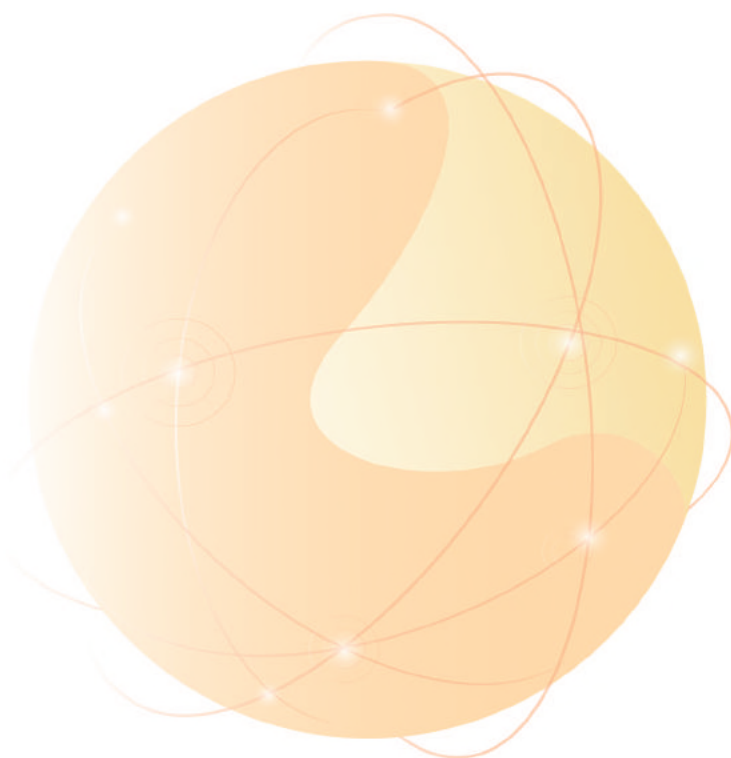


LA MARCA EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA **B2B**



CRÉDITOS

DIRECCIÓN DEL PROYECTO:

Pablo López

Director General Adjunto en
Foro de Marcas Renombradas Españolas

Eduardo Lizarralde

Vicedecano EOI

Enrique Ferro

Responsable de proyectos de
Investigación EOI

LIBRO DIGITAL EN:

<http://a.eoi.es/marcab2b>

ENLACE DIRECTO EN:



AUTORES:

Nuria Ayala

Opinno

Senén Bernárdez

Opinno

Noemi de la Fuente

Opinno

Valentín García

Opinno



“Cuidamos el papel que utilizamos para
imprimir este libro”

Fibras procedentes de bosques sostenibles
certificados por el Forest Stewardship Council
(FSC).



ISBN: 978-84-15061-69-4

DL: M-28895-2016

© Fundación Foro de Marcas Renombradas
Españolas.
Madrid, 2016.

Esta publicación está bajo licencia Creative
Commons Reconocimiento, Nocomercial,
Compartirigual, (by-nc-sa). Usted puede usar,
copiar, difundir este documento o parte del
mismo siempre y cuando se mencione su
origen, no se use de forma comercial y no se
modifique su licencia.

LA MARCA EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA **B2B**



ÍNDICE

1. PRÓLOGO	8
2. ANÁLISIS DEL CONTEXTO	9
3. CASOS DE ÉXITO	49
ABERTIS	50
AENOR	62
ARCO	76
AUDITEL	88
COSENTINO	102
EGA MASTER	118
GRUPO EULEN	134
FERMAX	148
FIRA BARCELONA	162
GAS NATURAL FENOSA	176
GMV	192
IBERDROLA	208
KALAM	222
RAMONDÍN	238
TELEVÉS	254
4. CONCLUSIONES	268

1. PRÓLOGO

Cuando en el año 1999 decidimos unimos para defender la importancia de la diferenciación y la marca en el proceso de expansión internacional de la empresa española, cuando empezamos a hablar de la internacionalización con marca, lo hicimos por iniciativa de 19 empresas, todas ellas de sectores de bienes de consumo. Hoy en día forman parte del Foro de Marcas Renombradas Españolas más de cien compañías, incluyendo empresas de servicios, industriales y tecnológicas, de consumo o incluso clubes de fútbol. Lo que nos une es creer en la marca como factor fundamental de competitividad para nuestras empresas, factor que nos permite diferenciarnos, generar fidelidad y confianza, y establecer así relaciones duraderas con nuestros consumidores o clientes. Además, creemos que es precisamente disponiendo de marcas conocidas y respetadas internacionalmente como se genera una imagen país que aporte prestigio y valor a los productos y servicios españoles. Y eso no solo es válido para los productos de consumo. De hecho, puede que sea incluso más importante en los sectores industriales y tecnológicos, o en todos aquellos que no se dirigen al consumidor final.

La confianza y la reputación son aspectos clave en los procesos de compra-venta de negocios B2B y B2G, factores que deben construirse a partir de una marca corporativa que aglutine los atributos de diferenciación de la empresa. Esta publicación analiza el papel que juega la marca en el proceso de internacionalización de la empresa B2B a partir de los ejemplos de 15 empresas que forman parte del Foro de Marcas Renombradas Españolas y que son referente de la materia. Una de las principales misiones de nuestro Foro es concienciar a la opinión pública en general, pero en particular a las administraciones públicas y al tejido empresarial español, de la importancia de la diferenciación y la marca para afrontar con éxito el proceso de

expansión internacional de nuestras empresas. Ese objetivo es válido para todos los sectores, y de hecho no hay duda de que nos queda un importante trabajo por hacer, pero es especialmente relevante en aquellos negocios industriales y tecnológicos, o B2B en general, en los que tradicionalmente las empresas españolas no han dado la merecida importancia a los activos intangibles, y en particular a la marca.

Con esta publicación que hoy coeditamos con la Escuela de Organización Industrial (EOI) y con el trabajo de Opinno pretendemos poner nuestro granito de arena, a partir del ejemplo y de las buenas prácticas de algunos miembros del Foro de Marcas, para poner en valor el papel de la marca como generadora de fidelización y confianza no solo en el ámbito de los bienes de consumo, sino en cualquier sector. Confiamos en que este esfuerzo sirva para que más empresas tomen conciencia de ello o como mínimo para generar un debate que nos enriquezca a todos.



José Luis Bonet
Presidente
Foro de Marcas Renombradas Españolas

2. ANÁLISIS DEL CONTEXTO

El proceso de internacionalización de la economía española ha experimentado un auge considerable en las últimas décadas. De hecho, el sector exterior fue durante los últimos años de la crisis económica el protagonista de las mejores noticias de la economía española y sirvió como tabla de salvación de muchas empresas. Hoy en día son pocos los que ponen en duda que esa expansión internacional debe ser una apuesta estratégica y no coyuntural para las empresas españolas, sea cual sea su sector.

Sin embargo, no son pocos los retos detrás de esta internacionalización. Uno de ellos es sin duda el de aumentar el grado de sofisticación de la exportación española o, mejor dicho, el de los bienes y servicios internacionalizados. Hablamos del componente tecnológico, sí, pero también de la innovación y de la diferenciación.

En definitiva, de no competir fundamentalmente por costes, sino por valor. Esta apuesta por el valor añadido es una asignatura pendiente para la economía y para muchas empresas españolas. En gran medida, la búsqueda de la diferenciación implica la consideración de la marca como un factor de competitividad de primer orden, un activo intangible que aglutina la diferenciación y el valor creado por la empresa y una promesa de calidad y servicio que aporta confianza a los consumidores y clientes. En el ámbito de los bienes de consumo quizás exista un convencimiento más generalizado de la importancia de la marca para poder competir internacionalmente. Sin embargo, es en el ámbito de las empresas que no se dirigen fundamentalmente al consumidor final, es decir, el de las llamadas empresas B2B (Business to Business) o B2G (Business to Government), en el que resulta más necesario analizar el papel que puede jugar la marca como activo de competitividad internacional.

Este trabajo pretende aportar su visión al respecto a partir de la opinión y la experiencia tanto de destacados expertos en la materia, como de 15 empresas cuyo negocio es totalmente o fundamentalmente B2B o B2G.



Fuente- Foro de Marcas Renombradas Españolas

A. INTERNACIONALIZACIÓN

1. La importancia de la internacionalización

Después de varios años de retroceso, la economía española presentó un crecimiento positivo por primera vez en 2014, cuando aumentó cerca de un 1%. En todo caso y pese a este repunte de la economía, los datos referidos al período 2010-2014 muestran como el PIB nacional se contrajo un 2,1%. Uno de los efectos más claros de la crisis fue la apertura exterior de muchas empresas como respuesta al estancamiento de la demanda doméstica durante estos años. De esta forma, la internacionalización de las empresas españolas, bien por convicción, bien forzada por las circunstancias, es una realidad que se presenta ya irreversible y constituye uno de los principales motores de la economía.

De hecho, el retroceso del PIB español no fue

aún más acentuado gracias al comportamiento de las exportaciones de mercancías, que han crecido ininterrumpidamente desde 2010 hasta 2015. Concretamente un 33%, desde los 191.912 millones de euros en 2010 hasta los 255.441 millones en el año 2015. Por su parte, el peso de estas exportaciones en la economía ha ascendido un 6% en dicho periodo, con lo que han pasado de representar un 17,75% del PIB a representar un 23,63%.

En términos macroeconómicos, la posición del sector exterior español puede considerarse hoy en día un motor de optimismo y una fuente de crecimiento para la economía española. Las empresas con presencia internacional están mostrándose competitivas, como lo demuestra el haber logrado preservar en los últimos años una relativamente elevada cuota de mercado global. Según los últimos datos disponibles de la Organización Mundial del Comercio (OMC) España fue en 2014 el país número 16 en el ranking mundial de exportación de bienes con una cuota del 1,6%, y el número 9 en el de la exportación de servicios con una cuota del 3%. De hecho, España es hoy el cuarto país del mundo con mayor crecimiento exportador, sólo por detrás de Alemania, Japón y Estados Unidos⁽¹⁾.

Por su parte, según datos del Ministerio de

Tabla 1. PIB y exportaciones españolas del periodo 2010-2014 (Valores en millones de €)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Exportaciones	191912	220223	229802	238400	244145	244145
Peso relativo sobre PIB(%)	17,75	20,57	22,04	23,21	23,46	23,63

Fuente- Eurostat

1. Organización Mundial del Comercio (2014). Estadísticas de Comercio Internacional

Economía y Competitividad, la inversión extranjera directa en España creció en 2015 un 11% respecto al ejercicio precedente, hasta situarse en 21.700 millones de euros, gracias a factores como la recuperación económica, la depreciación del euro y los bajos costes energéticos ⁽²⁾.

La crisis que sufrió España sirvió para poner de manifiesto la importancia de la internacionalización como válvula de escape en periodos de estancamiento o recesión. En el estudio *La internacionalización como palanca para salir de la crisis* ⁽³⁾, Alfredo Arahuetes y Federico Steinberg explican que tener una posición competitiva en momentos de crisis permite a las empresas locales abastecerse de la demanda de los polos de crecimiento mundial (en particular de las economías emergentes) y generar así riqueza y empleo.

En todo caso, la internacionalización no sólo permite diversificar los riesgos asociados a los ciclos económicos de los mercados y a la volatilidad de la demanda, también permite acompañar a los clientes a sus mercados internacionales, facilita el acceso a avances tecnológicos y a materias primas, supone poder aprovechar la cuota ociosa de producción y asegura que se atienda la constante necesidad de adaptación y mejora en la gestión de la empresa. Los autores del estudio remarcan que las empresas internacionalizadas tienen un mayor tamaño y volumen de producción, generan mayores economías de escala y tienen mayor capacidad financiera. Todo ello incide en que realicen mayores inversiones, especialmente en I+D, lo que les permite ser más competitivas y estar en posición de alcanzar un buen desempeño en los mercados más complejos. Asimismo, gracias a la imagen que son capaces de generar y a que suelen pagar unos salarios más altos, también tienen la capacidad de atraer al mejor talento. El estudio concluye que la internacionalización de las empresas es una clave estratégica fundamental para que éstas desarrollen los beneficios necesarios que les permitan ser competitivas en

un contexto cada vez más global.

Analizando las exportaciones de España en el contexto actual, cabe destacar que en 2015 la Unión Europea acaparó más del 60% de las ventas de nuestro país, donde Francia, Alemania e Italia fueron nuestros principales clientes. Fuera de Europa, Norteamérica (con Estados Unidos y México a la cabeza) y África (con Marruecos y Argelia como principales importadores) fueron los destinos preferidos de las exportaciones españolas.

La publicación Atlas de las marcas líderes españolas publicada por el Foro de Marcas Renombradas Españolas (FMRE) en 2013 y cuyos datos fueron actualizados por última vez en 2015, analiza la presencia internacional de las principales empresas españolas, cuya media de negocio internacional se sitúa en el 56,32%. Según los datos de la publicación, Francia (75,3%), México (74%), Reino Unido (73,4%), Estados Unidos (73,3%) y Portugal (68,8%) son los cinco mercados con mayor presencia de las empresas analizadas. Paralelamente, los mercados considerados por las empresas como de mayor potencial de futuro en los próximos de tres a cinco años son Estados Unidos (24%), China (20,1%), Brasil (19,5%), México (18,2%) y Alemania (14,3%) ⁽⁴⁾.

Si se analiza el comportamiento de las exportaciones por sectores, destacan nuestras ventas exteriores de automóviles, combustibles, componentes de automoción, productos siderúrgicos, otros productos o farmaquímica. Es decir, sectores característicos del B2B donde, dada la elevada estructura de costes existente y ante la enorme competencia de las grandes multinacionales, el decaimiento de la demanda interna supuso para las empresas nacionales la dicotomía entre internacionalizarse o morir.

2. Ministerio de Economía y Competitividad. Boletín de Inversiones exteriores Enero- Diciembre 2014

3. Arahuetes, A. y Steinberg, F. (2013). *La internacionalización como palanca para salir de la crisis* [Versión electrónica]. Real Instituto Elcano

4. Foro de Marcas Renombradas Españolas (2013). *Atlas de las marcas líderes española*. Tomo 2

2. Los retos de la internacionalización

Nuestro país ha desarrollado tecnologías punteras que nos sitúan en una posición de liderazgo en muchos sectores como el transporte, la automoción, la obra pública o las ingenierías. Sin embargo, la estructura productiva y empresarial de nuestro país y de nuestras empresas exportadoras todavía deja espacio para un amplio margen de mejora.

Desde hace más de tres décadas, la entidad pública empresarial ICEX España Exportación e Inversiones es la encargada de promover la internacionalización de las empresas españolas para contribuir a su competitividad y aportar valor a la economía en su conjunto. Esta experiencia le permite ser perfecta conocedora de la realidad de nuestro tejido productivo y de su capacidad exportadora. En base a este conocimiento, el ICEX realiza planes estratégicos en los que enmarca su infinidad de actividades, tanto en España como en el cerca de un centenar de Oficinas Comerciales de las que dispone en el exterior. En su Plan Estratégico 2014-2015 identificó los 5 retos prioritarios para asegurar la continuidad y la consolidación del gran avance de nuestras empresas en su actividad internacional:

1. Aumentar y consolidar la base exportadora

Aunque los datos macroeconómicos expuestos invitan al optimismo, al hacer un análisis más detallado de los mismos quedan de manifiesto ciertas carencias del sector exterior español. Según datos del Ministerio de Economía y Competitividad en 2015 solo en torno al 5% de las empresas españolas, concretamente 147.738, tuvieron actividad exportadora. Y de éstas, sólo 47.782 lo hicieron de forma regular. Además,

estos exportadores regulares acumulan el 96% de las exportaciones totales. La mitad de las empresas exporta por valor inferior a 5.000 euros al año. No menos significativo resulta que, de acuerdo con el segundo informe del Observatorio de la Empresa Multinacional Española de ESADE, sean alrededor de únicamente 2.000 las empresas españolas que disponen de algún tipo de implantación en el exterior ⁽⁵⁾.

2. Diversificar los mercados de destino

El 60% de la exportación española tiene como destino final otros países miembros de la Unión Europea. Nuestros cinco socios principales son europeos (Francia, Alemania, Portugal, Italia y Reino Unido) y acaparan prácticamente la mitad de nuestras ventas. Resulta evidente que esta dependencia de nuestros mercados vecinos es contraria a algunos de los beneficios ya presentados sobre la internacionalización, como la diversificación del riesgo o el poder beneficiarse de la demanda de los polos de crecimiento que suponen las economías emergentes. Consecuentemente, uno de los retos a los que se enfrenta nuestro sector exterior es precisamente poner sus miras en estas economías.

3. Incrementar el valor añadido de las exportaciones

Las exportaciones españolas se focalizan en sectores de escaso valor añadido. Como prueba de ello los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) reflejan que en 2014 apenas el 5,5% de nuestras exportaciones de bienes son de productos de alta tecnología ⁽⁶⁾. Asimismo, muchas empresas atacan los mercados exteriores sin tener muy claro qué aspectos de su propuesta aportan un mayor valor a los clientes.

Julio Cerviño, Codirector de Marketing Group ⁽⁷⁾ y profesor titular de Marketing en la Universi-

5. Observatorio de la Empresa Multinacional Española (ESADE). Cuarto Informe Estrategias de globalización de las multinacionales españolas

6. Instituto de Estudios Económicos (2014). Publicación a partir de High-Tech exports de Eurostat

7. Marketinggroup.com

dad Carlos III, considera que el precio juega un papel cada vez más crítico en los mercados globales. Sin embargo, dada la estructura de costes de países como China o los del Sudeste asiático, para las empresas españolas es muy complicado competir con una estrategia de bajo precio. Para combatir esta realidad las empresas deben apostar por una estrategia de diferenciación. Cerviño afirma: *“España puede dedicar esfuerzos como país a desarrollar modelos de negocio relacionados con la tecnología, la robótica o innovando en las máquinas que se utilizan en la industria”* (J. Cerviño, entrevista personal, septiembre 2015)

4. Impulsar la capacitación del capital humano

El ICEX subraya la importancia de contar con personal cualificado en destino en los países que así lo requieren. Este tipo de inversiones no se suele considerar como prioritaria para nuestras empresas pese a ser esenciales para alcanzar el éxito en nuevos países. Países competidores de España en sus exportaciones, como Italia, Alemania, Francia o Reino Unido, siempre se han preocupado por acompañar su propuesta de vendedores que entiendan a la perfección las necesidades de sus clientes, empaticen con ellos y sepan vender. En este sentido, y pese a disponer de una oferta comparable a la de estos países, España nunca ha tenido la capacidad de éstos para vender sus productos en el exterior.

Para mejorar la capacitación profesional de las multinacionales españolas, desde 1975 ICEX cuenta con un reputado programa de becas de internacionalización. Estas becas forman anualmente en internacionalización a casi 300 jóvenes a través de un programa de 3 años de duración en el que los becarios reciben un curso formación teórica en España y formación práctica en las más de 100 oficinas de la Red Exterior de la Secretaría de Estado de Comercio y trabajan en empresas españolas con actividad internacional o en instituciones internacionales.

El éxito de esta iniciativa año tras año se refleja en el enorme reclamo de estas promociones por parte de las empresas y organizaciones como recursos humanos de elevada cualificación.

5. Posicionar a España como plataforma de negocios e inversiones profesionales

Europa Occidental sigue siendo la región más atractiva del mundo para la inversión extranjera directa, según el informe *European Attractiveness Survey 2015* publicado por la multinacional Ernst & Young (EY). De hecho, en 2014 logró un nuevo récord con un 10% más de nuevos proyectos, un total de 4.341, que generaron 185.583 empleos; un 12% más que en 2013. La distribución geográfica de estos datos mantiene a España como el cuarto destino más atractivo para los inversores extranjeros, por detrás de Reino Unido, Alemania y Francia. En total, nuestro país atrajo un total de 232 proyectos, un 5% más que en 2013, por detrás de los 887 de Reino Unido, los 701 de Alemania y los 608 de Francia ⁽⁹⁾.

Dada la creciente competencia internacional originada por la incorporación de nuevos actores y por las nuevas modalidades de inversión, es necesario seguir poniendo en relieve las oportunidades de inversión de nuestro país, en especial aquellas asociadas a los sectores en los que España goza de una posición tecnológica realmente puntera, para recibir mayores flujos de IED. En este sentido, para los inversores extranjeros el área más valorada continúa siendo la de infraestructuras, seguida del capital humano y la calidad de vida. En infraestructuras destaca la valoración positiva sobre los aeropuertos y el tren de alta velocidad. En cuanto al capital humano, la disponibilidad de mano de obra cualificada y la calidad de las escuelas de negocio son los aspectos que los inversores valoran de forma más positiva. Todas las áreas estudiadas muestran una mejora en la valoración respecto a la obtenida en el barómetro de 2014.

9. Ernst & Young (2015). European Attractiveness Survey 2015

3. Los retos específicos en la internacionalización de las empresas B2B

Los negocios B2B se caracterizan por un tipo de transacción comercial basada en el intercambio de productos y servicios de negocio a negocio. Katherine Arline, de *Business News Daily*, explica sobre el B2B que “una típica cadena de suministro incluye múltiples transacciones B2B, ya que las compañías necesitan adquirir componentes y materiales en bruto para sus procesos de manufactura. Un ejemplo de B2B tradicional involucra a la industria manufacturera de los automóviles. Los componentes de un vehículo generalmente llevan manufactura de diferentes compañías y la compañía de autos las compra independientemente”⁽¹⁰⁾.

Por su parte, el Diccionario de Negocios define el B2B como “el intercambio entre firmas caracterizado por volúmenes relativamente amplios, precios estables y competitivos, tiempos de entrega veloces y frecuentemente, bases de pagos diferidos. En general, la venta al por mayor es B2B y el comercio minorista es B2C”.

Tal y como expone el Director Corporativo de Desarrollo de Negocio, Marketing y Comunicación de GMV, Miguel Ángel Martínez Olagüe, en su artículo *El poder de la marca corporativa en el mercado B2B*⁽¹¹⁾, las principales características diferenciales del mercado B2B en comparación con el mercado de consumo son:

- El mercado está formado por un número de clientes mucho más reducido, en ocasiones tan sólo por unas pocas decenas de empresas o instituciones.
- El tamaño de cada operación de venta es mucho mayor, en ocasiones varias decenas o

centenas de millones de euros están en juego.

- El proceso de compra es muy laborioso e idealmente está regido por criterios puramente objetivos y racionales que pretenden garantizar la óptima relación entre valor obtenido y precio.
- Se establecen relaciones de largo plazo entre proveedor y cliente, motivadas principalmente por el coste de cambio para el cliente.

Por otra parte, existen también los negocios B2G, que son aquellos que se basan en un modelo en que los clientes de las empresas son los estados o las administraciones públicas. Al igual que en el B2B, en este tipo de transacciones las relaciones entre las partes se caracterizan por suponer negocios de gran volumen con precios y tiempos de entrega competitivos. En los modelos B2G las empresas suelen acceder a los contratos de las administraciones públicas a través de licitaciones.

La expansión internacional de las empresas B2B se ha acentuado de forma sobresaliente desde el estallido de la crisis en nuestro país. Así lo demuestran los datos extraídos del estudio *Internacionalización de Empresas Españolas* publicado en junio de 2015 por la consultora *Millward Brown* para el Comité Empresarial y de Directivos para la Internacionalización (CEDI) con motivo de la *III Cumbre de Internacionalización*. En el CEDI participan la Asociación Española de Directivos, el Club de Exportadores e Inversores, el Foro de Marcas Renombradas Españolas y la Cámara de Comercio de España⁽¹²⁾.

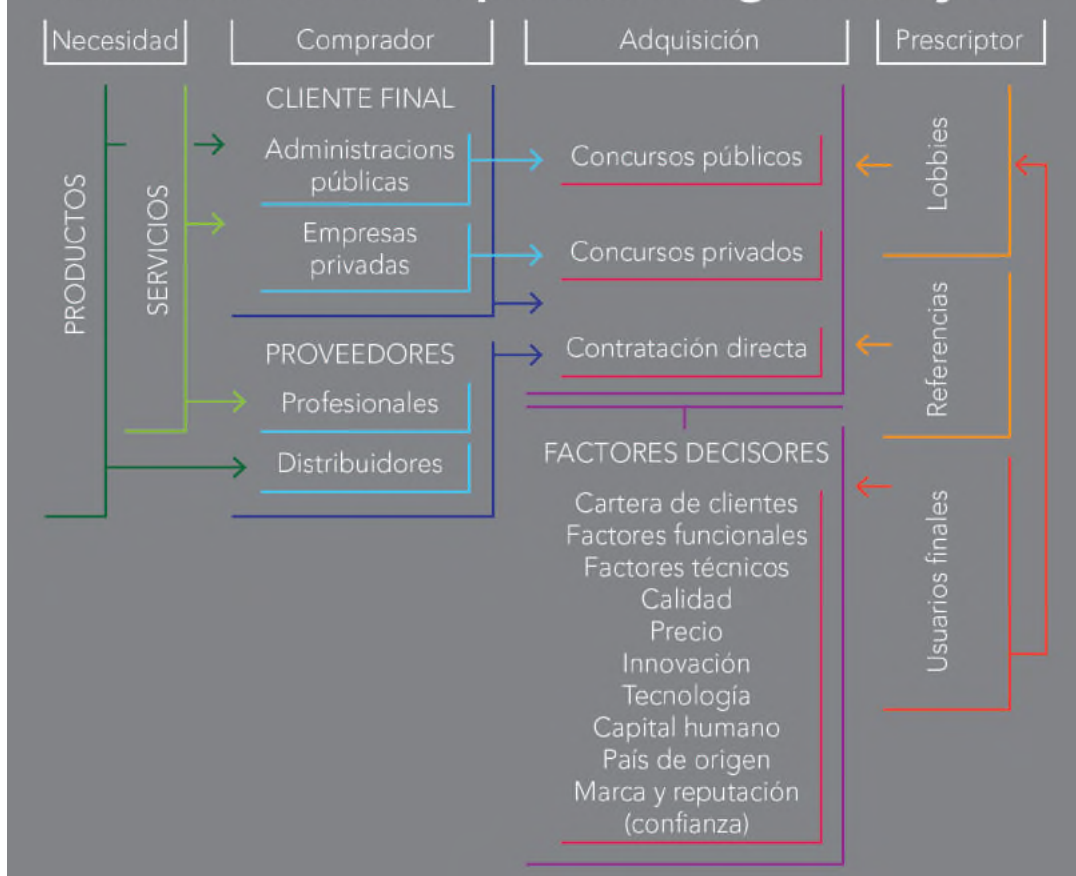
Según este estudio, basado en entrevistas a 1.385 directivos, los cuatro sectores que presentan una mayor tasa de crecimiento en el peso de su actividad internacional en los últimos cinco años son: infraestructuras (74%), consultoría e ingeniería (59%), bienes de equipo y tecnología (54%) y otros productos industriales (41%). Es decir, sectores de perfil B2B o B2G.

10. Arline, K. (Enero 2015). What is B2B? BusinessNewsDaily.com

11. Martínez Olagüe, M.A. (2014). El poder de la marca corporativa en el mercado B2B. Revista Foro de Marcas Renombradas

12. Millward Brown (2015). Internacionalización de Empresas Españolas. Comité Empresarial y de Directivos para la Internacionalización

Gráfica 1. Proceso de compra-venta en negocios B2B y B2G



Fuente- Elaboración propia

Por su parte, la Asociación Española de la Economía Digital (Adigital) realizó el estudio *Estado actual del B2B en España en 2015* a fin de determinar algunos parámetros sobre el contexto de estos negocios en nuestro país. Este trabajo revela información de sumo interés a partir de la respuesta de directivos españoles a un breve cuestionario. El primer dato que se pone de manifiesto es que más de la mitad de los directivos encuestados, concretamente un 54,3%, afirma que vende productos a otras empresas. Al analizar la cartera de clientes de estas empresas que se declaran B2B, se observa que cerca del 63% de las empresas de este ámbito

tiene a su vez un componente B2C y que un 50% lo tiene B2G. Cabe destacar que la mayoría de empresas que tienen como clientes tanto a otras empresas como a administraciones públicas declara que su principal fuente de ingresos proviene de sus transacciones B2G⁽¹³⁾.

Los 5 retos de internacionalización establecidos como prioritarios en el Plan 2014-2015 del ICEX son de aplicación al ámbito B2B. No obstante, dadas las especificidades de los entornos transaccionales y relacionales B2B y B2G cabe estudiar los retos de sus empresas de forma específica.

13. Adigital (2015). Estado actual del B2B en España en 2015

dato que el tamaño es una cuestión importante a la hora de exportar”⁽¹⁵⁾.

1. Aumentar el tamaño de las empresas

El tamaño de las empresas en los sectores B2B es esencial, ya que incide directamente y de forma notable en su capacidad de autofinanciación, de acceder a los mercados financieros, de comercialización, de innovación, de internacionalización y muy especialmente en su capacidad productiva.

Sonsoles Huidobro, Directora Adjunta de la división de Tecnología Industrial y Servicios Profesionales del ICEX, destaca que *“los principales competidores de las empresas españolas en el segmento de B2B son empresas alemanas, japonesas o americanas que cuentan con un tamaño claramente superior al de las empresas españolas”*(S. Huidobro, entrevista personal, septiembre 2015). Según las estadísticas de Eurostat, el único país que puede considerarse competidor directo de España y que tiene un menor número de trabajadores por empresa es Italia. Así, mientras en 2014 España tenía 4,7 trabajadores por empresa, Francia tenía 5,7, Reino Unido tenía 11 y Alemania 11,7. Yolanda Fernández, Directora Técnica del proyecto de mediana empresa del Círculo de Empresarios, afirma que si España tuviese la misma estructura empresarial que Alemania, tendría una productividad un 13% mayor⁽¹⁴⁾.

Existe consenso en la necesidad de España de aumentar la dimensión de sus empresas del entorno B2B para ganar competitividad global. Así, Jorge Alvar, Director de Infraestructuras, Medio Ambiente, Energía y TIC de ICEX, explica que el Ministerio de Economía trabaja en identificar los elementos que impiden que estas empresas crezcan, para poder corregirlos. Por su parte, el Director de Macroeconomía de La Caixa Research, Oriol Aspachs, asegura que *“la internacionalización ha sido de gran ayuda durante las peores fases de la crisis y en ese sentido, a cualquier economía le ayuda el hecho de tener un mayor número de compañías grandes,*

2. Conocer mejor al consumidor final

El hecho de que las empresas B2B no vendan directamente a los consumidores ha propiciado que muchas compañías hayan descuidado su relación con éstos. Sin embargo, una escucha activa de las necesidades de los clientes finales y mantener una comunicación fluida con ellos es una clave estratégica fundamental a la hora de vender los productos a sus clientes profesionales. Como indica Sonsoles Huidobro: *“Por mucho que el cliente de una compañía sea B2B, al final los productos terminan llegando a un consumidor final. Por muy alejada que una B2B pueda estar de la decisión de compra del consumidor final, es imperativo atender a sus gustos y a las tendencias de consumo, ya que el mercado está regido por los beneficios, y éstos, directa o indirectamente, los da el consumidor final”*.

El Instituto Miller Heiman Research confirma la visión de Sonsoles en el estudio *Sales best practices 2012*. El estudio destaca que tres de cada diez empresas españolas de este entorno desconocen por qué les compran sus clientes. También es llamativo que sólo el 15% de los directivos españoles de empresas B2B afirme que la propuesta de valor de sus empresas esté alineada con las necesidades del cliente, frente a un 39% de la media de las empresas europeas⁽¹⁶⁾.

3. Impulsar la capacitación del capital humano

Una de las carencias que destacan los expertos del ICEX Sonsoles Huidobro y Jorge Alvar en el proceso de internacionalización de las empresas españolas B2B es la falta de talento comercial, donde identifican la falta de perfiles aptos para la venta. Los expertos explican que

14. Fernández, Y (2015). Rompiendo mitos sobre la productividad. Supersizeme1.wordpress.com

15. Economía, El País (Enero 2015). El tamaño de la empresa importa

16. Miller Heiman Research (2012). Sales Best Practices Research (9ª edición)

esta insuficiencia competitiva se debe a que “no todo el mundo es capaz de dedicar recursos humanos a comprender mercados complejos y diferentes de lo que son los básicos aquí, como son los iberoamericanos, los europeos o los asiáticos”⁽¹⁷⁾. Huidobro asegura que para identificar las necesidades y especificidades de cada cliente es necesario contar con personal cualificado propio en destino a través de delegaciones o filiales comerciales.

Alvar explica: *“España, tradicionalmente, no es un país de mercaderes. Las empresas españolas no salen a vender y no tienen perfiles de comerciales aptos para mercados complejos. Suele haber un departamento que asume las ventas de todo el mundo. No se dedican recursos a tener gente que domine cada mercado y la consecuencia es que cuando se las empresas abordan mercados como el chino o el indio, lo hacen ineficientemente”*.

Realizar una mayor inversión en capital humano permitiría a las empresas conocer las necesidades de cada cliente, poder salvar las diferencias culturales, conocer las especificidades regulatorias de los mercados y ofrecer servicio postventa. Todo ello redundaría en un mayor potencial de éxito en las ventas de las empresas.

4. Incrementar el valor añadido de las exportaciones

Cerviño considera que las empresas españolas de sectores industriales deben apostar por invertir esfuerzos en el desarrollo de variables intangibles como la marca porque, según afirma, “la marca es el sumatorio de todo, es lo que refleja, lo que simboliza y lo que armoniza todo lo que hay detrás de la compañía”. El experto en marketing internacional argumenta que es precisamente detrás de la reputación e imagen corporativa donde se encuentran los intangibles que las empresas modernas tienen que poner

en valor. Entre estos intangibles se encuentran también la adaptación de los productos, servicios y tecnología a las necesidades de cada cliente y el servicio postventa, en especial en las empresas B2B. Estos atributos distintivos deben estar representados en la marca para que el cliente sepa que esa compañía es la que elabora unos productos customizados de alto valor añadido. En pocas palabras, *“la marca es una tarjeta de presentación, es con lo que te vas a comunicar”*, sentencia Cerviño.

Huidobro explica que en el B2B la marca debe generarse en torno a atributos más técnicos que en el B2C, especialmente referencias de proyectos y de clientes. Añade, además, la importancia de la prescripción en los sectores industriales, donde resulta imprescindible acercarse a los diferentes tipos de público como universidades, centros tecnológicos, etc.

Huidobro afirma que si analizamos las tendencias que se aprecian en las ferias internacionales o en las revistas profesionales, se puede observar cómo las empresas alemanas, japonesas o americanas tienen marcas muy potentes construidas a partir de fuertes inversiones. Las empresas españolas empiezan a estar concienciadas de la necesidad de crear una marca potente, especialmente las que tienen una mayor experiencia internacional.

