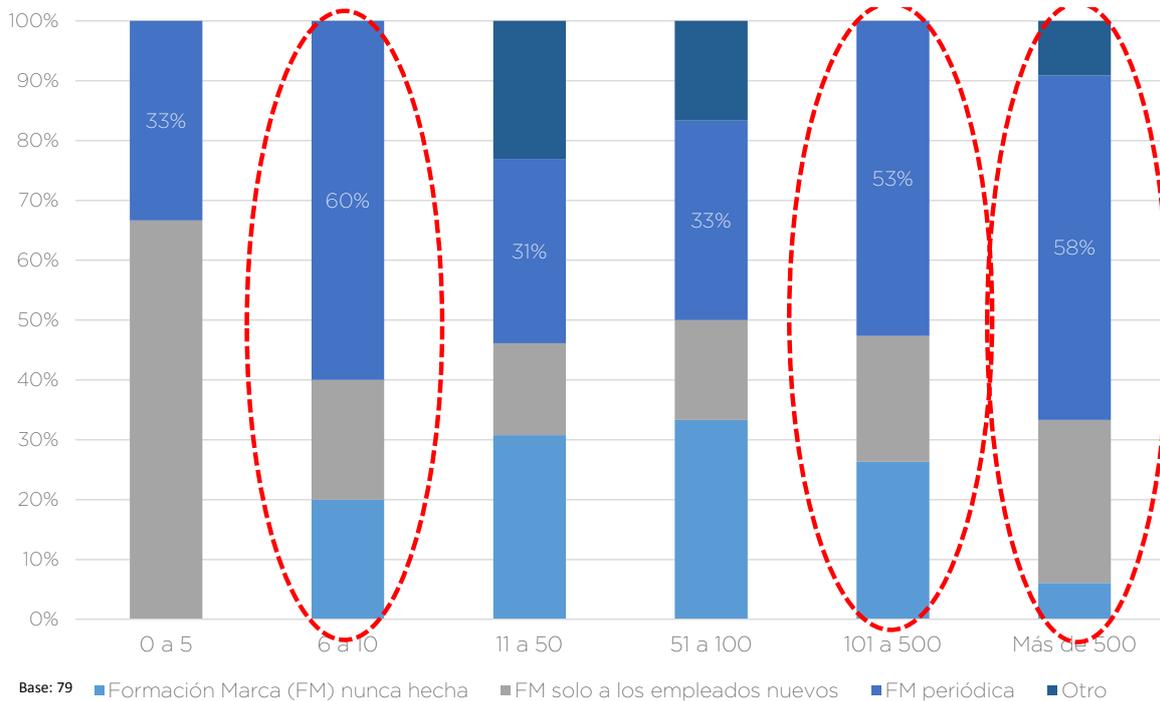


FIGURA 5. Relación entre la periodicidad de la formación sobre la marca al personal y la facturación anual de la empresa (en millones de €)

- Como podría esperarse, a medida que las empresas invierten regularmente en promocionar su marca en más mercados o poseen más años de internacionalización, la formación periódica sobre la marca es una práctica más habitual.
- Concretamente el 70% de las empresas que invierten regularmente en más de 20 mercados en promocionar su marca hacen formación periódica sobre la marca.

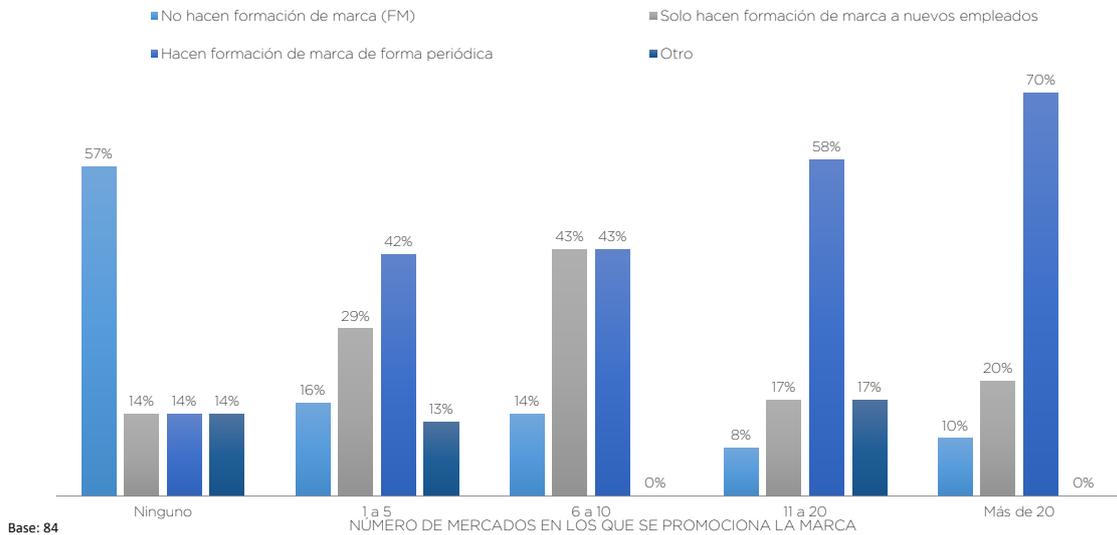


FIGURA 6. Relación entre la periodicidad de la formación sobre la marca al personal y el número de mercados en los que se invierte regularmente para promocionar la marca

20

- La mayoría de las empresas que llevan más de 6 años operando en mercados extranjeros opta por realizar formación periódica sobre la marca a sus empleados.

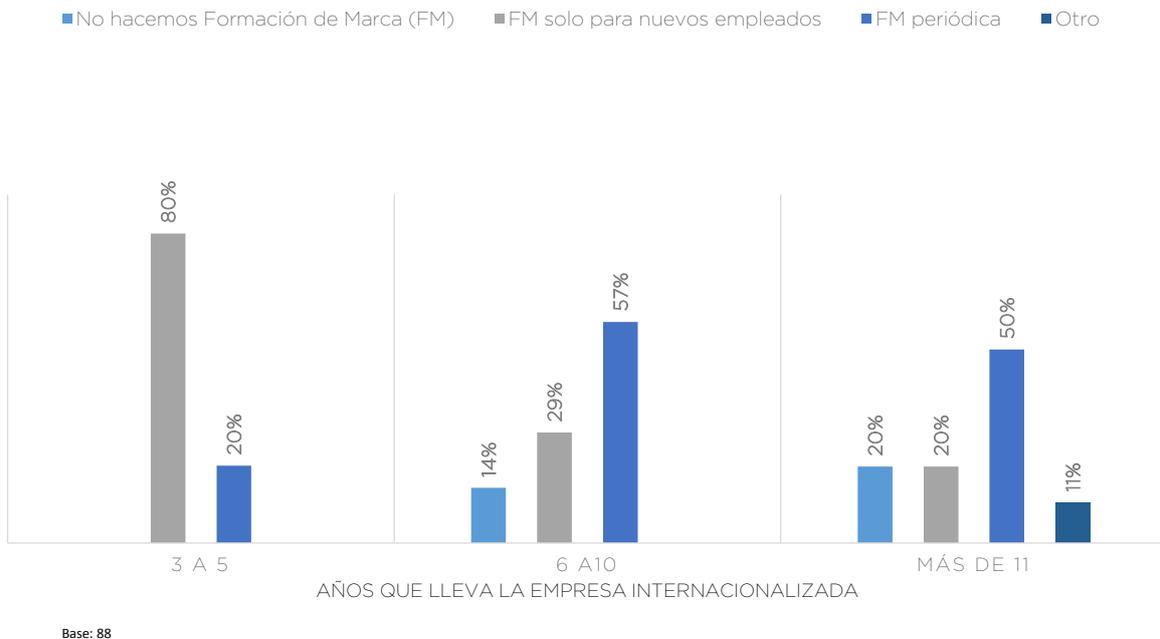


FIGURA 7. Relación entre la periodicidad de la formación sobre la marca al personal y el número de años que la empresa lleva internacionalizada

---

## 2) El éxito internacional de la marca pasa por tener una marca pensada “globalmente”, muy bien definida y con flexibilidad únicamente en la implementación local en cada territorio

*Creo que la marca tiene que estar muy bien armada para que se pueda descentralizar porque, de lo contrario, es muy fácil caer en la tentación de añadir o quitar atributos propios de la misma que son muy importantes. La marca es como es, somos tú y yo, podemos adaptarnos a los diferentes mercados pero sin perder nuestras raíces. En fin, hay que ser muy cuidadosos y vigilantes con la construcción de la marca fuera.*

Rosa Tous Oriol: Vicepresidenta Coporativa, TOUS.

Sin excepción, todas las marcas exitosas tienen una definición muy clara de lo que ofrece y de sus valores a nivel “global”. Todo esto viene recogido en documentos corporativos, que cada empresa llama de distinta forma (i.e. Brand guidelines, Brand book, etc). Ese documento se define normalmente en la sede central de la empresa, pero en algunas organizaciones también incluye aportes de conocimiento de los mercados objetivo. El nivel de detalle del manual de marca es exhaustivo para que no quede la menor duda de lo que representa.

Asimismo se identificó que la mayoría de las empresas sigue la estrategia esbozada en la famosa frase de “piensa globalmente y actúa localmente”. En las organizaciones entrevistadas, la implantación de la estrategia de marca tiene distintos grados de flexibilidad o libertad, ya que algunas sí tienen que conseguir autorizaciones del equipo de marca global para acometer ciertas actividades.

Un ejemplo de ese grado de flexibilidad lo representan Coca Cola o Santander. Si bien se definen los eslóganes en las sedes centrales o conjuntamente con las regiones, los equipos locales tienen la libertad de (i) usarlo y (ii) adaptarlo para que esté en consonancia con el público local.

En IKEA tienen libertad total para trasladar los valores de la marca a una prioridad comercial local, siguiendo las reglas esbozadas en los manuales, donde no hay lugar a interpretaciones erróneas. El control de la gestión de marca es únicamente anual, después que se ha llevado a cabo la implantación. ¿Por qué IKEA otorga tanta libertad a sus equipos locales? Ya que uno de sus valores es “delegar y aceptar responsabilidades” con lo cual sería inviable comportarse de una forma distinta.

En la mitad del espectro se encuentra González Byass, empresa elaboradora de vinos, brandies y spirits Premium, que define estrategias globales de sus productos y genera unos manuales que se actualizan anualmente. En ellos se especifica, además de la esencia y los valores, el detalle exhaustivo del tipo de promociones que mejor funcionan, qué adaptaciones de las campañas se

recomiendan, las mejores prácticas de períodos anteriores o del mercado de prueba, etc. Dado que la naturaleza de la industria es utilizar a distribuidores independientes como canal, esta información se comparte con dichas organizaciones y se utiliza para gestionar la aprobación y el control de sus planes de marketing.

En otro lado del espectro se encuentra DHL, donde cualquier actividad que se promueva debe ser aprobada por la oficina de marca en Alemania. A pesar de esto, DHL sabe aprovechar esas reglas para explotar las oportunidades locales que fomenten de una forma estratégica sus valores de marca. Por ejemplo, en la oficina central identifican los tipos de patrocinios que puedan venir mejor a la marca (i.e. porque tiene una combinación de visibilidad y valores alineados con ella, que requieran una gestión proactiva de la logística del evento, etc.). El equipo local puede apostar por los patrocinios globales o participar en otros locales, como lo ha hecho recientemente con la Titan Desert Race. La empresa en España patrocinó el evento y llevó un equipo de 3 ciclistas, donde el valor de esfuerzo de equipo era muy importante y la capacidad de tener las bicicletas preparadas en cada punto del recorrido, imprescindible. DHL transportó las bicicletas de todos los participantes a Marruecos y aprovechó la oportunidad para convocar a un equipo de la empresa que participara. El concurso interno resultó en 3 ganadores que han representado la empresa en la carrera en el desierto. Durante los 600 km de carrera en Marruecos, todos los empleados de la compañía seguían a sus compañeros a diario compartiendo su esfuerzo y divulgándolo a través de las redes sociales entre todos sus conocidos.

---

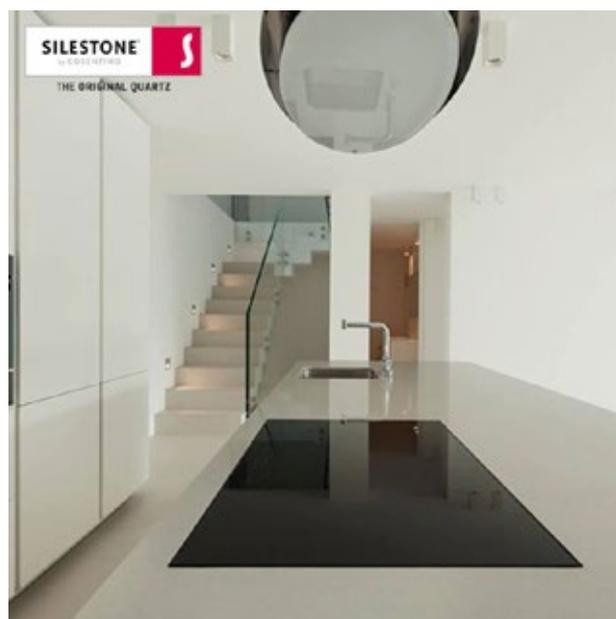
## CASO PRÁCTICO: ¿Cómo evoluciona el modelo de marca para hacerla más relevante? COSENTINO.

El Grupo Cosentino se encuentra entre los primeros productores del mundo de superficies para el universo de la arquitectura y el diseño. Esta empresa de Almería, con una facturación anual de más de 900 millones de euros, vende más del 90% de su producto fuera de España.

Además del talento interno, Cosentino se ha diferenciado de sus competidores por innovar continuamente. Una de las áreas donde ha innovado más es en la de crear marca y saber cómo hacer evolucionar su modelo para incluir a todos los miembros de la cadena de valor. Nos comenta su Director de Marketing, Santiago Alfonso: *nuestro cliente inmediato es el marmolista, un oficio milenario donde el 95% de las empresas son micro-pymes, con una bajísima o nula cultura 'de marketing' y donde se cuidaba poco el producto en el punto de venta. Tuvimos que dar un salto e irnos al cliente de nuestro cliente, la tienda de cocina, y dotarlos de herramientas que les permitieran hablar de nuestra marca y productos.*

*Hemos implantado una cultura de branding en este colectivo a través de ofrecerles producto (más de 18 millones de muestras al año en más de 50 colores), manuales y mobiliario para exhibir y ofrecer nuestra marca, programas de fidelización, etc.*

*Este esfuerzo requirió comprender bien las necesidades de este colectivo y del prescriptor (por ejemplo arquitecto o interiorista), para poder declinar globalmente de forma homogénea los mensajes y la experiencia de nuestra marca. Tuvimos que diferenciar nuestros productos con sub-marcas (ver descripción en el factor clave #5). Ahora estamos enfocados en crecer en el conocimiento del consumidor final, último eslabón de la cadena.*



---

## CASO PRÁCTICO: ¿Cómo migrar a una única marca global desde marcas y sectores muy variados en un entorno B2B? GMV.

GMV es un grupo empresarial tecnológico español fundado en 1984 que actualmente cuenta con una plantilla de más de 1.700 empleados distribuidos en sus oficinas en 10 mercados alrededor del mundo. La empresa ofrece soluciones, servicios y productos en muy diversos sectores: Aeronáutica, Banca y Finanzas, Espacio, Defensa, Sanidad, Ciberseguridad, Sistemas Inteligentes de Transporte, Automoción, Telecomunicaciones, Tecnologías de la Información para Administraciones Públicas y Gran Empresa.