En última instancia, los retos de una marca internacional son los mismos que los de cualquier empresa que busca una ventaja diferencial a nivel nacional. La estrategia competitiva consiste en identificar la diferenciación y la ventaja nuclear, y establecer la manera en que estas dos se articulan siendo consistente.

5. Investigar las distintas estrategias de marketing en el B2B

En operaciones B2B, el marketing presenta importantes retos de investigación a nivel global. Así

17. J. Alvar y S. Huidobro, entrevista personal, septiembre 2015

lo afirma Peter J. LaPlaca en su artículo *Research priorities for B2B marketing researchers*⁽¹⁸⁾. El autor argumenta que, pese a que el marketing de consumo global acumula numerosas referencias en revistas de negocios, en los mercados B2B aún se encuentran grandes carencias de conocimiento sobre cómo y por qué algunas estrategias funcionan y otras no, especialmente en conocimiento predictivo. En este aspecto, el estudio revela la necesidad existente de investigación acerca del efecto de las estrategias de marketing en los mercados emergentes y la falta de conocimiento sobre cómo los factores culturales inciden en las relaciones de negocios.

4. Importancia y retos de la imagen país

De acuerdo a los datos del estudio *Country RepTrak* de 2015, España ocupa el puesto 17 del ranking mundial de reputación con un total de 67,8 puntos. Este índice anual del Reputation Institute, consultora líder mundial en gestión de la reputación, identifica los puntos fuertes y débiles de un determinado país en términos absolutos⁽¹⁹⁾.

España recibe una buena valoración en los cuatro atributos que afectan a la calidad de vida: entorno natural (15º lugar con 77 puntos), ocio y entretenimiento (9º lugar con 76,2 puntos), gente amable y simpática (13º lugar con 73,3 puntos), y estilo de vida (15º lugar con 71,8 puntos). Además, España también recibe una buena valoración en Seguridad, con 65,8 puntos y se posiciona en el 10º lugar en el ranking global.

Sin embargo, como se aprecia en la siguiente gráfica, España recibe puntuaciones más bajas en los atributos que el Reputation Insti-

tute utiliza para explicar la calidad institucional y el nivel de desarrollo de un país, donde destaca el poco reconocimiento de la calidad de productos y servicios, así como de marcas y de empresas reconocidas. Especialmente, llama la atención en el siguiente gráfico la mala imagen del país en tecnología e innovación (24ª posición con 56,0 puntos), sector especialmente representativo de las empresas B2B⁽²⁰⁾.

A pesar de la baja reputación de España en cuanto al nivel de desarrollo, especialmente en relación a tecnología e innovación, lo cierto es que nuestro país ha hecho grandes avances en las últimas décadas en distintos sectores punteros. El último folleto divulgativo *España, país de tecnología* publicado en 2014 por el Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación (MAEC) afirma que nuestro país en la actualidad cuenta con infraestructuras de primer orden, centros de investigación y empresas líderes en sectores tecnológicos tan diversos como la producción y gestión de energía, y somos referentes en grandes obras de infraestructuras, en gestión del transporte, en tecnologías medioambientales, en tecnologías de la información y de la comunicación, en tecnologías para la salud, en tecnología naval, aérea y espacial o en tecnologías de automoción.

En el ámbito de las grandes obras de infraestructuras nuestras compañías participan en los proyectos más grandes del mundo y tienen presencia en más de 90 países. Nuestras empresas lideran proyectos de calado global como la ampliación del Canal de Panamá o el Túnel SR99 de Seattle. Según la clasificación *Public Works Financing Ranking*, en la gestión del transporte, las compañías españolas gestionan cerca del 40% de las principales concesiones del mundo. Concretamente, en el ámbito ferroviario, España es un referente y posee la red de alta velocidad más extensa de Europa y la 2ª del mundo⁽²¹⁾.

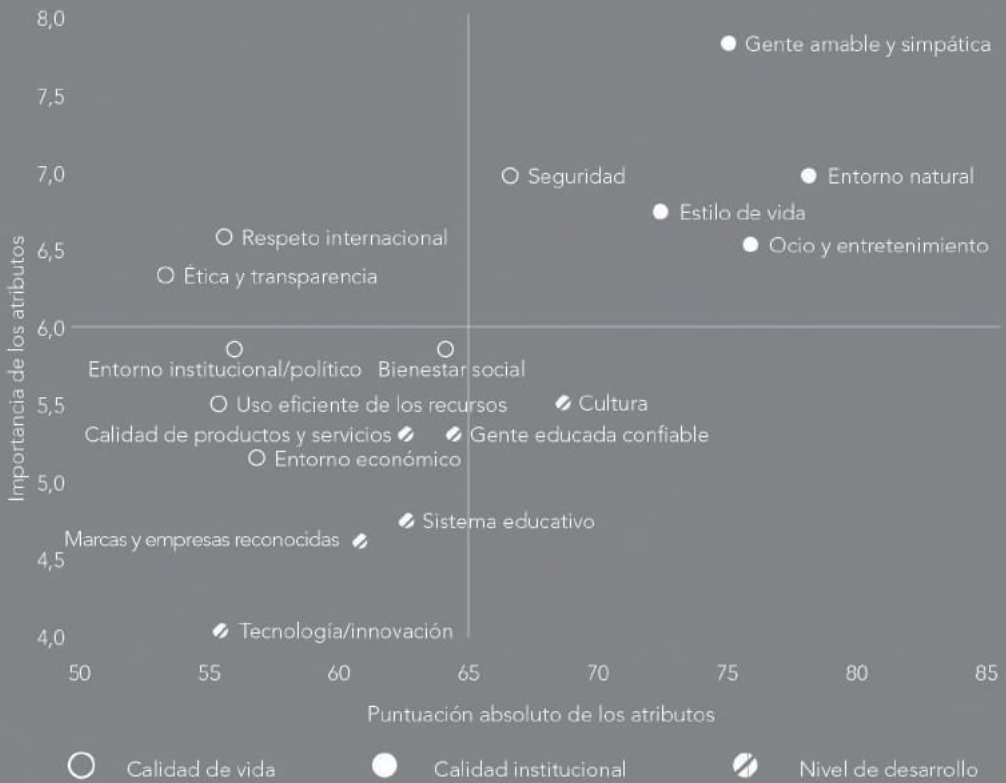
En producción y gestión de energías renovables

18. LaPlaca, P. Research priorities for B2B marketing research. Revista Española de Investigación de Marketing ESIC

19. Reputation Institute (2015). Country RepTrak. The World's Most Reputable Countries

20. Reputation Institute. Real Instituto Elcano. Reputación de España en el mundo 2015

Gráfica 2. Fortalezas y debilidades de España en el G8



Fuente- Reputation Institute (2015). Country RepTrak

España también tiene algunas empresas punteras a nivel global. Gracias a ellas, nuestro país es líder en energía eólica y en energía solar fotovoltaica por potencia instalada ser cuartos del mundo.

En el sector de la automoción España es líder en tecnologías asociadas al coche eléctrico, 3º de Europa en fabricación de componentes de automoción y 1º en fabricación de vehículos industriales.

En tecnología aérea y espacial España es líder europeo en programas espaciales y en tecnología naval es líder en el ámbito militar.

A partir de esta contextualización de algunos

sectores B2B estratégicos en los que la tecnología es un factor intensivo, queda claro que España tiene un enorme potencial para tener éxito a nivel global y acceder a los mejores contratos internacionales. Sin embargo, el posicionamiento de la imagen de España en el exterior aún no se corresponde con la realidad objetiva y con el potencial que el país puede ofrecer al mundo. En palabras del Vicepresidente del Foro de Marcas Renombradas Españolas (FMRE) Antonio Abril: *"Ahora es necesario reconocer y aprovechar esa decisiva labor de muchas grandes empresas y marcas españolas que abren camino a toda la economía del país. Son las primeras que*

21. Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación (2014). España, país de tecnología

22. Abril, A. El País (2008). Internacionalizarse con marca o morir [versión electrónica]

invierten y generan riqueza y empleo en un mercado global, del que luego se aprovechan con eficacia todas las pymes que son capaces de internacionalizarse y gestionar con la suficiente dosis de innovación y competitividad” ⁽²²⁾.

Para reforzar el efecto tractor de las empresas españolas de mayor éxito internacional, y especialmente para mejorar la reputación de nuestro atributo peor valorado, la tecnología e innovación, distintos organismos institucionales y gubernamentales han puesto en marcha, desde hace dos décadas, iniciativas de promoción como:

1. Expotecnia

Fue uno de los programas generales que lanzó el ICEX en la década de los 90 (la primera fue en Lisboa en 1989). Su finalidad era agrupar a empresas españolas de bienes de equipo y tecnología en exposiciones industriales que se realizaba cada año en un país diferente para mostrar y vender en todo el mundo los principales avances tecnológicos españoles. Con el afán de aumentar el volumen de IED, estas ferias monográficas también incluían un foro de inversiones.

2. Technology for Life

España, Technology for Life es una campaña que ICEX puso en marcha de 2007 a 2014 para la promoción internacional de los sectores de medio ambiente y energía, infraestructuras del transporte y tecnología industrial de aplicación en mercados multilaterales, mercados que presentasen oportunidades estratégicas y mercados con planes integrales de desarrollo. Para mejorar la imagen país en estos sectores tecnológicos de alto valor añadido en los que España es líder mundial, esta campaña fijó tres objetivos:

- Impulsar la internacionalización de sectores tecnológicos a nivel de exportaciones, inversiones y otras formas de cooperación empresarial.

- Mejorar la percepción exterior de la imagen de la tecnología española (casos de éxito).

- Incidir en aquellos sectores y mercados con mayor potencial y con mayores efectos de arrastre.

El plan de comunicación se articuló a través de diferentes actividades:

- Creación de la marca “*España, Technology for life*”: durabilidad, sostenibilidad y calidad.

- Campaña de comunicación en principales medios de los mercados objetivo e Internet.

- Acuerdo con la prestigiosa publicación internacional sobre tendencias tecnológicas MIT Technology Review para la difusión de análisis de sectores tecnológicos españoles con proyección internacional, con especial incidencia en los casos de éxito más relevantes y de mayor imagen. Material promocional y divulgativo en distintos idiomas y soportes.

3. Spain Tech Center

Spain Tech Center es una iniciativa público-privada liderada por el ICEX, Red.es y Banco Santander, que pone una amplia red de mentores, socios comerciales e inversores a disposición de las empresas españolas de base tecnológica con más posibilidades de lanzarse con éxito en el mercado estadounidense, en especial en el polo de innovación de Silicon Valley ⁽²³⁾.

Como programa estrella de todas las actividades de soporte a las empresas, el STC cuenta con el Programa de Inmersión. Durante dos semanas, las empresas seleccionadas viven un programa intensivo en el que se les ayuda a

23. spaintechcenter.com

responder a la pregunta: "¿Es Silicon Valley el lugar idóneo para instalar mi empresa y es el momento adecuado para ello?". Además, se desarrolla un programa de softlanding de cuatro semanas para ayudar a las empresas a aterrizar al mercado americano que incluye:

- Reuniones semanales con el equipo de Spain Tech Center con el objetivo de revisar y

mejorar la estrategia go-to-market.

- Reuniones con clientes, socios e inversores potenciales.
- Eventos de networking semanales junto con otras compañías tecnológicas.

Gracias en parte a estos esfuerzos conjuntos

Gráfica 3. Perfil competitivo de los atributos de España en el G8 en 2014



Fuente: Reputation Institute. Real Instituto Elcano. Reputación de España en el mundo 2014

de empresas líderes y agencias gubernamentales, tanto los resultados del estudio Country RepTrak de 2014 como los de 2015 muestran un esperanzador cambio de tendencia en la percepción internacional de España.

Hay más motivos para el optimismo sobre la disminución de la brecha entre la capacidad de los avances tecnológicos de España y la reputación internacional de los mismos. Fernando Prado, socio director de Reputation Institute

Latinoamérica & Iberia, expone cómo la recuperación de España se concentra sobre todo en los atributos que han resultado más castigados durante la crisis económica: nuestra solidez institucional, el entorno económico (con un aumento de la reputación del 7,3% en 2014 y del 3,5% en 2015), la gestión óptima de los recursos públicos (con un aumento del 9,1% en 2014 y un 1,6% en 2015) y en especial la tecnología e innovación (con un espectacular y esperanzador aumento del 6,1% en 2014 y un 0,1% en 2015).

Gráfica 4. Evolución de los atributos de España en el G8 en 2015



B. MARCA

1. La importancia de la marca para la internacionalización

En un contexto de progresiva globalización de la economía y de la tecnología, las barreras de entrada a los distintos mercados son cada vez menores y los competidores de las empresas españolas son cada vez más globales. Paralelamente, asistimos a un proceso de "comoditización", que supone que exista un exceso de oferta y que los productos y servicios sean más parecidos. Ante este contexto, las multinacionales españolas no pueden centrar su estrategia en el precio. Y ni tan siquiera en la calidad, ya que hoy en día se considera un básico y ya no es un factor diferencial.

Además, la polarización de los mercados (la progresiva desaparición del mercado intermedio) obliga a las empresas a posicionar su oferta como de bajo coste o de gama alta. Dada la estructura de costes de las economías emergentes, notablemente inferior a la nuestra, competir por precio es casi imposible. Por ello, el sector exterior español debe apostar por lograr diferenciarse a través del valor añadido. Y a día de hoy el secreto de la verdadera diferenciación para conseguir vender más, mejor y más caro reside en la marca. El secreto de la verdadera diferenciación para conseguir vender más, mejor y más caro, reside en la marca. Como activo intangible, la marca es un elemento fundamental para poder competir con los países de menores

costes, dado que puede convertirse en el factor de decisión por encima del precio o el origen del producto.

En palabras de José Luis Bonet, presidente del FMRE y de la multinacional Freixenet: *"El exitoso proceso de expansión exterior de las empresas españolas sólo será sostenible si se asienta principalmente en factores de competitividad distintos del precio. El objetivo estratégico del ICEX de incrementar el grado de sofisticación debe considerarse prioritario y de base, porque para cumplir los otros cuatro objetivos estratégicos, es necesario que las empresas sean capaces de desarrollar ventajas competitivas. La marca, que integra la innovación, el diseño y la tecnología, la confianza, la seguridad y la calidad, y a través de la cual se pueda producir una diferenciación basada en la calidad, la reputación y la confianza, es un factor de extraordinaria importancia para la competitividad de la empresa, y es fundamental que el tejido empresarial español con ambición de expansión internacional los haga suyos y apueste por ellos"* ⁽²⁴⁾.

Construir una marca fuerte, reconocida, valorada y preferida en el mundo requiere trazar una buena estrategia, constancia en la gestión y continuidad en las inversiones. Para crear una marca potente, un factor decisivo es aprender de la experiencia y el conocimiento de aquellas empresas que ya han hecho antes ese recorrido, para aprender de sus errores y de sus aciertos. Cabe destacar que en la última década se han producido iniciativas colectivas, como el Foro de las Marcas Renombradas Españolas y el Corporate Excellence, que han contribuido a transmitir la importancia de la marca en los procesos de internacionalización.

La marca es el eje de la estrategia corporativa internacional

La marca tiene que ser un eje de la visión de cada empresa. Es un activo estratégico clave

24. Bonet, J.L. (2008). Internacionalizarse con marca o morir. Elpais.com

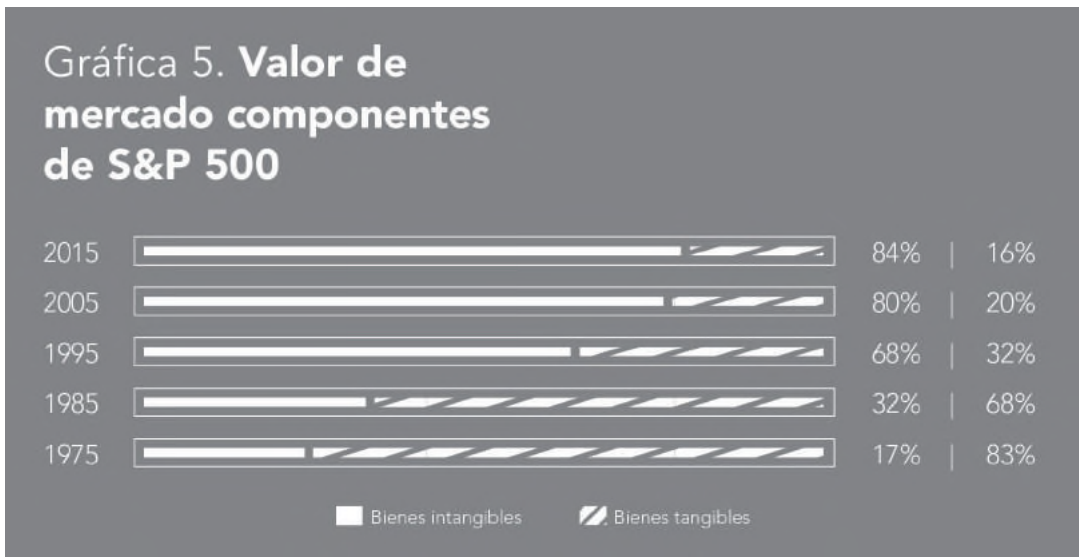
que ha de servir para mejorar la competitividad y la sostenibilidad de la actividad internacional de las empresas. En palabras Antonio Abril en su artículo Internacionalizarse con marca o morir:

“Es necesario poner en valor, frente a la opinión pública pero también en el propio mundo de la empresa, el branding como proceso que permite generar diferenciación, innovación y valor añadido. Disociar, en definitiva, la marca de cualquier enfoque banal”.

La marca puede considerarse el principal activo del capital comercial y, como tal, constituye una variable determinante en el proceso de internacionalización competitiva de la empresa. En la sociedad actual, la marca ha superado totalmente su función operativa, se ha convertido en el eje sobre el que pivota la estrategia corporativa y es fundamental a la hora de crear de valor.

La creciente importancia de los activos intangibles, y en especial de la marca, en la creación de valor ha sido ampliamente documentada en la última década. Como se puede apreciar en el siguiente gráfico, según datos del índice Standard and Poors 500, el valor de los activos intangibles sobre el valor total de las empresas creció hasta el 84% en 2015, cuatro puntos por encima de su valor en 2014 ⁽²⁵⁾.

Por su parte, Brand Finance estima que en Estados Unidos un 72% del valor de las corporaciones corresponde al valor de sus activos intangibles. Un ejemplo significativo es el que presenta la siguiente gráfica: el valor de la marca de Google (tercer puesto en ranking de marcas más valoradas internacionalmente) fue valorada en 28.630 millones de dólares, casi un 32% del valor total de la empresa. A su vez, la marca en Gillette supone un 37,7% del valor de la empresa y en Kleenex un 28%.



Fuente: Ocean Tomo (2014). Ocean Tomo 300 Patent Index

25. Nota: el índice de Standard and Poors únicamente mide el valor de todos los intangibles de una empresa en su conjunto, pero no especifica el valor de la marca. En la mayoría de las empresas coincide que ésta es la que mayor valor confiere al conjunto de los intangibles pero no siempre ocurre así. En una farmacéutica por ejemplo, las patentes son el principal activo.

Gráfica 6. Valor de la marca Google U\$M, 2014

Brand Finance		68.670
Interbrand		102.439
Millward Brown		158.841

Valor de marca / valor total %, 2014

Gillette		37,7%
Google		31,9%
Kleenex		28,0%
Kleenex		20,1%

Fuente: Brand Finance Global 500 / Millward Brown. Top Most Valuable Brands 2014

En 1999 Interbrand publicó su lista de Mejor Marca Global y estableció una norma común para marcas B2C y B2B. MillwardBrown lo hizo poco después. La inclusión en estos rankings de las empresas B2B contrarrestaba la idea anteriormente generalizada de que la importancia del valor de la marca estaba más ligada a las empresas comerciales. La tabla a continuación muestra la valoración de la marca en empresas B2B según ambos rankings. A tenor de los datos expuestos, en los que se compara esta valoración con la facturación anual de las empresas, queda claro que en los entornos B2B este intangible también tiene una importancia capital.

A pesar de que las estimaciones de los distintos rankings no sean idénticas entre sí, todos los datos avalan la importante contribución de las marcas al valor total de los negocios. A su vez, tal y como refleja el siguiente gráfico, la fortaleza de una marca depende en gran medida de su internacionalización y el liderazgo. Ambos son, según Interbrand, los dos factores más relevantes a la hora de posicionar una marca.

La experta en marcas y valoración de intangibles Gabriela Salinas, asegura en su artículo Las 7 claves de la valoración de marcas:

“No existe una única metodología para valorar marca, y de hecho, numerosos modelos y proveedores de valoración de marcas han proliferado en los últimos 30 años. Muchos de ellos publican rankings de valor de marca y sus resultados divergentes han generado no sólo cierto escepticismo en relación a la herramienta, sino también muchas dudas en cuanto a la metodología óptima o a las variables o factores a considerar cuando se debe valorar una marca”⁽²⁶⁾.

26. Salinas, G. Las 7 claves de la valoración de marcas. marcasrenombradas.com

Tabla 2. Comparación de las 20 mayores marcas B2B en 2014

Valoración Millward Brown:

Valor de marca/ ingresos	Ingresos 2014 (Bn\$)	Ranking B2B	Marca	Valor de marca (Bn\$)	Ranking global 2014
1,16	92,79	1	IBM	107,541	3
0,96	93,46	2	Microsoft	90,185	4
0,38	148,59	3	GE	56,685	12
1,60	29,75	4	UPS	47,738	16
1,90	19,91	5	SAP	36,390	19
0,53	38,82	6	Oracle	20,913	45
0,05	382,6	7	Exxonmobil	19,745	48
0,18	111,45	8	HP	19,469	49
0,05	421,1	9	Shell	19,005	53
0,59	30,54	10	Accenture	18,105	55
0,56	46,76	11	FedEx	17,002	58
0,20	82,5	12	Siemens	16,800	59
0,03	457,21	13	Sinopec	14,269	67
0,29	47,3	14	Cisco	13,710	72
0,24	56,34	15	DHL	13,687	73
0,04	355,31	16	BP	12,871	74
0,03	371,97	17	Petrochina	12,413	76
0,14	91,07	18	JPMorgan	12,356	79
0,21	55,87	19	Intel	11,667	86
0,33	29,75	20	UBS	9,683	99
0,47	2963,09	Total		271,638	

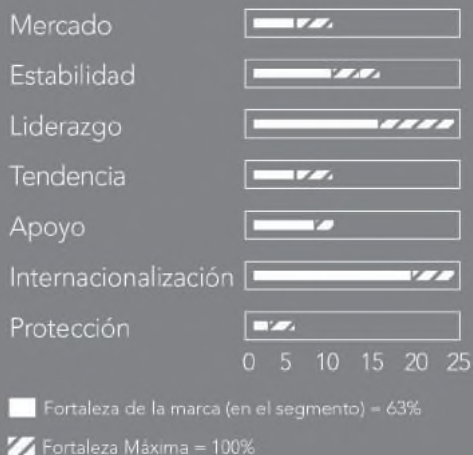
Fuente: MillwardBrown 2014

Valoración Interbrand:

Ranking B2B 2014	Marca	Valor de marca (Bn\$)	Ranking global 2014	Ingresos 2014 (Bn\$)	Valor de marca/ ingresos
1	IBM	72,244	4	92,79	0,78
2	Microsoft	61,154	5	93,46	0,65
3	GE	45,480	6	148,59	0,31
4	Intel	34,153	12	55,87	0,61
5	Cisco	30,936	14	47,3	0,65
6	Oracle	25,980	16	38,82	0,67
7	SAP	17,340	25	19,91	0,87
8	UPS	14,470	27	58,23	0,25
9	JPMorgan	12,456	35	91,07	0,14
10	Accenture	9,882	44	30,54	0,32
11	GoldmanS	8,758	47	34,53	0,25
12	Siemens	8,672	49	82,5	0,11
13	Thomson R	7,472	57	12,67	0,59
14	Caterpillar	6,812	61	55,18	0,12
15	Xerox	6,641	62	19,54	0,34
16	3M	6,177	66	31,82	0,19
17	John Deere	5,124	79	36,07	0,14
18	DHL	5,084	81	56,34	0,09
19	FedEx	4,414	82	46,76	0,09
20	Huawei	4,313	94	22,88	0,19
Total		380,090		1074,98	0,37

Fuente: Interbrand 2014

Gráfica 7. Factores de fortaleza de marca según Interbrand



Fuente: Interbrand

No apostar por la marca es perder la batalla competitiva del siglo XXI

La apuesta por el valor añadido, y en especial por la marca, es la apuesta por la calidad, la excelencia y el prestigio y, en definitiva, por la competitividad, motores sobre los que debe asentarse cualquier modelo productivo sostenible. En un mundo en el que la percepción y la confianza juegan un papel fundamental en los procesos de compra, es vital que las empresas asienten sus modelos en torno a un posicionamiento adecuado. Y esto es tan válido para las empresas como para los países, tanto para atraer turistas, talento e inversiones, como para vender más y mejor sus productos y servicios en los mercados internacionales.

En este contexto, el precio pasa a un segundo plano. La calidad, excelencia y prestigio se convierten en la clave de las empresas para mejorar sus índices de satisfacción y de experiencia del

cliente. Estos valores se mejoran a través de estrategias focalizadas en la innovación; la fidelización; la comunicación continua, transparente y directa con los clientes; la atracción de talento y las políticas de responsabilidad social corporativa. La aparición de nuevos modelos de negocio y nuevas necesidades globales provoca que la consistencia global de una marca dependa en mayor medida de la flexibilidad y la capacidad de adaptación de las empresas a una realidad cambiante.

Cuando se habla de la necesidad de innovar para ganar la batalla de la competitividad global, no solo se trata de innovación tecnológica, también se trata de innovación comercial. Abril explica en su artículo Internacionalizarse con marca o morir que *“sin la capacidad para poner tu producto en el mercado y que éste sea preferido por el consumidor o cliente, cualquier innovación será estéril. El posicionamiento que crea valor está en el producto diferenciado, el producto con identidad propia, es decir, con marca. Toda marca poderosa necesita de las virtudes clásicas de la innovación y la diferenciación”*.

En el mundo global, las marcas se han convertido en auténticos motores del crecimiento y la competitividad de los países y generan, además, un efecto determinante sobre su propia imagen comercial. Cualquier país avanzado cuenta con un núcleo de marcas líderes a nivel internacional que constituyen la base de su competitividad. Son las empresas y sus marcas embajadoras, como buques insignia de sus países, las que alcanzan un protagonismo global con el que añaden valor a la imagen de sus países de origen. Gracias a la imagen creada facilitan la internacionalización de otras empresas de la misma nacionalidad que al abrirse al mercado global se hacen más competitivas. De esta forma, se puede afirmar que los países que logran crear percepciones positivas a nivel internacional tienen ventajas competitivas que añaden valor a sus productos o servicios.

En España, hemos asistido en los últimos años a una creciente mejora de la reputación internacional de muchas de nuestras grandes marcas como Zara, Mango, Santander, BBVA, Telefó-

nica, Indra, Iberdrola, Acciona, Freixenet, Real Madrid o Barça, gracias al esfuerzo conjunto de la administración y de las empresas. Sin embargo, aún queda mucho camino por recorrer. Bonet deja claro que *“no hay duda de que no debemos caer en la complacencia, ya que siguen existiendo debilidades estructurales sobre las que tenemos que trabajar. Un país es reconocido, respetado y admirado internacionalmente cuando tiene marcas y empresas reconocidas. Son las empresas y marcas de éxito las que crean la imagen empresarial de un país y arraigan al conjunto del tejido empresarial, y no al revés. Pero no sólo eso, las marcas generan riqueza, empleo e innovación. Así, según un reciente estudio de la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM) y Andema, las marcas representan un 33% del empleo en España, un 40% del PIB, un 45% de las exportaciones y un 55% de la inversión en I+D. No apostar por las marcas es perder la batalla competitiva del siglo XXI”*.

2. La importancia de la marca en empresas B2B

Tradicionalmente, la gestión de marca no ha estado tan generalizada en empresas de servicios, tecnología o industriales que tienen como clientes a otras empresas y organizaciones como lo estaba en las empresas B2C. A menudo, en las mentes de los directivos y ejecutivos de ventas de B2B la marca era vista como un coste extra, muchas veces prescindible y no se le otorgaba mayor relevancia que la de generar una diferenciación visual.

En su artículo, Martínez Olagüe explica: *“Existe una tendencia general a pensar que el efecto de las marcas condiciona el comportamiento*

emocional en la toma de decisiones de compra de productos de consumo, pero que realmente no influye de forma decisiva en la compra de productos y servicios en el mundo B2B, dominado por procesos de compra teóricamente mucho más racionales y objetivos”. Se asume que la compra B2B discurre a través de un proceso de decisión que sólo tiene en cuenta datos objetivos y que elementos como la marca son prácticamente irrelevantes. Sin embargo, la realidad parece ser otra, como se puede deducir del hecho de que en el ranking de Interbrand de las 50 marcas más valiosas del mundo de 2014 se identifiquen numerosas B2B, entre las que se encuentran IBM, GE, ORACLE, SAP, INTEL, MORGAN STANLEY, SIEMENS y ACCENTURE; algunas quizás no sean conocidas por el gran público, pero sí lo son en sus correspondientes mercados.

Las marcas B2B generan confianza y minimizan el riesgo del decisor

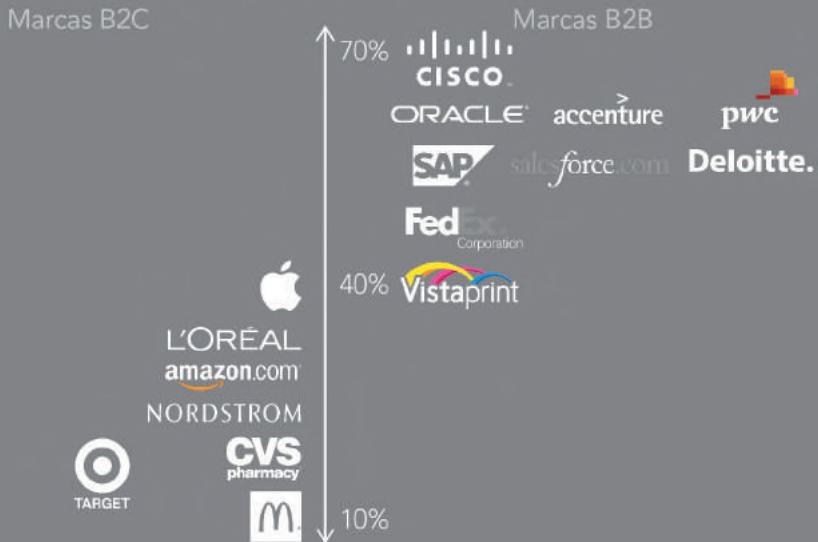
En el mundo B2B en general, y en especial en los sectores industriales, los grupos de compra estructuran sus decisiones en base a planteamientos más objetivos que los establecidos por los consumidores finales en el B2C. Son mercados extremadamente complejos en los que la marca sirve de perfecto canalizador de la comunicación y las relaciones humanas, muy presentes en estos entornos.

El estudio *Business Branding. Bringing Strategy to life* realizado por la consultora McKinsey en 2013, expone que más allá de la importancia general de los productos, los precios y la distribución, la gestión de la marca es un factor muy influyente en la venta en los ámbitos B2B. De hecho, quienes toman las decisiones consideran que la marca debe ser un elemento central del proceso de compra-venta⁽²⁷⁾.

A su vez, el estudio *From Promotion to Emo-*

27. Mckinsey (2013). *Business Branding, bringing strategy to life*

Gráfica 8. Clientes emocionalmente conectados con la marca



Fuente: Encuesta Motista. Análisis CEB

tion liderado por Google y Motista para CEB en 2013 sobre las marcas B2B, afirma que hay una mayor proporción de clientes emocionalmente conectados con la marca en empresas B2B que en empresas B2C. El estudio se realizó a través de más de 3.000 encuestas a directivos estadounidenses de multinacionales como Cisco, Oracle, Deloitte o Salesforce. El mismo estudio refleja como las marcas B2C que más consumidores conectados consiguen son Bellagio y Apple, con un 40% y un 50% respectivamente, que son los niveles mínimos de conexión que consiguen las marcas B2B⁽²⁸⁾.

En la siguiente figura se puede observar cómo, de todas las marcas analizadas, es una

B2B (Cisco) la que consigue un mayor número de clientes emocionalmente conectados.

La constatación de que las marcas son uno de los activos que más valor presentan para las empresas ha supuesto que la creación y gestión de marcas haya sido uno de los temas de máxima prioridad en la alta dirección de las empresas industriales durante la última década. En la siguiente tabla extraída del artículo *Breve Introducción a la importancia⁽²⁹⁾ de las marcas en el sector industrial y/o de servicios industriales*, Cerviño evidencia la existencia desde 1998 de varias publicaciones que destacan el importante papel de la marca en los sectores B2B:

28. CEB, Google, Motista (2013). From Promotion to Emotion- Connecting B2B Customers to Brands

29. Cerviño, J. (2015). La Marca Industrial. Working paper, Marketingroup. Universidad Carlos III Madrid.

Tabla 3. Estudios e Investigaciones sobre la importancia de la Marca en el sector industrial (B2B)

Autores	Sector de actividad	Principales conclusiones
Sinclair y Seward (1988)	Industria del papel y cartón	<ul style="list-style-type: none"> · La marca genera un mayor grado de diferenciación. · Genera una mayor base de clientes leales.
Shipley y Howard (1993)	Industria general en el Reino Unido	<ul style="list-style-type: none"> · Las marcas son muy importantes para las empresas industriales. · Las marcas permiten a las empresas industriales establecer un posicionamiento claro de sus productos y servicios. · Las marcas son especialmente importantes para las pequeñas y medianas empresas, con objeto de poder diferenciarse de los grandes competidores.
Mitchell et al. (2001)	Industrial general	<ul style="list-style-type: none"> · Las marcas generan grandes beneficios a las empresas en el sector de productos y servicios industriales · Las marcas son muy valiosas para el éxito de las empresas en el mercado. · Las marcas consolidan en su imagen los atributos y beneficios de calidad, confiabilidad, compromiso y resultados (performance).
Gordon et al. (1993)	Productos eléctricos para la industria	<ul style="list-style-type: none"> · La marca industrial permite incrementar la lealtad de los clientes. · La marca industrial también permite incrementar la lealtad y compromiso no solo del cliente final pero también de los intermediarios del sector.