Sin embargo, lo que hoy es una marca muy potente en el mundo tecnológico B2B, no siempre fue así. Nos explica su Chief Business Development & Marketing Officer, Miguel Ángel Martínez Olagüe: *en los noventa, comenzamos a crecer diversificando sectores con distintas sociedades y cada una tenía su propia marca. La situación era bastante compleja y en el año 2006 decidimos apostar por unificar nuestra actividad bajo una única marca corporativa. El proceso no fue sencillo, hicimos un esfuerzo muy grande en buscar unos valores de marca que sirvieran a todas las sectoriales porque uno de los problemas que teníamos era que cada una tenía un pequeño matiz que parecía optimizar un poco la marca de cara al mercado donde operaba. Decidimos sacrificar esa optimización individual para construir una marca fuerte con una serie de valores comunes.*

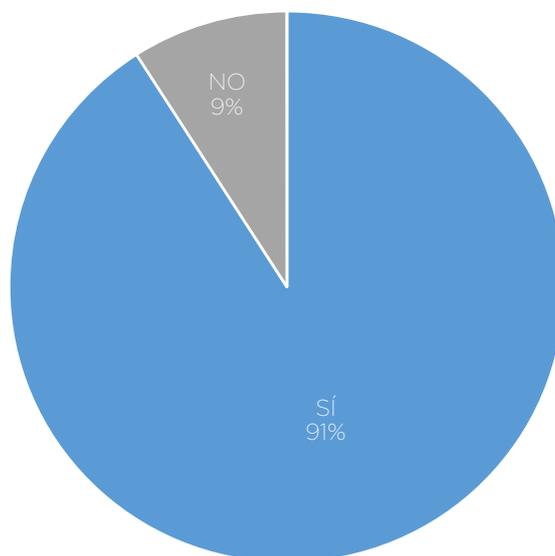
Por otro lado, GMV nos alerta de la importancia de la gestión de esa marca cuando el canal de distribución es quien te representa en el punto de contacto.

En el pasado han tenido experiencias donde los partners (i.e. socios o distribuidores), aun con la mejor disposición, no han representado la marca de forma apropiada en una feria o evento, lo cual ha generado situaciones tensas en la relación. Por ello nos recomienda este ejecutivo: *Es muy importante que la gestión de marca esté incluida contractualmente, pero es todavía más importante que haya una comunión entre los valores de ambas empresas.*



## ¿En qué punto se encuentran las empresas encuestadas frente a este tema?

El 91% de la muestra tiene una estrategia de marca definida.



Base: 99

FIGURA 8. Estrategia de marca definida.

25

La muestra de las empresas es consistente con el estudio cualitativo: la estrategia más popular es tener un modelo de marca global con declinaciones locales, utilizada por un 54% de las compañías.



Base: 87

FIGURA 9. Modelo de marca más utilizado.

De hecho, esta estrategia es la que siguen un 63% de compañías que facturan más de 500 millones de € anualmente.

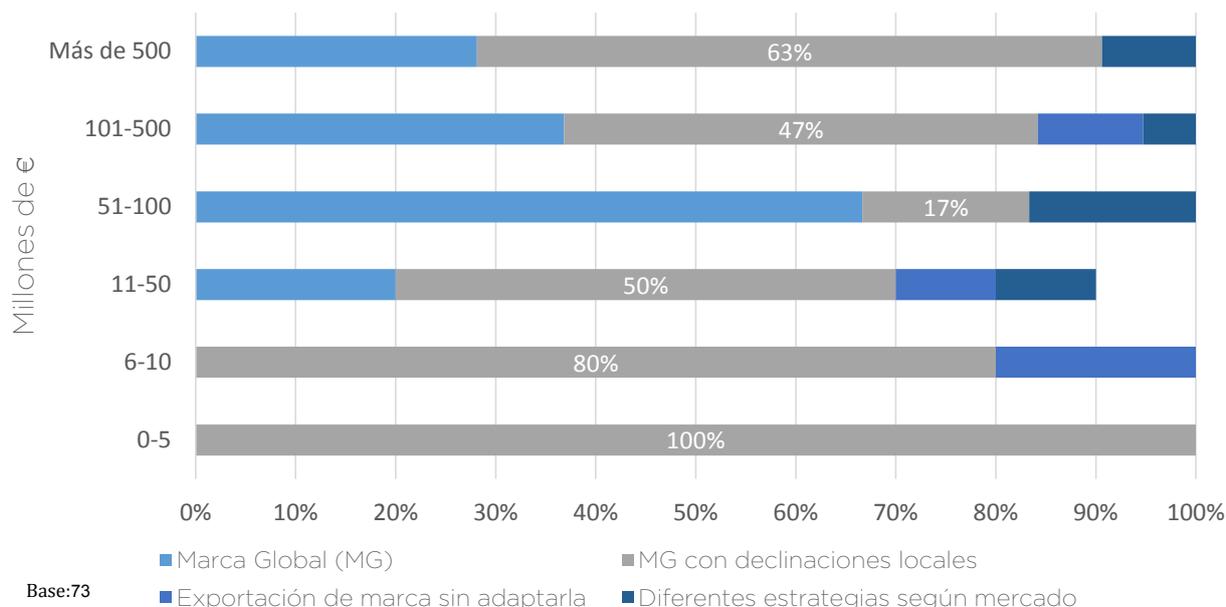


FIGURA 10. Relación entre el modelo de marca utilizado y la facturación de las empresas.

- Otra variable que tiene impacto en el modelo de marca son los años que lleva la empresa internacionalizada: el 35% de empresas que llevan más de 11 años operando fuera de su país de origen, siguen el modelo de marca global sin declinaciones locales.

26

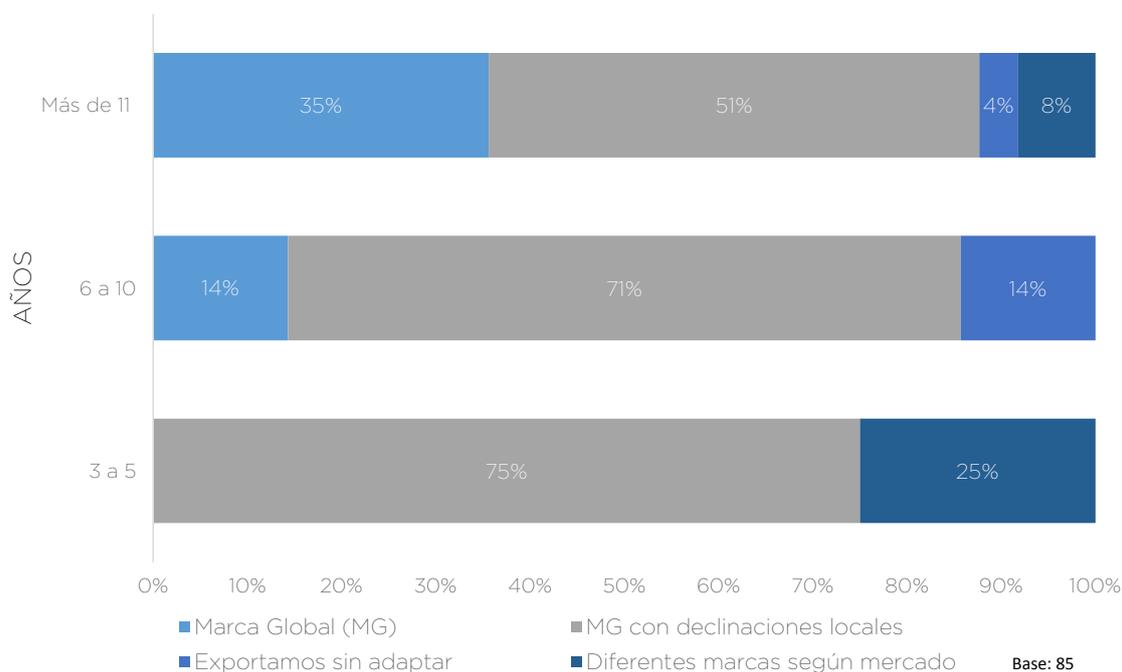


FIGURA 11. Relación entre el modelo de marca utilizado y los años que lleva la empresa internacionalizada.

---

### 3) El Consejero Delegado es el representante máximo de la marca y debe dejarlo claro ante los distintos grupos de interés

Cuando Coca Cola decidió cambiar hace poco más de 14 meses su estrategia de marca corporativa para convertirse en un “Total Beverage Company”, tanto los empleados como los distintos grupos de interés externos lo supieron directamente por boca del CEO. Por razones estratégicas, la empresa quiso darle un vuelco a su marca corporativa y comenzó a comunicarlo a través de su máximo representante: lo novedoso era que el propio CEO grababa estas comunicaciones en pequeños vídeos que se compartían con el resto de empleados, a modo de “píldoras” de información. De primera mano, el CEO explicó el porqué del cambio y marcó los tiempos de cuándo y cómo iban a suceder. A lo largo del proceso -donde se iba documentando (en todos los idiomas) el plan general y los detalles de lo que el dirigente iba comunicando, al tiempo que se compartía internamente a través de la página web llamada “Journey”- el propio CEO continuaba enviando “píldoras” de cómo el cambio de estrategia de marca iba a transformar a la empresa. Un ejemplo concreto de esos cambios es cuando se empezó a identificar gente con mucha experiencia y talento para nuevas categorías más allá de las tradicionales.

Pero el hecho de que el máximo responsable de la empresa sea el garante de la marca y su imagen no es exclusivo de las grandes decisiones. En DHL, a través de su página web, todos los clientes (o potenciales clientes) tienen acceso al director general. Cuando el público piensa que no recibió la atención o respuesta adecuada, pueden escribirle directamente al máximo responsable, y a diario reciben algún correo de contestación. Como comenta su Director de *Marketing y Sales*: *A veces sufrimos, pero hay que ponerse en los zapatos del cliente, y por ello queremos enterarnos, porque lo vemos como una oportunidad de mejora.*

En Santander, su presidenta, Ana Patricia Botín, repite con frecuencia en las reuniones, que ella es la máxima responsable de la marca. Va más allá, haciendo énfasis en los equipos, que la marca hay que cuidarla y que todos tengan muy claro que lo que hacen en un país puede afectar a otro - entonces construir una marca de una forma determinada tiene beneficios y ventajas para todos. Para ello, se ha creado el “Comité de Marketing y Marca”, que reporta directamente al CEO.

En González Byass, más allá del CEO, el Consejo en pleno se siente responsable de las marcas y además participa activamente en la definición de las mismas.

En resumen, más allá de que el CEO de la empresa sea el máximo responsable de la marca, lo que se hizo evidente durante las entrevistas es que el equipo que la gestiona le reporta directamente (o muy de cerca) y lo considera un activo estratégico para la empresa.

#### 4) Si bien no hay homogeneidad en cuanto al tipo de organización necesaria, en todas las empresas entrevistadas existe un equipo que garantiza la implantación consistente en todas las geografías

En las organizaciones entrevistadas existen personas responsables de velar por la marca, tanto en la sede central de las empresas como en las unidades de negocio. El equipo varía en función del tamaño de la compañía y de su presencia en cada región o país.

El rol de estos equipos puede variar, pero siempre la estrategia de marca global parece decidirse en la sede central, con o sin participación de los mercados. Las funciones adicionales que se pudieron detectar en nuestro estudio incluyen a un lado del espectro los que son únicamente guardianes de la marca, y al otro lado aquellos que crean y gestionan los planes de marketing de la marca e inclusive promueven sinergias de iniciativas entre las distintas regiones para impulsarla (ver figura 12).

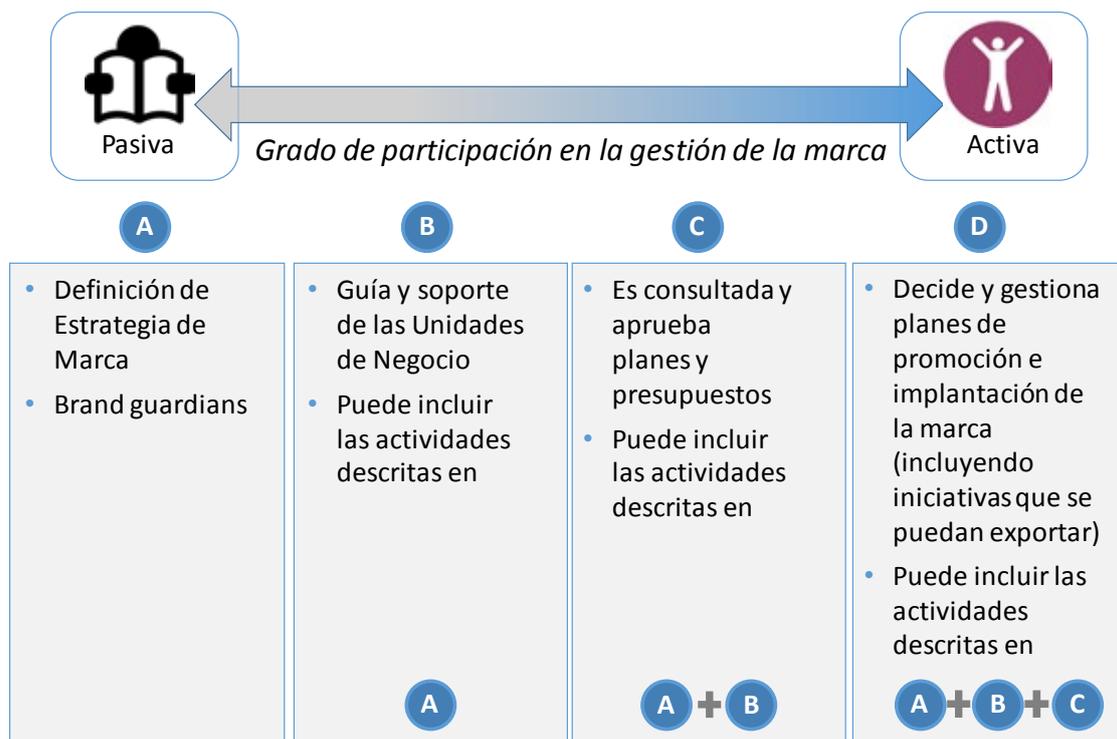


FIGURA 12. Espectro de responsabilidad sobre los procesos de marca en las organizaciones entrevistadas.