Hutton (1997)	Industria general	<ul style="list-style-type: none"> · La marca industrial permite a la empresa crear sinergias con otros productos y servicios relacionados. · La marca industrial es más efectiva en aquellos sectores que requieren importantes servicios postventa y en sectores muy sensibles a los tiempos y fechas de entrega.
Henthorne, LaTour y Williams (1993)	Industria general	<ul style="list-style-type: none"> · Una marca industrial reconocida permite a los clientes industriales reducir el riesgo corporativo en sus compras, y para el decisor y/o comprador de los productos y/o servicios, su riesgo personal.
Mudambi (2002)	Cojinetes para máquinas industriales	<ul style="list-style-type: none"> · La marca industrial es uno de los tres componentes nucleares para la selección por parte de los clientes industriales (producto, servicios añadidos o aumentados, y reputación e imagen de marca)
McQuiston, D. (2004)	Acero industrial – Caso de la empresa finlandesa Raex Laser Steel	<ul style="list-style-type: none"> · La estrategia de creación de marca industrial permitió a la empresa incrementar significativamente sus ventas y establecer un precio superior a sus competidores. Asimismo, la lealtad de sus clientes ha permitido un mejor conocimiento de sus necesidades y por lo tanto, incrementar la personalización de sus servicios y consiguientemente, la reputación de la empresa.
Juntunen, M. Juntunen, J. y Jugo, J. (2011)	Sector de servicios logísticos	<ul style="list-style-type: none"> · La imagen de la marca en el sector logístico afecta de manera significativa a la lealtad de los clientes

Fuente: Cerviño, J. (2015). La Marca Industrial. Working paper, Marketingroup. Universidad Carlos III Madrid.

La fuerte conexión emocional que generan las marcas B2B en sus clientes se explica porque las transacciones de este entorno suponen mayores volúmenes de inversión en tiempo y dinero. Además, las decisiones de compra en el B2B implican riesgos profesionales, como la pérdida de credibilidad dentro de la empresa o incluso la del puesto de trabajo en caso de una recomendación de proveedor fallida. Por tanto, en este entorno las marcas buscan generar confianza, ya que el decisor preferirá decantarse por marcas reconocidas para minimizar los riesgos que conlleva equivocarse. En su artículo, Olagüe detalla al respecto: *“El evaluador quiere evitar seleccionar buenas ofertas de empresas con escaso reconocimiento que puedan ser cuestionadas en el futuro si algo va mal. Es frecuente que el decisor prefiera elegir minimizando su riesgo personal dentro de la organización, y que prefiera “equivocarse” con una oferta peor de alguien reconocido que arriesgarse con una oferta mejor de alguien poco conocido. Este efecto se acentúa cuanto mayor es la complejidad del producto o servicio a evaluar”*.

En esta línea, Cristina Vicedo, General Manager de FutureBrand Spain, confirma rotundamente que las marcas B2B no son diferentes de las marcas B2C, e incluso se atreve a afirmar que casi es más importante la marca en una B2B que en una B2C. En su artículo *¿Es importante el branding para las empresas B2B?* recalca: *“Las marcas son emociones que persuaden y movilizan a sus públicos objetivo, cualesquiera que sean estos. Las empresas las componen personas y las relaciones comerciales entre unas y otras también las hacen personas, y las personas somos emociones. De ahí que sea muy importante que las marcas de empresas B2B también tengan un importante componente emocional, que hasta hace poco era patrimonio exclusivo de las marcas que se dirigían a consumidores finales”* ⁽³⁰⁾.

Además, la complejidad de la búsqueda y evaluación de ofertas B2B a nivel global también

juega un papel determinante a la hora de convencer a un cliente internacional. Las decisiones en las empresas e instituciones gubernamentales siempre son tomadas por personas, que están dispuestas a pagar por una marca si ésta les simplifica el proceso y les facilita la vida.

Por lo tanto, podemos concluir que tener un buen producto, con certificación técnica y objetiva de calidad, es imprescindible para salir al exterior, pero no es suficiente. En un mercado globalizado y saturado de información, una marca reconocida es el mayor aval de diferenciación para una empresa B2B. Cerviño, recalca en su publicación la importancia de la marca en el sector industrial, y lo resume así: *“Es preciso diferenciarse de la competencia incorporando a los atributos físicos valores emocionales que concedan a la empresa una ventaja, sensible y sostenible, respecto a los competidores. La marca permite identificar y proyectar los valores de la empresa o la institución, sus productos o servicios, los diferencia de los de la competencia, refleja cómo se organiza y, bien gestionada, desencadena una conexión emocional y de confianza con los clientes, generando lealtad y fidelidad con su público objetivo, así como minimizando el riesgo y por lo tanto, flujos de caja sostenibles en el tiempo”*.

Píldoras de confianza

El proceso de generación de confianza por parte de las marcas B2B es el mayor reto actual, en cierta medida condicionado por la coyuntura socioeconómica y política. Gabriela Salinas asocia la pérdida de confianza con el acrónimo VUCA, que describe el mundo actual como volátil, complejo, ambiguo e incierto. Y asegura que las marcas son como esponjas que absorben la realidad del ambiente. En este sentido, Salinas identifica cómo nos encontramos ante un nuevo paradigma en el que la población internacional ha empezado a percibir que las corporaciones

30. Vicedo, C. (2016) *¿Es importante el branding para las empresas B2B?* Marcasrenombradas.com

son demasiado grandes para ser confiables señalando cómo: *“la confianza, antes era un factor higiénico”⁽³¹⁾, un atributo que estaba en la base de la pirámide, y hoy se ha convertido en un factor de diferenciación*”. Por ello, uno de los principales retos en las marcas B2B es la diferenciación a nivel de valores y cultura. Reconocidas empresas con un modelo de negocio B2B como IBM o General Electric, que se encuentran entre las marcas más valiosas del mundo, empezaron a cambiar su narrativa en respuesta a este fenómeno de la falta de confianza.

Como consecuencia, muchas multinacionales están comenzando a articular su posicionamiento, no tanto en aspectos funcionales, sino más enfocado en términos del impacto que quieren tener en el mundo. Es el caso de IBM cuando habla de construir un planeta más inteligente, una idea enlazada con el reto de generar una narrativa orientada al imperativo social. Por su parte, Gabriela Salinas aconseja no olvidar que toda esta estrategia debe acompañarse de acciones desde la *“honestidad, la transparencia y la autenticidad”*, para crear experiencias que respalden los mensajes que las empresas lanzan.

La clave a la hora de afrontar los diversos retos a los que se enfrentan las marcas B2B es hacerlo de una manera constante y sostenida en el tiempo, de manera que las actuaciones sean coherentes entre sí y la marca sea un elemento tangible estable, capaz de competir frente al paso del tiempo.

3. Diferencias entre la gestión de una marca B2B y una B2C

La diferencia en la gestión del marketing entre

las empresas B2B y B2C reside principalmente en los tipos de públicos objetivos de cada una y en las diferentes relaciones que se establecen entre éstos y la empresa. Se pueden resumir estas diferencias en 15:

- **El número de clientes en entornos B2B es más reducido, pero cada cliente tiene mayor tamaño y mayor volumen de compra.** Para las empresas B2B la cuota de mercado no es tan crucial como lograr la máxima rentabilidad, generar upselling y fidelizar a los clientes.
- **Los clientes B2B tienen cuenta con una audiencia más sofisticada.** El alto nivel de exigencia y especialización de la audiencia, unido a su alto poder de negociación, obliga a las empresas a investigar más en profundidad las necesidades del potencial comprador para fortalecer así su credibilidad. Además, la comunicación debe ser clara y concisa, pero nunca simplista.
- **En B2B es imprescindible desarrollar los factores más funcionales y técnicos de la propuesta.** Es decir, el performance de desempeño, así como el conocimiento del sector y contar con credenciales. La relación calidad-precio es uno de los factores más determinantes, aunque hay que tener en cuenta que un precio alto es un indicativo de la excelencia de la marca y puede transmitir confianza al comprador.
- **El comprador profesional busca que lo que compra mejore la rentabilidad y competitividad de su empresa.** Por lo tanto, las empresas no deben destacar los beneficios relacionados con el disfrute, sino aquellos que mejoran los resultados y la sostenibilidad de su negocio: economizar tiempo, gastar menos, ganar dinero, incrementar eficiencia, aumentar productividad, hacer crecer al negocio.
- **El proceso de compra para clientes B2B es más largo y complejo.** El número de acciones para contactar y persuadir al poten-

31. Los factores higiénicos son aquellos que causan insatisfacción al cliente cuando no se cumplen, aquellos factores básicos o que se dan por hecho.

cial cliente es indeterminado. En los procesos internacionales el tiempo de adjudicación de un producto o servicio B2B se puede alargar mucho en el tiempo, y la apuesta de la marca por el mercado del potencial comprador debe ser consistente.

- **Las personas involucradas en la compra en B2B desarrollan tres roles: recomendar, especificar y comprar.** El proceso requiere el contacto con varios prescriptores con conocimiento y especialización técnica variada, lo que se conoce como venta estratégica.

- **Los productos y servicios B2B suelen ser complejos.** De aquí que el éxito de la publicidad no resida en la creatividad del “copy” (texto publicitario), sino en la simplificación de las características técnicas.

- **La demanda es derivada, nace de las preferencias del consumidor final.** Los responsables de la marca deben identificar las necesidades B2C. En algunos casos esto estimula la demanda de una marca por parte de los consumidores finales a los clientes intermedios. En palabras de Gary Vaynerchuk: “*Behind every B is a C*”⁽³²⁾, o lo que es lo mismo: detrás de toda decisión de negocio, siempre hay un ser humano tomando una decisión.

- **Las decisiones del marketing B2B afectan a todas las áreas de la empresa.** Una marca B2B debe orientar todas sus operaciones hacia las necesidades del cliente. Las áreas que se ven influenciadas por estas decisiones incluyen manufactura, I+D, control de inventarios, ingeniería, inversiones, recursos humanos, etc.

- **La publicidad masiva no es efectiva en entornos B2B.** Para que la publicidad B2B sea más efectiva se recomienda que se inserte en medios especializados. Adicionalmente, la comunicación directa y personalizada a través de la fuerza de ventas es imprescindible para vender a otras empresas.

- **La clave de la satisfacción y fidelización de los clientes está en las relaciones personales.** Las empresas B2B realizan su *Customer Journey* (toda la experiencia previa y posterior a la venta de un producto servicio) de persona a persona, por lo que su *storytelling* tiene que comunicar atributos emocionales. Al mismo tiempo, la historia que difunda una B2B tiene que dar seguridad, aportar confianza, experiencia, valor y a la vez comunicar el propósito de la marca.

- **La segmentación de clientes suele ser geográfica, no demográfica.** Esta concentración por mercados o países ayuda a concentrar los esfuerzos de distribución y venta y reducir costes.

- **La marca B2B se transmite a través de los líderes y los empleados.** La promoción de una marca B2B se desarrolla de persona a persona. Cerviño afirma que “*el employer branding es mucho más importante en las empresas de servicios e industriales B2B porque no se hace comunicación convencional, se hace a través de seminarios de venta, presentaciones personales, entrevista personal, equipos de venta, el capital humano es crítico en la marca industrial y más crítico en la marca de servicios*”.

- **En una B2B el trato con los clientes y el servicio tiene que ser muy exclusivo y personalizado.** Las soluciones deben ser “trajes a medida” del comprador. Para ello, es importante observar aspectos que tienen que ver con el carácter del cliente, las condiciones personales o la cultura local y actuar en consecuencia. Salinas asegura al respecto que “*en los negocios B2B es clave encontrar que ciertos valores de la empresa te describan como una empresa que realmente está encima del cliente, que se preocupa del proyecto y que nunca deja ningún cabo suelto*” (G. Salinas, entrevista personal, septiembre de 2015).

- **El coste de cambio de proveedor es más**

32. Vaynerchuk, G. (2016). Why Snapchat Will Be Great for B2B Companies. Medium.com

elevado en entornos B2B. Las relaciones entre proveedor y cliente suelen ser relaciones a largo plazo.

- **Es difícil medir el efecto directo sobre las ventas de la inversión en marca B2B.** El ciclo de vida de la venta es más amplio que en B2C e influenciado por un mayor indeterminado de variables. El objetivo de *branding* debe estar enfocado en incrementar la notoriedad y recuerdo, no en conseguir una venta directa.

Comunicación de éxito en negocios B2B

El marketing en el ámbito B2B presenta a su vez diferencias respecto a los canales de comunicación utilizados para hacer llegar los mensajes de forma más eficaz a los grupos de interés implicados en el proceso de toma de decisión. De esta forma las herramientas que las empresas utilizan para tener éxito en los negocios B2B son:

- **Fuerza de ventas.** Generar confianza en clientes y clientes potenciales es uno de los factores más importantes a la hora de alcanzar el éxito en los negocios B2B. La fuerza de ventas es uno de los pilares básicos sobre los que sustentar esta generación de confianza y lo es en un doble sentido. Por un lado, la fuerza de ventas es en última instancia quien tiene contacto con los clientes y por tanto quien mayor peso tiene a la hora de transmitirle a éstos los valores e imagen de la marca. Por otra parte, estar cerca de los clientes, ofrecerles un trato personalizado, ser capaces de escucharles y adaptar la propuesta de valor la empresa a las necesidades de éstos son actividades imprescindibles en el B2B de las que también se encarga la fuerza de ventas.

En este contexto, es importante la figura del Key Account Manager, el responsable de gestionar las cuentas más importantes de la empresa. Según el principio de Pareto, en la mayoría de las empresas B2B el 20% de los clientes supone el 80% de la facturación. Por tanto, es clave contar con una persona exclusivamente dedicada a las necesidades, la información, la relación y los equipos y tiempo dedicados a los clientes más fieles.

- **Ferias.** Es una de las herramientas más usadas en el B2B, especialmente cuando lo que se vende es un producto y más aún en el ámbito internacional. En muchas industrias las ferias internacionales congregan a un gran número de potenciales compradores en un solo lugar, algo de gran valor en un entorno donde el número de clientes es mucho menor que en el gran consumo. Muchas compañías B2B destinan gran parte de su presupuesto en comunicación a las ferias, pero es necesario maximizar esta inversión acompañando las ferias de un esfuerzo previo y posterior en comunicación.

- **Revistas especializadas.** En los sectores típicos del B2B existen cientos de revistas especializadas en cada mercado. Hay en sectores en los que es vital aparecer en estas revistas para que las empresas sean conocidas por los decisores.

- **Página web.** Muchas empresas B2B ofrecen una cartera de servicios tan amplia o productos tan complejos que una de sus prioridades debe ser comunicar a sus clientes en qué consiste su propuesta exacta y qué abarca. En este sentido, la página web de una compañía es su carta de presentación y debe cumplir las funciones de un catálogo. Además, las empresas deben utilizar la página web para generar confianza en los decisores en base a las referencias de las que disponen e información transparente sobre la propia organización y los proyectos realizados.

- **SEO (Search Engine Optimization).** Tener una página web no basta, es necesario atraer tráfico. Un buen posicionamiento en los motores de búsqueda mejora las posibilidades de que los clientes potenciales accedan a la web de las empresas y conozcan su oferta. Esto se consigue a través de la optimización de las palabras clave del contenido de la nuestra web corporativa, para que éstas se ajusten lo máximo posible a las necesidades de productos y servicios que buscan nuestros clientes de forma online. Cabe destacar que una tendencia creciente e irreversible en el marketing B2B es el mayor protagonismo que adquiere la comunicación online. Según el estudio de *Adigital Estado Actual del*

B2B en España realizado a empresas del ámbito B2B, más del 98% de la inversión publicitaria de las empresas que realizan actividad en B2B es online.

- **Social Media.** LinkedIn, Facebook, Twitter, YouTube, etc. Las plataformas sociales se han convertido en una herramienta vital para tener una comunicación fluida, directa y en tiempo real con los clientes. Cabe destacar el uso de vídeos, tanto corporativos como de recomendaciones de uso, destinados a los clientes cuando estos son usuarios profesionales.

- **Branded content.** Los estudios de mercado o de tendencias, así como los nuevos llamados whitepapers son una buena herramienta para ganar credibilidad y reputación internacional en un sector. Por su parte los blogs, permiten crear conversaciones en torno a eminencias, prescriptores o autoridades que avalen el valor de una compañía en un ámbito determinado.

- **Eventos propios.** Eventos como conferencias, seminarios o desayunos con contenido innovador y relevante, son una plataforma perfecta para ganar credibilidad o reputación en un sector. Además, son capaces de generar un *networking* de alto valor al permitir la confluencia en un mismo espacio de los *stakeholders* principales de un sector, desde potenciales clientes, a prescriptores.

- **Email newsletters.** Es una de las herramientas más apreciadas por los clientes de las empresas B2B. Permite a los clientes estar al tanto de las últimas novedades. Por ejemplo, cuando los clientes son instaladores profesionales, permite a éstos conocer los últimos componentes, tecnologías o consejos de instalación que ofrece la empresa. Además, permite convertir el tráfico a una página web en potenciales clientes.

- **Muestras.** En el B2B es fundamental que los compradores conozcan la calidad o rendimiento de los productos que compran. Por eso, una de las estrategias de las empresas de este entorno pasa por ofrecer muestras en sus puntos de venta, centros de distribución o incluso en enviárselas a los clientes para que

éstos puedan comprobar de primera mano que el producto que se les ofrece cumple sus expectativas.

- **Patrocinios.** Una de las modalidades de promoción favoritas por las empresas B2B es el patrocinio. Es una actividad que permite a las empresas tener un papel protagonista en eventos especializados donde están los principales *stakeholders* del sector y transmitir los valores que la compañía abanderada con pasión a través, por ejemplo, del patrocinio de equipos deportivos. Los patrocinios a menudo se activan con el doble objetivo de crear imagen de marca y de identificar nuevos clientes o mantener los actuales.

4. Claves de la gestión internacional de una marca B2B

1. Alinear la estrategia de marca con la estrategia de negocio

Vicedo afirma que uno de los principales fallos que cometen las empresas españolas a la hora de gestionar su marca global es "la falta de foco estratégico para contemplar una marca como un activo tangible que te puede ayudar a conseguir unos objetivos en tu negocio. Durante muchísimos años en España la marca ha sido un elemento que simplemente sirve para diferenciar algo. Se ha utilizado así durante mucho tiempo y eso es un logotipo, eso no es una marca, eso es un logo. Una marca es un elemento más dentro de tu estrategia de negocio y debe incluirse en el plan estratégico que diseña el comité directivo".

La implicación de la alta dirección en las cuestiones relacionadas con la comunicación y la marca es imprescindible para que las empresas progresen con éxito en el mercado global. Una empresa B2B solo puede internacionalizarse con éxito a largo plazo si sus líderes ejecutivos están

comprometidos con la construcción y la estrategia de la marca. Aunque la mayoría de las empresas multinacionales son conscientes de esta necesidad (un 83% según los datos del RepTrak del Reputation Institute de 2012), el 51% de las empresas carecen de cualquier proceso que integre la reputación en su plan de negocio.

Los líderes de las empresas B2B deben comprender e interiorizar que la marca tiene que ser el eje sobre el que construir la estrategia corporativa global. De esta forma, el comité directivo de las empresas globales debe liderar la gestión de la marca como si de un activo tangible se tratara para poder aumentar el éxito de su internacionalización y lograr sus objetivos de negocio.

El comité directivo de las empresas globales debe liderar la gestión de la marca como un activo tangible durante el proceso de internacionalización. Estos líderes deben comprender e interiorizar que la marca es el eje desde el que gira la estrategia corporativa global que contribuye a lograr unos objetivos de negocio.

2. Invertir en comunicación de marca

Al analizar la relación entre la fuerza de la marca y el valor económico de la empresa, el rendimiento financiero de las marcas con mejor reputación internacional es más alto que el del resto. Asimismo, la conexión emocional con marcas B2B, en líneas generales, es mayor que la de las B2C.

El enfoque de la inversión en la marca para la internacionalización de empresas B2B debe incluir múltiples recursos con una visión holística de la marca. Esta visión debe implicar la gestión de la reputación de la empresa, reforzar la fuerza de las ventas, potenciar el patrocinio en los medios de comunicación y eventos globales, perfilar la usabilidad del producto y profundizar en la investigación de mercado para delimitar el posicionamiento de la marca. Además, las empresas tienen que tener claro de dónde van a sacar la financiación. Para ello deben hacerse una serie de preguntas y ser realistas sobre el

tipo de financiación y partidas que destinarán a la marca, así como cuestionarse si el gasto de inversión en la marca será sostenible.

Para conseguir una estrategia de marca B2B internacional exitosa, Cerviño aconseja: *“Llevar a cabo procedimientos marcados, gestionar una cartera de contactos, establecer relaciones con los diferentes grupos de interés implicados y lobbies, así como realizar actividades de seguimiento de los clientes internacionales”*. Las empresas B2B internacionalizadas deben centrarse en políticas de marketing institucional con los gobiernos y agencias gubernamentales, en desarrollar su marketing de relaciones y en tener un marketing corporativo. Para ello, es imprescindible la figura de un director y/o un departamento global de comunicación y/o marca que ayude a los departamentos financieros y comerciales a vender en sintonía bien las acciones de la compañía o los productos y servicios.

El éxito de CATERPILLAR es uno de los mejores ejemplos de los resultados que confiere la inversión en la marca a la hora de internacionalizar una empresa B2B. Todo el desarrollo marcario y la estrategia de diferenciación de este fabricante de maquinaria y equipamientos de construcción se centraron en la dedicación al cliente. Su propuesta de valor no se limita a su tecnología, sino que comunica su excelencia durante todo el ciclo de vida del producto, lo que refuerza la percepción de sofisticación de la empresa. El desarrollo del *branding* llegó a incluir estrategias dirigidas hacia el consumidor final e incluso se posicionó como una marca de lujo. Gracias a la alta robustez de la reputación y a la conexión emocional hacia su marca global, CATERPILLAR ha conseguido diversificar su gama de productos hasta llegar al mercado del consumo final. La extensión de su marca es tal que ha llegado al mundo textil y al de los juguetes e incluso cuenta con una línea de tiendas de su marca en aeropuertos internacionales. La clave de su éxito ha sido invertir en la estrategia de posicionamiento y en que cada empleado sea capaz de respaldar la marca.

3. Monitorizar la fortaleza de marca de manera periódica

Para dar en el clavo al lanzar los mensajes de comunicación a una audiencia profesional internacional, es necesario conocer al detalle los atributos que más valoran. Hoy en día, los responsables de gestionar la reputación internacional de la marca hacen hincapié en temas como la responsabilidad social corporativa, la sostenibilidad y el alcance global, pero estos atributos no coinciden con aquellos más valorados por sus clientes. Como podemos observar en la gráfica, según el estudio “*Business Branding, Bringing Strategy to Life*” realizado por la consultora estratégica Mckinsey en 2013, los atributos más valorados por los decisores de compra son la honestidad y el diálogo abierto, la responsabilidad en toda la cadena de suministro, un alto nivel de especialización de los expertos, liderazgo en el sector y que los proveedores se adapten a sus valores y creencias.

El *branding* de negocio ofrece una oportunidad única para cerrar esta brecha entre los mensajes que se están lanzando y los que verdaderamente calan y se convierten en decisivos: las empresas B2B que antes analicen y monitoricen las verdaderas inquietudes y diseñen su estrategia de marca en concordancia, conseguirán un nivel de diferenciación mucho mayor.

Además, la digitalización facilita hoy en día el proceso de control y monitorización de la reputación de las marcas B2B internacionales, ya que permite medir la percepción de los atributos que se quieren comunicar y quiénes son los principales prescriptores de nuestro sector en cada mercado, entre otras muchas variables.

4. Inspirar confianza como mantra global de la marca

En los entornos B2B el volumen de cada compra puede llegar a ser muy elevado, en especial en el caso de las compras B2G. Los riesgos que conlleva una posible equivocación en la elección del proveedor son tan altos, que la confianza será el pilar fundamental de esta toma de decisión. Para inspirar confianza es necesario vincular la marca con atributos de posicionamiento sustentados en la realidad de cada empresa e invertir los recursos necesarios para lograr una visibilidad continua allá donde se encuentren los públicos objetivos.

5. Definir la identidad corporativa y el propósito de la marca desde el inicio

El ADN es lo primero que hay que definir para crear una marca consistente y sostenible a nivel

Tabla 4. Comparativa entre las preocupaciones de los clientes y mensajes de las empresas

<i>Mensaje de la empresa</i>	<i>Preocupaciones de los clientes</i>
Ranking	Ranking
1. Responsabilidad social corporativa	1. Honestidad y diálogo abierto
2. Sostenibilidad	2. Responsabilidad en la cadena de suministro
3. Alcance global	3. Alto nivel de expertise especializado
4. Adaptabilidad al mercado	4. Se ajusta a mis valores y creencias
5. Innovación	5. Liderazgo

Fuente: McKinsey 2013. *Business Branding, Bringing Strategy to Life*

internacional, es una apuesta que las empresas han de establecer antes de desarrollar su propuesta de valor. La marca B2B ha de exportar su ADN de manera consistente a través de sus líderes y empleados de forma global para construir su reputación internacional y ganarse así la confianza de sus clientes.

6. Identificar los momentos de la verdad del proceso de compra con el diseño del Customer Journey

Vivimos en la era de la orientación plena hacia el cliente, en la cual se busca desarrollar mejoras para alcanzar tres objetivos principales, ampliar el walletshare (cantidad que gasta cada cliente en una marca); prolongar el ciclo de vida del cliente (a través de estrategias como el up-selling) y potenciar la recomendación entre clientes. Para conseguir alcanzar estos tres objetivos es necesario identificar y analizar los puntos de contacto clave (o también llamados momentos de la verdad en la jerga del Customer Experience) a lo largo de todo el proceso de venta. No sólo se ha de tener en cuenta la voz del cliente final, sino que también hay que considerar a los decisores, los influenciadores, los aprobadores, los iniciadores, los compradores, los usuarios y los controladores.

La percepción del cliente es el resultado de la experiencia que espera en comparación con la que recibe. Las expectativas de los clientes B2B están altamente influenciadas por las mejores experiencias como clientes de productos y servicios B2C, lo que implica que los estándares de las experiencias B2B sean altísimos. Las tres palancas de entrega de mejores experiencia en la industria B2B son:

- Hacer sentir a los clientes valorados
- Hablar en un lenguaje simple
- Resolver problemas rápido

Para aplicar estas palancas se deben tener en cuenta aspectos tales como: el sector en el que se desenvuelve el cliente, los factores claves para el éxito de su negocio, quiénes son los tomadores de decisión, cuáles son los procesos claves de su negocio y competidores clave.

Los niveles de satisfacción y de experiencia de clientes B2B suelen ser los más bajos por la falta de comprensión de los retos reales del negocio del cliente y la inexistencia de una empatía que vaya más allá del interés en cerrar un contrato. Por tanto, la transformación de la experiencia de los clientes B2B debe seguir un modelo estructurado que le permita a la compañía rediseñar el Customer Journey (el recorrido del cliente desde la identificación de la necesidad hasta la relación post-venta) y comprender así todos las personas implicados y sus expectativas, dolores, contexto, interacciones y momentos de verdad.

Según un estudio realizado por InMoment y CustomerThink⁽³³⁾ en 135 compañías B2B las prácticas más efectivas para la mejora de la experiencia de clientes B2B son:

- **Liderar con el ejemplo:** si quienes conforman la alta dirección son los primeros que sustentan con acciones su compromiso con la experiencia de sus clientes, se convertirán en un ejemplo a seguir para los colaboradores.
- **Identificar los momentos de verdad:** entregar una experiencia consistente y sin baches a través de cada punto de contacto determinará la experiencia que el cliente tenga a lo largo de su viaje. A través del uso de metodologías como el *customer journey map* y el *service blueprint* podemos diseñar y entregar experiencias que permitan ser consistentes y que sobretodo se hagan cargo de los momentos de verdad para el cliente. Estas metodologías nos ayudan a confirmar si nuestros clientes buscan el “cumple lo que prometes” como argumento fundamental o le dan más importancia a las experiencias WOW (aquellas que sorprenden y superan las expecta-

33.Inmoment, CustomerThink (2015). The State of B2B Customer Experience

tivas del cliente).

- Incluir a las personas y a los sistemas en el diseño de la experiencia: los deseos, necesidades y expectativas de los clientes deben influenciar cada decisión de su compañía. Las compañías inteligentes incluyen al cliente como factor en cada ecuación y alinean la cultura de la compañía con las metas organizacionales.

- Compartir la retroalimentación del cliente con el personal en contacto: con tantos componentes en juego en cada interacción, las marcas no pueden ignorar a su personal en contacto con el cliente. La colaboración y el compartir datos de manera transversal a cada área y nivel, son una necesidad para tomar acciones efectivas frente a los *insights* del cliente y crear experiencias consistentes en cada punto de contacto.

La homogenización global de la experiencia de cliente en cada uno de estos momentos de la verdad es otro de los grandes retos a los que se enfrentan las multinacionales B2B. Es incluso muy común que las multinacionales ofrezcan servicios diferentes en cada país en el que operan por adaptación natural al ecosistema, a las operaciones y al el esquema regulatorio de cada país. Como resultado los clientes reciben experiencias fundamentalmente diferentes que degradan la imagen de la marca.

Es por esto que las empresas internacionales deben asegurar que sus operaciones se adapten al entorno del país sin perder su esencia y su identidad única. De esta forma los clientes de estas empresas en cualquier rincón del mundo recibirán una experiencia de marca homogénea que propiciará la recomendación entre diferentes sedes de una multinacional y la generación de nuevos vínculos comerciales con otras empresas o gobiernos.

7. Reforzar el equipo comercial como pieza clave del branding

En la mayor parte de los casos, un cliente elige un proveedor internacional en función de

la credibilidad que le genere el vendedor, más que por las acciones de imagen de marca del departamento de marketing de su empresa. Por tanto, el éxito de una marca internacional dependerá en gran medida de la capacidad de la fuerza de ventas de cada mercado para transmitir los atributos de posicionamiento e inspirar la confianza suficiente en el cliente. Una parte importante de la venta se realiza gracias a generar relaciones de confianza.

8. Contar con una arquitectura de marca global, a poder ser marca única

La arquitectura de marca es la herramienta estratégica que permite establecer y organizar los objetivos, territorios y entornos competitivos de la marca corporativa, las submarcas, las unidades de negocio, sus productos y servicios. Debe reflejar la estrategia de posicionamiento escogida ser capaz de visualizar el papel y las relaciones entre las diferentes líneas o productos que se ofrecen con el objetivo de aprovechar su valor conjunto. La definición y gestión de ésta debe guiarse en una primera instancia por motivos racionales, estratégicos, de eficiencia, comerciales y de rendimiento de cada una de las partes afectadas. Esta arquitectura debe evitar siempre ser difusa: tiene que ser clara, sencilla, fácil de entender y de explicar y tiene que transmitir la coherencia y sinergia entre las marcas.

En el caso de las empresas circunscritas en el marketing industrial, y en el B2B en internacional en general, la arquitectura de marca es de vital importancia para transmitir las relaciones entre las diferentes líneas de productos y mercados en los que operan. Eduardo Lorenzo, experto Director de la consultora en marketing y comunicación industrial B2B ELYC, afirma en su blog que en estos sectores "es habitual la convivencia de una casa matriz con varias filiales, delegaciones, distribuidores y otros muchos actores de diferentes culturas y sensibilidades. En estos casos se hace imprescindible tener muy estudiado cuáles son las relaciones y sinergias que se producen entre dichos actores, pues se corre un gran riesgo de que los esfuerzos no sumen entre

ellos, o lo que es peor, que estemos mandando mensajes contradictorios o negativos a los diversos públicos de la corporación”.

Las diferentes estrategias por las que optan las empresas B2B internacionales de manera muy generalizada son:

1- Monolítica o de marca única: una única marca para identificar toda su actividad corporativa o de producto y que comunica lo mismo a todos sus públicos y grupos de interés. Es una marca fuerte y amplia y la conexión entre las líneas y productos es total. Es muy útil para productos industriales del mismo sector, pero no lo suele ser tanto para empresas con productos en varios sectores con diferentes grupos de interés. El único inconveniente es la gestión de posibles reenfoques de la actividad y la misión de la empresa.

- En algunos casos, sobre todo en el sector servicios, se utiliza un descriptivo como endoso a la marca única, que viene a especificar el sector o la línea de negocio dentro de la compañía. Es el caso de Virgin, compañía con gran capacidad de extensión a productos y servicios muy distintos en el mundo entero, pero que transmiten la misma visión y mensaje de calidad-precio.

2- Marcas autónomas o multimarca: es justo el contrario al anterior, porque utiliza una marca para cada necesidad del mercado, ya sea geográfica, de producto o de sector. Este modelo casi no se utiliza en empresas B2B, siendo más habitual en productos B2C. Un buen ejemplo es Mondelez:

3- De endoso o de marca de respaldo: varias marcas individuales respaldadas por una marca establecida que las arroja, las presenta y les genera un valor añadido fortaleciéndose comercialmente entre ellas. Esto aporta una libertad y elasticidad para competir y adaptar su estrategia de marca, contando siempre con el poder de una marca global integradora.

4- Marcas subordinadas: la empresa posee varias marcas, y cada una está respaldada por el nombre del grupo y su estilo visual. En este caso la marca principal tiene también una función de

marca comercial. Se utiliza mucho en el caso de adquisiciones y/o fusiones entre empresas que tienen una presencia consolidada en un territorio y grupos que también poseen una fuerte implantación, algo muy común actualmente en el sector industrial.

5- Modelo mixto: se utilizan dos o más estrategias de arquitectura de marcas dependiendo de las necesidades del mercado de cada momento. Una de las marcas siempre es la corporativa. Si se opta por este modelo suele ser por razones financieras o históricas y es el más difícil de gestionar. Solo es recomendable en grandes corporaciones con innumerables modelos de negocio.

Una marca global simplifica la gestión y supone un ahorro considerable de costes, supone una potente barrera de entrada para nuevos competidores y brinda oportunidades de *cross-selling*. En la práctica existen muy pocas marcas B2B que cuenten con una marca monolítica (única). Los clientes en los mercados industriales son diferentes de un país a otro y la estructura competitiva de cualquier mercado entre los distintos países es distinta. Estas son las razones por las que habrá que buscar, en cada caso, el equilibrio adecuado entre la aspiración a una marca global y la adaptación a las condiciones locales. En el camino hacia una marca única global, la alternativa que funciona para muchas empresas B2B que operan en sectores y mercados variados es el endoso de marcas comerciales de productos y servicios, así como el del nombre del país o de la empresa adquirida en destino.