En la mayoría de los casos de las empresas entrevistadas, el área responsable de marcas sí que da guías y soporte a las unidades de negocio.

Como es normal, se observaron diferencias entre las empresas cuya sede principal es España, donde la responsabilidad de definir la estrategia de marca y velar por su cumplimiento en la implantación recae en el equipo formado por los directores de marca (o también llamados Brand managers en algunas empresas), y el de las empresas extranjeras. Adicionalmente, en las unidades de negocio (o sucursales de los mercados) existen “corresponsales” con varias funciones, entre ellas la marca, las cuales están normalmente organizadas por mercados geográficos o sectores.

Por ejemplo, en TOUS, el equipo de la Vicepresidencia de la empresa, responsables de la estrategia de Presencia, Relación y Comunicación Corporativa, es el que vigila la marca, y están localizados en España. Sin embargo, tienen 4 filiales regionales donde también existe al menos una persona responsable para la correcta implantación de la misma. Este equipo trabaja “mano-a-mano” con el departamento de Marketing Comunicación e Imagen, formado por 35 personas, que si bien se ocupan de las prioridades comerciales en cada país, están también pendientes de la correcta “aplicación y manutención” de la marca.

En empresas multinacionales con presencia en España, la marca está explícitamente o implícitamente integrada como responsabilidad en el área de comunicación o marketing corporativo. Se encontraron empresas, como es el caso de Coca Cola, donde el Brand PR y su equipo son responsables de velar porque el posicionamiento de las marcas se adecue al propósito de la compañía y sus valores.

Cuando, por el contrario, nos referimos a implícitamente integrada, señalamos casos como Samsung, donde Marketing corporativo es responsable de la marca y todas las acciones que se hacen pasan porque esta sea consistente. Dicha organización consta de cuatro grandes bloques: el primero, Comunicación, Organización y Redes Sociales; el segundo, Integrated Marketing Communications; el tercero, Loyalty Performance y el cuarto y último, Estrategia e Innovación.

Las empresas multinacionales suelen tener uno o dos grupos a los que reportan en temas de marca y marketing fuera de España. Puede haber una sede regional, que como en el caso de Samsung pone a disposición guías, soporte y coordinación en temas estratégicos, como el impacto de las tendencias regionales en grupos de clientes, o en temas más operativos, como guías para segmentar mejor utilizando distintas reglas de clusterización en el CRM. Adicionalmente, tienen un equipo global homólogo en Corea del Sur, desde donde se gestionan las iniciativas como lanzamientos de productos o campañas (por ejemplo, la de los últimos JJ.OO.).

Sin ser una sorpresa, en estas empresas -cuyas marcas o bien son líderes o bien son muy fuertes en sus respectivos sectores- el elemento que parece definir la dimensión del equipo es el tamaño de la empresa. Otro dato relevante es que la estructura local que vela por la marca no es necesariamente la misma en todas las regiones.

Una organización distinta, pero también interesante, es la de L'Oréal, ya que las responsabilidades a nivel de sede central y de subsidiaria o mercado varían en función de las marcas y las geografías. Lo primero que llama la atención es que la marca corporativa, si bien se gestiona como una marca, no es considerada como tal, por lo que la responsabilidad recae en el grupo de comunicación corporativa, que la ejecuta en coordinación con las unidades de negocio. Este grupo es el responsable de que se genere la percepción de la imagen de empresa que se ha definido globalmente (la cual es distinta a la marca de producto L'Oréal París). En segundo lugar, existe un grupo de marcas que deben actuar muy estrictamente adheridas a los alineamientos y planes que dicte la central. Sin embargo, hay otro grupo que tiene mucha flexibilidad en la implantación local. Finalmente, el CMO y su equipo no gestionan ninguna marca: eso es responsabilidad de las unidades de negocio. El rol del CMO y su equipo es dar soporte a las unidades de negocio en temas que incluyen consumer insights, atención al consumidor, digitalización, analytics, herramientas (por ejemplo, social listening), medición de KPIs, etc.

Durante el proceso, tuvimos la oportunidad de entrevistar a una empresa que está en pleno proceso de definición de sus equipos de marca y marketing a nivel global (ver siguiente caso práctico).

---

## CASO PRÁCTICO: ¿Cómo nace una organización internacional de marca y marketing? HITACHI.

Johnson Controls es una empresa con base en Milwaukee, que cuenta con más de 120,000 empleados y con productos presentes en más de 150 países. Hitachi es un conglomerado con base en Japón, que cuenta con aproximadamente 307,000 empleados y una facturación de USD 88,4 billones. Ambas empresas, con más de 100 años de historia decidieron en 2015 formar una Joint Venture para crear una nueva compañía con el portafolio más amplio en la industria del aire acondicionado. El equipo directivo trasladó su sede a Japón para estar cerca de las unidades de R&D, Ingeniería y fabricación de componentes tecnológicos esenciales. El acuerdo pasaba por el uso de la marca HITACHI para el negocio de Aire Acondicionado exclusivamente. Sin embargo, tras un análisis exhaustivo del negocio de aire acondicionado en todo el mundo, se identificó el modelo de negocio de España como el que más crecía de todos y además con los mejores márgenes. Como nos explica su antiguo Country Manager (y ahora Global Branding, Digital and Trade Marketing Director), José Juan Domínguez Frías: *lo único que hacíamos distinto era una combinación muy potente de ventas y trade marketing, en una industria donde se hacía poco o nada de marketing en los canales. No se trabajaba en base a los diferentes journeys de los clientes y no se segmentaba prácticamente nada. La estrategia de negocio se basaba en rígidos sistemas de venta directa mediante ingenieros de soporte.*

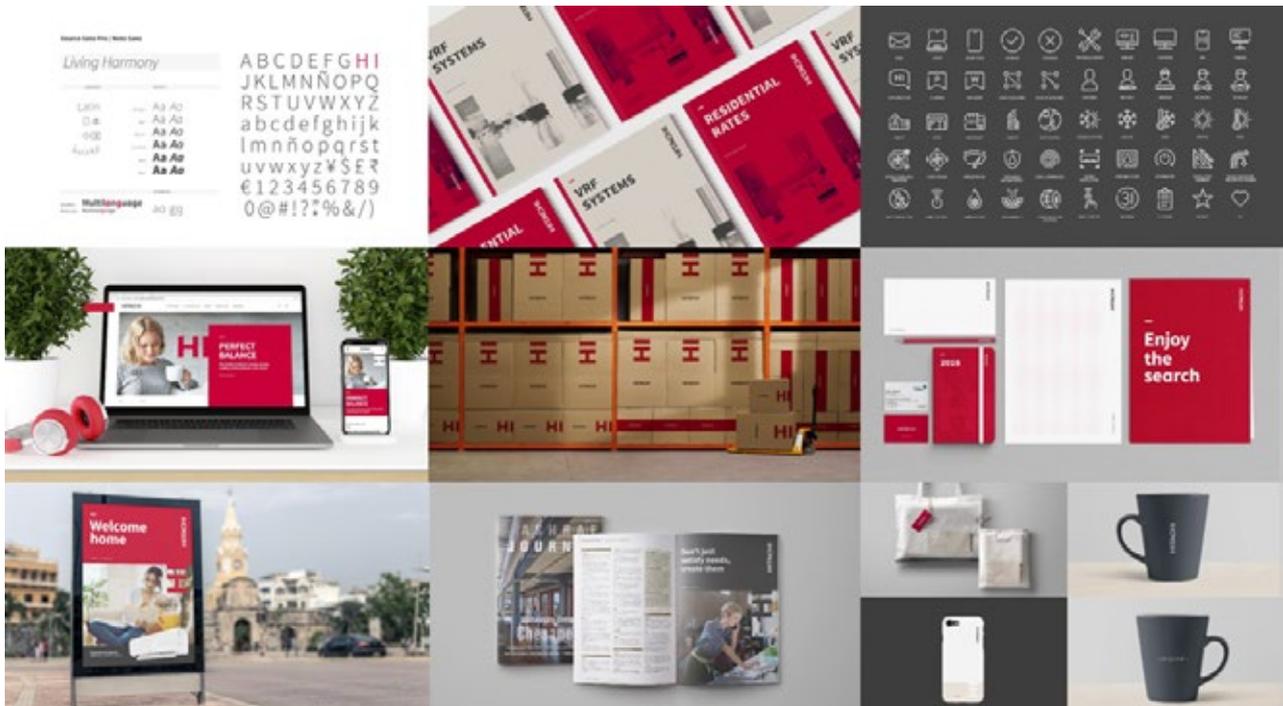
El CEO de la empresa vino a España y quedó convencido que el centro de marketing estratégico global debería estar basado en Madrid. Así se gestó, hace un año, el equipo que hoy controla la marca y su activación en los diferentes canales de venta, incluido el digital.

HITACHI Air conditioning, ha sido lanzada al mercado en el mes de abril de 2018. El proceso de creación fue exhaustivo porque incluyó dedicar muchas semanas a trabajo de campo, visitando cada uno de los canales, desde B2B a B2C, pasando por todos los puntos intermedios, que la empresa utiliza globalmente e identificando las percepciones y el customer journey de cada país y región. Luego regresaron a Madrid para definir la marca y sus grandes líneas de implantación. En el proceso se dieron cuenta de que habían dos mercados en los que habría que hacer excepciones. El primero era Taiwan, porque había una fábrica de Hitachi allí, con una cuota de mercado de 70%, que debe una parte importante de su éxito a estar posicionada como "made in Taiwan". El otro mercado era Japón, porque la omnipresencia del gigante nipón no permitía que nadie tocara su marca. Después de la definición y aprobación de la marca, se organizó -con el mismo equipo que había participado en el ejercicio- una distribución geográfica de los mercados para su implantación. Actualmente existen 5 equipos, que representan distintas áreas, encargados de que los países activen la marca. Se ha creado en ocho meses un ecosistema de marca completo que incluye un Brand Center digital, una web clonada en 30 países que garantiza uniformidad estratégica y de marca, y una plataforma de marca global que incluye best practices, guidelines, playbooks, etc y todo lo necesario para la completa activación de la marca a nivel global, cosa que sucederá antes del fin del presente año 2018. El punto de partida era complejo.

Por ejemplo, entre Johnson Controls e Hitachi Air Conditioning tenían más de 50 webs activas que confundían a cualquier persona que intentara informarse sobre la empresa. Se creó una plantilla web muy potente incluyendo una clara estrategia de canales, acompañado de unos guidelines de actuación muy detallados que permiten a los países lanzar y customizar sus propias webs con relativa facilidad. Cinco meses antes de darles las llaves del CMS a cada geografía, se comenzó a prepararles para recabar y clasificar la información necesaria para llenar cada web con el contenido local.

Actualmente existe la figura del Brand guardian que revisa el 100% de las piezas que se hacen globalmente. La idea de su gestor es que a medida que los países vayan familiarizándose con todo lo incluido en la plataforma de uso de la marca y su estrategia, esa responsabilidad pueda ir traspasándose a equipos locales que puedan gestionarlo. También han ido identificando personas, que por su perfil sirvan de Brand Ambassadors, y se les dará formación en Madrid en grupos de 10 personas en los próximos seis meses.

En opinión de su Global Branding, Digital and Trade Marketing Director, José Juan Domínguez Frías *la organización no debe estar pensada a largo plazo para controlar la marca desde una central, sino para generar y entregar plataformas/herramientas globales que los países utilicen para la correcta activación de la misma en los diferentes canales.*



---

## CASO PRÁCTICO: ¿Cómo evoluciona una organización de marca y marketing a medida que crece internacionalmente? Santander.

El Santander definió su visión como una de las marcas financieras más importantes del mundo en el período 2003 - 2004. Una vez realizado el ejercicio anterior y concretado su arquitectura de marca, se encontró con una gestión de la misma completamente deslocalizada. En la compañía decidieron que la única forma de implementar los re-branding que se debían acometer, era comenzando con una gestión centralizada de la marca: nace así el primer departamento de marca. Muy rápidamente se dan cuenta que con las responsabilidades corporativas de supervisión y coordinación de la implantación no era suficiente para crear marcas locales. Deciden reclutar personas de apoyo en los países que permitan estudiar el contexto de cada mercado, las opiniones de los distintos grupos de interés sobre la marca que se va a sustituir y sobre el Santander. El objetivo era definir el flujo óptimo de migración de las marcas (i.e. cómo y en qué período de tiempo) para capitalizar los atributos positivos de aquellas a las que sustituían. Una vez definidos esos planes, en la primera etapa, el equipo corporativo definió un claim corporativo global, también se desarrollaron manuales de marca, guías de estilo, etc... como referencia para los países. Se estableció un Comité de marketing y marca presidido por el Consejero Delegado del Grupo y formado por todos los directores locales de marketing, en el que se aprobaban los planes de marketing locales.

Actualmente se mantiene la gestión centralizada de la marca y el Comité de marketing y marca global, pero además la organización trabaja a través de grupos de trabajo internos y procesos que permiten identificar oportunidades de colaboración y poner en marcha proyectos globales.

En estos grupos de trabajo interno formado por el equipo corporativo y los directores de marketing de todos los países se han llevado a cabo proyectos importantes como el nuevo posicionamiento de marca común a todo el Grupo: “progreso en el día en el día”, basado en la misión del banco. Otro proyecto ha sido el lanzamiento de la nueva imagen de Santander en 2018. Con esta nueva marca, Santander quiere transmitir la evolución hacia una marca más moderna y digital, más atractiva, que conecte mejor con las nuevas generaciones y que transmita mejor la transformación del Banco y su cultura.



## ¿En qué punto se encuentran las empresas encuestadas frente a este tema?

El 78% de la muestra tiene un equipo de gestión global de marca.

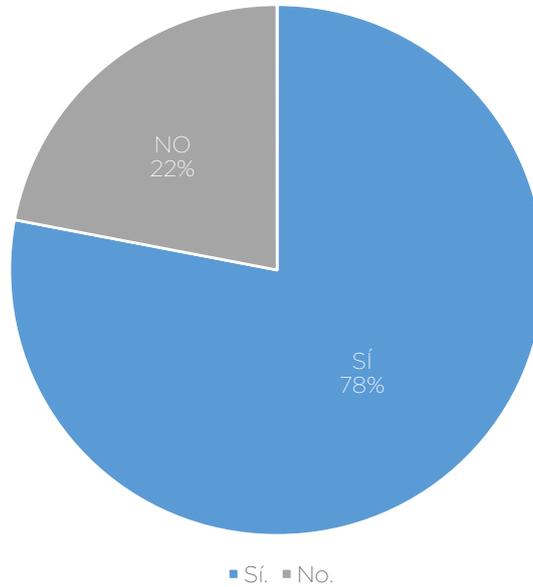


FIGURA 13. Existencia de un equipo de gestión global de marca.

34

Sin embargo, el número de empresas que tienen equipos de marketing, comunicación o gestión de marca en todos o algunos de los mercados donde están presentes es menor, solo el 57%.

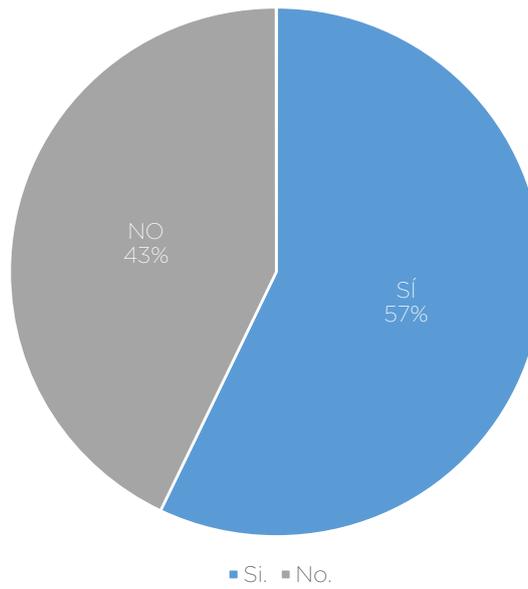
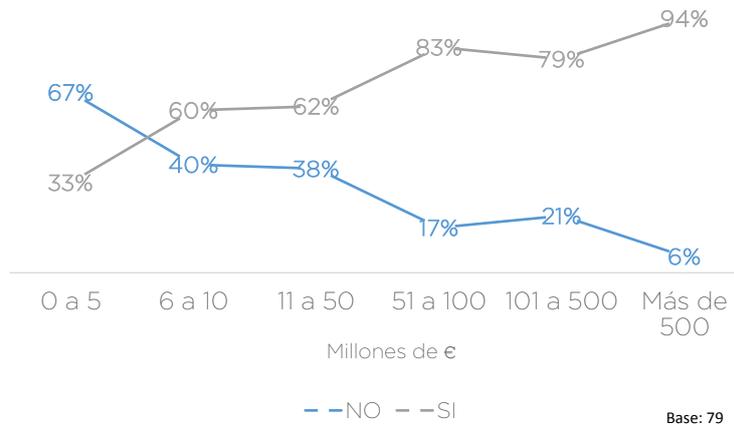


FIGURA 14. Existencia de equipos de marketing, comunicación o gestión de marca en todos o algunos de los mercados donde están presentes

La variable que tiene mayor impacto en la existencia de equipo de marca global es la facturación de la empresa. Como se muestra la gráfica (Figura 15), a mayor nivel de facturación, las empresas suelen tener equipos globales de gestión de marca.



**FIGURA 15.** Relación entre la existencia de un equipo global de gestión de marca y la facturación de la empresa (en millones de Euros)

Los procesos relacionados con la definición y promoción de la marca son en su mayoría controlados desde la sede central, con alguna participación de los mercados donde operan. El mapa de calor (ver figura 16) muestra en rojo cómo tanto el posicionamiento, como el presupuesto, la creatividad de campañas, la identidad gráfica y la experiencia de marca, son decisiones donde la sede central sigue teniendo la última palabra. Esto es consistente con las respuestas de algunas de las organizaciones entrevistadas en el estudio cualitativo.

	LOCALMENTE EN LOS PAÍSES.	EN LOS PAÍSES CON ALGUNA SUPERVISIÓN DE CENTRAL.	DE FORMA EQUILIBRADA ENTRE LOCAL Y CENTRAL.	EN LA CENTRAL CON ALGUNA PARTICIPACIÓN DE LOS PAÍSES.	EN NUESTRA SEDE CENTRAL.	NO TENEMOS UN PROCESO DEFINIDO, LO VAMOS DECIDIENDO SOBRE LA MARCHA.	TOTAL
El posicionamiento de la marca.	1.12% 1	5.62% 5	12.36% 11	33.71% 30	47.19% 42	0.00% 0	89
El plan de promoción de la marca.	14.61% 13	16.85% 15	22.47% 20	21.35% 19	21.35% 19	3.37% 3	89
El presupuesto de promoción de la marca.	9.09% 8	13.64% 12	17.05% 15	21.59% 19	38.64% 34	0.00% 0	88
La creatividad de la campaña periódica de promoción de la marca.	5.56% 5	12.22% 11	13.33% 12	28.89% 26	37.78% 34	2.22% 2	90
La identidad de la marca (naming, identidad visual, packaging, etc.).	2.22% 2	3.33% 3	5.56% 5	25.56% 23	62.22% 56	1.11% 1	90
La experiencia de marca.	3.33% 3	17.78% 16	23.33% 21	17.78% 16	33.33% 30	4.44% 4	90

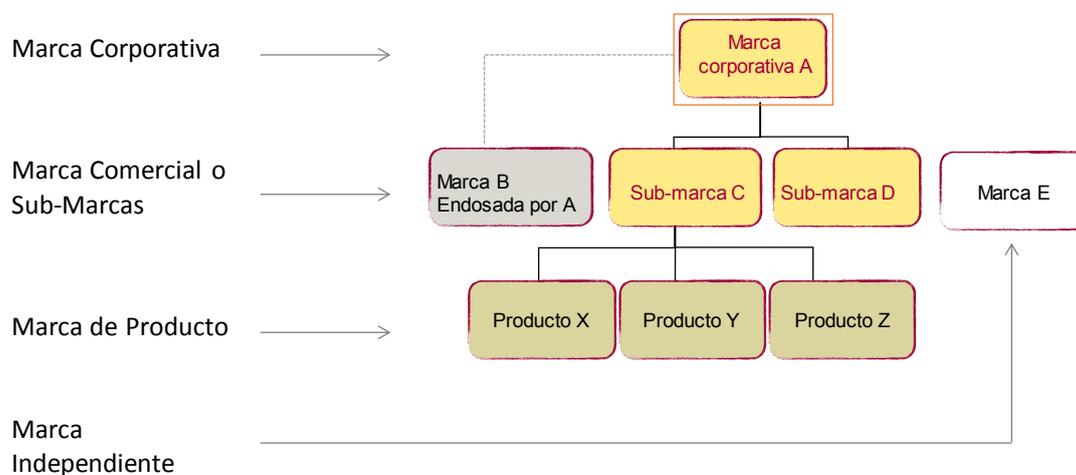
■ Más del 30% de las empresas  
■ Entre el 20% y el 30% de las empresas  
■ Entre el 10% y el 20% de las empresas

**FIGURA 16.** Mapa indicativo de dónde se toman las decisiones para los diferentes procesos relacionados con la marca.

## 5) La definición de una arquitectura de marca es clave para poder capitalizar el valor (o equity) de forma más eficiente

El concepto de arquitectura de marca está muy interiorizado entre las marcas entrevistadas.

Para los lectores, aclaramos que con este concepto nos referimos a la estructura subyacente y la relación entre las marcas en una cartera específica. El objetivo de la arquitectura de marca es lograr claridad, sinergias y apalancamiento mediante la optimización de la jerarquía, los vínculos y los sistemas de identidad de las marcas en una cartera (ver figura 17).



36  
....

FIGURA 17. Concepto gráfico de arquitectura de marca

El espectro en que se mueven las marcas (ver figura 18):

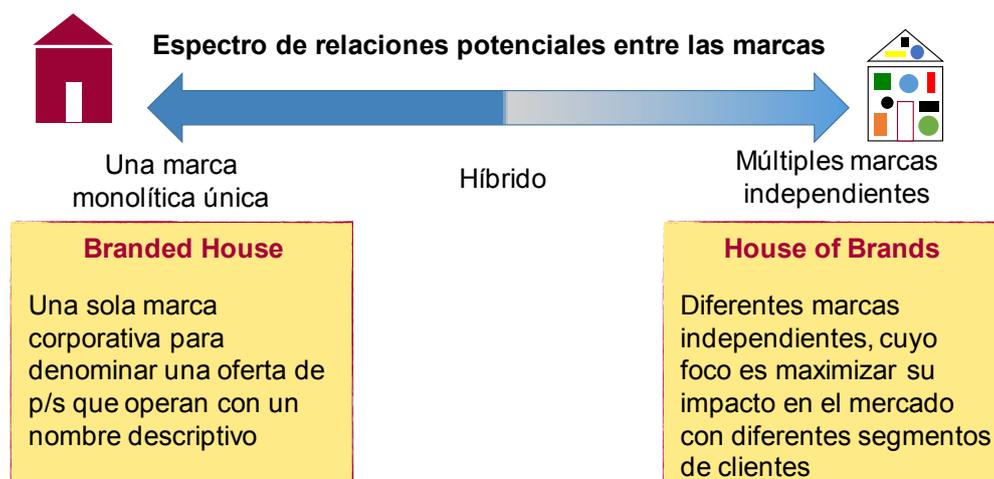


FIGURA 18. Espectro de posibilidades de arquitectura de marca



Finalmente, en el centro del espectro existe un modelo híbrido, que incluye una mezcla de ambos sistemas. Las marcas comerciales pueden estar vinculadas a la marca corporativa por un respaldo visual. Las empresas, en función de su estrategia de negocio, lo utilizan de forma flexible. Un ejemplo es NH. (ver figura 21).

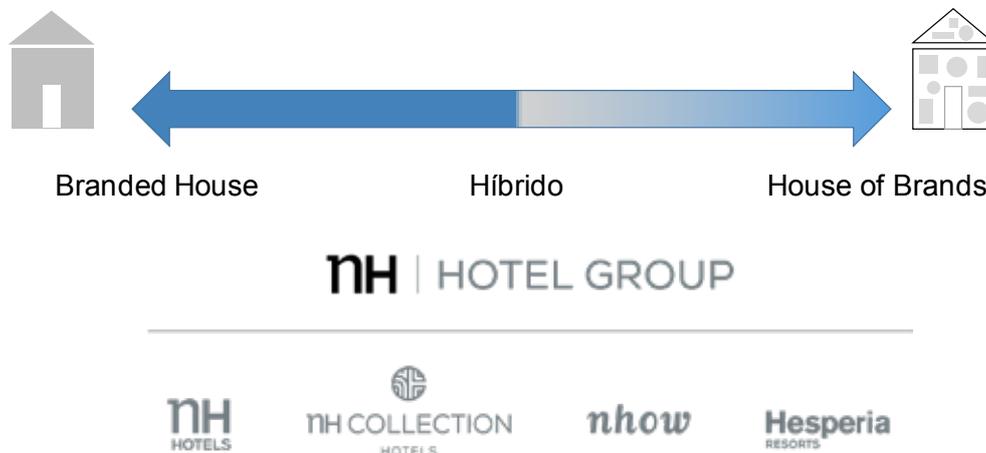


FIGURA 21. Ejemplo del modelo de arquitectura de marca híbrido

El análisis de la muestra cualitativa no dio como resultado una tendencia o regla general que sirva al lector para determinar dónde ubicarse. Lo que sí resultó evidente es que todos recomiendan pensar en la arquitectura de marca muy pronto dentro del proceso de internacionalización, para evitar así invertir tiempo y recursos en marcas que, al crecer o evolucionar, finalmente no se queden en el portafolio.

38  
....

Analizando la muestra por sector industrial, sí que se observaron algunas tendencias indicativas. Por ejemplo, en el sector B2B, las empresas optan más por un Branded House. ¿Por qué? La razón es que sus presupuestos de inversión en marca son limitados y por ende hay que capitalizarlos en torno a un único activo.

En el sector B2C se observaron, en cambio, más House of Brands. Esto obedece a que en la mayoría de los casos se está atendiendo a distintos segmentos de consumidores en diferentes áreas de una misma industria. Por ejemplo, en González Byass, cada marca tiene su target específico, y su “historia” que le acompaña (ver figura 22).

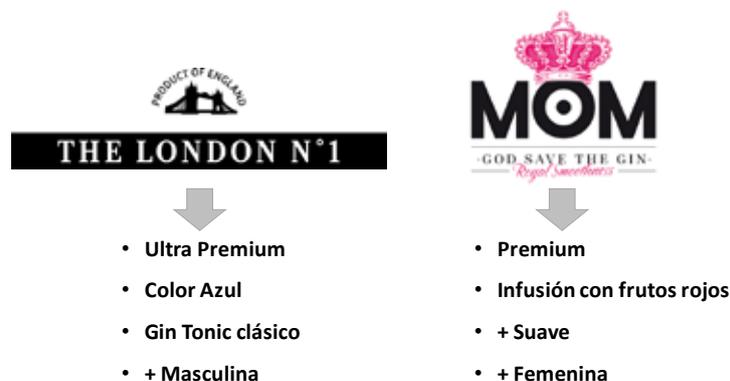


FIGURA 22. Ejemplo (no exhaustivo) del modelo de arquitectura de House of Brands en B2C

Pero, ¿cómo llegaron las empresas a la arquitectura de marca actual? Sobre esta cuestión hubo múltiples respuestas, pero la mayoría coincidían en que el ejercicio pasaba por un mejor entendimiento de su cliente, tanto actual o potencial. Por ejemplo, en Cosentino, donde la arquitectura de marca se definió hace 5 años, un factor catalizador de la misma fue el entender que en su cadena de valor, además de los clientes directos y sus respectivos clientes, había una influencia muy fuerte en la compra del prescriptor (i.e. arquitectos o interioristas, a los que había que ofrecer de forma transparente y clara, cuáles eran las diferencias entre cada uno de los innovadores productos de la empresa). Por eso se crean las marcas de productos que hasta la fecha eran solo nombres más técnicos.

Un ejemplo especial es el de Santander. Durante décadas, el banco había crecido a través de fusiones y adquisiciones, y a principios de siglo era ya un puzle de más de 40 marcas distintas, con logos diferentes, culturas desiguales, actividades comerciales de variada índole y formas de entender el negocio también diferentes: en definitiva, con empleados, marketing con valores y atributos que no eran necesariamente comunes. Esta situación —sumada a una gran visión del equipo directivo para situarse “entre las mejores marcas financieras del mundo”— fue la catalizadora de la arquitectura de marca actual. Esta arquitectura vino acompañada de un plan de implantación de re-branding exhaustivo que pasaba por una estrategia de mercado de marca única, con activaciones globales para darla a conocer. Ejemplos de esta estrategia sería un patrocinio corporativo común (que hasta el momento nunca se había tenido) o la inversión en prensa internacional.