Cada empresa es libre de utilizar la arquitectura de marca que más se ajusta a su modelo de negocio, a las necesidades e idiosincrasia de su mercado, a su historia, sus capacidades financieras y la particularidad de sus fusiones y adquisiciones internacionales. No obstante, Salinas confirma que los expertos en marketing observan cómo durante los últimos años la tendencia predominante es la apuesta por la consolidación o incluso creación de una marca corporativa global. Es el caso de Google, que en agosto de 2015 lanzó su nueva marca matriz para englobar

a todos sus negocios bajo este paraguas. Como bien explica el experto en branding Modesto García: *“Para entender este cambio debemos saber que Google no es solo un buscador, sino que hablamos de una empresa que, entre otras cosas, desarrolla un sistema de envíos a domicilio con drones, que fabrica automóviles sin conductor, gafas inteligentes, domótica para el hogar, e incluso que posee un laboratorio médico que combate el envejecimiento. Todas estas unidades de negocio, incluido el famoso buscador, se reestructuran ahora bajo la nueva marca madre: Alphabet⁽³⁴⁾”*.

9. Pensar de forma global y actuar de forma local

Competir en mercados internacionales supone la adaptación de los productos y servicios, no solo a las necesidades de cada directivo extranjero que toma la decisión en una compra B2B, sino a la idiosincrasia de su cultura, muchas veces poco conocida. Para conocer las peculiaridades de la manera de hacer negocios de cada país (y de los atributos a los que mayor prioridad confiere para otorgar su confianza) no basta con contar con estudios de mercado sociodemográficos, es necesario estar presente en cada país y conocer a los clientes y prescriptores uno a uno.

Son los productos y servicios, así como las estrategias de venta y comunicación, los que han de adaptarse a la cultura de cada mercado. Sin embargo, debemos exportar los valores que definen la identidad corporativa. Vicedo expone al respecto: *“Hay que mantener el bagaje como marca, los atributos y valores definidos desde la matriz, pero al mismo tiempo tengo que respetar la cultura, las costumbres, el idioma, todo lo que el país nuevo en el que yo entro me va a pedir, porque las culturas de cada gobierno y cada alto ejecutivo de una empresa son muy diferentes”*. (C. Vicedo, entrevista personal, septiembre de 2015).

Salinas, por su parte, subraya la necesidad de gestionar los valores de la empresa de manera centralizada pero, al existir un equipo humano que está en diversos puntos geográficos (India, Rusia, EE.UU), trabajando con un alto grado de independencia en cada país. Es necesario que la estructura de la empresa sea capaz de canalizar sus *leitmotivs* globales a las delegaciones locales. En resumen, el reto al que se enfrentan las empresas se enmarca en el lema *‘Think global, act local’*.

10. Enfocarse en el employer branding: empleados felices crean clientes felices

Los empleados deben ser los embajadores internacionales de la marca B2B. Talento y marca son dos caras de la misma moneda. La actitud de los empleados, que son quienes transmiten la marca en entornos B2B, puede condicionar la experiencia de los clientes y crear marca durante el proceso de compra. Salinas explica: *“Si el talento está contento, tus empleados están contentos y pueden entregar esa experiencia sin fisuras. Por lo tanto tus clientes van a estar contentos y esto va a incrementar tu capital”*.

La primera persona en una organización que debe tener claros todos estos conceptos es el líder de la empresa. Los altos directivos deben compartir una visión clara y fomentar que los empleados adquieran una actitud proactiva a la hora de comunicar y reforzar los mensajes que se darán desde otros canales. A su vez, es fundamental que los empleados asuman e interioricen la idea de llevar a cabo una labor de líderes comunicativos. Esta función favorecerá la difusión de los valores de una marca y reforzará las políticas de comunicación estratégica que se desligan de las estructuras comunicativas tradicionales.

Asimismo, la comunicación de la felicidad de los empleados de una empresa global supondrá

34. García, M. Google presenta por sorpresa un nuevo loo (2015). Brandemia.org

la atracción del mejor talento local en el proceso de entrada a un mercado y ayudará a la eliminación de las barreras culturales y de otra índole.

La diferencia que establece Salinas a la hora de tratar a los clientes reside en la idea de aportar una diferenciación personal. Mientras en las B2C se trata a todos los clientes de la misma manera, en una B2B el trato con los clientes tiene que ser exclusivo y personalizado. Para ello, es importante observar aspectos que tienen que ver con el carácter del cliente, las condiciones personales o la cultura local y actuar en consecuencia. *“En los negocios B2B es clave encontrar que ciertos valores de la empresa te describan como una empresa que realmente está encima del cliente, que se preocupa del proyecto y que nunca deja ningún cabo suelto”*, asegura Salinas. Además, explica cómo en el proceso de internacionalización es necesario dejar libertad y autonomía al equipo de trabajo en el lugar de destino, para que ellos adapten culturalmente los valores globales.

11. No olvidarse de la propiedad industrial e intelectual a nivel internacional

A la hora de competir en el mundo industrial, las patentes, los modelos de utilidad o los modelos industriales y por supuesto la marca resultan fundamentales para las empresas B2B. Los expertos en propiedad industrial advierten del peligro que supone el hecho de salir fuera a comercializar algo no registrado internacionalmente. Por ello, antes de comercializar y desarrollar estrategias internacionales se aconseja a las empresas asegurarse de que sus activos, las patentes industriales y la marca están protegidos en el mercado de referencia.

Cerviño es rotundo a la hora de hablar de la marca y las patentes y explica: *“Las empresas tienen que ser sensibles porque en el mundo empresarial no sólo importa blindar con el registro del nombre de la marca”*. La estrategia legal marcaría es un tema completo y global, donde hay que poner en conjunto: nombres, logotipos, diseños, colores y dominios en internet. Es un

esfuerzo al que debe hacer frente la empresa uniéndose de manera multidisciplinar agentes sectoriales del ámbito del marketing, del departamento legal, del área de finanzas, el de producción. El liderazgo debe estar soportado por un alto directivo ya que, de otro modo, pueden llegarse a dar conflictos entre los diferentes departamentos.

12. Contar con una marca consistente pero con productos y servicios flexibles

Hasta ahora las compañías, y en especial las B2B, invertían mucho tiempo y recursos en planificar y prever los planes de producción, exportación e implantación en cada país objetivo. Con este nuevo paradigma de cambio acelerado y exponencial, la estrategia debe ser la contraria. En un mundo en el que los productos o servicios que ofrece una compañía pueden cambiar drásticamente de un año para otro, el core del negocio de las empresas pasa a ser el capital intelectual y sus valores: la esencia de la marca.

El proceso de internacionalización debe ser flexible y adaptarse de forma ágil a las nuevas necesidades de los grupos de interés a nivel global. La Directora general de Talento, Innovación y Estrategia de Indra, Emma Fernández, señaló en el encuentro Internacionalización e Innovación 2012 que: *“La innovación y la internacionalización van unidas. Las soluciones propias innovadoras han sido la palanca para la exportación, el motor de nuestro crecimiento y la clave para nuestra sostenibilidad”*. En la misma línea, Tommaso Canonici, Director de la consultora de innovación Opinno, expuso durante el taller Conecta y Expande de la semana de la Internacionalización organizada por la EOI en Alicante: *“El reto actual de las empresas consiste en exportar su propuesta de valor y no toda su cadena de valor. Las empresas deben centrarse en aquello que saben hacer bien, para ello es necesario que desintegren su cadena de valor y reproduzcan en los lugares de destino aquello que saben hacer bien. La calidad de los productos y los servicios es algo que ya se da por hecho a la hora de internacionalizarse, las empresas deben*

buscar la diferenciación ofreciendo productos y servicios innovadores” (35).

13. Ser humilde, colaborar y expandir

Un elemento clave a tener en cuenta durante el proceso de internacionalización de las empresas es la humildad, la capacidad de pedir ayuda y la de compartir los retos con tus grupos de interés a nivel global y en cada país en el que operas. La humildad de las empresas conlleva aceptar la necesidad de aliarse con *partners* estratégicos.

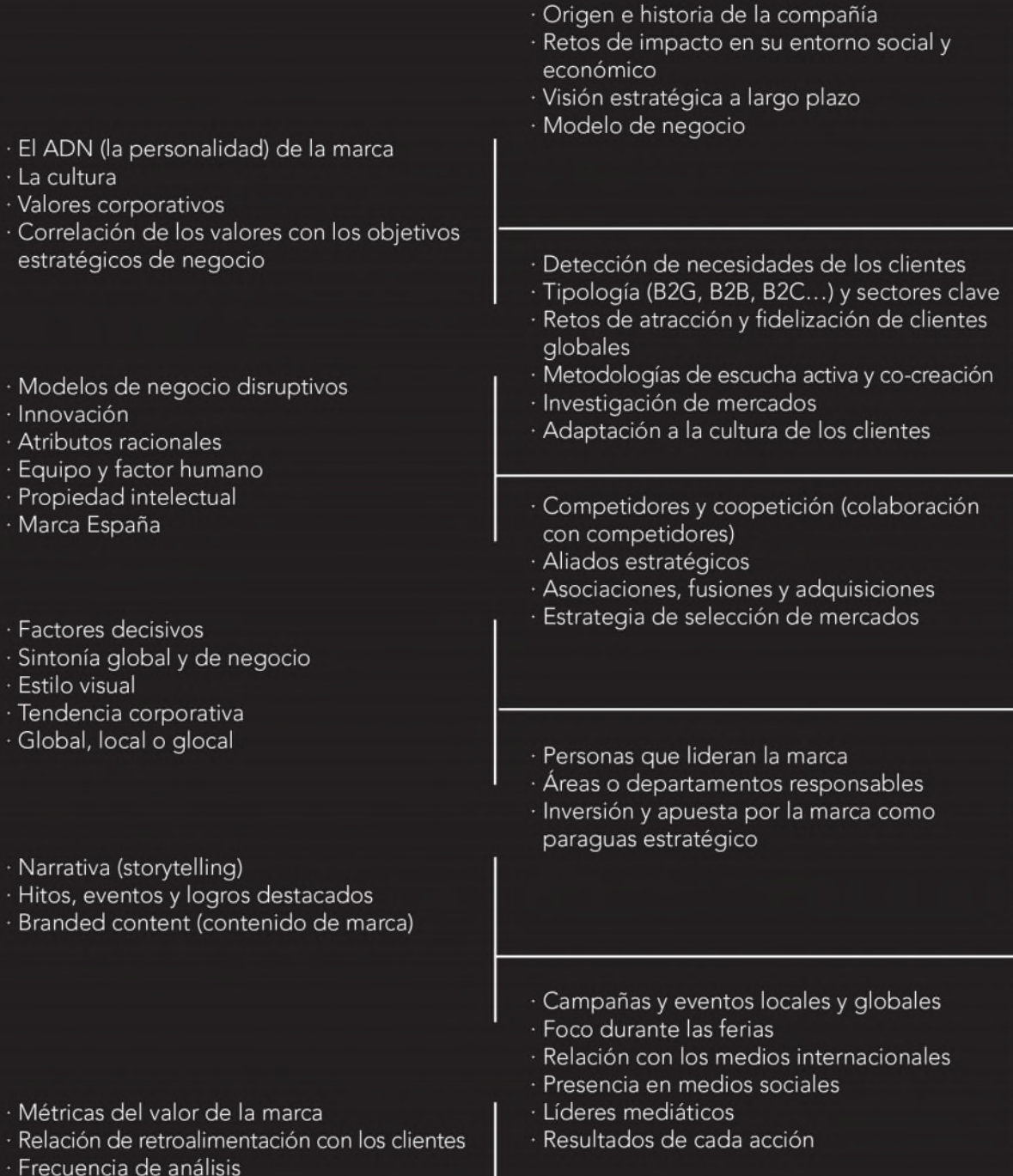
Un ejemplo del impacto de la transparencia y colaboración en una empresa B2B global es la minera canadiense Goldcorp. La empresa decidió en el año 2.000 comunicar al mundo su incapacidad para encontrar oro y pidió ayuda a quien estuviera en posición de ofrecérsela, con este gesto accedió a un nuevo mundo de información. Don Tapscott recogió en su libro *Wikinomics* cómo Goldcorp solicitó ayuda, a todos los geólogos del mundo, para localizar nuevos yacimientos mediante un concurso público. En pocas semanas, más de 1.000 buscadores virtuales de oro, de 50 países diferentes, participaron en la búsqueda. Goldcorp recibió respuestas de personas e instituciones de todo tipo: estudiantes, geólogos, químicos, militares, departamentos de investigación y aficionados. Con estas nuevas aportaciones, Goldcorp consiguió encontrar cantidades considerables de oro y su valoración bursátil se disparó.

Este ejemplo recoge cómo Goldcorp lanzó una propuesta abierta a todo el mundo en la que hizo a todos sus grupos de interés partícipes de su marca a nivel mundial. La empresa creó valor empoderando a las personas y este valor, es asociado a la marca internacional de Goldcorp, al mismo tiempo que se concibe como un claro ejemplo de práctica de innovación abierta.

La autenticidad es la clave para un posicionamiento de marca creíble. Salinas subraya la idea de ser honestos, ser abiertos y en parte ser auténticos porque, según explica: *“Es imposible ser agradables y que nos quiera el mundo entero, Cuando uno elige un posicionamiento, y esto tiene que ver con la autenticidad, tiene que saber que no le va a gustar a todo el mundo”*.

Ser honesto y ser consistente con los valores implica elegir que hay gente, clientes, aliados, *partners* a los que les gustarán los valores y otras personas o entidades que no estarán de acuerdo con los valores que promulga la empresa. Este hecho se acentúa cuando las empresas trabajan a nivel internacional porque el choque de culturas implica una escala y unos parámetros de valores diferentes dependiendo de la geografía donde se trabaje. No obstante, es fundamental a la hora de crear marca ser consistentes con los valores que representan la marca y trasladar a los empleados los valores que formarán parte del ADN de su marca. Salinas señala también como: *“el hecho de elegir implica también renunciar a ciertas audiencias a las que no les vamos a gustar. Hay un concepto del cual se usa mucho y se habla mucho en política en servicios profesionales que nosotros como empresa de investigación de mercado “likeability” cuan “likeable” o gustable o agradable eres para las audiencia”*.

MODELO DE ANÁLISIS



**PROPÓSITO
DE MARCA**

MISIÓN
Y
VISIÓN

VALORES

CLIENTES

PROPUESTA
DE
VALOR

EXPANSIÓN
Y
ALIANZAS

ARQUITECTURA
DE
MARCA

GESTIÓN

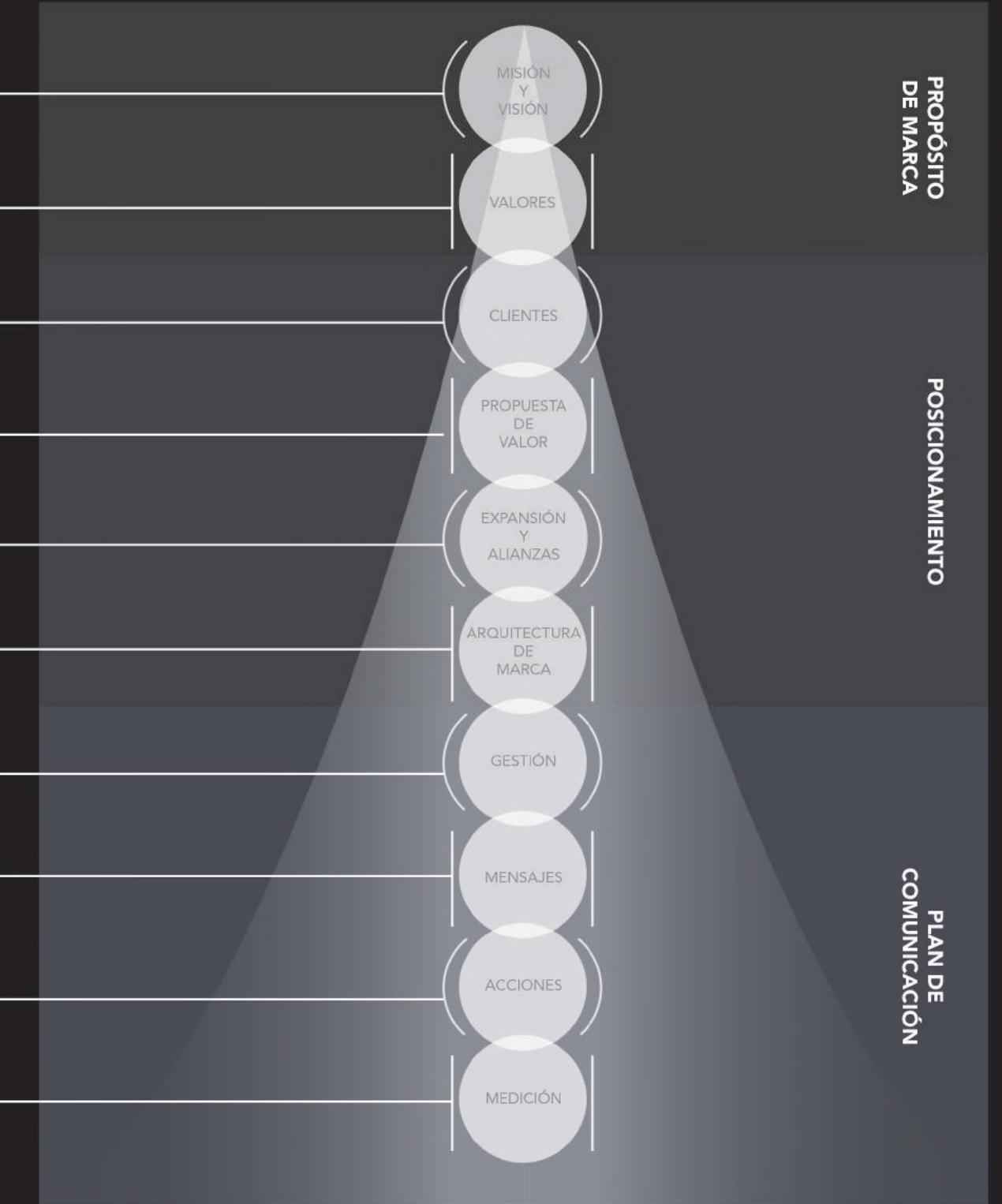
MENSAJES

ACCIONES

MEDICIÓN

POSICIONAMIENTO

**PLAN DE
COMUNICACIÓN**



 abertis

AENOR

 arco®

 AUDITEL
Engineering and Services

 COSENTINO
imagine & anticipate

EGA Master
ART IN INNOVATION

 GRUPO
EULEN

FERMAX


Fira Barcelona

gasNatural 
fenosa

gmv®
INNOVATING SOLUTIONS

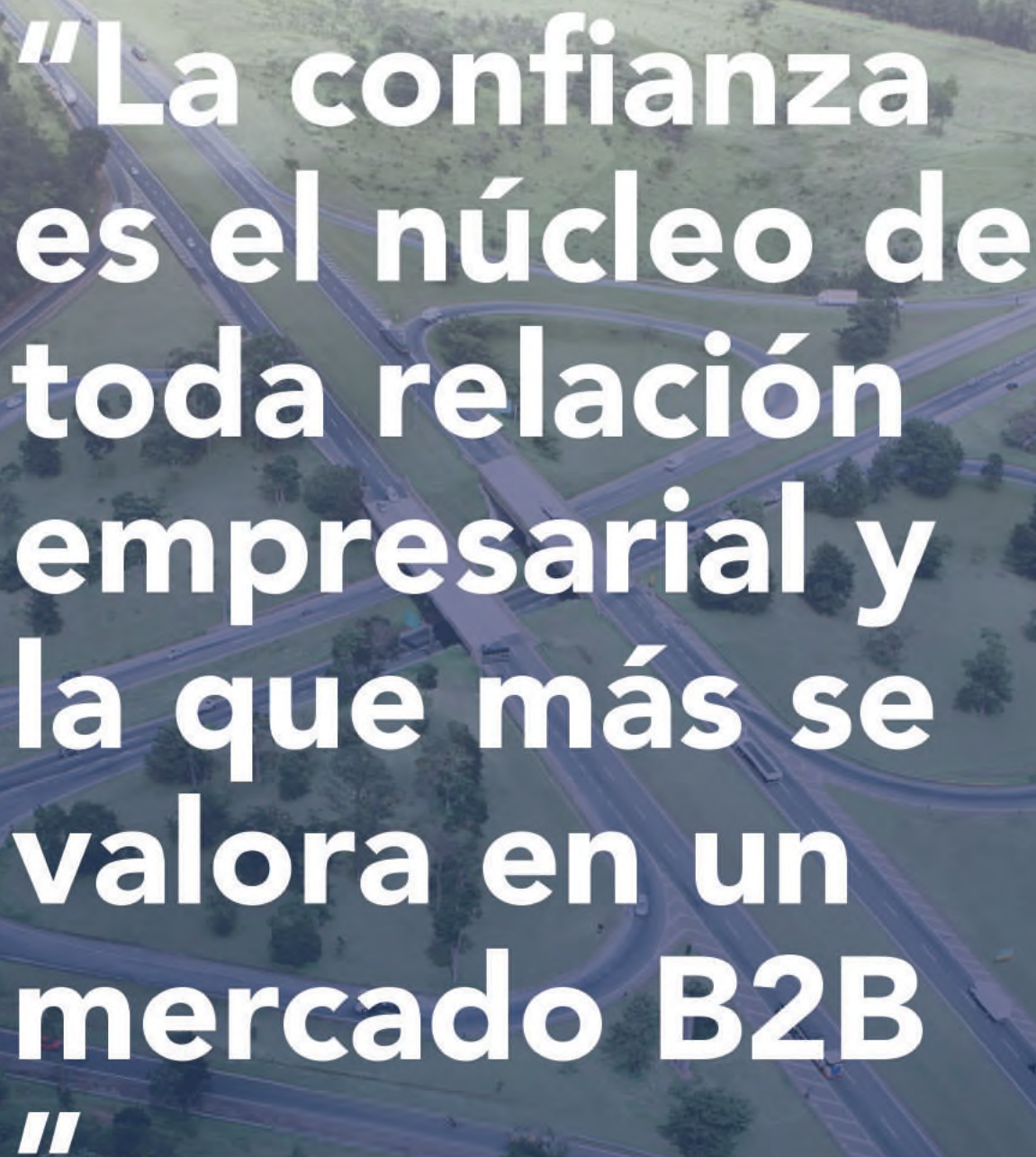

IBERDROLA


Kalam


RAMONDIN

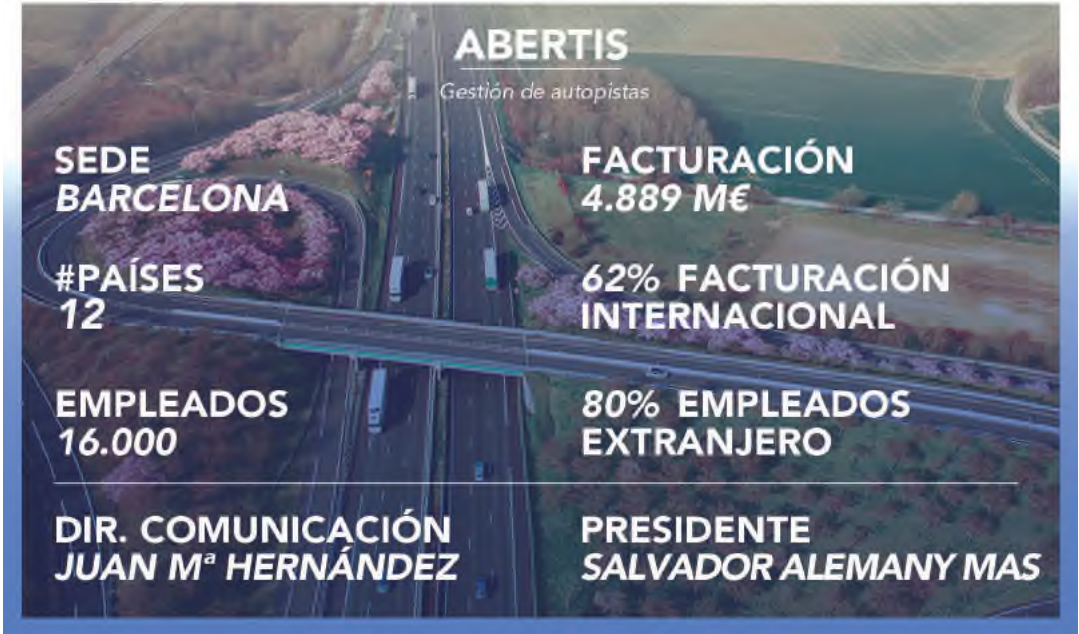
Televes

3. CASOS DE ÉXITO

An aerial photograph of a complex highway interchange with multiple lanes and overpasses, set against a backdrop of green fields and trees. The image is overlaid with a semi-transparent dark blue filter. A large white quote is centered on the image.

**“La confianza
es el núcleo de
toda relación
empresarial y
la que más se
valora en un
mercado B2B
”**

Erik Ribé
Gerente de Marca, Abertis



Escuchar la experiencia del usuario para ganar la confianza del cliente

Abertis es líder internacional en la gestión de autopistas de peaje. La corporación opera en 12 países de Europa y América, de los que destaca su presencia como número uno en Chile, Francia, Brasil y Puerto Rico. En total, Abertis gestiona directamente más de 7.300 kilómetros de autopistas de alta capacidad en el mundo y cerca de dos tercios de los ingresos del grupo se generan fuera de España. Gracias a su diversificación geográfica, la empresa logra adaptarse mejor a los ciclos económicos mundiales.

Paralelamente, Abertis también tiene intereses en la gestión de infraestructuras de telecomunicaciones.

En este ámbito, la empresa tiene participación en Cellnex Telecom, operador neutro europeo con una red de más de 15.000 torres y es accionista mayoritario de Hispasat, la compañía de satélites líder en Latinoamérica, con siete satélites en servicio.

Los orígenes de Abertis en la construcción, gestión y explotación de las primeras autopistas de peaje en España se remontan a la fusión de dos concesionarias. Una de estas concesionarias contaba con activos logísticos y con concesiones puntuales de algún aeropuerto, lo que llevó al grupo a apostar no sólo por la expansión internacional, sino también por la diversificación de sus líneas de negocio y tipologías de clientes internacionales. Desde su nacimiento, la compañía ha seguido una estrategia basada en el crecimiento y la rentabilidad que ha situado a la compañía en la primera línea mundial en la gestión de proyectos de infraestructuras. En 2014 la empresa registró unos ingresos de 4.889 millones de euros.

En España, Abertis gestiona directamente más de 1.500 kilómetros de autopistas, que le permiten cubrir el 59% del total de vías de peaje

del país, a través de los operadores Acesa, Invicat, Aumar, Iberpistas, Aucat, Castellana, Aulesa y Avasa. Abertis forma parte del selectivo IBEX 35 desde su nacimiento en 1992, así como de los índices internacionales FTSEurofirst 300 y Standard & Poor's Europe 35.



1. Los retos de Abertis

La necesidad de abrir nuevos mercados de la compañía es consecuencia de las limitaciones de expansión geográfica de nuestro país. Las posibilidades actuales de crecimiento de Abertis en España son muy limitadas, ya que la calidad de las infraestructuras es de un nivel muy alto y la previsión de inversión gubernamental en estos activos no es elevada. "La internacionalización se lleva en los genes de esta compañía, está latente en la composición de su ADN, y es una de las claves que posibilitan la supervivencia de la empresa" declara Erik Ribé, Gerente de Marca de Abertis.

Abertis se encuentra en un momento clave para su expansión internacional, donde la búsqueda continua de nuevas concesiones se convierte en el reto vital para ampliar su negocio. En primera instancia, la empresa establece una serie de requisitos mínimos para asegurarse de que su negocio puede desarrollarse de manera correcta cuando decide intentar implantarse en el exterior ganando la adjudicación de una concesión. La capacidad de un país para asegurar un alto nivel de seguridad jurídica es vital para

que la compañía apueste por establecerse en él, ya que su modelo de negocio se sustenta en concesiones públicas de larga duración que oscilan entre los 20 y los 40 años de duración. Ante el riesgo asociado a proyectos de tan largo plazo, es capital para Abertis realizar una investigación previa que le permita encontrar un socio local adecuado y asegurarse de que el retorno de la concesión será satisfactorio.

Abertis es una compañía relativamente joven que actúa en cada país únicamente con la marca de las concesionarias. De esta manera, aunque las administraciones públicas de muchos países posicionan a Abertis como un referente mundial, la compañía no es conocida por el usuario final, el conductor, lo que dificulta la estrategia de comunicación. Por ello, el gran reto marcario de la compañía a la hora de conquistar nuevos mercados consiste en hacerlo sin llamarse Abertis. A raíz de numerosos aprendizajes obtenidos gracias a la gestión de su marca en proyectos conjuntos con partners de perfil financiero en Francia, Brasil o Estados Unidos, los responsables de la marca corporativa tienen un referente para empezar a redefinir cómo presentan su web o sus elementos publicitarios englobando las marcas de todas las concesionarias con las que trabajan en el extranjero.

El gran reto marcario de la compañía a la hora de conquistar nuevos mercados consiste en hacerlo sin llamarse Abertis

2. Propósito de marca

2.1 Visión y misión

Los directivos de Abertis están plenamente convencidos de la importancia del establecimiento claro y estratégico de la visión, misión y los valores de la empresa como pilar sobre el que fundamentar el crecimiento del grupo. La corporación actualmente cuenta con la colaboración de una consultora experta para la



Compromiso:

*Crear valor para
nuestros accionistas.*

Resultado:

**El retorno total de la
inversión para un accionista
de Abertis en la última
década es del 200%.**

**En los últimos cinco
años Abertis ha distribuido
más de 3.200 millones
de euros en dividendos.**

redefinición de su posicionamiento global. En este punto, la compañía incluso se propone ir más allá y contempla la posibilidad de innovar en la forma de llamar a estos 3 elementos esenciales. Para aumentar su alcance y ser capaces de verbalizar su propósito de marca, Abertis tiene previsto poner en marcha entrevistas con los directivos generales y los de comunicación institucional y accionarial.

La compañía incluso se propone ir más allá y contempla la posibilidad de innovar en la forma de llamar a estos 3 elementos esenciales: misión, visión y valores.

Tanto en una identificación previa de los valores en el año 2006, como en la redefinición actual de los mismos, Abertis considera de suma importancia hacer partícipes a los líderes la compañía. El Gerente de Marca de la compañía, Erik Ribé afirma: "En los ámbitos de comunicación la alta dirección debe estar implicada. Hay que seguir trabajando para que la alta dirección incluya directivos de comunicación, o de relacio-

nes institucionales, no sólo para saber qué hay o qué se dice o cuál es la percepción, sino incluso para tomar decisiones estratégicas, ya que los intangibles tienen una relevancia capital".

En lo que se refiere a la misión actual, la empresa expresa su deseo de identificarse con los clientes, la sociedad, sus accionistas y los empleados porque el compromiso, el progreso y la mejora constante son los ejes estratégicos de Abertis. La visión de Abertis consiste en dar respuesta a las necesidades de infraestructuras al servicio de la movilidad y de las telecomunicaciones, armonizando la satisfacción de los clientes, accionistas y trabajadores con el desarrollo de la sociedad.

2.2 Valores

Abertis quiere ser un operador de referencia en el ámbito de las infraestructuras mediante los valores que identifican al grupo: el diálogo y la colaboración, la credibilidad, la confianza en las personas, el servicio al cliente, la proactividad, la

responsabilidad y la eficiencia.

La compañía destaca el beneficio que le aporta la atención al cliente. Para poder tangibilizar en acciones la excelencia en el servicio al cliente, la empresa fomenta que aquellas personas que tienen relación directa con clientes desarrollen competencias como la empatía, la asertividad o la escucha activa. Por tanto, fomenta el desarrollo de habilidades personales en el campo de la comunicación y realiza una importante inversión en formación en técnicas de comunicación. Estas técnicas no sólo contribuyen a una mejor atención al cliente o a una mejor venta del producto o servicio, sino que mejoran notablemente las interacciones y relaciones entre compañeros de trabajo.

Abertis trabaja también en potenciar su credibilidad, una cualidad que ha conseguido haciendo bien su trabajo, cumpliendo sus promesas y realizando a tiempo sus encargos. Además, Ribé afirma: *“La confianza es el núcleo de toda relación empresarial y la que más se valora en un mercado B2B.”*

La confianza es el núcleo de toda relación empresarial y la que más se valora en un mercado B2B

Proactividad es tener el reloj adelantado

Un valor que define la personalidad de Abertis es su manera de trabajar, siempre proactiva, con lo que logra una combinación ganadora de eficacia y eficiencia en todo momento para satisfacer las necesidades de clientes y usuarios porque, para la empresa, no es suficiente proyectar resultados a partir de períodos anteriores. Abertis siente la necesidad de ser visionaria, adelantarse a posibles situaciones del mercado y prevenirlas. Para la empresa, la proactividad no es más que tener el reloj adelantado, desarrollar la capacidad de prever situaciones antes de que éstas ocurran, y en consecuencia, definir estrategias que permitan a la empresa aprove-



char oportunidades de generar soluciones. Por ello, Abertis considera fundamental anticipar las ideas y propiciar las acciones para que estas ideas generen los resultados esperados.

3. Posicionamiento

3.1 Clientes y grupos de interés

Para Abertis, el crecimiento es de vital importancia. El negocio del grupo es concesional, tiene vida finita, por lo que es fundamental para él mismo poder generar nuevos negocios.

Desde el punto de vista concesional, existen tres vías de entrada a nuevos negocios: mediante un concurso público, donde la administración concedente desea privatizar la gestión de una infraestructura; en segundo lugar, a través de un concurso privado, en el que un gestor privado de infraestructuras contacta con otros gestores para que se hagan cargo de dicha gestión; y, finalmente, a través de una negociación bilateral entre dos gestores privados de infraestructuras, en el que el primero traspasa el negocio al segundo, en base a determinadas condiciones.

En Abertis, el nuevo negocio se lidera desde dos áreas de la compañía: M&A (Mergers and Acquisitions), quienes investigan y analizan posibles oportunidades de negocio, y desde el ámbito Jurídico, puesto que la relación contractual es de suma importancia para Abertis. También se encuentran vinculadas al proceso de nuevo negocio, las áreas de Fiscal, Técnica y de Operaciones.

Desde la Dirección de Comunicación y concretamente desde la Unidad de Marca, cuando se vislumbra la oportunidad de negocio, ya madurada, en un país concreto, el reto es empezar a realizar un *'soft landing'*, con los diversos stakeholders con los que la nueva filial del grupo se relacionará: administración, opinión pública,

etc. Dado que la estrategia de marca, como se verá más adelante, está basada en marca local que forma parte de un Grupo global, es importante dar a conocer a ambos en la región, antes, durante el proceso, y por supuesto una vez la concesión ya está en marcha bajo el nuevo gestor de infraestructuras.

3.2 Propuesta de valor

El principal atributo diferencial que Abertis destaca dentro de su propuesta es la seriedad con la que lleva a cabo sus acuerdos y contratos, de manera que cuando establece un compromiso contractual lo cumple, porque ese es su mantra.