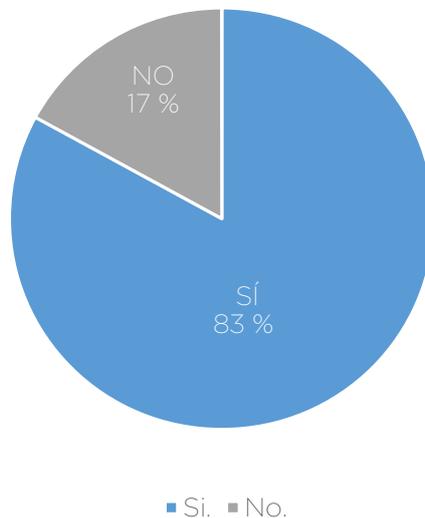
En el estudio también se encontraron arquitecturas de marcas que, si bien venían totalmente decididas desde las sedes centrales, permitían lo que llaman “local jewels” (i.e. tesoros locales), como es el caso de Coca Cola. La empresa, dueña de la marca Aquarius, que opera, además de en España, en Japón, Holanda, Bélgica y Portugal, tiene mucha flexibilidad para proponer e incluso hacer cambios sobre la marca y el producto, como es el caso de su identidad visual. Si bien Aquarius no se creó en España, sí que se desarrolló y evolucionó aquí, desde una bebida deportiva al posicionamiento actual. El envase de Aquarius en España también fue desarrollado localmente. En otros países, la marca sigue representando otros valores que no han funcionado de la misma forma como en España. Nos dice la Brand PR Senior Manager de Coca Cola, Beatriz Osuna: *Es verdad que cada consumidor en cada país elige lo que le gusta y cada vez más, nos tenemos que adaptar a lo que piden.*

Otro caso interesante es el de IKEA, quien tiene una arquitectura de marca dada por su sede central, pero que se apalanca en la geografía de su país para dar nombre a sus productos.

Nos comenta su Directora de Marketing: *Los nombres van asociados a la gama de producto, por ejemplo, todo aquello relacionado con baños son nombres de ríos o de lagos de Suecia, se comenzó por la zona de Smaland luego la zona del sur de Suecia y a medida que vamos creciendo, se ha ido ampliando la zona. Todos los productos del área de seating de sofá va muy ligado a la madera, a los distintos bosques y tipologías de madera que existen en Suecia.”*

## ¿En qué punto se encuentran las empresas encuestadas frente a este tema?

El 83% de las empresas tiene unas reglas de arquitectura de marca definidas.

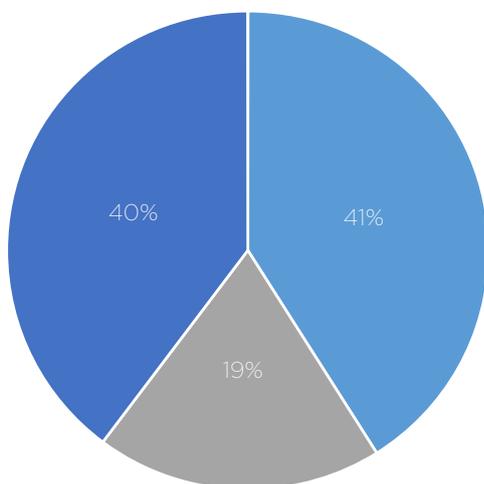


Base: 94

FIGURA 23. Existencia de reglas de arquitectura de marca en la empresa

En cuanto al modelo de arquitectura de marca que utilizan las empresas, la mayoría se decantan por el modelo de marca monolítico y el híbrido.

40



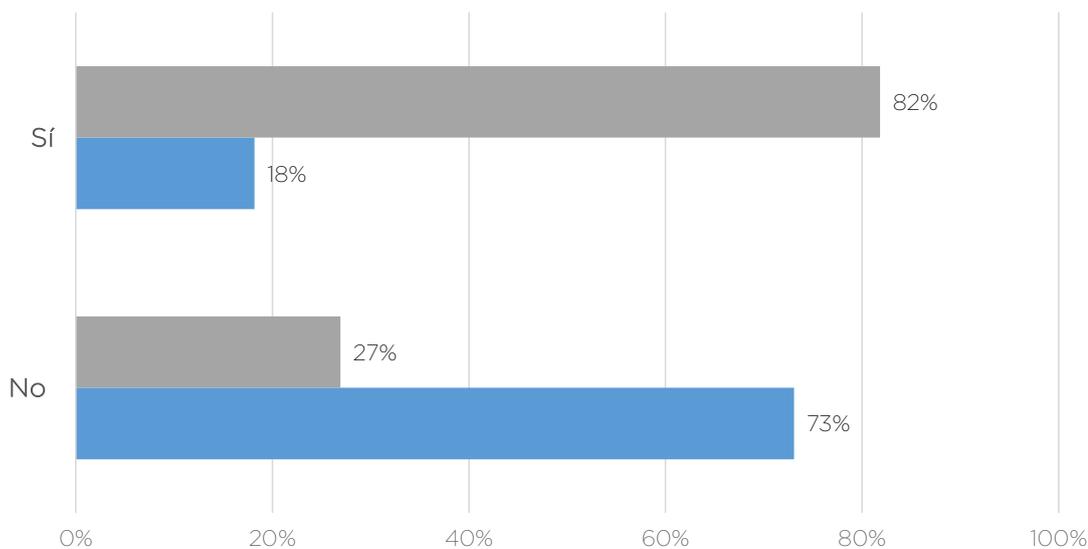
- Utilizamos el modelo de una sola marca monolítica que aglutina la generación de demanda (ejemplo Santander).
- Utilizamos el modelo de muchas marcas, cada una responsable de generar su propia demanda y dirigidas a una audiencia diferente (ejemplo Inditex).
- Utilizamos un modelo híbrido, donde tenemos algunos productos o servicios de la empresa bajo una marca monolítica y tenemos otras marcas individuales (ejemplo Microsoft).

Base: 78

FIGURA 24. Modelos de arquitectura de marca utilizados

Las variables cuya correlación parecen indicar que son las más influyentes para que las empresas tengan una arquitectura de marca, son:

- La existencia de un equipo global de marca.

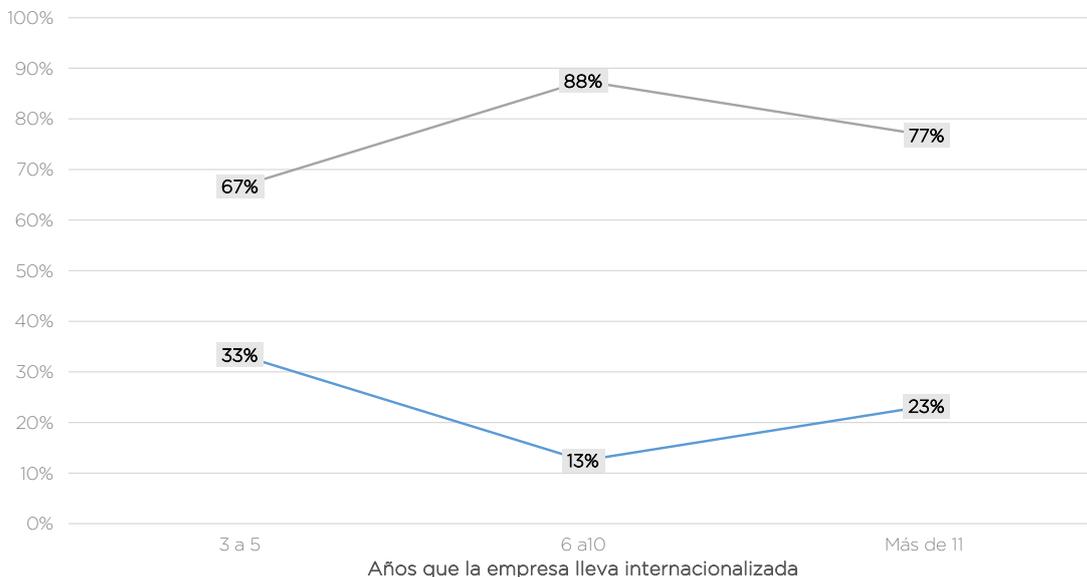


Base: 103 ■ Sí tiene equipo de gestión global de marca ■ No tiene equipo de gestión global de marca

FIGURA 25. Relación entre la existencia de reglas de arquitectura de marca y la de un equipo global de gestión de marca

● A medida que las empresas llevan más años internacionalizadas, la tendencia sugiere que tienden a tener reglas de arquitectura de marca definidas.

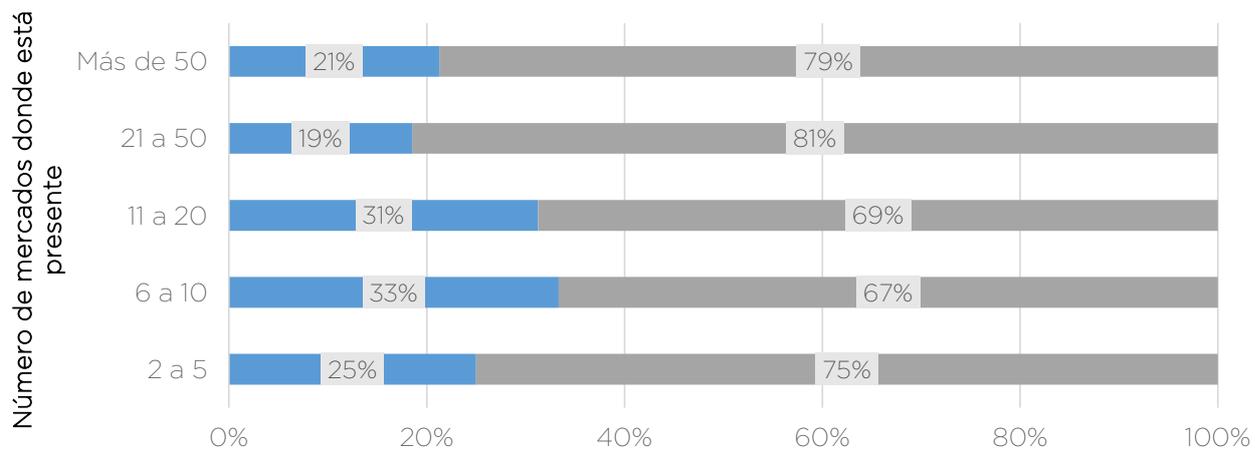
41  
...



Base: 103 — No tiene reglas de arquitectura de marca — Sí tiene reglas de arquitectura de marca

FIGURA 26. Relación entre la existencia de reglas de arquitectura de marca y el tiempo que lleva la empresa internacionalizada

● El número de mercados en que está presente también sugiere que influye en la existencia de reglas de arquitectura de marca. A medida que las empresas están en más lugares, suelen tener esta herramienta.



Base: 100 ■ No tiene reglas de arquitectura de marca ■ Sí tiene reglas de arquitectura de marca

FIGURA 27. Relación entre la existencia de reglas de arquitectura de marca y el número de mercados donde está presente

---

## 6) Es imprescindible - y muy eficiente - el tener una plataforma informática donde compartir y controlar todas las iniciativas de la marca

Todas las marcas consultadas tienen una plataforma tecnológica que ayuda a gestionar la marca. Esta herramienta está normalmente ubicada en la intranet de la organización y puede tener diferentes funciones: desde un repositorio de los Brand guidelines o contenidos, hasta funciones más avanzadas como la gestión de aprobación de campañas. En general, según nos resume la Vicepresidenta Corporativa de TOUS, Rosa Tous Oriol: *es un espacio que permite compartir todo lo relacionado con la marca, para que los mercados lo puedan utilizar de la mejor forma posible.*

Santander nos explica que *es un repositorio que permite inspirar a los mercados y fomentar el intercambio de mejores prácticas.*

Algunas de las funciones que los entrevistados mencionaron son las siguientes:

- Brand guidelines (Guía de marca o manual de identidad).
- Repositorio de contenidos o plantillas.
- Playbook o Toolbox de Activación, incluyendo, por ejemplo, manuales de actuación de redes sociales o plantillas para la creación de sus perfiles o páginas web locales.
- Biblioteca de iniciativas locales y globales.
- Sección de mejores prácticas.
- Content Management System.
- Soporte al Brand Guardian.
- Aprobación de campañas.

En lo que todos los entrevistados coincidieron es en la recomendación de tener la plataforma lista desde el día en que vas a internacionalizar la marca, porque facilita mucho su gestión y es un ahorro de tiempo y de dinero. Como nos dice el Director de Marketing Corporativo de Samsung España, Alfonso Fernández: *Para mí, cuanto antes mejor, porque al final es un tema de coherencia, no tanto de costes. Muchas veces es casi un repositorio y no necesitas tener una gran tecnología detrás. En el momento en que empiezas a construir una imagen o una marca de una forma inconsistente entras en un círculo en el que te va a costar muchísimo más recuperar a posteriori esa coherencia.*

En la mayoría de los casos, las plataformas reciben el nombre de Brand Center o en su defecto una denominación similar. Sin embargo, el caso de Coca Cola es distinto. Su plataforma se llama Marketing Factory y es donde se inician todas las campañas de las marcas: desde el brief hasta el output final. Por ejemplo, en 2017, cuando se diseñaba una de las campañas clave del año como es la de Navidad, gracias a la herramienta de Marketing Factory se identificó una campaña en otro mercado (Argentina) que en principio respondía mejor a la necesidad del equipo local que la propuesta Global de la empresa. A medida que se iban dando los procesos -brief, storyboard, legal, pre-producción, rodajes

de planos locales, etc.- lo van revisando sobre la marcha en la plataforma, tanto los equipos en la sede principal como los locales. Adicionalmente, en cada una de las fases hay tiempos de respuesta máximos y protocolos para actuar cuando no se cumplen. Esto les permite planificar bien, porque ya saben de antemano que, si comienzan con una campaña nueva, deben prever un tiempo específico para que se cumplan todos los procesos antes de salir al mercado.

Otro ejemplo reseñable es el de Samsung, donde las iniciativas de innovación en marketing creadas localmente -y colgadas en el Brand Center- se han transformado en iniciativas regionales o globales. Por ejemplo, una aplicación para los smartwatches que previene a los conductores -gracias a la medición de las señales vitales- de cuando se están quedando dormidos al volante, y que ha sido desarrollada en España y ahora es utilizada internacionalmente. Otra aplicación generada también localmente, dada a conocer a través de la plataforma interna de Samsung, es un detector gratuito de dislexia, que además ahora se ha exportado a Latinoamérica.

Finalmente, los entrevistados reconocen que esta plataforma debe tener un gestor, una arquitectura y unos procesos bien definidos para evitar que se convierta en un lugar donde predomine el caos.

## ¿En qué punto se encuentran las empresas encuestadas frente a este tema?

Las respuestas de la muestra cuantitativa parecen indicar distintos niveles de sofisticación y grandes diferencias respecto a las empresas entrevistadas en el estudio cualitativo. Para las últimas, la existencia del Brand Book es importante, pero es una herramienta tácita -no se plantean el que no pueda existir-, pero piensan que actualmente es fundamental tener una plataforma de colaboración. Por otro lado, las empresas de la muestra cuantitativa parecen seleccionar el Brand book o Brand guidelines como la herramienta más importante para gestionar la marca en mercados foráneos.



FIGURA 28. Priorización de herramientas para gestionar la marca en mercados internacionales

En cuanto a la utilización de distintas herramientas que permitan gestionar la marca internacionalmente, las empresas encuestadas aseguran contar en promedio con 5 de ellas. Entre las respuestas más seleccionadas por todas está el sistema de escucha en redes sociales (un 74% de las empresas), lo cual tiene sentido dado el impacto inmediato que puede tener este canal sobre la marca a nivel global.

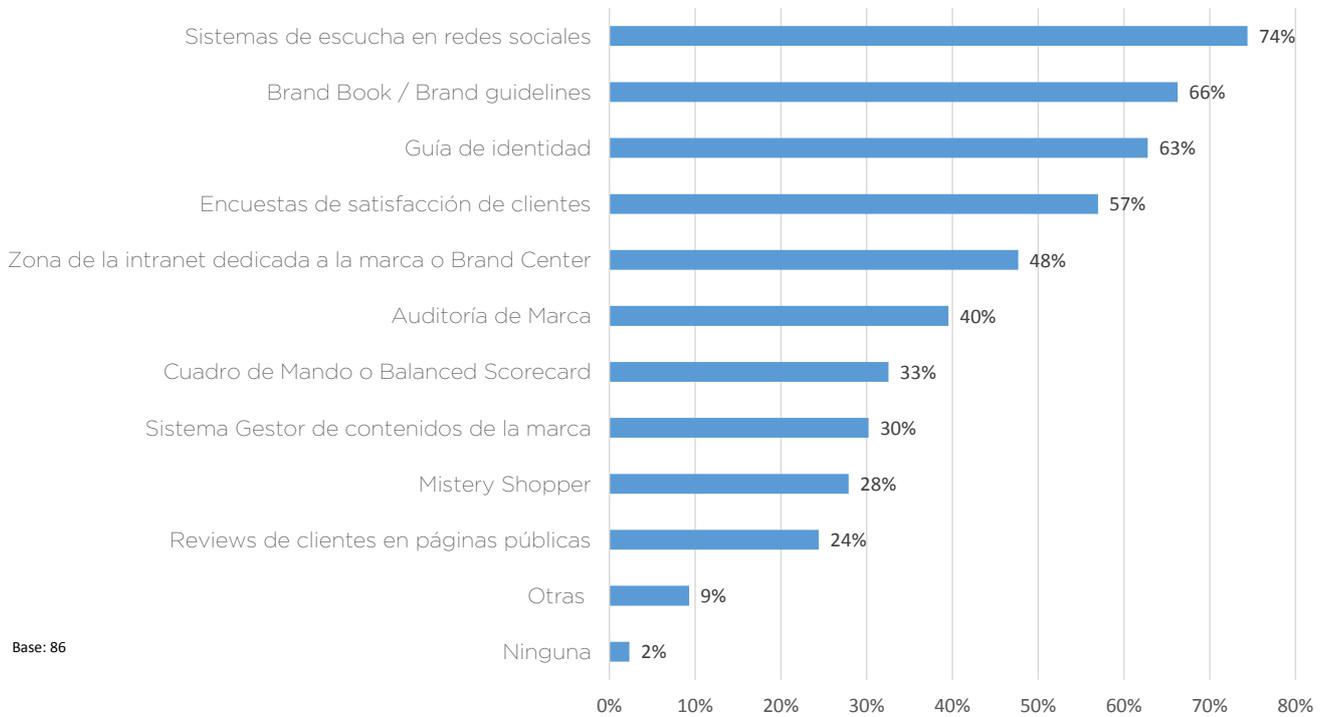


FIGURA 29. Herramientas utilizadas por las empresas para gestionar la marca en mercados internacionales

Entre las múltiples correlaciones que se analizaron surgió un dato relevante: las empresas que operan en el ámbito B2B parecen darle menos importancia a la existencia de los Brand Guidelines, según lo muestra la figura 30.

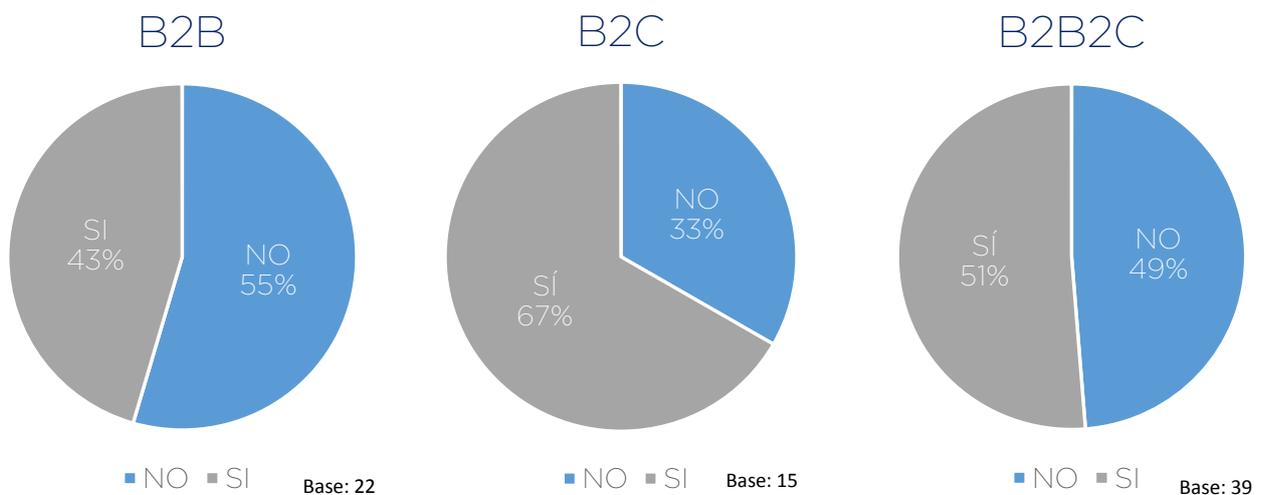


FIGURA 30. Relación entre el uso de Brand guidelines y tipo de cliente con el que opera la empresa

---

## 7) Si bien las empresas utilizan métricas comunes de marca y marketing, o a veces específicas para su industria, todos los entrevistados concuerdan en la necesidad de tener indicadores claves de rendimiento (KPIs) y mediciones recurrentes de la salud y el “amor” o “cariño” hacia la marca. También, la mayoría recomienda invertir en el desarrollo de métricas que vinculen las ventas con la marca.

Todas las empresas encuestadas utilizan alguna métrica para medir la gestión de la marca. Las métricas más mencionadas fueron las siguientes:

- TOM – Top of Mind.
- Brand Awareness – Conocimiento de marca.
- Salud de la marca, a través de la medición del estado del entendimiento de los atributos.
- Preferencia.
- Recomendación o NPS (Net Promoter Score).
- KPIs habituales de Redes Sociales como reach, engagement, adquisición, conversión, influencia y share of voice.

Todas las empresas hacen, como mínimo, mediciones anuales; algunas, incluso, llevan a cabo mediciones con más frecuencia.

Un porcentaje de las marcas están ya vinculando sus métricas de marca al desarrollo de las ventas, con distinto grado de sofisticación. Lo importante es que existe una consciencia y una práctica de gestionar las métricas de marca, e incluso, algunas compañías poseen hasta un Cuadro de Mando, que en ciertos casos como es el de González Byass se presenta al Consejo en cada ocasión.

Varias prácticas interesantes de resaltar son:

- Las métricas de marca, como en el caso del Santander, se miden con TODOS sus stakeholders: empleados, clientes y no clientes, accionistas e inversores, y comunidad en general.
- Las métricas de marca se miden en TODOS los puntos de contacto o touchpoints de la marca con el potencial cliente. Es el caso de DHL, que evalúa cómo se está cumpliendo su promesa y valores en cada punto de contacto. Incluyen una valoración de la marca en comparación con la competencia.
- Samsung es un ejemplo de cómo existen distintos niveles de métricas. Por un lado, aquellos más operacionales, que miden las unidades de negocio, y por otro aquellos que llegan al cuadro de mando, y que son tres: Conocimiento, Preferencia y Brand Love. Sin embargo, Samsung va

más allá y tiene mapas de calor que le permiten establecer la causalidad entre las diferentes variables para entender cómo gestionarlas desde los distintos tipos de medios o canales.

- Existen empresas cuya edad, dimensión y sector de la industria les induce a tener métricas propias, como el Brand Love de Coca Cola (ver Caso Práctico).
- Algunas empresas vinculan los resultados de las métricas de marca a la retribución de sus empleados, como es el caso de IKEA (ver Caso Práctico).

En resumen, las métricas son necesarias y las empresas recomiendan ser pragmáticos con la cantidad y la periodicidad de los datos. Lo importante es que permitan ver la evolución de la marca, y que -en la medida de lo posible- estén relacionados con las ventas y permitan reaccionar a situaciones indeseadas.

---

## CASO PRÁCTICO: BRAND LOVE. Coca Cola

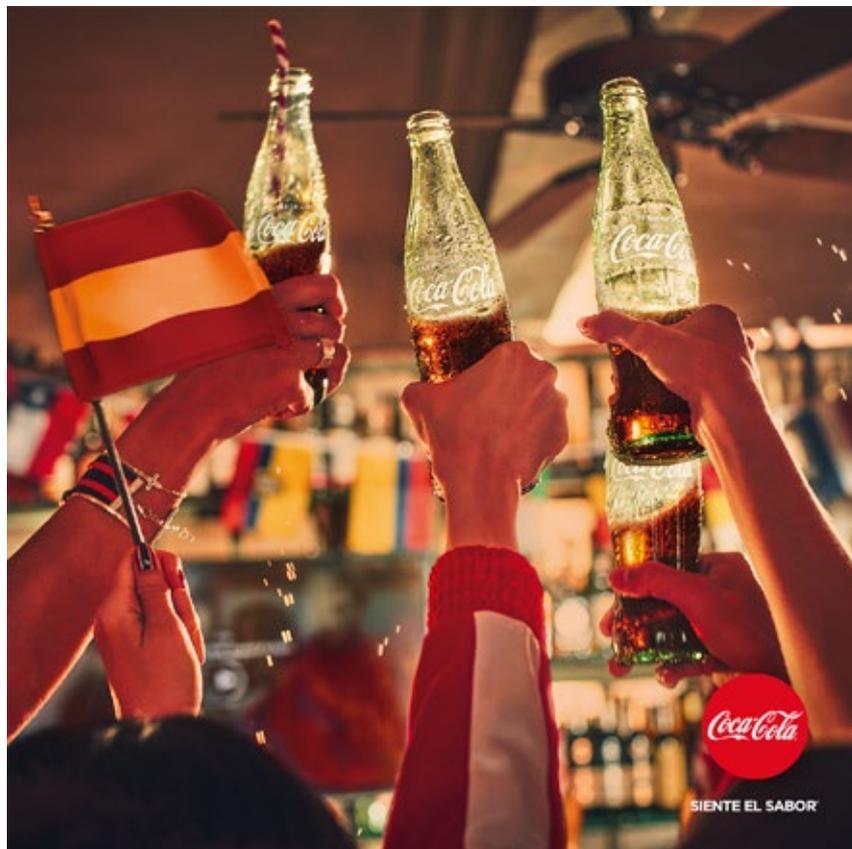
Coca Cola mide el Brand Love (i.e. amor o cariño) que muestran los consumidores hacia sus marcas de producto. Pero en la compañía van más allá, y tienen métricas también para su marca corporativa: la aceptación de la compañía y de la categoría la miden a través de lo que denominan Cora, Cata y Brand Love, y han observado cómo ese triángulo es lo que les lleva a generar la confianza que pone el consumidor en la marca. Además, tienen medido cómo esa confianza se traduce en ventas.

### ¿Cómo miden estos indicadores?

Diariamente, la empresa entrevista un panel. Con ello generan un total de 100 personas entrevistadas a la semana, y gracias a eso pueden ver la evolución de los KPIs.

Con esta información se alimenta un algoritmo creado en España -y exportado al resto de Europa- que se llama Marketing Variance. Dicho programa permite tomar en cuenta variables como el tiempo, la inversión en las campañas de comunicación o las noticias sobre la categoría y con ellas predecir las ventas.

Por último, Coca Cola también mide las tres palancas que más mueven a los consumidores para aceptar mejor su marca corporativa. La empresa hace un estudio de 20 atributos entre los países que conforman Europa Occidental y que permite entender cuáles son las claves para mover las métricas de Cora, Cata y Brand Love entre los distintos grupos de interés segmentados.



---

## CASO PRÁCTICO: Remunerando a sus empleados por el desempeño de la marca. IKEA.

A las 9 de la mañana se suben las métricas de IKEA al sistema. En la intranet -y también en televisores colocados a lo largo de las oficinas y tiendas- se puede ver el 90% de la información. Y el problema radica en que se recogen tantas métricas que lo difícil es aceptar la responsabilidad de saber y querer hacer algo con la información.

IKEA también tiene métricas que son propias, provenientes de un estudio que realizan llamado "Brand Capital". Dicha investigación mide atributos de la marca IKEA y la experiencia de cliente en todos los países - se hace en un mismo momento en todas las tiendas de todos los países y permite ver la fotografía del sistema IKEA.

La enseña es aún más ambiciosa con su marca, muchos de los empleados tienen vinculada su retribución variable al cumplimiento de unos objetivos dados por el "Brand Capital".

Nos comentan las entrevistadas que las métricas van cambiando y cada vez más se incluyen los intangibles y la relación con el cliente, para poder analizar su evolución.



## ¿En qué punto se encuentran las empresas encuestadas frente a este tema?

Entre las métricas más valoradas por las empresas encuestadas, se encuentran la percepción sobre los atributos de marca específico (39%) y el reconocimiento de marca espontáneo (38%).