Además, otra característica que posiciona a la empresa como líder en un sector con un accionariado y una tipología de contratos tan heterogénea, es su dedicación a cada contrato: cuando Abertis tiene que firmar un contrato lo estudia previamente con atención invirtiendo mucho tiempo a la negociación, así como en la gestión de las bases con la parte administrativa de la empresa. Durante las negociaciones se hace latente su pasión por ser proactiva y a menudo propone nuevas líneas de actuación en los contratos que establece.

Quando establecen un compromiso contractual lo cumplen, porque ese es su mantra

Un buen ejemplo de su apuesta por aportar valor añadido adelantándose a las necesidades de sus clientes y gestionar posibles riesgos es el de la autopista AP7, que va desde La Junquera hasta Alicante. Abertis detectó que había una falta clara de capacidad para el tráfico de vehículos y con el fin de ofrecer la mejor solución posible a este problema, trasladó a la Administración la posibilidad de ampliar la autopista para que todas las partes salieran beneficiadas. Abertis presentó un estudio al Ministerio de

Fomento que se aprobó por la ganancia en comodidad y seguridad que suponía la mejora de la calidad de los viajeros y transportistas. En total, la empresa invirtió unos 500 millones de euros en la ampliación de la autopista entre Maçanet de la Selva (Girona) y La Jonquera, y entre Tarragona y Hospitalet de l'Infant. "Esto es un ejemplo de valor añadido, no ser reactivos y esperar, sino responder a esa necesidad que nosotros detectamos porque estamos hablando constantemente con el cliente final de la autopista", explica Erik Ribé.

La reputación se mejora mediante la satisfacción y la experiencia de cliente, por ello Abertis invierte recursos en mejorar su satisfacción. "No olvidemos que el negocio de los peajes es complicado porque al final la gente te pide explicaciones por tener que pagar por circular y les tenemos que explicar cuál es el valor añadido que ofrecemos", concreta el Gerente de marca Abertis. Por ello, la empresa pone en valor ser capaz de proponer a la Administración pública mejoras del activo con medidas que favorecen la seguridad y el servicio. Además, la empresa explica cómo parte de su propuesta de valor está muy relacionada con el hecho de ofrecer seguridad y facilidad, no solo al cliente final, sino también de manera directa a las Administraciones.

Innovar la experiencia de cliente

En el departamento de innovación, que está dentro de la Dirección de Desarrollo Industrial, es donde se crean las soluciones de ingeniería y tecnología que están orientadas a la aportación de ideas, nuevos elementos, nuevas formas de gestión y nuevas formas de pago. El equipo, en base a los estudios que realizan, se encarga de diseñar la experiencia de usuario innovadora. Según explica Ribé: "La innovación tiene que ir encaminada a mejorar nuestra gestión y sobre todo a mejorar la experiencia de los clientes finales. Parte clave de nuestra propuesta es el esfuerzo que hacemos por escuchar al cliente final. Hay diversos puntos de contacto en los que nos comunicamos con ellos". Estas palabras dan cuenta de cómo Abertis, a pesar de ser una

empresa B2B, no olvida a sus usuarios y explican cómo su propuesta de valor pasa por recoger la opinión y la crítica de los usuarios como si fueran una empresa B2C.

Transformando imaginarios colectivos

El negocio de los peajes es un sector complicado porque crea muchos problemas y tiene muchos detractores. Esta casuística hace que la empresa tenga que hacer esfuerzos extra con el fin de trabajar y cuidar una buena reputación. La innovación funciona en su caso como el engranaje que mejora el posicionamiento de la compañía, desde el punto de vista de la percepción de los diferentes públicos. "La innovación está en detectar estas necesidades y contar que somos capaces de ofrecerle al cliente final y a la Administración Pública, que somos un actor que puede aportar una gestión más eficiente", confirma Ribé.

Marca España

Abertis tiene claro que la marca España es un compendio que se conforma mediante millones de factores y, desde la humildad, su Gerente de marca considera que la compañía es uno de estos factores que contribuye a mejorar la imagen de nuestro país. Según explica Ribé: "*Con la operación que hicimos hace un par de años en Brasil nos posicionamos como líder mundial de las autopistas de peaje. Quiero creer que aportamos nuestro granito de arena a la marca España*".

Además, la empresa considera que la marca España favorece notablemente a su modelo de negocio por el buen posicionamiento del país en materia de obra pública y civil. Es una cuestión que Abertis ha percibido al salir fuera de España porque ha visto cómo otros ministros de transporte a los que ha presentado sus propuestas, extrapolaban las cualidades de España en esta materia atribuyendo las capacidades técnicas en la gestión de su proyectos.

3.3 Expansión y alianzas

Parte del éxito de la compañía reside en establecer desde el principio ciertas directrices estratégicas a la hora de diseñar sus alianzas internacionales. Una de ellas se centra en ser capaces de controlar cada una de las actividades y decisiones de sus socios. Esta idea queda definida bajo la idea de ser accionistas de control, porque el objetivo de la empresa no es posicionarse como un inversor financiero, sino ser capaz de asumir la responsabilidad en la gestión de las actividades que llevan a cabo.

Además, Abertis busca socios con potencial y experiencia. Según explica Ribé: "Por un lado, buscamos compañeros de viaje que puedan acometer proyectos de entidad importante porque estamos hablando de grandes magnitudes económicas y, por otro, que estas entidades tengan cierto recorrido en el sector en el que nos movemos". Estas son las dos grandes condiciones que piden a sus partners y que, a su vez, los partners exigen a Abertis porque se establece un compromiso mutuo.

De hecho, cuando la empresa localiza un proyecto interesante, casi de manera inmediata se pone en contacto con los posibles partners que, bien por el tipo de país o por el tipo de activo y por el tipo de retorno que puede haber, pueden estar interesados en trabajar de manera conjunta con Abertis.

3.4 Arquitectura de marca

Todos los directivos tienen muy claro que no pueden llamarse Abertis ni en todas las partes del mundo ni en todos los concursos a los que se presentan porque, en ocasiones, las marcas potentes y consolidadas son las de las concesionarias.

Actualmente, en Puerto Rico trabajan con Goldman Sachs, que aporta el 49% de la sociedad y con la que se apoya a la hora de presentarse a los concursos. De esta forma, se retroalimentan la capacidad financiera de Goldman Sachs con el expertise de Abertis en la gestión de infraestructuras. En Puerto Rico Abertis se

llama Metropistas. En el caso de Brasil se asoció con el fondo canadiense Brookfield para adquirir la red de autopistas que la constructora OHL gestionaba en el país. Ambas empresas decidieron llamarse Arteris y el acuerdo, según explica Erik Ribé, surgió de una forma parecida a la que surgió el nombre en Puerto Rico. "No nos queríamos llamar con ninguno de los nombres porque era bueno que hubiese un equilibrio. Es importante llegar a un acuerdo que haga sentir cómodas a las dos partes. Si una no lo está con que la empresa resultante se llame Abertis o Brookfield no vamos a forzar algo que es incómodo para todos. Así que, entendemos que es bueno llegar a un acuerdo", explica el Gerente de marca de Abertis.

Según explican desde la empresa, el hecho de gestionar proyectos con una marca conjunta aporta valor reputacionalmente cuando la sociedad se dirige a la Administración Pública, pero no sucede lo mismo con el cliente final porque los usuarios no suelen conocer este tipo de marcas corporativas.

El reto marcarío actual de Abertis pasa por un nuevo planteamiento de arquitectura de marca en el que Abertis se está decantado por la opción de denominarse en cada país de un modo diferente. El hecho de asociarse a diferentes partners abre interrogantes a la hora de gestionar la marca global. En España y Chile son propietarios del 100% de sus concesionarias aunque están abiertos a incorporar un hipotético socio, un partner financiero. La empresa está trabajando para gestionar su identidad corporativa internacional, respetando la diversidad y coyuntura de los países donde están presentes. El Gerente de Marca concluye: "Tenemos muy claro que hay que gestionar esta diversidad y por lo tanto facilitar la relación con el partner con el que vamos a los proyectos".

Hace unos años la empresa dejó de trabajar incluyendo el endoso Abertis y comenzó a gestionar sus actividades bajo la marca paraguas Abertis Autopistas en Chile y España. En este proceso de redefinición de la arquitectura, va a cambiar este nombre, para funcionar como en el resto de países.

Abertis en el futuro

La primera meta de este proceso es decidir cómo gestionar la diversidad de los partners con los que trabaja Abertis, de tal forma que se facilite que sin perder la visibilidad corporativa, la marca no suponga un freno a posibles colaboraciones con ninguna empresa o administración. Ribé explica que la idea fundamental de este proceso de cambio consiste en presentar Abertis con una tipografía, un icono, un color concreto. Se busca que las marcas del grupo tengan la misma identidad visual que Abertis. De esta manera lograrán gestionar la diversidad que el proceso de internacionalización está trayendo a la marca.

4. Plan de comunicación

4.1 Gestión de marca

Abertis cuenta con una Dirección de Comuni-

cación presente en los Comités de Dirección de la empresa. Una de las responsabilidades que adquiere el departamento, dado que no tienen una agencia externa, consiste en redactar los propios contenidos para todas las comunicaciones de Abertis. La empresa también cuenta con un área de comunicación interna donde se gestiona la comunicación de cara a los empleados y es la que está realizando la labor de liderar el proceso de cambio que vive la empresa.

A la hora de gestionar la marca la empresa explica cómo negocia directamente los acuerdos publicitarios con los medios y ellos mismos plantean la creatividad. No obstante Erik Ribé explica que: *“no somos extremadamente activos, nos dedicamos a la construcción de imagen de marca”*.

Por otra parte, Abertis celebra comités periódicos de comunicación y de marca para trabajar en la coherencia de los mensajes que lanza en los diferentes países donde está presente. En este sentido Ribé explica cómo: *“del mismo modo que en el futuro tendremos las marcas alineadas a nivel de arquitectura de marca, lo que nosotros pedimos a las concesionarias es que, en base a su necesidad de comunicación, se sigan una serie de directrices básicas”*.



4.2 Mensajes

La empresa trabaja actualmente con una consultora con el fin de redefinir todo lo que tiene que ver con la misión, la visión y los valores de la empresa. Además, está trabajando su posicionamiento porque tradicionalmente ha tenido un mensaje centrado en la internacionalización y la diversificación y dada la actual situación, quieren revisar estos principios. Ribé señala: “De cinco áreas de actividad nos estamos centrando en una y esto va a afectar en la comunicación”.

4.3 Acciones de comunicación

Abertis destaca como experiencia diferencial el hecho de tomar parte en actividades como los desayunos o los almuerzos con los clientes y la celebración de diversos workshops. Son actividades que permiten establecer relaciones más distendidas con sus clientes y partners y crean lazos de empatía con los que ambas partes están más cómodas y predispuestas a establecer relaciones de confianza.

La empresa también es proactiva a la hora de acudir a eventos y patrocinar actividades. Fue el caso del patrocinio del Spain Summit, una jornada organizada por el Financial Times a la que se invitaron varias personas renombradas a dar su opinión sobre la situación mercantil y la coyuntura económica del momento. “Nosotros fuimos patrocinadores de este evento porque creíamos que era interesante. Primero por el hecho de estar en un acto relevante con un referente mundial en economía como el Financial Times. También porque queremos estar cerca de los medios y este era un tema reputacional”, concreta Ribé.

El patrocinio de este tipo de eventos tiene una gran repercusión internacional y su marca se relaciona a personalidades públicas que son los actuales decisores en su sector, tales como el entonces Presidente del Gobierno.

La pretensión mediática de la compañía no se sustenta en la cantidad, sino en la calidad. La

directiva de comunicación apuesta por apariciones de calidad que aporten un valor diferencial y que estén muy dirigidas a su target, más que a cuantificar el total de apariciones en la prensa.

La empresa considera que una parte esencial de la comunicación consiste en escuchar al cliente final y estar en contacto directo con las personas. Para ello, Abertis utiliza el portal genérico de autopistas.com donde establece un punto de contacto directo con sus clientes.

4.4 Medición y control

El proceso de investigación de mercado que desarrolla Abertis es una parte esencial de su propuesta de valor. Durante los primeros años de la compañía, la forma de conocer la opinión de sus clientes finales era realizar proyectos exhaustivos de investigación para saber en qué punto estaban y conocer sus críticas. A partir de ahí, la empresa trataba de ofrecer contenidos y facilidad de gestión a sus clientes finales.

En la actualidad su comunicación con los usuarios finales es más fluida gracias al portal de autopistas.com. Una plataforma con la que Abertis se ha planteado tener una zona Freemium con el fin de ofrecer información a los usuarios finales a cambio de que se registren y poder crear así una base de datos.

5. Aprendizajes

- **Las acciones exitosas fortalecen la marca.** Abertis ha experimentado como todas las operaciones que han realizado con éxito han hecho que la marca salga fortalecida y goce de más notoriedad a nivel internacional. Es un proceso de retroalimentación.
- **Los líderes deben ser arte y parte de las decisiones de marca.** La implicación de la alta dirección en el proceso de creación y gestión de

marca es imprescindible para el éxito de la empresa. Para Abertis, ha sido fundamental que la dirección de Abertis entendiera que la gestión de la marca mejora la protección de la compañía y refuerza la reputación de la empresa.

- **Las marcas son un activo que hay que cuidar.** Es importante controlar cada movimiento porque las marcas son cambiantes e influyen continuamente en la reputación de Abertis. La clave consiste en adaptar y mejorar el rol de la marca.

- **La marca es más que un logo, es una cultura.** En el proceso de cambio que están viviendo saben que es necesario gestionar la excelencia en el uso de la marca entendida como una representación que va más allá de un logo o un nombre. Entienden que la marca es una cultura que debe vivirse a todos los niveles.

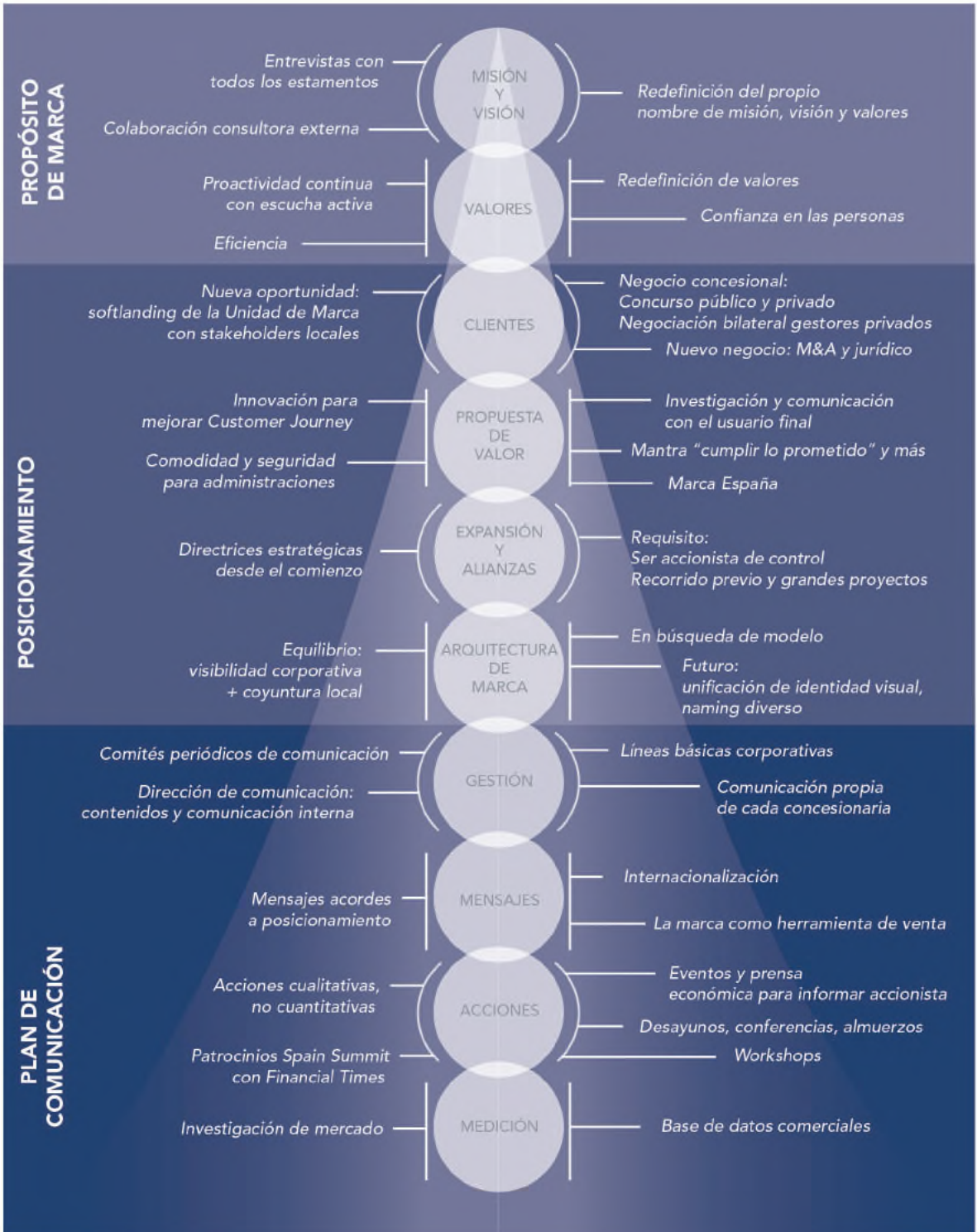
- **La definición de misión, visión y valores requiere tiempo.** Consideran fundamental ser rigurosos con la misión, la visión, los valores y la cultura de la empresa.

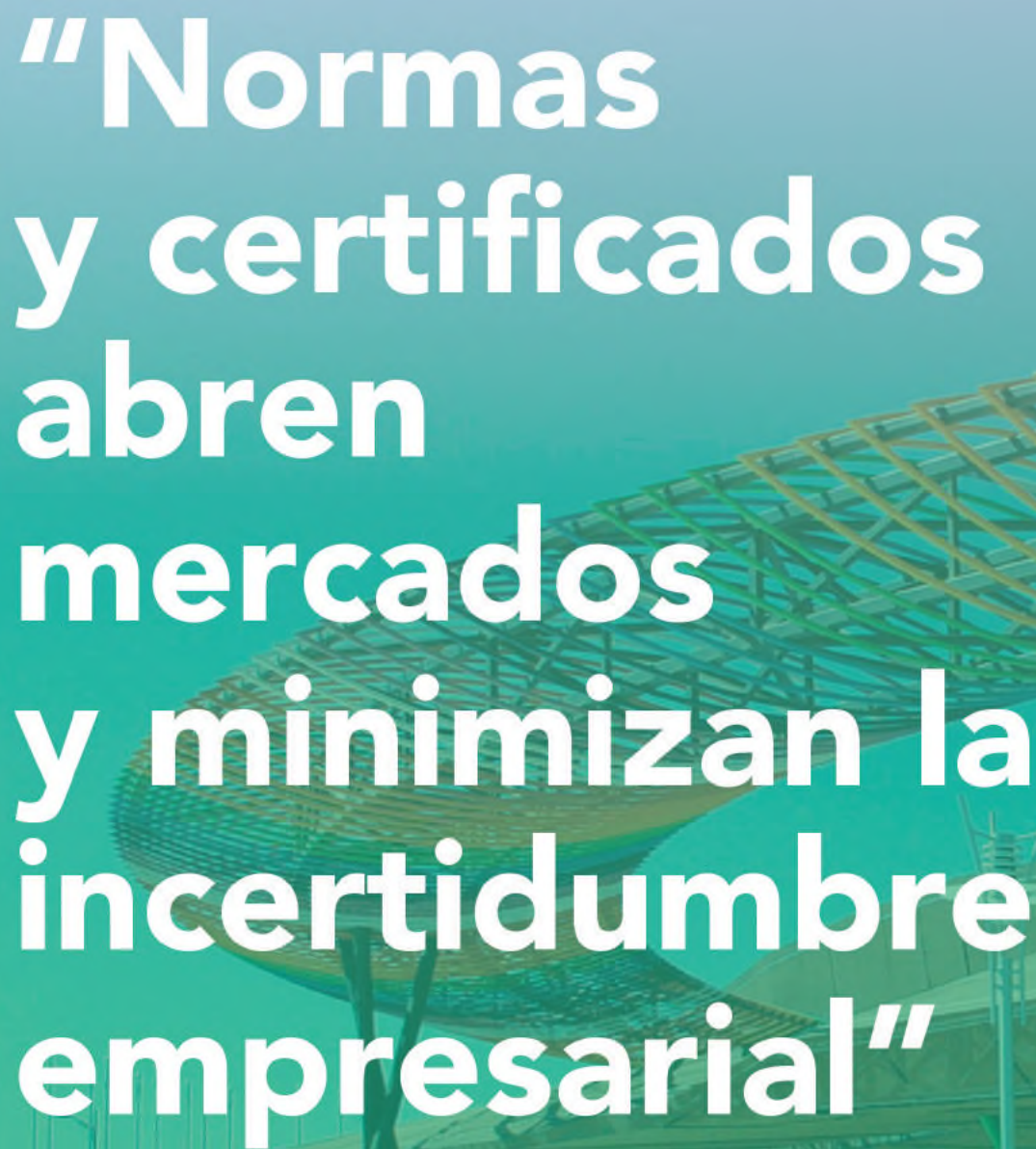
- **Los empleados son los mejores prescriptores.** Todas las personas que trabajan en Abertis deben ser embajadores de la marca.

- **El foco de los mensajes debe ser el impacto social.** Son conscientes de que Abertis es una compañía que puede ayudar a la sociedad y a las administraciones, por ello necesitan comunicarlo con su marca.



Escuchar la experiencia del usuario para ganar la confianza del cliente





“Normas y certificados abren mercados y minimizan la incertidumbre empresarial”

Avelino Brito
Director General, AENOR

AENOR

Entidad de Normalización y evaluación de conformidad

**SEDE
MADRID**

**#PAÍSES
60**

**EMPLEADOS
801**

**DIRECTOR GENERAL
AVELINO BRITO**

**FACTURACIÓN
54 M€**

**18% EMPLEADOS
EXTRANJERO**

**PRESIDENTE
CARLOS ESTEBAN**



AENOR

Experiencia internacional acreditada

AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación) es una entidad líder en certificación de sistemas de gestión, productos y servicios, así como en otras actividades de evaluación de la conformidad como inspecciones, análisis o verificaciones. Por otra parte, es la organización legalmente responsable del desarrollo de la normalización en España.

La entidad se creó en 1986 con la entrada de España en la Unión Europea. Diversos sectores industriales y económicos, así como de la administración identificaron la necesidad de nuestro país de crear un organismo análogo al de otros países de la Unión que desarrollara nuevas técnicas de normalización. Y así nació

AENOR, con el objetivo de difundir la cultura de la calidad dentro del tejido productivo español para mejorar su competitividad. Además, desde los años 90 la asociación colabora con terceros países para reforzar su estructura de normalización y transmitir prácticas que faciliten el comercio internacional en Iberoamérica, Europa, África y Asia.

Respecto a su actividad, AENOR es por un lado el organismo español de normalización, actividad que consiste en elaborar documentos de aplicación voluntaria que indican cómo debe ser un producto o cómo debe funcionar un servicio para que sea seguro y responda a ciertos estándares y a lo que el consumidor espera de él. Por otro lado, la asociación opera en el ámbito de las certificaciones, línea de negocio de la que obtiene el grueso de sus ingresos. Esta actividad consiste en verificar que las empresas operan en conformidad con normas y especificaciones voluntarias. Su rigurosidad ha permitido a AENOR la emisión de certificados en más de 60 países, situándose así entre las 10 certificadoras más importantes del mundo.

mo de Desarrollo Limpio y de la Secretaría de la Convención Marco de Naciones Unidas para el Cambio Climático.

AENOR Internacional permite trasladar a otros mercados la experiencia de certificación y formación de forma adaptada a las particularidades locales. La organización cuenta con presencia permanente en Chile, Brasil, México, Perú, Ecuador, El Salvador, República Dominicana, Portugal, Italia, Marruecos, Polonia y Bulgaria. Además, los certificados de AENOR son cada vez más reconocidos en el ámbito internacional, lo que le ha permitido a la entidad certificar a organizaciones de más de 60 países. Un camino que desea seguir recorriendo.

AENOR también centra sus esfuerzos en actividades de inspección a nivel internacional, en relación con las empresas españolas, con el fin de facilitar la adaptación de estas a las normas del comercio internacional. La compañía tiene acuerdos con terceros países para facilitar el tránsito de mercancías y evitar que la actividad internacional de las empresas españolas se vea obstaculizado por barreras vía normas o vía certificaciones. En el campo de la cooperación AENOR apoya a terceros países para reforzar su estructura de normalización y para transmitir prácticas que faciliten el comercio internacional. La entidad ha desarrollado proyectos en más de 40 países de Iberoamérica, Europa, África y Asia.

2. Propósito de marca

2.1 Visión y misión

AENOR es una entidad española, privada, independiente, sin ánimo de lucro, reconocida en el ámbito nacional, comunitario e internacional. Contribuye, mediante el desarrollo de las actividades de normalización y certificación (N+C), a mejorar la calidad en las empresas, sus productos y servicios, así como a proteger el medio ambiente y, con ello, el bienestar de la sociedad.

La visión de AENOR viene determinada por el foco de los servicios que presta la asociación y las necesidades que tienen las empresas y otro tipo de organizaciones a las que prestan los servicios, que evolucionan según las demandas sociales y los entornos en los que se mueven dichas empresas. Cuando se fundó AENOR la calidad era el parámetro bajo el que trazaban su modelo de negocio, el cual ha evolucionado hasta la sostenibilidad, la gestión del riesgo y la seguridad porque son los atributos que las empresas demandan actualmente. El Director de Comunicación de AENOR, Jesús Gómez-Salomé explica: “Según van evolucionando esas necesidades nosotros vamos respondiendo detectando, tempranamente, productos que respondan a esas necesidades, porque al final son los planteamientos estratégicos de las empresas lo que nos lleva a nosotros a seguir esas mismas líneas”.

En el ámbito de la normalización, la entidad se responsabiliza de elaborar las normas técnicas de España con la participación abierta a todas las partes interesadas. De esta forma, promueven que los intereses del tejido empresarial español estén representados en la elaboración de normas europeas e internacionales.

Desde la evaluación de la conformidad, AENOR se compromete a certificar productos, servicios y empresas (sistemas) confiriendo a las mismas un valor competitivo diferencial que contribuye a favorecer los intercambios comerciales y la cooperación internacional. Además, la entidad quiere orientar la gestión a la satisfacción de sus clientes y a la participación activa de las personas, con criterios de calidad total, obteniendo resultados que garanticen un desarrollo competitivo. Impulsar la difusión de una cultura que los relacione con la calidad y los identifique como apoyo a quien busca la excelencia.

Favorecer los intercambios comerciales y la cooperación internacional es su máxima

Otro de los principios de AENOR es garantizar el rigor, la imparcialidad y la competencia técnica de los servicios de certificación como credencial principal y expresión de nuestros valores, manifiestos en la Declaración aprobada por el Comité de la Imparcialidad.

Los 700 miembros que conforman la asociación son los encargados de definir la visión y la misión de la entidad. Después, hay una escala operativa que plasma las directrices en acciones concretas con el fin de cumplir todas las líneas maestras que se plantea la organización.

2.2 Valores

AENOR cuenta con una serie de valores éticos que son los principios esenciales y perdurables de la organización. Sus valores no necesitan una justificación externa y tienen una importancia intrínseca para quienes forman parte de la misma. Son valores irrenunciables y fundamentales de AENOR, que guían todas las acciones y comportamientos porque son la base sobre la que construyen la confianza mutua dentro de la entidad. Estos valores son:

- Las personas, ya que en ellas reside el

conocimiento de la organización y aportan la energía, el entusiasmo y el compromiso que la dota de un valor diferencial.

- La excelencia, identificándose con la mejora continua, desarrollando las actividades con imparcialidad, independencia y honestidad.
- Visión de futuro.
- Orientación a resultados.
- Compromiso, entendido en una triple vertiente: por un lado con los clientes, aportando soluciones globales y anticipándose a sus necesidades. Por otro, con la sociedad, proporcionando herramientas a las organizaciones que las permitan ser más competitivas, seguras, sostenibles y socialmente responsables. Y por último, con la organización.

Asimismo, la asociación cuenta con una serie de valores profesionales sobre los que sustenta sus ventajas competitivas. Estos valores profesionales permiten alcanzar la misión, cumplir los compromisos y llevar la excelencia a la gestión. Son las características que proporcionan una ventaja competitiva con la que obtienen los recursos que garantizan las sostenibilidad de la entidad y el cumplimiento de su misión social:



- Rigor. Imparcialidad, precisión, análisis y tratamiento de asuntos mediante un proceso que no admita la menor sospecha de arbitrariedad o deferencia.

- Independencia. Libertad en la toma de decisiones sin intervenciones ajenas a las de carácter estrictamente técnico o legal.

- Liderazgo. Dirección basada en la motivación, la delegación, la responsabilidad, la participación y el trabajo en equipo que impulse a la organización.

- Lealtad. Desempeño de las responsabilidades profesionales con honestidad y atendiendo a la defensa de los intereses de AENOR, evitando situaciones que puedan dar lugar a un conflicto entre los intereses personales y los de AENOR.

- Orientación a resultados. Una gestión más flexible, ágil y con procesos eficientes.

- Orientación al cliente. Anticipación de las necesidades de los clientes con rapidez y agilidad.

- Innovación. Actitud de permanente mejora e innovación, asegurando el acceso a la información, gestionando el conocimiento y promoviendo el desarrollo tecnológico.

- Colaboración. Todos deben actuar poniendo a disposición de las demás unidades organizativas y personas que integran AENOR los conocimientos o recursos que puedan facilitar la consecución de los objetivos de la entidad.

- Consideración. AENOR pone a disposición de sus profesionales los recursos necesarios para el desempeño de la actividad laboral. Todos deben utilizar los recursos a los que tengan acceso, de forma responsable y adecuada al entorno de su actividad profesional.

Los valores de AENOR se han ido construyendo durante los 30 años de su bagaje profesional y están muy arraigados en toda la estructura de la organización. La asociación cuenta con encuestas de clima que realizan para saber de qué modo los empleados se sienten en línea

con sus valores. Según explica Gómez-Salomé: “Yo me quedaría con dos cosas. Por un lado, un orgullo de pertenencia muy fuerte y, por otro lado, una identificación bastante importante con lo que se consideran los valores entorno al rigor, la independencia y quizás la innovación en cuanto a que procuramos dar servicio. Hay una identificación muy fuerte de los empleados con estos valores que están en nuestro ADN. Esto se ha construido con una forma de hacer las cosas persistente”.

Encuestas de clima que realizan para saber de qué modo los empleados se sienten en línea con sus valores

El proceso de la transmisión de los valores en AENOR se refuerza mediante el uso de una intranet en la que comunican estos valores que giran en torno a la excelencia, la visión de futuro, la orientación a resultados y el compromiso con los clientes, con la sociedad y con las personas que integran la organización.

3. Posicionamiento

3.1 Clientes

Debido a su naturaleza de asociación española que busca mejorar la competitividad de las empresas, AENOR cuenta con un volumen mayor de clientes B2B con origen español. Sin embargo, mediante el proceso de internacionalización, ha visto cómo su cartera de clientes se ha ido ampliando hasta contar con empresas de mediano y gran tamaño del mundo entero dedicadas a diversos ámbitos de actuación.

En el sector de la normalización, las asocia-

ción trabaja con organismos públicos dentro de proyectos de cooperación internacional que a menudo sufragan organismos internacionales como el Banco Mundial, bancos regionales de desarrollo, la Comisión Europea o la Unión Europea. En el caso de las certificaciones, los clientes son empresas de todos los tamaños y de ámbitos de procedencia tan heterogéneos como la sanidad, la alimentación o el sector tecnológico.

Los prescriptores tienen un especial peso en este ámbito de negocio de AENOR, ya que el mecanismo que siguen las empresas o la Administración Pública se inicia en el momento en el que toman la decisión de implantar una norma o un documento concreto. Para llevarlo a cabo, la empresa tiene dos posibilidades: implantarlo por sí misma o recurrir a una consultora para que le ayude a implantarlo, que es lo más habitual. Una vez implantada la norma es cuando las empresas piden a AENOR que confirme si la norma se ha implementado de manera satisfactoria en la empresa. Por lo tanto, la figura del consultor que prescribe es una de las más importantes y dedican grandes esfuerzos para comunicarse con consultoras y con organizaciones profesionales.

Los consultores como prescriptores tienen un especial peso en este ámbito de negocio de AENOR

Independencia e imparcialidad

AENOR se compromete a ofrecer siempre una calidad de servicios y de productos conforme a los requisitos y a los estándares de calidad establecidos legalmente. Todos los clientes de AENOR reciben un trato imparcial y objetivo respecto a los demás. El comportamiento de sus profesionales se adecua en todo momento a lo establecido en el Código Ético..

En el campo de la normalización, la asociación ofrece respuestas a las necesidades expresadas

por las propias empresas y por otro tipo de organizaciones y colectivos. Al mismo tiempo, AENOR se encarga de comprobar que las necesidades expresadas se corresponden a una necesidad real. En función de este análisis, la entidad apuesta por desarrollar normas nacionales, contribuir al desarrollo de normas europeas o mundiales, o adoptar normas ya desarrolladas en uno de esos dos ámbitos. En todo caso, la decisión a este respecto es del CTN (Comité Técnico de Normalización) del área.

Por supuesto, una de las vías para el desarrollo de normas técnicas viene de los propios miembros de la organización, ya que la mayor parte de las asociaciones sectoriales forman parte de AENOR y son sus representantes los que transmiten sus necesidades concretas. Esta diversidad sectorial y este contacto íntimo y directo le permiten contar con una atalaya para ir traqueando por donde van sus necesidades.

Para AENOR, gestionar una gran cantidad de información, centrada en ámbitos que van desde el mundo de las constructoras al medio ambiente o la educación, le posibilita actualizar las normas según se van produciendo los diferentes movimientos en la economía. Posteriormente, estas normas son susceptibles de certificación por cualquier entidad. Las tendencias suelen afectar a diversos ámbitos empresariales al mismo tiempo. Tal y como explica Gómez-Salomé: "No es que una empresa se haya movido por el tema de los riesgos, sino que muchas se han empezado a mover al mismo tiempo".

En definitiva, en AENOR están totalmente comprometidos con sus clientes, buscando permanentemente su satisfacción, atendiendo a sus reclamaciones, sugerencias y a las oportunidades de mejora en los servicios que les prestan para dar respuesta a sus necesidades y expectativas.

3.2 Propuesta de valor

En el campo de la normalización a nivel internacional, AENOR ha logrado construir un nombre sólido en poco tiempo. "Los expertos españoles han hecho un trabajo muy bueno y

ahora España ha pasado de ser un país importador neto de normas, a ser un país que promueve normas internacionales”, explica Gómez-Salomé. Por ejemplo, España ha conseguido estar a la vanguardia en materia de campos como la accesibilidad y la eficiencia energética. Todo eso hace que consigan un prestigio mundial como organismo de normalización.

En el caso de la certificación, su propuesta de valor se transmite sobre todo a través de la propia marca. La constancia en el trabajo serio y riguroso de AENOR como certificadores ha ido calando y tomando valor mediante su trabajo diario y constante. “Es una propuesta que se ha construido durante 30 años haciendo un trabajo muy serio. Además de las acciones de comunicación, es este gran trabajo el que ha forjado nuestra marca.”, explica Gómez-Salomé.

La entidad trabaja mucho en transmitir que la relación coste-beneficio es superior a la de otras certificaciones porque aportan un mayor valor añadido en todo el proceso de certificación.



AENOR cuida a su plantilla, compuesta por profesionales reconocidos en todos los sectores. Es su activo más valioso y son los encargados de aportar una experiencia y un conocimiento adquirido en el campo de las certificaciones. Esto aporta valor a la marca y genera confianza en los consumidores.

Su plantilla es su activo más valioso y la experiencia que aportan aumenta el valor de la marca

Internacionalmente AENOR cuenta con un gran prestigio, sobre todo en Europa y en mercados asiáticos en relación a proyectos de efectos de gases invernadero y políticas de cooperación, como fruto del éxito de sus proyectos. En concreto, AENOR fue la sexta entidad del mundo y la primera entidad española en acreditarse ante la ONU para el Protocolo de Kioto. Este tipo de proyectos de cooperación están siempre convocados por entidades como la UE, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), o el Banco Mundial mediante concursos públicos.

Los certificadores certificados

Otro activo que pone en valor la organización es la cantidad de acreditaciones que tiene. Dentro del mundo de las certificaciones existen diferentes entidades encargadas de “certificar” a los certificadores. Cada país tiene un organismo específico encargado de esta responsabilidad. En España, el encargado es la Entidad Nacional de Acreditación. En este sentido, Gómez-Salomé explica: “Tenemos muchas acreditaciones de la entidad española y de las entidades de fuera y eso te da un respaldo. AENOR cuenta con cerca de 140 acreditaciones, reconocimientos, acuerdos y nombramientos para las actividades de certificación, validación, verificación, inspección y ensayos otorgados por distintas entidades nacionales e internacionales”.

El hecho de contar con un número tan elevado de acreditaciones avala la solvencia y consistencia de AENOR, lo que supone una garantía del cumplimiento de los parámetros necesarios a la hora de gestionar los procesos de certificación para los potenciales clientes de la organización.

Un número elevado de acreditaciones garantiza que AENOR es solvente y consistente

Innovando y construyendo propiedad intelectual

Dentro del campo de certificación, AENOR lleva a cabo políticas centradas en innovación que introducen referenciales en distintos ámbitos de actuación.

En el campo de la certificación juegan dentro de un mercado libre en el que están posicionados como la certificadora española de referencia. Aquí aplican la innovación para crear los productos que se necesitan en España. "Nosotros desarrollamos productos pensando en las necesidades específicas del país y de las empresas españolas. Por eso certificamos conforme a norma internacional, europea o española, pero hay veces que detectamos necesidades y no existe ni hay previsión de que se publique una norma que responda a ellas. Entonces, nosotros creamos un referencial basado en necesidades específicas existentes y a menudo en documentos de referencia considerados internacionalmente", explica Gómez-Salomé.

Hay veces que detectamos necesidades y no existe ni hay previsión de que se publique una norma que responda a esa necesidad. Entonces, nosotros creamos un referencial

Como ejemplo de innovación, desarrollaron un referencial certificable (SR10) basado en diversos documentos internacionales, entre ellos la ISO 26000, en el ámbito de la Responsabilidad Social. Esta iniciativa la llevaron a cabo porque la ISO 26000 es una norma que se tardó ocho años en crear y en la que participaron 450 personas, pero que no es certificable.

El hecho de que las normas estén a disposición de todos es algo inherente a la normalización. Según explica Gómez-Salomé: "En el ámbito de la normalización, si una entidad lanza una norma y es certificable, la puede certificar cualquier entidad. Se pone a disposición de todo el mundo. De hecho, hay muchos certificadores que tienen expertos en nuestros comités de normalización". Por otra parte, hay otras normas que son las especificaciones que se llevan a cabo cuando no hay norma pero sí una demanda de certificación. En este caso, AENOR hace la especificación y el documento es de su propiedad.

Marca España

AENOR hace gala de ser el certificador español de referencia a nivel nacional e internacional. De esta manera contribuyen al fortalecimiento de la marca España. En cada país donde están presentes, destilan su esencia y construyen precedentes de la esencia española que enmarcan en diferentes parámetros como calidad, compromiso, seriedad, responsabilidad y cumplimiento de objetivos. Gómez-Salomé concreta: "En los países en los que está presente AENOR estamos precisamente por el trabajo riguroso e independiente. No ocultamos que somos una entidad española. Estamos difundiendo el buen trabajo como entidad española, eso es hacer Marca España. Muchas veces lo que hacemos es respaldar el buen trabajo de otras empresas españolas. Es decir, nuestro trabajo y la Marca España están muy ligados".

Construyen precedentes de la esencia española: calidad, compromiso, seriedad, responsabilidad y cumplimiento de objetivos

En AENOR consideran que la marca España es un valor muy importante que ayuda a vender a las empresas españolas que la abanderan. Además, consideran que se debe aumentar la importancia de este valor. “Nosotros repetimos a todo el que nos quiera oír que un valor de la Marca España debe ser la calidad. ¿Por qué? Porque está ahí y es cierto. Cuando vas fuera ves que nuestra calidad es una de nuestras fortalezas frente a nuestros competidores y además nos ayuda a vender”, asegura el Director de Comunicación de AENOR.

Están firmemente convencidos de que en España las cosas se hacen con un nivel de calidad alto y confían en que las empresas vendan gracias a este parámetro. “En las referencias internacionales aún estamos por detrás de países europeos que no hacen las cosas mejor que nosotros para nada. Además las empresas españolas, quizás por nuestro carácter, tienen una ventaja en el sentido de que procuran entender al cliente, empatizar con él y adaptar su oferta. Es algo que quizás en empresas de otros países es más complicado porque te venden su producto y punto”, concluye Gómez-Salomé.

Competidores

La actividad de AENOR comprende procesos de evaluación de la conformidad a través de los cuales gestionan actividades propias de la certificación, la inspección, el análisis y los ensayos. Dentro de estas actividades de evaluación de la conformidad, el core de AENOR es, sin duda, el ámbito de las certificaciones.

Los competidores principales de AENOR se encuentran en el ámbito de la certificación,

como por ejemplo la empresa Applus+ en España. A nivel internacional, en el ámbito de las certificaciones, encuentran como competidores principales a empresas como la suiza SGS (Société Générale de Surveillance) o la francesa Bureau Veritas.

Tras el estallido de la crisis mundial, AENOR se ha enfrentado a unas políticas agresivas por parte de algunas certificadoras de la competencia que han bajado considerablemente el precio de sus servicios. No obstante, esto no ha afectado especialmente a AENOR puesto que la asociación compite en cuanto a parámetros de calidad, en vez de jugar en la liga de precios. Obviamente, lo que sí ha afectado a la organización es la reducción del parque empresarial.

3.3 Expansión y alianzas

AENOR accede a los proyectos en los que participa mediante dos técnicas. Una es la designación directa (en empresas pequeñas), y otra se basa en la participación en concursos públicos (en el caso de empresas de mayor dimensión). La organización ha experimentado cómo en los concursos se valora cada vez más el precio, aunque perciben que también se estiman otros parámetros decisivos a la hora de tomar las decisiones.

La actividad de AENOR se realiza de forma totalmente autónoma, pero no se puede entender sin tener en cuenta la composición de su estructura. La asociación es un puente directo con el mundo empresarial, cuyas necesidades incipientes las utiliza para identificar requerimientos en el campo de la normalización. Actualmente, la base asociativa de AENOR está compuesta por más de 700 miembros que representan a la práctica la totalidad del tejido productivo de España. Entre ellos figuran las principales asociaciones empresariales, empresas españolas de primera fila y una representación de las Administraciones Públicas de todos los niveles.

A nivel internacional AENOR cuenta con dos modelos de expansión en los que gestiona su marca de manera diferenciada. Por una parte,

tienen un modelo que implica la creación de una sociedad en el país de destino, mediante el establecimiento de una oficina. Este modelo está implantado en un total de 13 países. Por otra parte, AENOR lleva a cabo procesos de internacionalización mediante la realización de proyectos de cooperación o de evaluación de la conformidad. En este caso un ejemplo es el proyecto que han realizado en una planta en Filipinas para la verificación de emisión de gases de efecto invernadero.

3.4 Arquitectura de marca

Marca con apellido sectorial

AENOR diferencia sus denominaciones según el ámbito de actuación en el que trabajan y la manera en la que llevan a cabo sus líneas de negocio en el exterior. En la parte de normalización utilizan la marca AENOR con el apellido Asociación Española de Normalización y Certificación.

En el campo de la formación, trabajan con AENOR Formación y en las publicaciones para venta de normas (que es una actividad centrada en producto) actúan con la marca AENOR Publicaciones. Todas las derivaciones de AENOR

cuentan con la raíz AENOR y después utilizan su línea de trabajo según la actividad a la que se dirigen. Puede decirse que la organización utiliza una marca con apellido. En el caso del ámbito de la normalización el apellido es especial: Asociación Española de Normalización y Certificación.

En el campo de la certificación están en un proceso de cambio para que cada vez tenga menos peso la marca de cada producto y gane espacio en la mente de los clientes la marca global AENOR. Explica Gómez-Salomé: “Una cosa es la marca AENOR como entidad y otra la marca de los productos. Por ejemplo, en el ámbito de certificación en calidad, la marca es ER y también tenemos marca para productos de empresas bien gestionadas, o comprometidas con el medio ambiente –GA- o la de los productos certificados que es la N. Nuestra marca como entidad es AENOR. Lo que pasa es que luego los productos de certificación tienen su marca, aunque siempre aparezca AENOR en las mismas”.

Marca con apellido internacional

En el caso de realizar la expansión a través de sociedades, la asociación gestionaba su marca dotando a estas sociedades de un apellido



adherido a la marca corporativa AENOR. Esta estrategia se llevó a cabo durante muchos años. Sin embargo, Gómez-Salomé confirma: “Conforme nos hemos ido globalizando hemos pensado que quizás esa dinámica no era la adecuada y lo que hemos hecho ha sido reforzar la marca AENOR. Cada vez queremos transmitir una imagen más global y, en ese sentido, que la marca AENOR sea la misma en todos los países en los que operemos nos ayuda a transmitir esa imagen global. Ser capaces de tener una marca global es uno de los retos a los que nos enfrentamos”.

4. Plan de comunicación

4.1 Gestión de marca

AENOR está dando un giro a la gestión y a la arquitectura de su marca. Busca globalizar el concepto de la marca al tratarse para ellos de un tema más conceptual. Las actuaciones relacionadas con la gestión de la comunicación y la marca están centralizadas y coordinadas con los países donde están presentes.

La compañía cuenta con un departamento específico de Comunicación que lleva bastante tiempo funcionando (prácticamente desde la creación de la organización) y otro de Marketing, que forma parte de la Dirección Comercial de Certificación. Las actividades especializadas en marketing siempre han formado parte de la gestión comercial de la entidad, pero no ha sido hasta hace unos años que se ha conformado un departamento específico. Actualmente, la gestión del marketing y la estrategia de marca son funciones esenciales que han ido ganando peso con el tiempo. Según ha ido evolucionando el área se ha ido potenciando un espíritu más comercial y de servicio dotado de una connotación más estratégica del marketing.

Gómez-Salomé explica: “Esto responde más que a una necesidad nueva, a un nuevo espíritu de la entidad. Cuando empezamos el mercado

era prácticamente AENOR y ahora el mercado ha ido evolucionando. Eso nos ha llevado a evolucionar también en la forma en la que vendemos nuestros productos y nos ha llevado a una creciente especialización para poder hacer frente a la competencia”.

4.2 Mensajes

El mensaje principal de AENOR reside en el valor que ofrecen a sus clientes, sobre todo el retorno de la inversión que supone su contratación. El valor diferencial que entrega gira en torno a la potencia de la marca, que revierte en la credibilidad de los certificados que expiden. AENOR revisa los procedimientos de las empresas a la hora de gestionar la concesión de certificados y, este proceso de revisión, es lo que otorga el valor para sus clientes.

AENOR es tu partner certificador

Otro de los puntos clave que pone en relieve la organización es la riqueza que ofrecen en su catálogo, que permite que las empresas se certifiquen en ámbitos diversos como son el campo de la salud, la seguridad laboral o en el área de responsabilidad medioambiental. En línea con los mensajes que lanzan a los clientes son un partner certificador que puede acompañar a las empresas en todos los ámbitos de certificación.

La proyección internacional también es un mensaje prioritario para AENOR. “Si vas a salir fuera no tienes que empezar con la certificación de cero. Puedes tener ese servicio con nosotros fuera de España, ya sea para implantarte o para presentarte a un concurso”, concreta Gómez-Salomé.

La confianza ante todo

La marca y el negocio de AENOR están centrados en el concepto de la confianza. Ayudan a las empresas a ser más competitivas aportando confianza en su ámbito de trabajo. Por ello, al

vender el mensaje de la confianza a sus clientes, ellos mismos ofrecen y brindan confianza como marca. Un valor fundamental que intentan transmitir en todos los países donde están presentes. De hecho actualmente tienen una campaña en el AVE bajo el lema "La confianza te hace imparable". Según explica el Director de Comunicación: "intentamos que en nuestras campañas haya siempre cierto componente de bien social e intentamos usar mensajes que apliquen a las empresas pero también a las personas individualmente. Decimos que nuestro negocio es el de la confianza, e intentamos transmitir valores en esta línea".

4.3 Acciones de comunicación

AENOR realiza una comunicación dirigida principalmente a empresas B2B aunque hay algunas campañas que llegan a todo el público. En el caso de la campaña que están llevando a cabo en el AVE, han cogido unos espacios en las llegadas del AVE de Madrid y Barcelona puesto que es un medio de transporte frecuentado por

viajeros internacionales del ámbito empresarial. En este caso, la comunicación llega al resto de personas y es una manera de crear marca aunque su público son los empresarios que transitan diariamente el lugar.

Campaña en las llegadas del AVE de Madrid y Barcelona, porque es un medio de transporte frecuentado por los viajeros internacionales del ámbito empresarial

AENOR también ha optado por tener presencia en diversas ferias. Sin embargo, cada vez invierten menos en este tipo de acciones promocionales tras ver cómo el retorno de la inversión está cada vez más cuestionado.



Jornadas informativas

La asociación organiza jornadas informativas propias en las que se tratan temas de diversos ámbitos, relacionados siempre con el mundo de las certificaciones y la normalización para empresas y todo tipo de organizaciones. Con motivo del cambio de la norma más usada en el mundo en el ámbito de la gestión de la calidad, que es la ISO 9001, realizaron unas jornadas en la sede de Madrid para informar de cuáles son los cambios de la nueva norma. Al evento invitaron a sus clientes y también a los clientes potenciales con el fin de explicar cómo tienen que hacer las empresas certificadas la transición para cumplir los parámetros de la nueva versión de la ISO 9001. La comunicación del evento se hizo mediante el envío de correos electrónicos a todo el espectro de clientes. Además, realizaron una campaña publicitaria en la web para invitar a su target al evento.

En España hay 50.000 empresas que tienen la ISO 9001, o la ISO 14001 que es la de gestión ambiental, con una nueva versión también muy recientemente lanzada, o incluso que cuentan con ambas certificaciones. Por ello es tan importante la labor que AENOR realiza informando a estas empresas de los cambios normativos. “Nuestra web es un medio muy potente de difusión de información. Estamos trabajando en conseguir que nuestra web sea el soporte o la fuente informativa de referencia para el mundo de habla hispana en normalización y certificación, porque en muchas cosas nosotros no pensamos en España, pensamos en el mundo de habla hispana. Porque somos la referencia para todo este entorno en general”, concreta Gómez-Salomé.

Estamos trabajando en conseguir que nuestra web sea el soporte o la fuente informativa de referencia

Revista AENOR

AENOR cuenta con una revista mensual que llega a 45.000 contactos y que se distribuye mediante una edición digital y otra impresa. La revista es compartida a los círculos más cercanos y, de ahí, su gran alcance. Además, AENOR tiene una línea de folletos para repartir en el que destacan sus valores corporativos.

En el ámbito de la comunicación en medios externos la asociación realiza una gran labor a través de su gabinete de prensa, que se encarga de gestionar este tipo de relaciones. Las apariciones en prensa, radio y televisión se están intensificando debido a las certificaciones que realizan a otras empresas o a entidades públicas.

Redes sociales

AENOR cuenta con diversos canales y redes sociales en los que plasman sus comunicaciones e información destacada para los clientes reales y potenciales. En concreto gestionan varias cuentas en Twitter, LinkedIn y suben contenido en un canal corporativo de YouTube. Su función está centrada en la gestión de la comunicación externa y no tanto en la recepción de quejas, como es el caso de otras empresas. Además, cuentan con un canal interno para clientes, AENORnet, y disponen de una red interna para sus empleados que se llama NEXO.

4.4 Medición y control

En AENOR no cuentan con ninguna herramienta de medición de marca, ni han destinado partidas económicas al estudio de la repercusión que tienen a nivel internacional. No obstante, consideran que el estudio de la marca es un elemento muy interesante de abordar y en el que en un futuro están interesados en realizar algún tipo de métrica.

5. Aprendizajes

- **Presencia física solo después de analizar el éxito.** Al internacionalizarse no siempre es necesaria la presencia física en el país de destino. Solo aconsejan montar oficina en caso de experimentar el éxito con su presencia puntual en un país.

- **Las personas locales son las que conocen el mercado.** Cuando se tiene presencia física en el país es imprescindible contar con personas locales que dispongan de un conocimiento real del mercado.

- **El talento de los empleados es la esencia de la marca.** La plantilla es su activo más valioso. Aportan experiencia y son un valor añadido para la empresa y los clientes.

- **Actuar con una marca corporativa da consistencia y potencia al producto.** Recomiendan canalizar la comunicación corporativa de manera que la marca central tenga un peso relevante en las empresas y así se creen sinergias internacionales.

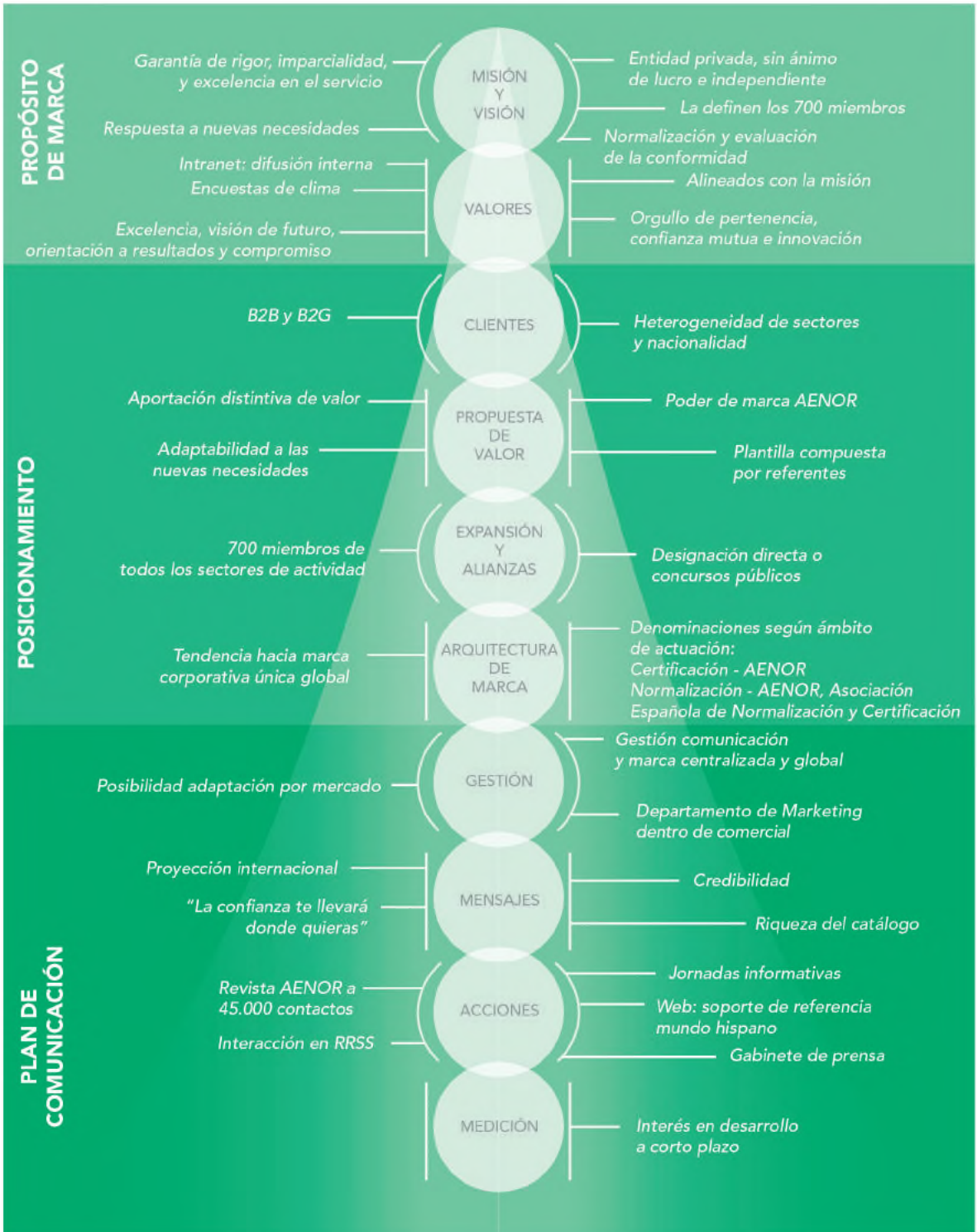
- **Los atributos de la Marca España son potentes y hay que comunicarlos.** Destilan su esencia y construyen precedentes de la marca España abanderando valores de calidad y promocionando el país en el exterior.

- **Los eventos propios te posicionan como referente.** Los eventos propios crean un clima de acercamiento con los clientes y sus clientes potenciales.

- **Los prescriptores son la clave de la comunicación B2B.** Realizan una comunicación dirigida principalmente a empresas B2B, pero hay algunas campañas que llegan a todo el público.



Desarrollo de herramientas que abren mercados





**“Nos
define la
pasión por
la
innovación,
la calidad y
la
confianza”**

María Ferrer
Directora de Marketing, Válvulas Arco

ARCO

Producción de válvulas, accesorios y sistemas para instalaciones de gas, fontanería y calefacción

SEDE
VALENCIA

#PAÍSES
80

EMPLEADOS
400

DIR.^a MARKETING
MARÍA FERER

FACTURACIÓN
62 M€

68% FACTURACIÓN
INTERNACIONAL

PRESIDENTE
JOSE M^a FERRER



El giro de muñeca que revolucionó la fontanería del mundo

Válvulas ARCO fue fundada por José M^a Ferrer en 1973 y desde sus inicios ha trabajado en el diseño, producción y distribución de válvulas, accesorios y sistemas para instalaciones de fontanería, gas y calefacción, tanto para la industria como para el mercado doméstico.

Con unas cifras de negocio que la sitúan como líder del sector en el mercado nacional y dentro del top 10 del ranking internacional, esta empresa familiar con sede en Valencia es el único fabricante español de valvulería. Presente en cerca de 100 países, ARCO es una de las firmas españolas con mayor proyección internacional.

En la década de los 80, el fundador y presidente de ARCO, José M^a Ferrer, patentó y lanzó al mercado la famosa válvula A-80, la primera válvula de escuadra con maniobra por cuarto de vuelta. Esta válvula, de la que se han vendido más de 300 millones de unidades en todo el mundo, significó toda una revolución en el mercado nacional e internacional. Está presente en prácticamente todas las viviendas españolas y en más de 80 países como llave de corte de cisterna o grifería.

Desde entonces ARCO ha continuado introduciendo grandes novedades cada año que la sitúan como la empresa más innovadora de su sector con 200 patentes, 50 modelos de utilidad y más de 3.000 referencias de producto. Entre sus últimas aportaciones destaca la válvula de esfera de uno y dos ejes, así como el modelo combi, un grifo doble de un solo cuerpo y compacto.

ARCO cuenta con un equipo humano de cerca de 400 personas y dos centros productivos ubicados en Valencia y Túnez que suman una capacidad de producción de más de 33 millones de válvulas al año. Dispone de almacenes en España y filiales comerciales en Túnez, Hungría,

Brasil, Colombia, Marruecos y Polonia que le permiten estar cerca del cliente y de este modo ofrecer un servicio de asesoramiento más personalizado y directo.



1. Los retos de ARCO

Dimensión internacional

Desde sus inicios ARCO ha contado con una clara vocación internacional y exporta sus productos a todo el mundo. Fruto de esta filosofía, la firma ha pasado de comercializar el 80% de su producción en el mercado nacional, en los años 80, a generar en la actualidad el 70% de sus ventas en el exterior.

El secreto de su éxito internacional reside en que la multinacional desarrolla el proceso de fabricación de principio a fin: desde el diseño de cada pieza y la compra de materias primas, hasta la entrega al distribuidor. Cada mercado presenta requerimientos técnicos diferentes y ARCO ha sabido adaptarse a las necesidades específicas de cada país, a su normativa y rutinas de trabajo, para satisfacer los máximos estándares de calidad que se asocian a su marca en cualquier país del mundo.

Gracias a un crecimiento planificado y sostenido, actualmente ARCO exporta a más de 80 países. Para ello cuenta con filiales comerciales en Túnez, Hungría, Brasil, Colombia y Marruecos.

Para ARCO el área del Magreb tiene una

gran importancia estratégica, por ello en 2007 la empresa inauguró unas nuevas instalaciones de más de 15.000 m² en la zona industrial de Enfidha (Sousse, Túnez) con una capacidad de producción de 7 millones de válvulas al año que emplea a 120 personas. ARCO cuenta además con una delegación comercial en la capital de este país y ha proyectado la creación de un centro de distribución para poder servir directamente desde Túnez a la zona del Magreb y Oriente Medio.

El objetivo de ARCO en 2015 fue alcanzar una facturación en el continente africano de 4 millones de euros y comercializar hasta el 30% de su producción anual desde Túnez.

En los últimos cinco años la compañía ha centrado sus esfuerzos en ganar cuota de mercado en los países de Europa del Este, Norte de África y Oriente Medio, mientras sus planes futuros de expansión pasan por Latinoamérica.

2. Propósito de marca

2.1 Visión y misión

Bajo el lema “la calidad se fabrica” ARCO aplica el concepto de Calidad Total como valor diferenciador para la firma y un principio básico de la gestión de la empresa, no sólo en el ámbito de la fabricación, sino en la totalidad de sus actividades, procesos y atención al cliente.

ARCO invierte cada año cerca de medio millón de euros en innovación y ejerce un control integral del proceso de fabricación con el objeto de ofrecer soluciones fiables, innovadoras, ecológicas y sostenibles, con la máxima calidad y seguridad.

ARCO tiene la misión de ofrecer soluciones de regulación y control en instalaciones de agua, gas y calefacción, que sean fiables, innovadoras, ecológicas y sostenibles. Además, la empresa trabaja de manera incansable para facilitar la labor de los profesionales con una oferta de productos de máxima calidad.

Jose M^º Ferrer, presidente y fundador de la empresa es fiel a su aspiración de impulsar el progreso de la sociedad a través del uso de productos de máxima seguridad en todas sus aplicaciones domésticas e industriales. Beni Palau, Director de Exportaciones, afirma que, siguiendo esta visión, el trabajo diario de todo el equipo humano tiene como objetivo ser el referente mundial del sector de la valvulería y que ya cuentan para ello con más de 3.000 referencias a las que han ido bautizando con el apellido Made in Spain.

Quieren ser el referente mundial del sector de la valvulería

2.2 Valores

Los valores de la empresa están centrados en

la calidad, la innovación y la experiencia. Estos principios estratégicos se concretan en:

- Inversión y mejora continua de la gama
- Máxima calidad de productos y procesos
- Cooperación con nuestros clientes
- Proximidad con nuestros empleados
- Construcción de una marca de prestigio
- Innovación y tecnología
- Sostenibilidad y eficiencia energética
- Responsabilidad Social Corporativa

Uno de los valores diferenciales de ARCO es su compromiso con el cliente para ofrecer productos "a medida" de máxima calidad. Cada innovación, fruto de la suma de una intensa



labor de investigación y la experiencia de cuatro décadas en el sector, garantiza soluciones eficientes en sus cuatro divisiones de negocio.

ARCO centra la diversificación en ampliar su gama de productos aprovechando la estructura existente en las plantas productivas de España y Túnez. De este modo puede atender mercados donde las necesidades y la normativa de seguridad son diferentes a las europeas. En cuanto a su crecimiento y expansión, la empresa quiere incrementar las ventas en otras líneas de negocio y nuevos segmentos del mercado.

3. Posicionamiento

3.1 Clientes

ARCO tiene estipulado un sistema de comercialización en el que vende sus productos a través de distribuidores, que son sus clientes

directos. Estos distribuidores venden a su vez a instaladores, fontaneros y fabricantes de maquinarias más grandes que incorporan válvulas en su catálogo. Hace años ARCO no le daba mayor importancia a saber quién era el cliente de sus distribuidores, pero esto ahora ha cambiado y estar cerca del cliente final es uno de los retos que está abordando con el fin de generar demanda desde abajo. Simplificando mucho y generalizando, los distribuidores trabajan básicamente en tres tipos de canales: el almacén grande, el almacén mediano y finalmente el almacén pequeño.

Estar cerca del cliente final es una de las estrategias de ARCO para crear demanda desde abajo

Además, siguen trabajando en mejoras inmediatas que se traducirán en un aumento de las



tasas de servicio que posibilitará que tengan una capacidad de servir producto con más frecuencia.

3.2 Propuesta de valor

Sistema Lean Management

En los últimos años, la empresa ha realizado un gran esfuerzo por introducir la eficiencia en cada rincón de la organización. Gracias al sistema Lean Management ARCO ha optimizado los procesos de gestión, producción, supply chain, y layout de sus filiales.

Este plan de profesionalización de la gestión se ha centrado en implantar procesos transversales orientados al cliente. La compañía ha pasado de estar organizada por departamentos a funcionar de acuerdo a procesos.

ARCO basa su propuesta de valor en la experiencia. El hecho de estar presente en el sector del gas desde hace más de 40 años, un sector con rigurosas exigencias en materia de seguridad, ha promovido que en todas sus áreas de negocio la empresa busque siempre la máxima calidad.

ARCO basa su propuesta de valor en la experiencia

I+D+i al servicio de la calidad

Bajo la máxima "la calidad se fabrica" ARCO diseña productos con los máximos estándares de calidad tanto para la industria como para uso doméstico. En sus 40 años de historia, ARCO ha registrado más de 200 patentes y 50 modelos de utilidad que la sitúan como una de las más innovadoras del sector y pionera en muchas de las soluciones que actualmente se utilizan en las instalaciones de gas y fontanería en los hogares de todo el mundo. En cuanto a cifras, la firma ofrece más de 3.000 referencias, fabrica 44 millones de unidades al año y cuenta con más de 1.000 millones de válvulas instaladas.

En el campo de la fontanería, ARCO se ha diferenciado por utilizar latones, siempre fabricados en Europa, con bajo contenido en plomo y otras impurezas. Desde hace dos décadas muchas de las series de ARCO especifican de manera visible en sus productos los tipos de aleaciones de latón utilizados: CW614N y CW617N.

Compromiso con la seguridad

En su compromiso por la seguridad de sus productos ARCO exige total atoxicidad en los elastómeros en las juntas tóricas, el Teflon® empleado en asientos, los polímeros plásticos de otros componentes e incluso en las grasas y aceites que lubrican los componentes internos de las válvulas. Como resultado, organismos públicos y privados de países tan exigentes como Estados Unidos, Australia, Francia u Holanda llevan años certificando los productos de ARCO.

En el caso de las instalaciones de gas cabe destacar que en sus 40 años de historia no se ha producido ni una sola incidencia con válvulas de ARCO.

En este sentido, ARCO participa como fabricante experto en distintos comités que regulan el sector. Desde hace años ARCO representa a AENOR en el comité de expertos del Comité Europeo de Normalización (CEN), dependiente de la Comisión Europea. Concretamente, ARCO está presente en el comité CEN/TC 236, WG1, que se encarga de homogeneizar los requisitos de los productos de gas en toda Europa para facilitar la libre circulación dentro de la Unión Europea de productos de gas seguros.

Asimismo, ARCO es miembro del pleno del Comité Técnico de Certificación de AENOR "CTC 53", que certifica equipos y accesorios de instalaciones de gas así como del Comité Técnico de Normalización "CTN 60", que trabaja en la redacción de las normas que deben cumplir los sistemas de gas para obtener los sellos de este organismo. Recordemos que AENOR es el organismo legalmente responsable del desarrollo y difusión de las normas técnicas en España.

Premios obtenidos

Entre los numerosos premios que Válvulas ARCO ha cosechado desde su fundación cabe destacar el Trofeo Internacional a la Calidad de Miami (EEUU) y el premio a la exportación ganado en dos ocasiones otorgado por la Cámara de Comercio de Valencia. Más recientemente, en 2009, obtuvo el premio "Emprendedor del Año Comunidad Valenciana" y quedó finalista del premio al "Emprendedor del Año España Ernst & Young".

La Marca España impulsa

ARCO forma parte del Foro de Marcas Renombradas Españolas, muestra de su apoyo a la marca España. Este sello diferencia los productos fabricados en nuestro país y pone en valor la competitividad de nuestra industria.

El producto ARCO en el cuerpo lleva el nombre y en el anverso el origen "made in Spain". De esta forma, ARCO destaca su marca y la marca España en todos sus productos. Este sello está presente en todas sus líneas de producto y es un elemento diferencial que los clientes de todo el mundo valoran y demandan.

Competencia global

En un mercado cada vez más global, los fabricantes se enfrentan a una voraz competencia que a menudo apuesta por abaratar precio a costa de bajar la calidad de las materias primas y los controles en los procesos de fabricación. En este contexto, ARCO es firme en su misión de suministrar un producto de excelente calidad que se diferencie por su seguridad y durabilidad. Una estrategia que ha hecho posible que su marca sea conocida y enormemente valorada en más de 80 países de los cinco continentes.