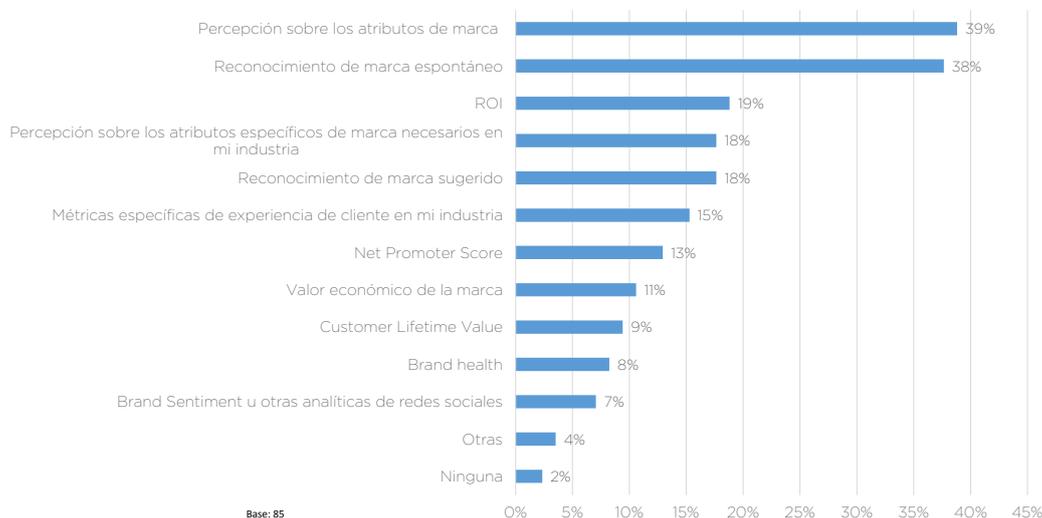


FIGURA 31. Priorización de herramientas para gestionar la marca en mercados internacionales

Adicionalmente, las empresas utilizan un promedio de 4 métricas para gestionar su marca, siendo las más mencionadas las siguientes (ver Figura 32):

50



FIGURA 32. Métricas utilizadas por las empresas para gestionar la marca en mercados internacionales

Se analizaron el resto de las variables que podían tener incidencia sobre dicha decisión -como equipos globales de marca, facturación o años que lleva internacionalizada- sin encontrarse ninguna que sea significativamente estadística.

---

## **8) Las empresas reconocen que la experiencia del cliente es una de las claves para construir actualmente la marca. Debido a esto, las compañías están invirtiendo recursos en unificar esta visión para generar más y mejor impacto**

La experiencia de marca traducida en experiencia de cliente (o de consumidor, como se define en IKEA) es un área en plena ebullición en las empresas entrevistadas. La transformación digital ha traído un entendimiento detallado del customer journey (i.e. los pasos que sigue el consumidor en el camino a la compra y posterior fidelización). Mientras los consumidores o clientes cambian de dispositivos y navegan fácilmente a través de distintos canales sin siquiera pensar en ello, las organizaciones siguen estructuradas en áreas funcionales de negocio. Aún con la mejor de las intenciones, encontramos que la coordinación es un reto porque estas áreas reportan a distintos centros de toma de decisiones, con incentivos de desempeño diferentes y, todavía, con poca rendición de cuentas en lo que al cliente respecta.

En los casos más avanzados han sabido explotar el customer journey para ampliar la experiencia de marca. (Ver Caso Práctico). Entre la muestra sí que hemos conseguido ejemplos de cómo las organizaciones están dando pasos para incorporar la experiencia de marca dentro del customer journey, con una sola visión del consumidor o cliente.

Por ejemplo, en TOUS existe el TOUS Ritual Customer Care, que define cómo deberían ser tratados los clientes en los puntos de venta, desde los comportamientos o los diálogos hasta la forma de mostrar la mercancía. Esta experiencia se implanta a través del equipo de proyectos y desarrollo de tiendas, así como de las formaciones de los equipos de venta. En su actual proyecto de transformación digital, TOUS ha incorporado un CRM que le permite gestionar contenidos y convocar a actividades personalizadas a cada uno de los clientes de TOUS, en función de sus afinidades y gustos.

En Cosentino, por su parte, la experiencia de marca se experimenta principalmente en los centros Cosentino City, que han ido evolucionando tanto en ubicación como en contenido a medida que se tiene un mejor conocimiento del cliente o potencial cliente. Estos centros se inauguraron en Australia hace 5 años y desde entonces ya se han abierto más de 10, todos en grandes ciudades de diferentes partes del mundo. Actualmente, desde la marca, se está trabajando en el proyecto ROI marketing, donde redefinieron el customer journey. Este proyecto redefine el customer journey. Uno de los grandes avances de esa herramienta es la plataforma eCosentino, que además de ser un CRM muy potente, tiene la capacidad de interactuar con los clientes y analizar los contactos y la comunicación en tiempo real para mejorar las interacciones. Dicha herramienta se está probando en 10 países, con miras a una expansión global durante el 2018.

En IKEA, el customer journey tiene impacto en muchos departamentos. Por ejemplo, la experiencia de cliente antes de la visita a la tienda, la gestiona Marketing. Sin embargo, dentro de la tienda, la lleva Customer Relations, y luego Logística, en el despacho de la mercancía. Todavía están “engranando” las distintas piezas del puzle para tener una sola visión. La complejidad de la variedad del portafolio de IKEA hace que haya que definir esa experiencia en cada una de las categorías. Hay productos que tienen una compra muy sencilla como un jarrón – el consumidor lo ve, lo quiere y se lo compra; pero luego existen compras que son más meditadas, como puede ser una cocina, cuyo proceso es completamente diferente. Por esta razón han definido customer journeys por áreas. Actualmente, estos procesos están enmarcados dentro de la transformación digital y vienen propuestos por IKEA global, y luego se han adaptado localmente a las realidades del país.

En L’Oréal, el equipo que gestiona el “nombre de empresa” (i.e. su marca corporativa) está actualmente en plena implantación de una experiencia de cliente que incluya todos sus grupos de interés. Por ejemplo, el año pasado decidieron realizar por primera vez los Share BeautyTalks -un evento específico dirigido a clientes (i.e. grandes superficies, distribuidores, etc.)- en el que únicamente se hablase de dicho “nombre”, con la finalidad de que este grupo de interés entendiera las iniciativas de la empresa en cuanto a sostenibilidad en la cadena de valor, y cómo los clientes pueden integrarse en estos programas.

---

## CASO PRÁCTICO: Entendiendo en detalle dónde, cuándo y cómo es mejor generar marca. SAMSUNG

En un ejemplo de caso avanzado, Samsung entiende muy bien el rol de cada categoría en la que opera, y cómo explotar la importancia de la misma en la vida del consumidor para “alargar” el customer journey (y con ello la experiencia de marca). Como ejemplo, nos comenta su Director de Marketing Corporativo en España, Alfonso Fernández: *meses antes de lanzar un nuevo dispositivo móvil, se está hablando y especulando del producto y por eso cada vez alargamos mucho más lo que es la fase de precalentamiento, lanzamiento, pre-compra y compra. En esa fase de precalentamiento es fundamental diferenciarse entre aquellos competidores que son más cercanos a tu marca. Al encontrar que la gente empieza a elucubrar sobre el producto en determinados foros, podemos alimentar las conversaciones con herramientas tipo quizzes (o concursos) entre aquellos que sean más activos. A los ganadores, por ejemplo, les llevamos al Mobile Congress en Barcelona, donde tiene lugar el Unpacked, lo que es casi un concierto de rock. Hace tres años estuvo presente Marc Zuckerberg con nuestros directivos. Estos eventos tienen el mismo seguimiento que un concierto en vivo. Durante el proceso, están los influencers, que simultáneamente comienzan a generar ruido sobre el producto y a hacer sus propias reseñas. En ese momento, comienza la fase de preventa, y para entonces se ha logrado que ese consumidor esté dispuesto a pagar más por recibir el dispositivo hasta un mes antes con la única finalidad de ser el primero en tenerlo. Pero esto también es otro punto de contacto por explotar. Cuando le ofreces a esos early adopters que inviten a un amigo y recibirá un veinte por ciento de descuento, alargamos la preventa y generamos afinidad, engagement y viralización de la marca.*

Pero en Samsung no se quedan en la venta, invierten también mucho en la fase de fidelización del cliente. Al conocer perfectamente el ciclo de vida del producto, pueden utilizar las distintas fases para darle información de cómo mejorar la experiencia con el producto o, cuando saben que estadísticamente puede comenzar a fallar la batería, enviarle mensajes personalizados con alternativas de optimización o descuentos.



---

## 9) Se debe invertir en la marca continuamente: los presupuestos y las actividades se adaptan a la categoría, a la madurez de la misma y al objetivo de negocio en cada territorio

Una mayoría de los entrevistados en el estudio considera que la marca se construye no solo a través de campañas específicas, sino también en cada uno de los puntos de contacto a lo largo del customer journey. Asimismo, están de acuerdo en que es conveniente tener un presupuesto de marca complementario al de marketing comercial. Sin embargo, la realidad es que no todas las marcas contemplan actualmente esta partida presupuestaria.

Algunas reglas importantes que identificamos son:

- Utilizar el ciclo del producto y de la marca en cada región para definir y priorizar las inversiones.
  - En González Byass analizan detalladamente estas variables en cada mercado para priorizar dónde, cuánto y cómo invertir. Y tienen una premisa: durante los primeros años de vida del producto, el beneficio será nulo o bajo, dado que se está dando a conocer en los mercados. En la categoría de bebidas, las acciones más importantes están orientadas a que el consumidor pruebe el producto dentro de ambientes acordes con el posicionamiento de la marca.
- Es importante, durante los cambios de estrategia o rebranding, mantener campañas que den rápidamente a conocer la marca a nivel internacional, y acompañar estas medidas con acciones locales relevantes.
  - Por ejemplo, cuando Santander lanzó su marca, escogió el patrocinio de Formula 1 para darse a conocerse rápidamente en todo el mundo. Sin embargo, esta acción estuvo acompañada con una explotación local de 360 grados a lo largo de las zonas donde operaba. Aún en el 2018, con una marca más madura, Santander invierte en patrocinios internacionales como la Champions League. Cada territorio tiene la posibilidad de acompañar la explotación del patrocinio de forma local, dependiendo de la relevancia de la activación y su objetivo de negocio. Los equipos globales y locales actúan coordinadamente para escoger las acciones y sacar el mayor provecho de las mismas.
- Todas las acciones del presupuesto deben ayudar a construir marca.
  - Por ejemplo, en IKEA ven todas las acciones que se acometen como construcción de marca, y si bien esperan un retorno comercial en el corto plazo, son muy conscientes de que deben construir marca en el medio plazo. Adicionalmente, cada vez más invierten en experiencias que van más allá de la mera promoción para la compra. Recientemente, lanzaron el Hotel Salón, es un hotel en el cual el consumidor puede visitar y tiene salones donde pasar la

tarde o inclusive reservar para uso exclusivo sin pagar, con la finalidad de que puedan disfrutar del espacio viendo sus productos. No existe acción de venta o compra directa, solo que los consumidores vivan de primera mano la experiencia con la marca. Pero IKEA va más allá, su presupuesto en intangibles cada vez toma más relevancia. Por ejemplo, las acciones de RSC o lo que hace con la sociedad, cómo trata a los empleados o cómo es la diversidad de la empresa, están adquiriendo más importancia en las partidas presupuestarias.

- La innovación en marketing y RRPP puede ser una fuente clave para dar a conocer rápidamente los atributos de la marca.
  - Por ejemplo, el lanzamiento de NH Collection contaba con recursos limitados. Dentro de esta empresa, para hacer más eficientes las inversiones se estipulan presupuestos que permitan maximizar los resultados esperados del año frente a la asignación de recursos encaminados a maximizar la marca a medio plazo. En esta iniciativa, el equipo se trazó como objetivo que, ya que era un segmento nuevo para la empresa, era muy importante darse a conocer rápidamente. Por ello, pusieron un gran foco en RRPP, y entre las prioridades establecieron una relación comercial con grandes chefs de cada zona geográfica para captar la tracción de la gastronomía y les permitiese apoderarse de este atributo rápidamente en sus nuevos hoteles.
    - Un ejemplo fue el evento de Grant Achatz, el súper reconocido chef de comida molecular del restaurante Alinea en Chicago. Dado que cerraba su restaurante por reformas durante un mes, NH le fichó para su recién reinaugurado NH Collection Eurobuilding. Junto con su equipo de 47 empleados cocinaron por un mes en Madrid. Durante ese periodo el NH Collection Eurobuilding fue el único lugar del mundo con 6 estrellas Michelin: las 3 de Grant Achatz y las 3 de Dabiz Muñoz en su restaurante Diverxo. Durante la primera semana, se ofreció una experiencia única: comer en dos restaurantes de tres estrellas con unas horas de separación entre uno y otro. Se subió la oferta a la web -600 euros el cubierto-, y se vendió en pocos minutos. El 80% de los clientes vino desde fuera de España. En paralelo, se hizo un documental con National Geographic sobre el tema. La repercusión mediática del evento -tanto online como offline- logró posicionar rápidamente la gastronomía como uno de los atributos principales de la marca.

## CASO PRÁCTICO: ¿Cómo invertir en generar marca y negocio simultáneamente? DHL EXPRESS

DHL es el líder del mercado español en el transporte exprés internacional. Cuenta con 900 empleados, una flota de 750 vehículos y 12 aviones propios.

Para llegar a su actual cuota de mercado, que es del 52%, DHL ha invertido y sigue invirtiendo cantidades importantes de dinero en infraestructura y, sobre todo, en su marca. Un ejemplo de esta actividad son los premios DHL Atlas a la Exportación, que fueron creados para apoyar a las pymes española a crecer y expandir su negocio a nivel internacional.

Estos premios, de periodicidad anual, otorga premios en cuatro categorías directamente relacionadas con sus valores de marca y su estrategia de negocio:

- Exportación más Innovadora.
- Exportación más Sostenible.
- Exportación a través de E-commerce.
- Gran Premio a la Exportación (que contempla todos los atributos anteriores).

Los Premios Atlas están abiertos a todas las pymes (clientes y no clientes), y la empresa invierte el dinero en difundir la acción a través de socios institucionales (por ejemplo, las cámaras de comercio) y a través de publicidad en medios propios y pagados.

Con el fin de ser objetivos en la selección de las empresas, convocan a un jurado de diferentes sectores del mundo empresarial, educativo e institucional, que son responsables de evaluar en detalle -siguiendo una metodología acordada-cada propuesta.

El proceso es una gran oportunidad para que las pymes descubran el valor que DHL les puede aportar, y la empresa a su vez conozca mejor el negocio de sus potenciales clientes. Nos comenta su Marketing Communications and Business Development Director, Nuno Martins: *hemos encontrado empresas que te sorprenden, como Xtraice, que exportan ipistas de hielo sintéticas, ecológicas y reciclables que fabrican en Sevilla! Están ya colocadas en varios rascacielos en New York... Pero este tipo de empresas también conocen mejor nuestro valor. Por ejemplo, nos encontramos con situaciones -como cuando la pyme decide visitar una feria- donde estas compañías invierten gran cantidad de su presupuesto. Por desconocimiento, en cambio, muchas veces no hacen los deberes antes o después de la feria, en lo relativo a competencia en destino, trámites aduanales, aranceles, etiquetaje especial, controles gubernamentales adicionales, la forma de entrega de la mercancía y la venta al consumidor final. Las pymes descubren entonces que nosotros les podemos asesorar a lo largo de todo este proceso.*

DHL no puede compartir las cifras de los resultados de negocio directamente relacionados con el evento, pero sí que puede decir que es una acción excelente para generar marca y negocio a la vez.



## ¿En qué punto se encuentran las empresas encuestadas frente a este tema?

Más de la mitad de las empresas encuestadas invierten menos de 5% de su presupuesto anual de marketing a la promoción específica de la marca a nivel internacional.

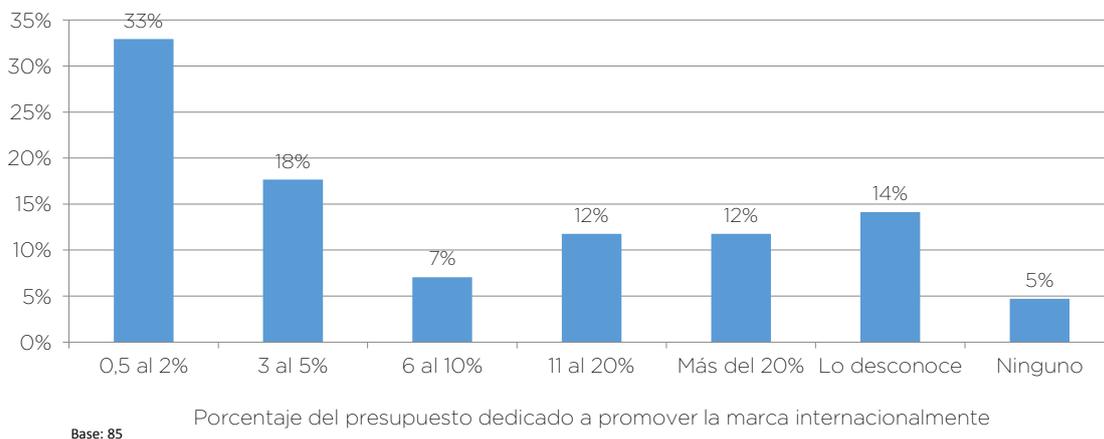


FIGURA 33. Porcentaje del presupuesto que dedican las empresas a promover la marca en mercados internacionales

En la muestra, no existe una correlación estadística entre el número de mercados en que están presentes las empresas y el número de países en los que se invierte en marca regularmente. Sin embargo, se percibe que el aumento en presencia en número de mercados no conlleva necesariamente un aumento de inversión en marca, ya que el foco de la mayoría de la muestra es invertir solo entre 2 y 5 mercados de forma sistemática.

57

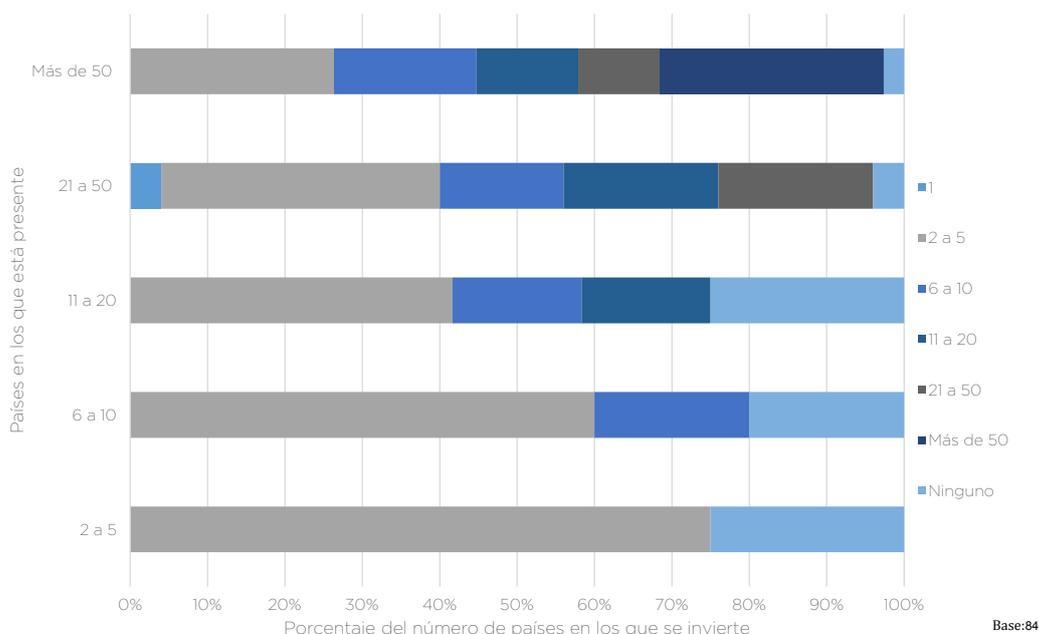


FIGURA 34. Relación entre el porcentaje que invierten en promover la marca internacionalmente y el número de mercados en que operan

Finalmente, para construir marca internacionalmente las empresas invierten principalmente en su web (39%), redes sociales (35%), ferias (35%) y acciones relacionadas con las relaciones públicas (31%).

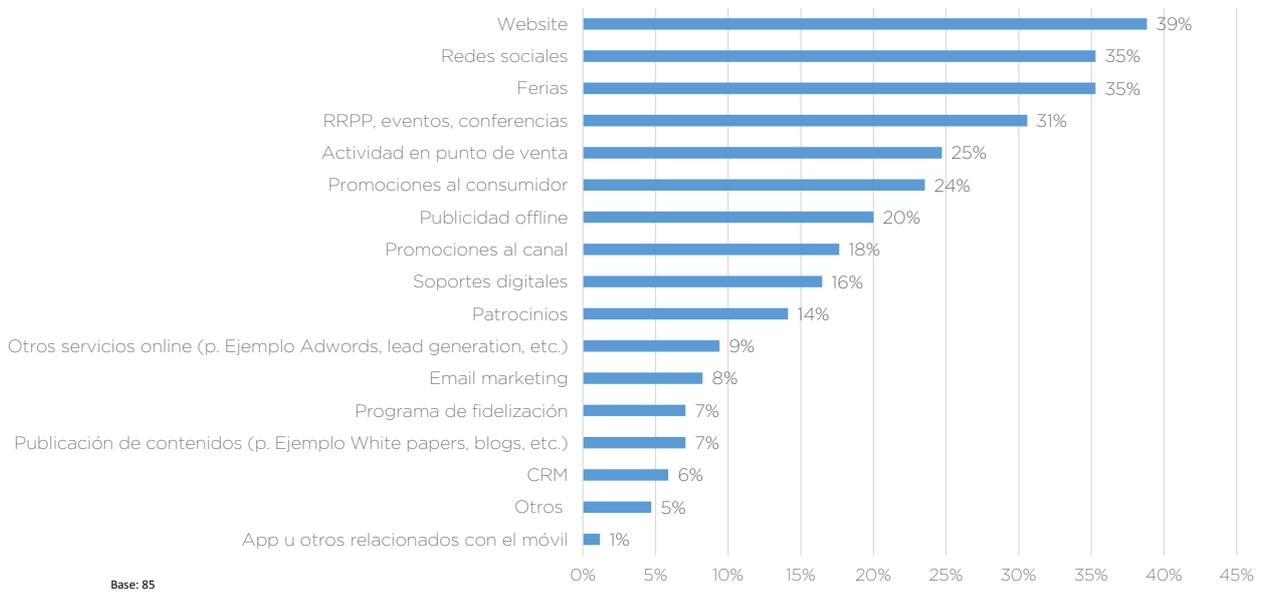


FIGURA 35. Actividades en las que las empresas invierten más para construir la marca a nivel internacional

---

## 10) Los entrevistados se enfrentan actualmente a retos diferentes entre sí, pero en todos los casos las soluciones pasan por tener un mejor entendimiento de cómo optimizar la generación de marca en el mundo digital

Si bien cada marca mencionó retos específicos de su empresa o de su sector industrial, el denominador común de todos es la optimización de la generación de marca en el mundo digital. Este ecosistema digital sigue evolucionando. Cada día la tecnología permite entender mejor cómo las distintas interacciones con los consumidores o clientes pueden tener un impacto en la generación de marca.

Compartimos a continuación algunos ejemplos que pueden resultar inspiradores. Primero, porque se puede prever que muchos sectores llegarán a desarrollarlo y, segundo, porque sus gestores ya están pensando mucho más allá de la marca - producto- beneficio: la idea con la que juegan es cómo aumentar los elementos emocionales e intangibles de esas mismas.

- En NH el reto es continuar evolucionando en el negocio online, mientras se sigue construyendo marca. La industria está convergiendo en el mundo online en tres tipos de actores: el Proveedor (en este caso los hoteles); la Agencia de viajes online (por ejemplo Booking o Expedia); y los otros actores que tratan de agregar valor, como comparadores de precios u otro tipo de intermediación (por ejemplo, Google, Tripadvisor o Amazon). Gestionar los distintos agentes en el canal, sin enemistarse con ninguno y sin destruir valor de marca (por ejemplo, con descuentos), es un reto que muchas industrias van a enfrentar, porque en un futuro cercano la mayoría de los productos y servicios estarán disponibles a un clic de distancia. Con este fin, NH está invirtiendo para aprender continuamente cuáles son los touchpoints que más impacto tienen para generar marca y que luego les permita vender sus habitaciones al mejor precio.
- En Coca Cola, Cosentino y GMV el reto es construir marca corporativa. Cada empresa tiene distintas razones estratégicas, pero todas tienen en común que todavía existe una consciencia incipiente dentro de la empresa sobre cómo generar marca corporativa. Todos están experimentando para entender mejor el canal digital (i.e. cómo hacer para sus presupuestos y esfuerzos sean más eficientes). Por ejemplo, en GMV, la marca corporativa no solo les sirve para posicionarse como grupo tecnológico, sino también para situarse como líder en el difícil mercado de talento por el que compiten. Entender bien cómo generar marca en herramientas como LinkedIn o Glassdoor es fundamental para seguir atrayendo a los mejores candidatos en sus respectivas industrias. En el caso de Coca-Cola, el reto es aún mayor porque da nombre a la Compañía, la marca, la categoría y el producto. Para abordarlo, uno de los ejes clave que está utilizando la Compañía es el desarrollo del área digital, donde llevan años apostando por la evolución desde el tradicional centro de atención al consumidor hacia una estrategia de engagement omnicanal.

- En IKEA, el reto es hacer la marca más accesible al ciudadano en cualquier momento y lugar donde esté. El equipo de la multinacional quiere que IKEA sirva de inspiración, no solo en la decoración del hogar, sino en la forma de relacionarse con los distintos grupos de interés, desde los empleados, los medios, hasta las autoridades, etc. Esto pasa por seguir explorando cómo estar omni-presente en la mente (y en los dispositivos) de los consumidores.
- En Samsung, el reto es seguir construyendo marca a través de entender cada día más la digitalización, la conversión y la medición. Sus gestores quieren saber en qué puntos de contacto se está construyendo Brand love, y en cuáles se construye más Brand value, así como la causalidad que un punto de contacto genera en otro para optimizar continuamente la experiencia de marca.

## CASO PRÁCTICO: ¿Cómo utilizar el país de origen para generar empatía con la marca en fusiones y adquisiciones? GMV

Cuando GMV inició operaciones en el Centro Europeo de Investigación y Tecnología Espacial de la Agencia Europea del Espacio -ESA- en Holanda, la filial no estaba presente en este país sino en España. Toda la plantilla era española. La empresa había nacido con vocación internacional, pero prácticamente el 100% de la actividad se hacía en España. GMV sabía que España, en los años ochenta, no era necesariamente conocida por ser un referente en la industria aeroespacial. Debido a esto, no se valían de sus raíces españolas, sino más bien de sus conocimientos de la industria. Sin embargo, años más tarde, cuando GMV desembarca en California, comprando una empresa de Sistemas Inteligentes de Transporte - ITS, sí que se apoyaron en la magnífica reputación que tiene España en ese sector. De hecho, los empleados manifestaban estar encantados con la idea de que los comprara una empresa española como GMV porque sabían que aprenderían mucho de la mano de una compañía ubicada en un país ampliamente reconocido por su conocimiento dentro del sector de transportes.



---

## CASO PRÁCTICO: ¿Cómo utilizar la región de origen de la marca para generar una nueva categoría en una industria milenaria? GONZÁLEZ BYASS

Cuando González Byass crea cada una de sus marcas, se aprovecha de la cultura del país de origen de la misma para apoderarse de atributos específicos asociados a dicha región. Hay ejemplos en que lo geográfico está explícita o implícitamente incluido en el propio nombre, como son los casos de las ginebras The London N°1 o MOM. Sin embargo, en otros casos como el Whisky Nomad utiliza los lugares de origen y proceso del producto, para poder beneficiarse de sus atributos. Es el caso de Born in Scotland and raised in Jerez (i.e. Nacido en Escocia y afinado en Jerez). Esta iniciativa ha generado que la prestigiosa Asociación de Whisky del Mundo mostrará interés en este producto porque Nomad ha supuesto la creación de una nueva categoría de whisky, el llamado Outland Whisky - lo que ayuda de forma significativa en la construcción de marca.



---

## Otros aprendizajes relevantes:

---

Cuando el país de origen tiene una fortaleza específica en su imagen, se aconseja aprovecharse de esa cualidad para “vender” y explotar la marca internacionalmente.

Las empresas entrevistadas saben aprovechar la fortaleza del origen de su marca para promoverla. Cuando HITACHI desarrolló su nueva marca, concluyeron que eran globales pero con origen japonés. Este componente, sin tener que estar explícitamente mencionado, está presente a lo largo de su plataforma de marca online y offline y próximamente en sus campañas locales. Para Hitachi, este origen es un eje fundamental de credibilidad para su tecnología.

---

Es recomendable tener un comité de expertos local, fuera de la empresa, que sea un consejo consultivo, para que miren las propuestas de la empresa con ojos de la cultura del país donde se viaja.

Coca-Cola tiene un Comité de asesores externos con know how e influencia en áreas específicas, a los que se consultan ideas periódicamente. Esto le permite escuchar y estar conectado con los públicos de interés a la hora de diseñar programas y acciones que den respuesta a los mercados en los que opera. Las consultas incluyen iniciativas que están aún en proceso de creación, lo que ayuda a entender las áreas de mejora y a recoger un input muy valioso para enriquecer cada activación.