ARCO es firme en su misión de suministrar un producto de excelente calidad que se diferencie por su seguridad y durabilidad

Una de las preocupaciones de los fabricantes en la actualidad es la lucha contra la copia industrial. Válvulas ARCO trabaja firmemente por proteger los derechos de propiedad tanto industrial como intelectual propios y ajenos, por lo que siempre ha adoptado las medidas necesarias para garantizarlos. La compañía está comprometida con la mejora continua, la calidad y la innovación, como muestra la creación y registro de más de 30 patentes y 50 modelos de utilidad en todo el mundo y con una marca de prestigio que protege la seguridad de sus clientes.

3.3 Arquitectura de marca

ARCO tiene cuatro líneas de negocio que se corresponden con los distintos ámbitos en los que se pueden usar sus válvulas: el agua que se ve en la casa, la que no se ve, fontanería y gas. En cada una de esas líneas, los productos ARCO tienen su propio nombre, pero siempre llevan la misma marca: ARCO. Es decir, tienen una arquitectura de marca única. Con esta estructura cada válvula obtiene la garantía, la confianza, la seguridad y en definitiva el valor de marca del que goza ARCO.

3.4 Expansión y alianzas

Una de las claves del éxito de ARCO reside en controlar por completo el proceso de fabricación de sus productos, desde el diseño de las piezas a la entrega a los distribuidores. Este control permite que todo el catálogo de la multinacional comparta sus estándares de calidad en los más de 80 países donde se comercializa. El crecimiento de la empresa, es por tanto, orgánico.

En los últimos cinco años la compañía ha centrado sus esfuerzos en aumentar su presencia en los países de Europa del este, Norte de África y Oriente Medio, actualmente mercados prioritarios para ARCO junto con Latinoamérica.

4. Plan de comunicación

4.1 Gestión de marca

Mensajes claros, sencillos y efectivos

En ARCO se trabaja en dos tipos de posicionamientos: el posicionamiento corporativo de la marca y el de producto. En ambos casos la marca lanza mensajes universales, sencillos y cercanos.

El posicionamiento de la marca es universal: "Calidad por tradición" se asocia a ARCO en cualquier país del mundo y es su valor diferencial.

La gestión de imagen de los lanzamientos, igual que ocurre con la fabricación de productos, se trabaja ad hoc para cada mercado. Así, ARCO desarrolla campañas específicas para cada país teniendo en cuenta sus necesidades, su cultura y código de estilo y por supuesto su idioma.

En la gestión de imagen de los lanzamientos, se trabaja ad hoc para cada mercado

Igualmente, la empresa desarrolla información y formación técnica dirigida a los profesionales que actúan como prescriptores de la marca, ya que son quienes demandan productos ARCO para desarrollar su trabajo. Por su parte, las acciones que llevan a cabo los comerciales orientadas a transmitir la marca están siempre coordinadas por el Departamento de Marketing, que establece los

mensajes a comunicar y los parámetros de actuación que éstos deben seguir.

En cuanto a la comunicación propia de ARCO, ésta se gestiona mediante una agencia de comunicación que lleva las relaciones con los medios realizando las notas de prensa y las convocatorias y asesorando sobre temas de agenda y otras acciones comunicativas.

4.2 Mensajes

En sus 40 años de historia ARCO ha hecho evolucionar su comunicación desde los mensajes técnicos enfocados al distribuidor hacia mensajes más claros y cercanos que también impactan en el consumidor final sin descuidar las necesidades de los profesionales.

Para Beni Palau es importante que se transmitan los valores de la marca, además, explica "el presente y el futuro pasa por adjetivos como sencillez, seguridad y rapidez".

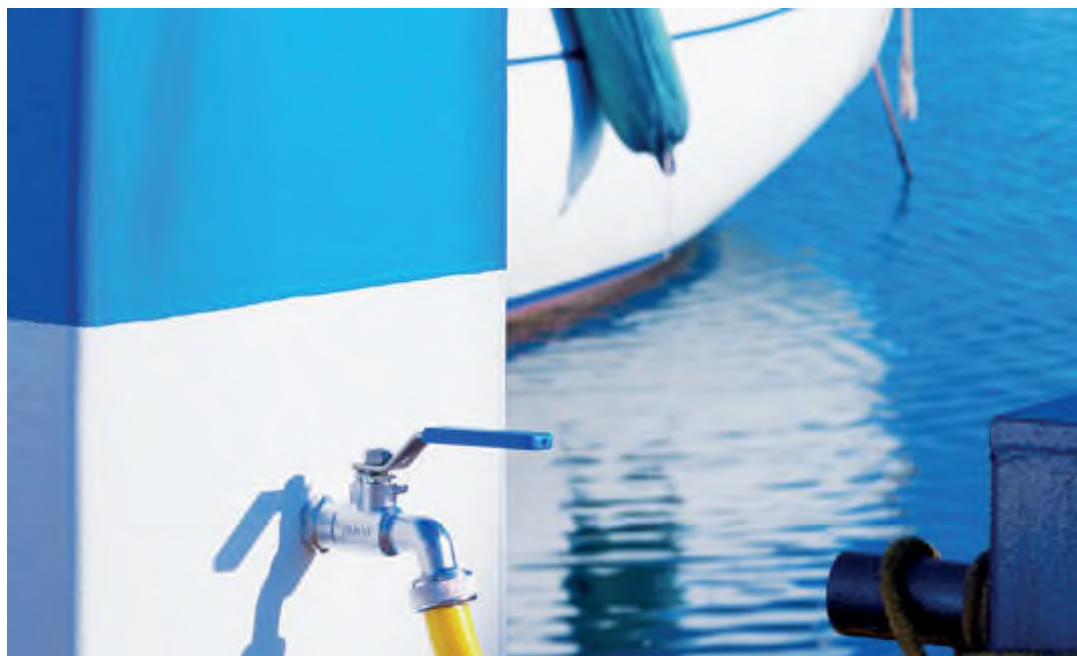
Para comunicar su apuesta por la innovación ARCO explica cómo éste es un pilar fundamental de la empresa para llegar a los clientes y

pone en valor la participación activa de toda la empresa. Gestionar la innovación a través del contacto con todos los agentes involucrados en el proceso, detectar las necesidades de sus clientes y adaptar las innovaciones a las necesidades específicas de cada mercado, es el secreto del éxito de ARCO.

"Made in Spain", posicionamiento de calidad

Otro de los mensajes que lanza la compañía es el "Made in Spain". De hecho, incorporar el origen español de su fabricación en todas sus válvulas ha requerido una importante inversión. Este esfuerzo se justifica porque los mercados aprecian la marca España y porque refleja el posicionamiento de la empresa asociado a la máxima calidad, dado que muchos otros competidores han externalizado su producción a países con estructuras de costes más bajas.

Más cerca del usuario



La Directora de Marketing, María Ferrer, trabaja junto a su equipo para reforzar los atributos emocionales a la hora de comunicar la marca. Para ello, la compañía ha desarrollado una serie de mensajes en los que reflejan cómo ARCO ofrece una serie de soluciones a los problemas que hacen la vida más fácil, más cómoda y más segura.

4.3 Acciones de comunicación

Aparición en TVE

Una curiosa e impactante acción de comunicación que elevó la notoriedad de ARCO fue su aparición en el programa 'Made in Spain' de TVE. En el programa se mostraba visualmente cómo se fabrican las válvulas en ARCO, los trabajadores explican las distintas fases del proceso y puede apreciarse el volumen de producción que manejan. Eligieron mostrar el proceso de fabricación de una válvula A-80 porque es su producto más conocido en todo el mundo. Durante el programa se ve al fundador José M^a Ferrer Beltrán hablando de una manera muy distendida y presentando a la empresa, mostrando así los valores de cercanía y el trato personal que ofrece ARCO personificados en la figura del fundador.

Facebook y LinkedIn

Como herramienta de comunicación directa con sus clientes y usuarios la compañía gestiona de manera muy activa su página de Facebook en la que actualizan, con frecuencia, diversa información de la empresa como lanzamientos de nuevos productos, actividades promocionales y campañas estacionales. Además, otra red que utiliza ARCO y que está más enfocada a sus grupos de interés es LinkedIn, plataforma que utiliza para posicionarse como referente al compartir información especializada sobre el mercado en el que está inmersa.

Ferias internacionales

Para respaldar su estrategia de internacionalización ARCO está presente en las principales ferias del sector. Desde hace dos décadas cada edición presenta sus novedades en Interclima (Madrid), Smagua (Zaragoza), ISH (Frankfurt), Mostra Convegno (Milan), Interclima (Paris), Aqua-Therm (Moscú), Cevisama (Valencia), Expo Nacional Ferretera (Guadalajara, Mexico), Feicon Batimat (Sao Paolo, Brasil), Unicera (Turquía) y Cartaghe (Túnez).

Los directivos de la compañía afirman que el verdadero trabajo de las ferias consiste en reunirse con los importadores y los distribuidores. Esta acción de ofrecer tiempo a las personas que están interesadas en sus productos marca la diferencia porque, si reciben un buen asesoramiento, estas reuniones pueden materializarse en acuerdos comerciales de larga duración.

Además ARCO organiza mini ferias en la sede de sus clientes, donde acuden con folletos informativos o muestrarios de piezas y realizan charlas explicando las promociones con las que cuenta en ese momento la empresa.

4.4 Medición y control

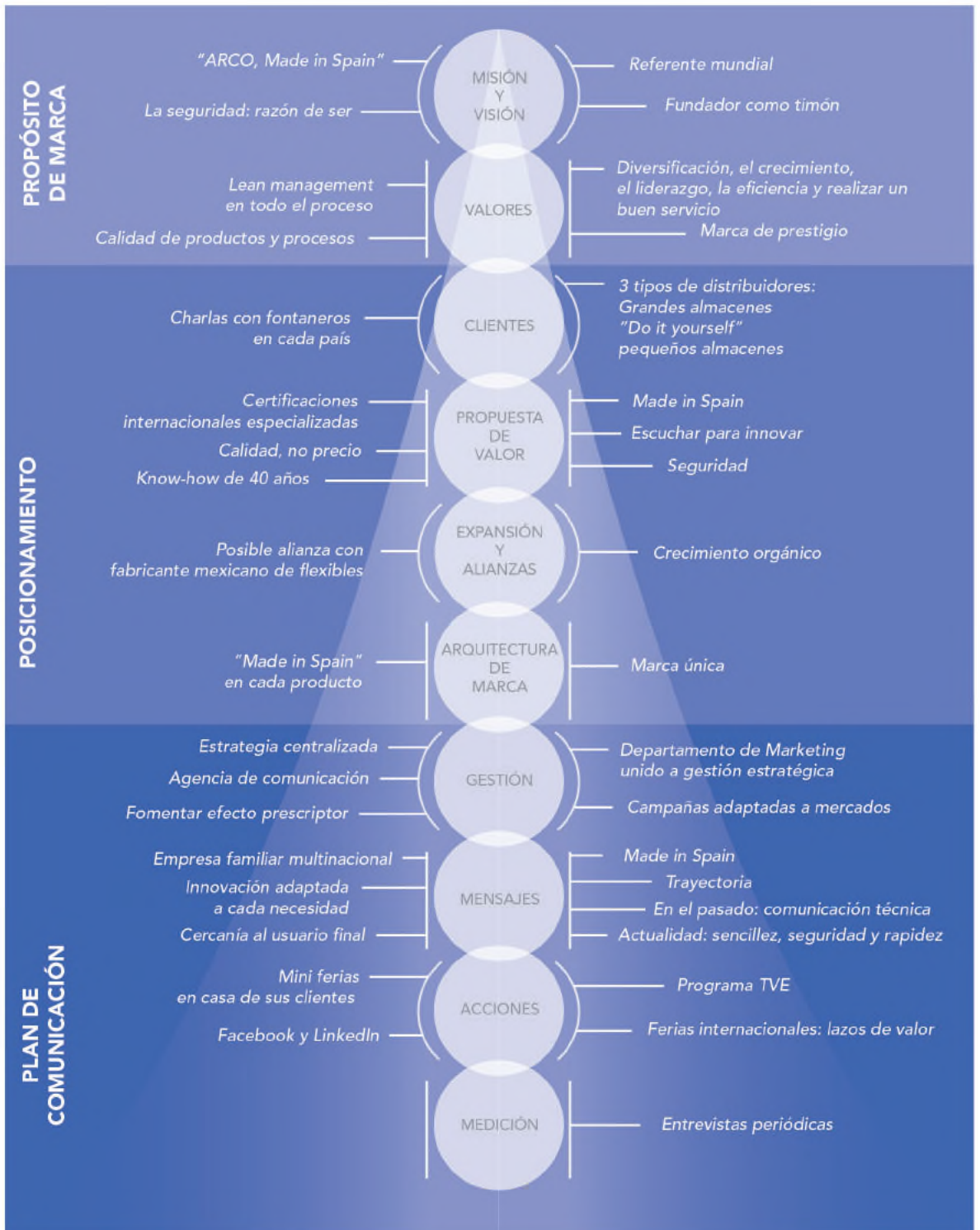
ARCO cuenta con un sistema de medición para conocer el índice de satisfacción de sus clientes basado en la realización periódica de entrevistas. A través de estas entrevistas, la empresa evalúa parámetros relacionados con la calidad en el servicio, la atención al cliente o el servicio post-venta que ofrecen.

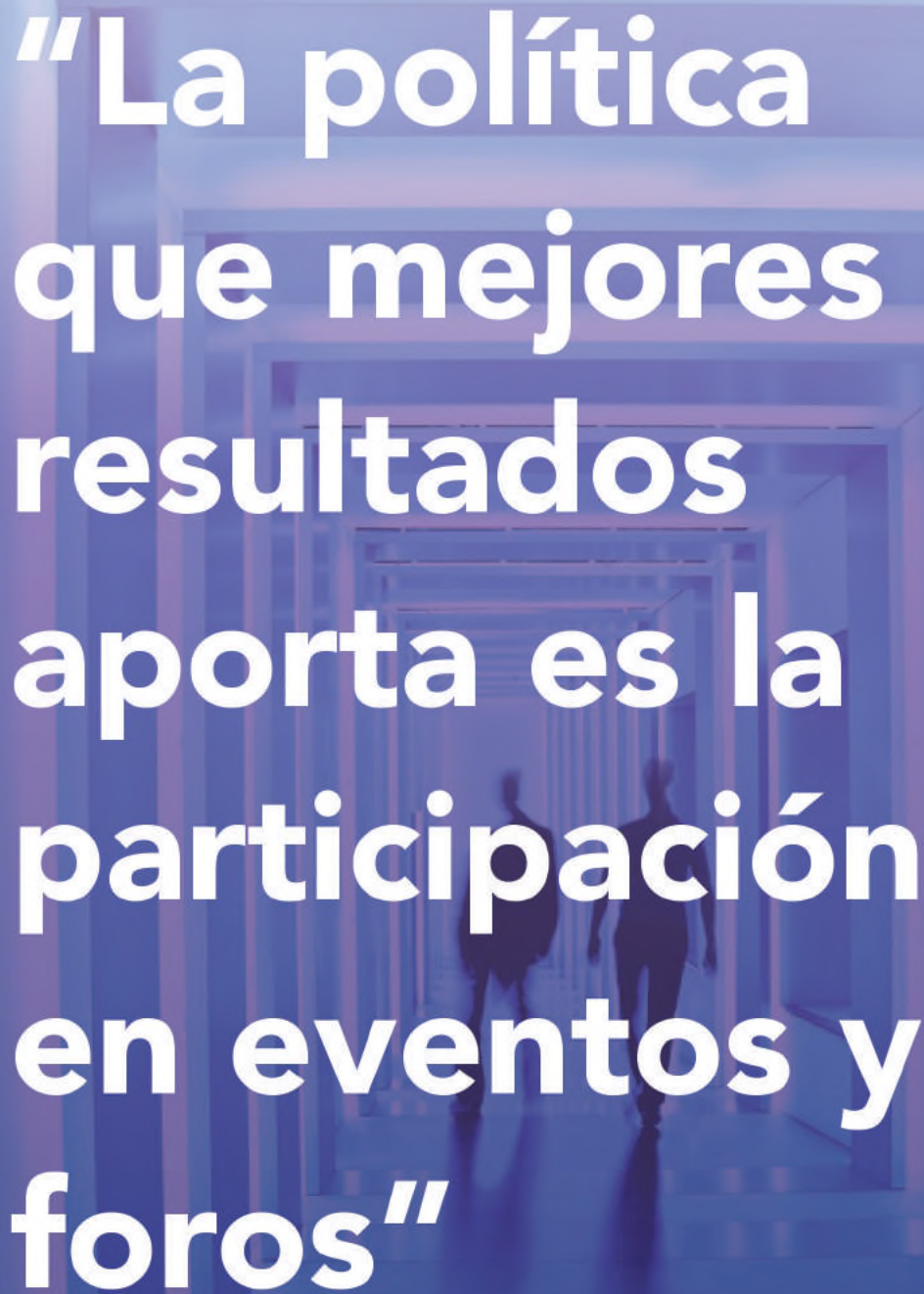
5. Aprendizajes

- **Mejorar la oferta continuamente.** ARCO lleva años fabricando el mismo tipo de válvulas con el mismo corazón, pero han adaptado su cuerpo más de 200 veces.
- **Adaptarse a cada mercado.** Es necesario entenderlos y empatizar con los nuevos países para tener éxito en ellos ajustando la propuesta de valor a las necesidades reales de los mismos.
- **Escuchar para innovar.** La innovación tiene que ir encaminada a cubrir necesidades insatisfechas o mal cubiertas. El éxito de la innovación de ARCO radica en que tienen personal exclusivamente dedicado a escuchar a los clientes y detectar cómo mejorar su satisfacción.
- **Posicionar la marca como elemento competitivo.** Es necesario saber cómo hay que posicionarse para poder atender segmentos de mercado. ARCO se posiciona como una empresa que ofrece garantía de calidad y seguridad.
- **Reflexionar sobre la comunicación.** No hay que dar por sentado el tipo de mensajes y el tipo de público al que se dirige la comunicación. ARCO ha replanteado su estrategia para crear demanda en clientes por los que antes ni se preocupaba.



Un giro de muñeca revolucionó la fontanería del mundo





**“La política
que mejores
resultados
aporta es la
participación
en eventos y
foros”**

David Ceballos
Director Comercial, Auditel

AUDITEL

Integración de soluciones en estadios y edificios singulares

**SEDE
MADRID**

**FACTURACIÓN
35 M€**

**#PAÍSES
8**

**40% FACTURACIÓN
INTERNACIONAL**

**EMPLEADOS
200**

**25% EMPLEADOS
EXTRANJERO**

**DIRECTOR COMERCIAL
DAVID CEBALLOS**

**CONSEJERO DELEGADO
MIGUEL ÁNGEL SPINOLA**



Expertise como base de la diversificación y expansión en el ámbito deportivo y aeronáutico

Auditel es una empresa de ingeniería e integración de soluciones que ha pasado de satisfacer las necesidades no cubiertas de seguridad en los estadios de fútbol de España hace apenas 18 años a diversificar sus servicios en toda suerte de recintos e instalaciones. En la actualidad, además de cubrir las necesidades de los recintos del ámbito deportivo, también está especializada en el ámbito aeronáutico. Además, Auditel trabaja en recintos que abarcan desde actividades industriales, institucionales u hospitalarias hasta aeroportuarias. Su am-

plia diversificación abarca diseño, proyectos, instalaciones electromecánicas, proyectos de eficiencia energética, integración de soluciones audiovisuales y de seguridad y mantenimiento de instalaciones y soluciones tecnológicas.

Auditel fue pionera en la implantación de soluciones tecnológicas en respuesta a las exigencias y medidas legales, normativas y estructurales establecidas por UEFA y FIFA en materia de seguridad en los estadios españoles. El proyecto con el que implantó sus soluciones en los estadios de nuestro país tuvo un calado y una notoriedad sin parangón en ningún otro mercado. Supuso que en un muy breve periodo de tiempo Auditel desarrollase un enorme número de Sistemas de Seguridad Integral, con 65 proyectos en clubes deportivos españoles de elevada reputación internacional.

Un segundo hito importante fue su entrada en el sector aeronáutico de la mano de EADS-AIRBUS. Este logro supuso el espaldarazo definitivo a la diversificación de sus actividades en el área de instalaciones electromecánicas y de eficiencia energética. Además, significó su desembarco en el riguroso ámbito industrial y potenció

su internacionalización al permitirle implantarse en otros mercados altamente exigentes como Alemania, Francia y Reino Unido.

Uno de sus hitos más recientes ha sido lograr ser proveedor de su tecnología en los estadios que albergaron la Copa África de Naciones 2015 celebrada en Guinea Ecuatorial gracias a la confianza depositada en ellos por la Confederación Africana de Fútbol (CAF). Esta competición es el evento futbolístico de referencia en el continente africano.

En la actualidad cuenta con 107 referencias de adaptación a los nuevos requerimientos de protección y seguridad en estadios de fútbol en 13 países. Fruto de su crecimiento, diversificación sectorial y expansión Auditel ha constituido varias empresas que le permiten operar activamente en 7 países, en concreto: Alemania, Francia, Reino Unido, Panamá, Argentina, Marruecos y Guinea Ecuatorial.

La compañía, con una facturación que ha llegado a alcanzar los 48 millones de euros, cuenta con una plantilla fija de unos 200 profesionales.



1. Los retos de Auditel

Los primeros pasos de Auditel en su internacionalización no fueron consecuencia de una necesidad específica de diversificar el origen de sus ingresos o de incrementar su actividad. Tampoco fueron consecuencia directa de la crisis, como en el caso de muchas otras empresas que tuvieron que mirar hacia fuera ante el hundimiento

de la demanda doméstica, ya que ellos iniciaron este proceso en torno a 2004 y 2006, años de gran bonanza económica para España. Su internacionalización fue la respuesta a la demandas directa de sus servicios desde el exterior. Podría concluirse, por tanto, que fue un proceso que empezó de una forma más reactiva que proactiva.

La razón por la que distintos clientes empezaron a llamar a la puerta de Auditel fue el enorme expertise acumulado por la empresa en el ámbito deportivo y su solvencia técnica, flexibilidad operativa y estabilidad financiera en el ámbito de instalaciones industriales. En el mercado de estadios y recintos deportivos, no existía un solo competidor que aglutinase tanta experiencia en el ámbito concreto de las soluciones tecnológicas unido a un perfil tan diversificado y cualificado en el área de instalaciones tecnológicas y de seguridad como de instalaciones electromecánicas. Nació así el primer proyecto internacional de la empresa en el exterior en el año 2004 en Argentina y se consagró con la Copa América 2007, celebrada en Venezuela. En el ámbito industrial, el proceso fue más proactivo, al apostar claramente por el sector aeronáutico al implantarse en Francia y Alemania para ofrecer sus soluciones en las factorías de uno de sus clientes más significados, AIRBUS-EADS.

La razón por la que distintos clientes empezaron a llamar a la puerta de Auditel fue el enorme expertise acumulado por la empresa

Idiosincrasia, plazos y gestión

En la Copa América de 2007 Auditel se encontró con un entorno accesible por cuestiones idiomáticas y culturales, por lo que el reto principal que afrontó giró en torno a la idiosincrasia particular del país y a la necesaria adaptación a los parámetros tecnológicos locales. Por la naturaleza del proyecto, otro desafío que tuvo

que asumir fue la dificultad añadida asociada a los plazos de ejecución, dado que tuvo que implementar los sistemas de seguridad y servicios complementarios en nueve campos de fútbol en tan sólo de seis meses hábiles.

En esta línea de dinamismo internacional, Auditel obtuvo un resultado francamente positivo en su implantación en África, con el desarrollo de las infraestructuras tecnológicas de los estadios y recintos deportivos que albergaron la Copa de África de Naciones en 2012 y 2015. Este nuevo éxito internacional de su actividad, reforzó la visión estratégica de la compañía: llevar a otros mercados su incomparable know-how y su particular forma de enfocar los proyectos. Iniciar este proceso de expansión con las máximas garantías sirvió de palanca para que la ingeniería estructurase sus soluciones y fuera capaz de abordar nuevos retos en diferentes sectores.

En la actualidad, la empresa busca cómo seguir ampliando su presencia internacional. En este sentido, Auditel busca penetrar cada mercado con un proyecto semilla, que normalmente se circunscribe al ámbito deportivo o industrial porque es donde su valor goza de un mayor reconocimiento. Cuando se fragua el primer contrato, la empresa se implanta, busca alianzas y contrata recursos a nivel local para generar así una base operativa en el país de destino. Su propuesta de transferencia tecnológica facilita su entrada y el salto hacia otros sectores les resulta relativamente fácil, como hizo en Guinea Ecuatorial, donde trabajó en el sector hospitalario después de la Copa Africana de Naciones, o en Argentina, donde acaba de finalizar el proyecto audiovisual en el Centro Cultural Néstor Kirchner (Buenos Aires), el recinto cultural más grande de Sudamérica.

Cuando Auditel fragua el primer contrato, la empresa se implanta, busca alianzas y contrata recursos a nivel local para generar una base operativa en el país de destino

Salvo contadas excepciones, la empresa no se identifica con el modelo Hit & Run porque en todos los países en los que ha hecho un proyecto se ha terminado implantando. Además, a día de hoy continúa teniendo presencia en todos los países en los que ha trabajado.

Después de sus primeras experiencias internacionales, la empresa comenzó a trabajar hace 5 años para el sector aeronáutico de la mano de Airbus-EADS, lo que supuso el segundo gran hito de la compañía a nivel internacional. Este hecho permitió a Auditel comenzar a trabajar en Alemania y en Francia. Actualmente, la empresa está muy centrada en Oriente Medio, especialmente en Qatar por el mundial del 2022 pero también en Arabia Saudí, EAU y Omán.

Por último, cabe resaltar la gran apuesta de futuro por el continente africano que está haciendo Auditel en la actualidad con su presencia en Marruecos y Guinea Ecuatorial y el desarrollo de proyectos en países como Costa de Marfil.

La importancia de la marca

En cuanto a las políticas marcarias Auditel identificó la necesidad de reforzar la marca a la hora de salir fuera de España porque, a pesar de no ser una empresa de gran consumo y dirigirse a un nicho como el de eventos deportivos, reconoció la trascendencia de proyectar a través de la marca su imagen de empresa en los eventos internacionales de referencia en su sector. Por ello, Auditel reconoce la necesidad de tener una impronta y una imagen que transmitan sus valores. De esta forma, los pocos prescriptores que existen en el mercado pueden llamar e invitar a Auditel a participar en sus proyectos.

Otro punto que Auditel ha tenido en cuenta a la hora de definir su posicionamiento ha sido detectar y promover la alineación de intereses públicos que apuesten por la renovación y el legado tecnológico con la implantación de sistemas y tecnologías que salvaguardasen la seguridad y el éxito organizacional en los grandes eventos.

En aras de aumentar y consolidar su presencia internacional, las dos estrategias que mejores resultados aportan a la empresa son la participación en congresos y foros muy específicos de su sector y la prestación de servicios de consultoría a los distintos actores de cada una de las fases del desarrollo de un proyecto tecnológico o industrial.

2. Propósito de marca

2.1 Visión y misión

Auditel surgió con una visión claramente orientada a dar soluciones tecnológicas al acuciante problema que existía en el mundo, y concretamente en España, derivado de la falta de seguridad en los recintos deportivos. Esta necesidad se torna todavía mayor dada la gran repercusión mediática de los eventos deportivos, en especial cuando se enmarcan en el contexto de un evento

de ámbito internacional. En este sentido, la empresa interpretó desde sus orígenes las necesidades existentes y desarrolló con excelencia una solución acorde a los requisitos de sus clientes y a la ley que se estaba elaborando.

La visión actual de Auditel refuerza su vitola deportiva, pero también pasa por ofrecer servicios integrales que van más allá de la seguridad deportiva y abarcan un amplio rango de soluciones y actividades en cualquier espectro de instalaciones. Además, se apuesta decididamente por fomentar su internacionalización en diferentes mercados con inherentes y diversas complejidades como Argentina y Guinea Ecuatorial y Alemania y Francia, sus ejemplos más ilustrativos. Con vistas a futuro, Auditel ya trabaja en su implantación en Asia a través de la formalización de acuerdos con la Confederación Asiática de Fútbol (AFC).

2.2 Valores

Auditel define su estrategia marcaría y empre-



sarial en torno a cuatro valores centrales donde remarcan:

1. Servicio integral: el servicio al cliente está presente en todo el ciclo del proyecto desde la ingeniería inicial, pasando por el desarrollo, la ejecución, el mantenimiento, la gestión y la operación.

2. Adaptación, plazo y competitividad: la adaptación a los requerimientos del cliente, el cumplimiento de los plazos y la competitividad es el eje de la empresa.

3. Capacidad financiera y espíritu emprendedor: Auditel se compromete a generar valor económico, así como a la creación del conocimiento y valor en la sociedad porque les apasiona la innovación y los nuevos retos. El espíritu emprendedor está impreso en el ADN de la empresa.

4. Total cost life: la empresa aplica en todos los proyectos este concepto importado del mundo de la aeronáutica que refleja que el gasto en la inversión inicial compromete la durabilidad, mantenimiento y prestaciones satisfactorias de todo el proyecto.

La compañía también sustenta sus valores en la focalización de compromiso con el cliente para cumplir estándares de calidad y servicio a largo plazo.

Auditel garantiza el respeto de estos valores cuando se implanta en el exterior con el traslado de personal con una larga trayectoria en la compañía y un conocimiento más que acreditado de su forma de trabajar y de su impronta. Además, las distintas implantaciones de Auditel en el exterior mantienen una conexión constante con la matriz y se realizan viajes con gran regularidad para dar seguimiento a las distintas empresas del grupo y sus proyectos.

Auditel garantiza el respeto de estos valores cuando se implanta en el exterior con el traslado de personal con una larga trayectoria en la compañía

3. Posicionamiento

3.1 Clientes

Los comienzos de Auditel en proyectos deportivos con la Liga de Fútbol Profesional (LFP) al cubrir la seguridad de todos los campos de primera y segunda división del país dieron pie a que la empresa alcanzara una gran reputación que a día de hoy le sigue abriendo la puerta de nuevos clientes en todo el mundo deportivo.

En general la inversión en tecnología en el ámbito deportivo está creciendo a un ritmo relativamente lento y sólo se refuerza cuando hay un evento concreto, especialmente de carácter internacional. Por el momento, únicamente los clubes de fútbol más fuertes invierten en este capítulo. El Director Comercial de Auditel, David Ceballos: "Nos encontramos ante un gran reto dentro de este sector que está evolucionado desde una orientación meramente deportiva hacia un enfoque del evento y la experiencia que necesita apoyarse en el apartado tecnológico para dar no solo la cobertura necesaria a estas necesidades sino y sobre todo, para desarrollar un modelo de generación de ingresos más diversificado y recurrente". Por ello, Auditel mantiene una constante adaptación de sus soluciones tecnológicas de vanguardia en el ámbito deportivo y focaliza el desarrollo de estas oportunidades en el marco de la organización y celebración de nuevos eventos deportivos de carácter internacional.

Cuando un continente, país o región decide celebrar un evento, los diferentes stakeholders, Administraciones Públicas y entes privados de diversa índole, como las Confederaciones o Federaciones Deportivas, activan, promueven y alimentan diferentes instrumentos legales, económicos, financieros y fiscales con el fin de promover y facilitar la inversión necesaria para el desarrollo y ejecución de estas infraestructuras deportivas. Y es entonces cuando se da una oportunidad para el desarrollo e implantación de soluciones tecnológicas que faciliten la correcta organización de estos eventos y al mismo

tiempo se justifican por el legado de unas infraestructuras para el futuro.

El sector concreto de la seguridad en los campos de fútbol y recintos deportivos cuenta con clientes de naturaleza diversa donde interactúan los operadores de los recintos, los propietarios de las infraestructuras y los prescriptores que marcan las directrices del proyecto. Las líneas maestras del sector nacen en la FIFA y van calando en las distintas confederaciones como la UEFA, la CONMEBOL, la CAF o la AFC. De este eslabón, se van marcando los estándares de requerimientos que finalmente se concretan en unas soluciones y sistemas tecnológicos que son operados por los diferentes actores finales de esta industria deportiva. Son un reducido número de decision makers que son los que contactan con las empresas que han conseguido posicionar su marca gracias a su expertise diferenciador y a unas referencias muy potentes que avalan su solvencia para participar en los proyectos que van a convocarse.

Más allá del deporte, con la visión definida por la empresa a principios de este milenio que ampliaba el rango de actividad a otras edificaciones singulares de otros sectores, el abanico de clientes se multiplicó exponencialmente. El primer sector que resultó exitoso fue el de la aeronáutica, con un importante proyecto para Airbus-EADS en España en su factoría de Tablada (Sevilla). A partir de ahí, Auditel ha seguido ampliando el espectro de actividades y soluciones tecnológicas, trabajando para nuevas tipologías de clientes tan variadas como centros comerciales, hospitales, parlamentos o instalaciones del sector industrial y desarrollando actualmente este tipo de proyectos en países como Alemania, y Oriente Medio. Su próxima parada a buen seguro, será en Asia.

Algunos de sus clientes más relevantes en el ámbito deportivo son entidades como el Real Madrid CF, el FC Barcelona o el Athletic Club de Bilbao. Los proyectos audiovisuales realizados para el Congreso de los Diputados o el Ayuntamiento de Madrid (Palacio Cibeles), las instalaciones de seguridad del Museo del Prado, mantenimientos integrales en hospitales como el Hospital General de la Palma o en el ámbito de la construcción industrial para Airbus-EADS en sus factorías de

España, Alemania, Francia y Reino Unido.

3.2 Propuesta de valor

Solución integrada. Propuesta global

Uno de los atributos diferenciales de Auditel es su capacidad de ofrecer soluciones integrales en el amplio espectro tanto de las soluciones tecnológicas como de las instalaciones electromecánicas. Cabe resaltar que en el ámbito de las soluciones tecnológicas y en concreto de seguridad, las empresas ofrecían/ofrecen este tipo de servicios de manera segmentada. En contraposición, Auditel ofrece un servicio integral que responde a un enfoque holístico al desarrollar, implantar y mantener todos y cada uno de los sistemas que deben o pueden participar o interactuar en una solución de seguridad para garantizar una correcta y eficaz operatividad: centros de control, videovigilancia, control de accesos, detección y anti intrusión, sistemas de ticketing, redes de comunicación, sistemas de evacuación y de alarmas, etc. Si se amplía el enfoque al apartado Audiovisual, el número de sistemas y soluciones a integrar es mucho mayor. Auditel no sólo garantiza los parámetros de seguridad sino que incluye los de confort, experiencia y operatividad de cualquier tipo de instalación o recinto, y aumenta el número de soluciones y sistemas a integrar de manera muy significativa y diferenciadora: soluciones de audio profesional, sistemas de debate y conferencia, señalética digital, IPTV, redes de voz y datos, soluciones LED, infraestructuras de broadcasting, etc.

Más allá del área de la seguridad, la empresa ha ampliado los servicios que ofrece aterrizando nuevas soluciones que han surgido en torno a las necesidades de los asistentes a eventos. Ahora, cuando el espectador acude a un campo de juego no sólo quiere ver un partido, sino que también quiere disfrutar de una experiencia relacionada con sensaciones sonoras, luces, fuegos artificiales o grabar el espectáculo con sus dispositivos móviles. Además, los medios de comunicación demandan más dotaciones para los International Broadcasting Centers, de tal forma que habiliten de manera eficaz sus es-

trategias de marketing, patrocinio y transmisión mediática. En este sentido, Auditel es capaz de satisfacer todas estas demandas con la misma garantía que tiene en el ámbito de la seguridad. Además, la empresa siempre ofrece sus servicios identificando las necesidades reales de sus clientes, con total flexibilidad para adaptarse al máximo a las mismas.

Cuando el espectador acude a un campo de quiere disfrutar de una experiencia relacionada con sensaciones

Desde el punto de vista de las instalaciones electromecánicas, el nuevo enfoque de integración no sólo se ha aplicado a la oferta global de todo el espectro que se incluye en este apartado (energía, instalaciones eléctricas, iluminación, ventilación, climatización, distribución de fluidos, sistemas de control). También ha incorporado con vector de diferenciación el análisis del "ciclo de vida de coste" de sus

soluciones mediante una aplicación constante de parámetros de eficiencia energética y una atención especial al servicio de mantenimiento que salvaguarda y maximiza la correcta operación y uso de este tipo de instalaciones.

Marca España

Auditel es consciente de la repercusión que tienen en el mundo entero los proyectos realizados en clubes de fútbol tan emblemáticos como el Real Madrid C.F. y el F.C. Barcelona. Contar como clientes a estos dos clubes, máximos estandartes de la marca España, tiene una enorme relevancia y transcendencia a nivel global y muy especialmente en países de Sudamérica, Oriente Medio y norte de África. Además, en estas áreas geográficas, la empresa ha experimentado cómo la imagen de España se asocia, cada vez más, con un protagonismo tecnológico y de calidad.

La imagen de España se asocia cada vez más con un protagonismo tecnológico y de calidad



A la hora de realizar sus propuestas Auditel siempre apuesta por publicitar su origen español y es proclive a la creación de consorcios y alianzas con otras empresas españolas en aras de redundar y reforzar su candidatura con ese marchamo que auna calidad, innovación tecnológica y competitividad.

David Ceballos considera que: “muchas decisiones, cuando hablamos de eventos con una importante implicación y apoyo económico del sector público para el desarrollo dotacional de grandes infraestructuras, detrás tienen una connotación política muy significativa que llega incluso a trascender al ámbito de las relaciones internacionales entre países. En la toma de decisiones para la adjudicación de este tipo de proyectos, unidos a los criterios de competitividad y solvencia técnica más exigentes, cobra una especial importancia el país de origen de la empresa y por ende, la imagen y las relaciones que este país mantenga con el país organizador. Es en estos casos, donde cada vez más importante y decisivo (y como hacen desde hace mucho tiempo y de manera cuidadosamente organizada y planificada otros países de nuestro entorno como Francia, Reino Unido, Alemania, Países Bajos, ...) tratar de hacer un frente común de todos los integrantes del sector o industria junto con nuestras representaciones diplomáticas o comerciales en estos países para potenciar esa imagen competitiva y solvente de nuestro país. Es lo que yo llamo “españolear”.

Medio ambiente

Auditel ofrece sus servicios asegurando la protección del medio ambiente. La concienciación de la organización con el cuidado del medio ambiente es indisoluble de todas sus actuaciones. De esta forma, la empresa siempre desarrolla las actividades y servicios conforme a criterios de sostenibilidad y de reducción de residuos.

Competidores: grandes ingenierías y constructoras

Cuando la empresa comenzó a operar apenas

tenía competencia, sin embargo hoy ya existen compañías que ofrecen soluciones similares en el mismo ámbito. El mayor riesgo de Auditel yace sobre las empresas del ámbito de la construcción y los grandes fabricantes. Son actores que no se dedican en exclusiva a la ejecución de proyectos de este sector, pero que ven como surgen oportunidades de los retos tecnológicos en los nuevos estadios. Hay muchos fabricantes tecnológicos que han empezado a ofrecer también servicios de integración y que participan en procesos y concursos. No sólo como proveedores de productos, sino desde el punto de vista de ofrecer el suministro e instalación de la solución tecnológica porque es un sector que está atrayendo a mucha empresa de nicho.

Las empresas con las que compite Auditel generalmente cuentan con un tamaño mucho mayor que el suyo y suelen europeas, surcoreanas o indias. “Nosotros estamos mejor dimensionados en este tipo de proyectos porque el resto se incorporan en un ámbito de actividad más grande, a menudo fuera de escala. Muchas veces son constructoras, empresas del Oil & Gas o grandes fabricantes. Son empresas que tienen recursos suficientes y se ven capaces para ejecutar estos proyectos, a pesar de no tener una especialización muy tecnológica en integración de sistemas o conocimiento de este sector tan específico como es el deportivo”, explica David Ceballos.

3.3 Expansión y alianzas

Implantando pequeñas semillas

En el desarrollo de su actividad y de su expansión, Auditel identifica como una gran oportunidad para fortalecer su posición global la firma de alianzas comerciales y productivas. Desde este punto de vista, además de tener acuerdos preferentes con fabricantes clave que le permiten especializarse en aquellos que realmente aportan valor, la empresa suele desarrollar asociaciones y alianzas con empresas locales para servirse de apoyo como entrada en los distintos mercados a los que acude.

El modelo de Auditel suele atraer a empre-

sas locales que contactan directamente con la compañía para estudiar y explorar vías de colaboración. Cuando la compañía corrobora que estas empresas son reconocidas en el mercado local, forman un binomio global-local (global experience + local expertise) muy enriquecedor para ambas partes. En algunos mercados estas alianzas con socios locales son de obligado cumplimiento, como ocurre en distintos países de Oriente Medio.

Su filosofía de colaboración no se sustenta en el afán de tener un protagonismo dominante sobre sus socios. La compañía conoce al detalle en qué partes de la cadena de valor su aportación es mayor y sobre éstas donde buscar ejercer el control. Paralelamente, Auditel cede el papel dominante a sus socios en los ámbitos en los que cree que es lo más beneficioso para ambas partes. Sus acuerdos se rigen por el criterio del equilibrio, el adecuado reparto de las responsabilidades y obligaciones y el necesario consenso para las tomas de decisión importantes.

3.4 Arquitectura de marca

A pesar de que la empresa está o ha estado implantada internacionalmente con diferentes sociedades como AUDPORT AUDITEL en Portugal; AUDITEL GE en Guinea Ecuatorial, AUDITEL CENTROAMÉRICA en Panamá, SECURDITEL MAGREB en Marruecos, AUDITEL USA en EEUU o ECSA en Argentina, su marca comercial siempre es AUDITEL, ya que siguen una estrategia de marca única.

4. Plan de comunicación

4.1 Gestión de marca

En general, las divisiones empresariales de ingeniería no suelen caracterizarse por tener un Departamento de Marketing con un protagonismo demasiado elevado. Sin embargo, en

el caso de Auditel, la empresa es sumamente consciente de la importancia del mismo como garante del éxito de la organización. Este departamento se preocupa al máximo por la imagen de marca que transmite, por la documentación que prepara, por los soportes de la información que entrega y por su presencia en los diferentes eventos de referencia internacional del sector. Por ello, cualquier acción de comunicación está alineada con la estrategia central de la empresa, donde las claves de gestión de la marca y las acciones comerciales las marca el plan estratégico liderado por la Dirección General.

Auditel es sumamente consciente de la importancia del Departamento de Marketing como garante del éxito de la organización

El Departamento de Marketing forma parte del Departamento Comercial, que depende a su vez de la Dirección General. Todas las acciones de gestión de la marca se llevan a cabo de manera centralizada, aunque desde Madrid se mantiene una comunicación directa con las diferentes delegaciones para que haya un conocimiento total de las necesidades de comunicación y marcas de cada una.

4.2 Mensajes

La esencia de la fuerza de comunicación de Auditel son las referencias de numerosos clientes gracias a la excelencia de los proyectos realizados en el mundo entero. La empresa considera que presentando su recorrido a potenciales clientes trasladan a la perfección su experiencia, a la postre, máximo aval de su credibilidad y solvencia a la hora de acometer nuevos retos.

La emoción, en cierto modo, es otro de los atributos que utiliza para transmitir su propues-

ta. En este sentido Auditel trabaja con dos variables. Por una parte, destaca el acercamiento a la seguridad porque toca una actividad muy crítica y tiene mucha fuerza. Este atributo lo comunica poniendo en valor las referencias y los resultados de la empresa. Por otra parte, va más allá y ofrece un mensaje asociado a la experiencia. Auditel hace ver a sus clientes lo que puede sentir un aficionado en el momento en el que llega a un estadio y ve los videomarcadores, las pantallas o las instalaciones accesorias. Es algo relacionado a conceptos como el color, la energía o a tener vida. Auditel comunica como fomenta todo lo que rodea el ámbito deportivo aderezándolo con la tecnología para generar una magia audiovisual.

Además, la ingeniería pone el foco en transmitir cómo la experiencia sensorial que se crea supone una mayor generación de ingresos para los clubes y recintos deportivos. Estos ingresos adicionales se derivan de que las dotaciones tecnológicas y las infraestructuras mejoradas suponen un aliciente mayor para que acudan más espectadores a los eventos.

El prestigio y reputación, por la significativa tipología de clientes con los que trabaja: Congreso de los Diputados, Museo del Prado, AIRBUS-EADS y Metro de Madrid, entre otros, son dos conceptos que Auditel transmite a sus potenciales clientes.

Por otra parte, también se enfatiza en la cuidada anticipación y preparación de los proyectos que desarrolla Auditel gracias al exhaustivo análisis de necesidades y matrices de riesgos que se elaboran de manera muy exhaustiva.

Por último, Auditel hace gala de su total fiabilidad. Concepto avalado por su presencia en un sector tan exigente e innovador como el industrial.

4.3 Acciones de comunicación

Auditel otorga una gran importancia a la participación en diferentes eventos, congresos y seminarios del sector. Esta participación le permite mantener un continuo contacto con los últimos



desarrollos tecnológicos y participar en los proyectos desde su etapa inicial y por tanto poder aportar un mayor valor gracias a su conocimiento y experiencia, especialmente en el ámbito deportivo. Estos eventos se enmarcan dentro de un nicho muy específico y acotado a los que acuden empresas y personas muy especializadas en el sector, incluyendo los decisores, por lo que la labor de networking resulta muy eficaz.

La labor de selección y decisión sobre los eventos en las que la empresa quiere estar presente es fundamental. Para Auditel es esencial participar en eventos tecnológicos de referencia como el ISE en Ámsterdam o el NAB en Las Vegas. Asimismo, acude a diversos foros del ámbito deportivo que se suelen convocar previo a la celebración de este tipo de eventos como las olimpiadas, los mundiales, las copas regionales o de confederaciones. Por ejemplo, en Qatar, como ocurre en Brasil, se están produciendo muchos eventos de este tipo en relación al mundial.

La labor de selección y decisión sobre las ferias en las que la empresa quiere estar presente es fundamental

Los Confederaciones y Federaciones como prioridad

El acercamiento a las distintas Confederaciones y Federaciones es una de las fórmulas que destaca dentro de su estrategia de marketing. En este ámbito Auditel realiza, entre otras actividades, esquemas de colaboración con los que tratan de desarrollar las capacidades del personal y de sus asociaciones. Por ejemplo, tiene firmado un acuerdo con la Confederación Africana de Fútbol (CAF) para formar a su personal en el ámbito de los sistemas de seguridad en estadios de fútbol. Auditel desarrolla para ello una plataforma de e-learning que facilitará este aprendizaje en todo el continente africano. En esta misma línea, actualmente está desa-

rollando un acuerdo de colaboración con la Confederación Asiática de Fútbol (AFC).

Ejercer de consultores para otras empresas u organismos ha aportado a la empresa una gran notoriedad y le ha ofrecido la oportunidad de entrar en diferentes países, generando un efecto promocional y de posicionamiento.

Publicidad sectorial

Auditel inserta publicidad en revistas especializadas del sector del deporte, de eficiencia energética y de seguridad. Además, la empresa refuerza el acercamiento a sus clientes a través de su página web, donde muestra todas las referencias de la compañía en español, francés, portugués y alemán. Sus publicaciones no se limitan a los medios de comunicación externos, sino que también generan mucha documentación propia en papel para promocionar sus proyectos que han sido casos de éxito internacionalmente.

4.4 Medición y control

La empresa no dispone de ningún mecanismo de control de la marca o de su reputación ad hoc. Su mejor fuente de información son el número de consultas recibidas y accesos a su portal en la web y de manera directa, el contacto continuo con sus clientes e indirectamente a través de su red de oficinas.

5. Aprendizajes

- **Dirigirse a los Confederaciones y Federaciones es el mejor canal internacional para su desarrollo de la actividad deportiva.** La descripción y la participación en las etapas de diseño es fundamental para tener éxito en los entornos b2b. En este sentido, es necesario hacer acciones encaminadas a acercarse a ellos y darse a conocer.

- **Ser consistentes hace sostenible una marca.** Tanto la propuesta comercial como la técnica han de ser muy consistentes para que los clientes perciban el valor real de las soluciones de la empresa y el posicionamiento de la misma como una apuesta a largo plazo.

- **Realizar alianzas productivas te permite ofrecer lo mejor de ti mismo.** Tener alianzas con proveedores tecnológicos les permite dedicarse a su core de negocio, integrar soluciones.

- **Desarrollar soluciones y productos propios** como el desarrollo de plataformas de integración de sistemas dirigidas a recintos deportivos (BMSport) y de formación online (e-learning) para el ámbito de la formación de personal de seguridad en Confederaciones y Federaciones de Fútbol en el continente africano.

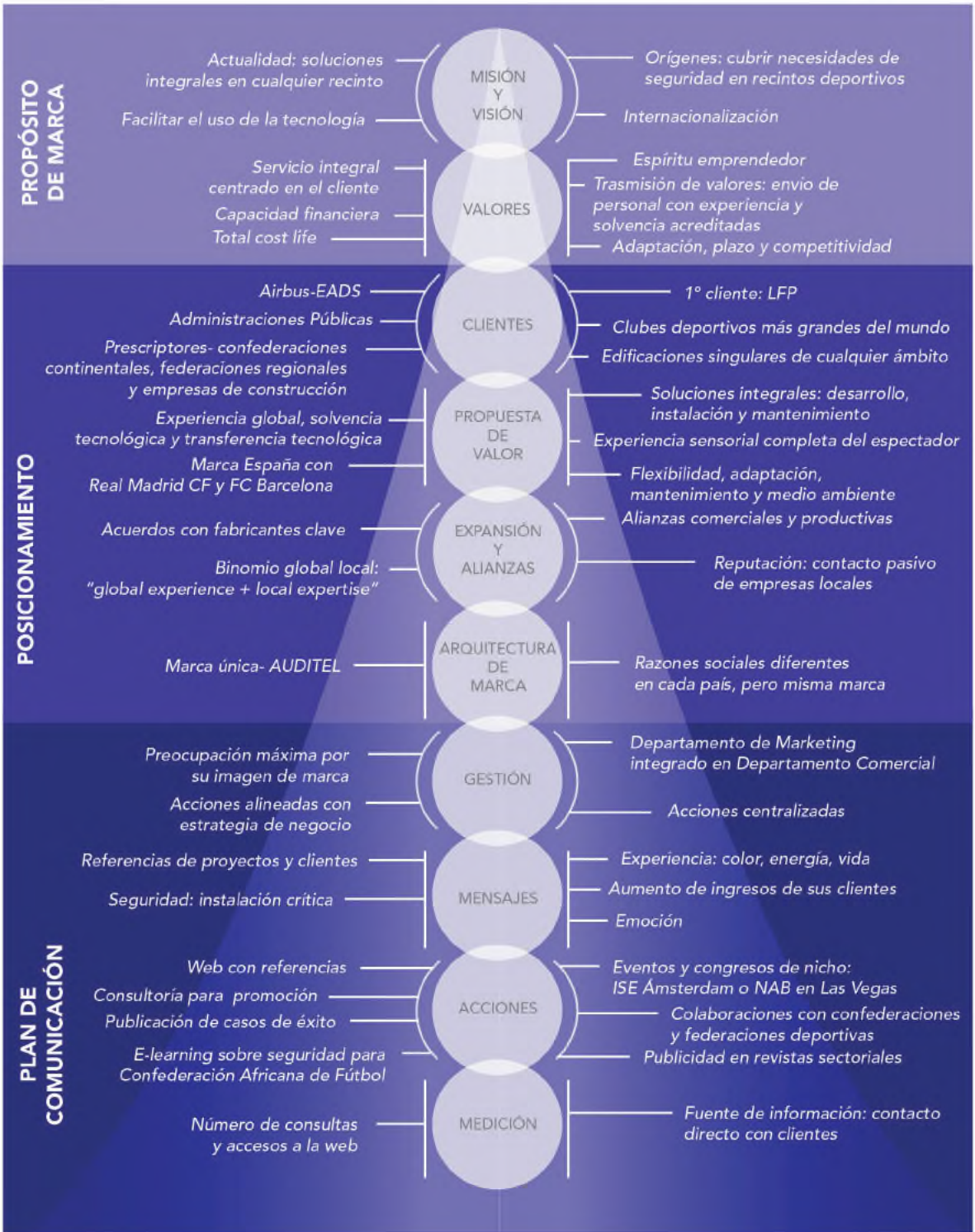
- **El compromiso de permanencia en cada país es la base de la confianza.** Hacer un esfuerzo en crear infraestructuras en un país y asentarse junto a socios locales le ha valido a la empresa para, una vez conseguido un primer proyecto, poder vender soluciones en distintos ámbitos.

- **El desarrollo de oportunidades de forma continua es la clave de la innovación.** La empresa detectó la oportunidad de internacionalizar su negocio ligando su propuesta a los grandes eventos, después entendió la oportunidad de incrementar su servicio más allá de la seguridad y finalmente, tuvo la visión de detectar el nicho que tenía yendo a otros recintos singulares. Todo ha sido clave a la hora de entender su crecimiento.

- **Aprovechar la marca España deportiva da buenos resultados.** De la mano del impacto internacional que tienen Real Madrid CF y FC Barcelona, Auditel ha sido capaz de abrirse muchas puertas.

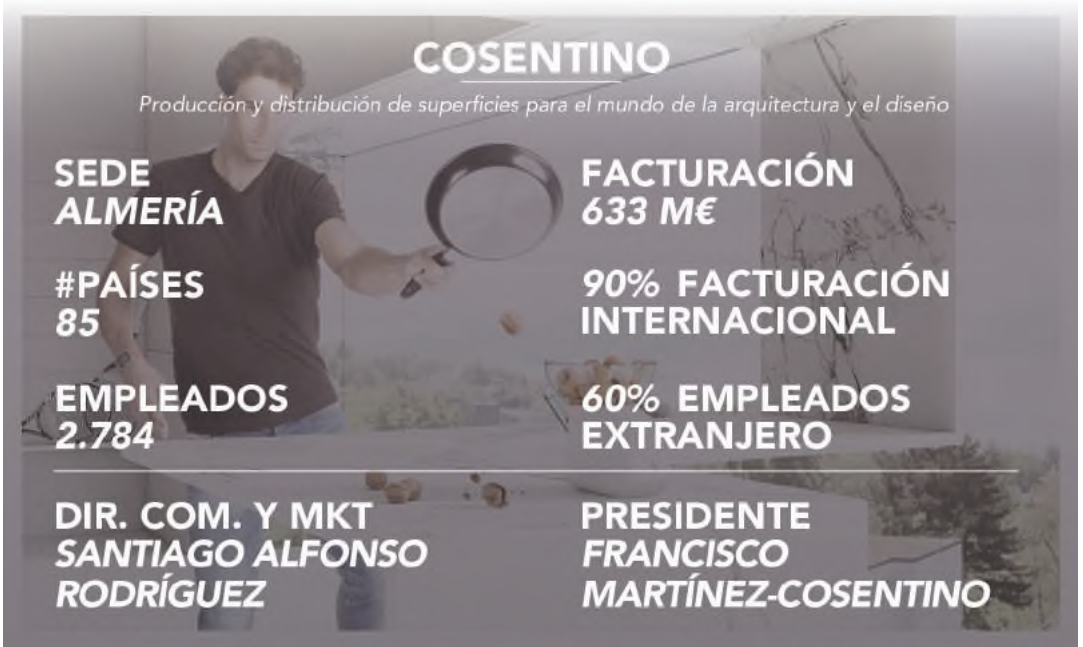


La reputación como clave del éxito internacional





**“Los tres
vectores del
éxito son
innovación,
internacionali
zación y
gestión de
marca”**



25 años liderando el futuro de las superficies

Grupo Cosentino es el primer productor mundial de superficies para el universo de la arquitectura y el diseño. La empresa nació en la década de los cuarenta de la mano de Eduarda y Eduardo Cosentino, padres de los actuales propietarios del grupo. Actualmente, es una compañía global de 3.300 empleados, que produce y distribuye superficies para el mundo de la arquitectura y el diseño. Dentro de su oferta, destaca la primera y única encimera de cuarzo con protección bacteriostática del mundo, compuesta en un 90% por cuarzo natural. Sus superficies están en edificios icónicos como el aeropuerto de El Prat (Barcelona), el restaurante Mugaritz (Gipuzkoa), el restaurante Diverxo

en NH Collection o el hotel Muddy Gardens (Texas). El grupo basa su expansión internacional en un innovador programa de investigación y desarrollo, y en un profundo respeto al medio ambiente y la sostenibilidad.

Actualmente, Cosentino vende sus productos en más de 80 países y tiene sedes propias en 30 de ellos, donde la comercialización se lleva a cabo a través de innovadoras plataformas integrales de distribución y servicio denominadas Cosentino Centers. La multinacional cuenta con siete fábricas de producción: seis ubicadas en Almería y una en Brasil. Tiene 13 fábricas de elaboración de encimeras de cocina y baño en Estados Unidos y otra más en Almería. Gestionan una plataforma logística inteligente ubicada en España y también tienen dos hubs de distribución en Estados Unidos. La importancia para la empresa de sus mercados exteriores es capital. Tanto es así, que el 92% de su facturación total se genera en mercados internacionales.

La experiencia de la familia Cosentino en el sector del mármol llevó a la segunda generación de la misma a constituir en 1979 Mármoles Cosentino S.A. Se trataba de una empresa con 17 trabajadores que ya gestionaba un almacén

en Barcelona. En la década de los 80 ampliaron su actividad a distintos puntos de la geografía española y europea, pero eran conscientes de que su actividad de extracción y transformación del mármol no aportaba demasiado valor añadido y que el crecimiento debía pasar por una estrategia de diversificación.

Fue entonces cuando Cosentino decidió apostar por la investigación y la innovación. Este esfuerzo derivó en el año 1990 en la creación de la marca Silestone, que fue un rotundo éxito. Fiel a su nueva estrategia de diversificación, la empresa siguió investigando con otros materiales y pudo crear las marcas ECO y Sensa, bajo una línea de granitos con una exclusiva protección ante las manchas. Dekton by Cosentino es la marca más reciente de la empresa, creada en 2013 tras una inversión de más de 150 millones de euros.



1. Los retos de Cosentino

El primer reto de Cosentino se centra en acrecentar, año tras año, el peso del negocio internacional en la composición de venta del grupo, expandiendo su negocio más allá de las fronteras en las que ya tienen presencia y fortaleciendo su posición en los mercados en los que aún no están asentados. Además, quieren que su actividad esté más repartida en los distintos territorios. Las áreas en las que localizan sus mercados potenciales se ubican en Latinoamérica y Asia. El grupo quiere diversificar el origen de sus ingresos para frenar

la dependencia que tienen de los mercados de Estados Unidos y de Europa, que suponen más de un 90% de su facturación.

El grupo quiere diversificar el origen de sus ingresos

Por otra parte, son conscientes de que el crecimiento de la empresa en los últimos 20 años ha estado fundamentado en el tirón de la marca Silestone, producto que ha llegado a suponer el 83% de la facturación del negocio. Consecuentemente, la compañía se ha fijado el reto estratégico de aumentar el tirón del resto de sus líneas. En concreto, su principal apuesta es Dekton, línea para la que realizaron un importante esfuerzo de inversión en 2012. Es una apuesta que consideran de largo desarrollo y que en el 2018 pretenden que suponga el 30 o el 35% de su facturación. Además, prevén que la línea de negocio de la piedra natural de mármol y granito aumente su peso debido al incremento de la actividad de este material en Brasil con su marca Sensa y gracias a la importante inversión en su planta de Vitória (Brasil).

2. Propósito de marca

2.1 Visión y misión

Grupo Cosentino centra su visión en liderar el mercado global de superficies a través de la acción de sus marcas, con soluciones arquitectónicas innovadoras que proporcionan diseño, valor e inspiran la vida de sus clientes.

La misión del grupo está enfocada en ser una empresa líder que, responsablemente, imagina y anticipa con sus clientes superficies innovadoras de alto valor para el mundo de la arquitectura y el diseño.

La compañía redefinió su misión y visión en diciembre del año 2013. Entonces, amplió el foco de negocio desde la actividad centrada en el mundo de la cocina y el baño (en la que han estado muy concentrados durante años), a los proyectos dentro del mundo de la arquitectura y el diseño. Según explica el Director de Marketing Santiago Alfonso Rodríguez: "Es ahí, en ese mundo amplio, rico y diverso donde vemos nuestro futuro más inmediato y a largo plazo. Nosotros pensamos que tenemos mucho recorrido y queremos ser una compañía bien reconocida, valorada y apreciada por esas comunidades de la arquitectura y el diseño". La redefinición de la misión y la visión de la empresa la realizaron en una jornada estratégica en la que estaban presentes el primer y el segundo nivel directivo de la empresa. No fue algo excepcional, ya que se organizan anualmente jornadas donde se gestionan propuestas para actualizar la misión y la visión de la compañía.

Durante la reunión de 2013, decidieron renovar la misión y visión que llevaban presente en Cosentino desde hacía 6 años. Consideraron

que habían vivido un cambio importante de la mano de la incorporación del producto Dekton (la nueva superficie ultracompacta de Cosentino que utiliza en su fabricación la exclusiva tecnología "TSP", un proceso tecnológico que supone una versión acelerada de los cambios metamórficos que sufre la piedra natural al exponerse durante milenios a alta presión y alta temperatura). La introducción de Dekton al catálogo de Grupo Cosentino amplió en gran medida las posibilidades de acercamiento al mundo del diseño y de la arquitectura, a través de fachadas, pavimentos de gran formato interior y exterior e incluso de algún tipo de mobiliario urbano. Para Cosentino, esta diversificación del campo de actuación supuso una completa revolución que transformó su forma de hacer negocios, ya que comenzó a orientarse a la participación en proyectos de edificación pública o las fachadas.

2.2 Valores

Cosentino ha ido generando un amplio abanico de valores a la hora de gestionar su modelo



de negocio. El grupo basa su crecimiento en la expansión internacional, la investigación y desarrollo, el respeto por el medio ambiente y la sostenibilidad. Además, mantiene un compromiso corporativo permanente con la sociedad y las comunidades locales donde está presente, la formación, la igualdad y la seguridad laboral. Todas estas pautas de actuación están enraizadas en los valores que la empresa transfiere a sus empleados y maneras de ser:

- Unidos
- Comprometidos
- Accesibles
- Emprendimiento
- Autoexigentes
- Sensibles
- Internacionales
- Modestos
- Guiados por la igualdad
- Flexibles ante los cambios

La Fundación Eduarda

La máxima expresión del compromiso de Cosentino con su entorno se encuentra en la Fundación Eduarda Justo, creada en el 2006 con la misión principal de impulsar y colaborar en el desarrollo económico, social, formativo y cultural de la provincia de Almería, con especial atención a los agentes con recursos económicos más limitados. Entre sus fines sociales, se encuentran además el de mejorar las oportunidades profesionales de los jóvenes que posean notables aptitudes para desarrollarse profesionalmente al más alto nivel.

La Fundación debe su nombre a Doña Eduarda Justo, madre de los fundadores del Grupo Cosentino. Según explica Rodríguez: *“La fundación está enraizada en memoria de la madre de los fundadores de la empresa, es una fundación*

en la que tienen volcado todo su sentimiento y las mejores de las intenciones”.

3. Posicionamiento

3.1 Clientes

Cosentino identifica en la figura del marmolista a su cliente directo. Rodríguez utiliza el símil de la industria textil para explicar cómo los marmolistas son los que hacen el traje a medida interviniendo una piedra y señala cómo Cosentino es el fabricante que hace el paño. La cartera de clientes de Cosentino asciende a más de 45.000 marmolistas que son los que reciben el producto para trabajarlo y agregarle el valor añadido de su saber hacer. A su vez, prestan servicio a decenas o a cientos de miles de tiendas de cocina, de muebles de cocina y de baño, así como grandes cuentas, tales como Home Depot y Lowe’s en Estados Unidos.

La ruta que siguen sus productos comienza en sus clientes directos, que son los marmolistas. De ahí pasan a las tiendas de hogar o centros de distribución, donde llegan a los usuarios que son los clientes finales. Más allá de los agentes descritos, el grupo identifica la figura del prescriptor en arquitectos y diseñadores. Rodríguez explica: *“El prescriptor es la figura que recomienda nuestros materiales para ser utilizados en el entorno de un proyecto, bien residencial, comercial o de infraestructura pública”.* El prescriptor es relevante para Cosentino también a la hora de conseguir acuerdos corporativos con cadenas hoteleras.

Rodríguez señala: *“A la hora de llegar a la piel de un edificio, la tipología del cliente puede ser más variada”.* Distingue, por un lado, los proyectos de iniciativa privada de una edificación residencial, donde interviene un arquitecto y una empresa constructora que es a quien Cosentino realiza el suministro. Por otra parte, en el caso de los proyectos públicos señalan que la

relación con una constructora surge al final con una prescripción de un profesional o un acuerdo corporativo de una entidad de diseño o pública.

Sistema de garantía = minería de datos

En relación con el cliente final, Cosentino recaba información fruto de la relación directa que tienen con los establecimientos donde se produce la venta de sus productos. Cuentan con una fuerza comercial especializada en dar seguimiento a las tiendas y cuentan con un CRM (Customer Relationship Management) donde se gestiona una minería de datos. Dentro de este CRM existe información sobre las preferencias de color, de espesor o de cantos de todos sus clientes. Además, cuentan con información rica y variada del mercado, país a país, que obtienen de una fuerza de más de 300 personas en todo el mundo que visitan a diario los puntos de venta. Además, mantienen contacto con los prescriptores, los diseñadores y los arquitectos a través de su fuerza comercial e incorporan toda la información al CRM.

Por otra parte, cuentan con un sistema de garantía que les permite obtener información

sobre quién obtiene los productos. De esta forma, con el fin de lograr que los consumidores saquen el mayor partido a los productos, ofrecen al consumidor una información de uso y mantenimiento del producto para que pueda sacarle el mejor rendimiento. "A través de ese conducto de garantía tenemos la posibilidad de recibir feedback de los clientes con sugerencias, con quejas. Hay de todo, es información", señala Rodríguez.

3.2 Propuesta de valor

Los tres vectores que Cosentino destaca en su propuesta de valor y que detecta como la base del éxito y de su crecimiento son: la innovación, la internacionalización y la gestión de marca.

La base del éxito y de su crecimiento son: la innovación, la internacionalización y la gestión de marca



De una forma más concreta, la propuesta de valor de cada línea presenta alguna particularidad. Así, Silestone refuerza su propuesta centrándose en el expertise que les ha llevado al liderazgo en su sector desde el año 1990. El grupo se posiciona también en el mercado señalando que son, junto a otro fabricante de Israel, la primera empresa en fabricar la gama de productos con los que trabajan. Admiten que el fabricante israelí empezó unos años antes que ellos a trabajar con estos productos aunque se posicionan argumentando que es Silestone quien ha construido la categoría, quien la ha liderado y quien la sigue liderando por volumen de producción y cuota de mercado. Rodríguez explica: "La última propuesta de valor que hicimos fue en el año 2005 destacando que somos la única superficie con propiedad antibacteriana del mercado". Esta adaptación ha sido fruto de las inversiones en I+D, que les permitieron agregar una característica en el interior del producto, la proliferación de bacterias. *"Esto ha tenido un impacto importante. Ha supuesto una inversión muy considerable por parte de Cosentino y ha sido el factor diferencial de Silestone"*, concluye Rodríguez.

Dekton salió al mercado de forma efectiva en el año 2013 posicionándose como una superficie extra compacta. La marca se encuentra aún en su fase inicial dado que cuenta con sólo dos años de vida y Cosentino aún está intentando darla a conocer y consolidarla describiendo sus características únicas. Presentaron Dekton al mercado centrándose en las características físico-mecánicas imbatibles que posee, en cuanto a su dureza, a su dura absorción de líquidos o a su alta resistencia al rallado. Es decir, en la fase inicial de la marca Dekton, Cosentino se centró en resaltar las características técnicas. En 2015, sin embargo, se incorporó también el respaldo de la imagen del tenista Rafael Nadal como imagen de marca en base a un acuerdo para la construcción de "Rafael Nadal Academy by Movistar".

Las "3-erres"

La empresa destina todas sus acciones a lograr el bienestar económico, social y medioambiental de aquellas áreas en las que la compañía



opera y está presente. Consideran que los retos medioambientales son una oportunidad para consolidar su liderazgo y desde este posicionamiento siguen implantando y desarrollando los más avanzados sistemas de gestión y acción medioambiental.

En el desarrollo de su política medioambiental, Grupo Cosentino aplica la denominada estrategia de las "3-erres": reducir, reutilizar y reciclar. Uno de los retos consiste en reducir la cantidad de residuos que se generan en el puesto de trabajo. Reutilizan aquellos residuos que puedan ser usados nuevamente, alargando la vida útil del producto o envoltorio, o bien comprando productos en envases retornables. Y finalmente establecen el proceso del reciclado, una labor en la que participa el grupo en sus diferentes etapas.

Estilo de vida saludable

También cabe destacar la propuesta que lanza el grupo desde el Instituto Silestone con el objetivo de promover un estilo de vida saludable. Sus ámbitos de actuación se centran en la cocina del hogar, las cocinas profesionales y otros ámbitos relacionados con la industria alimentaria o el sector hospitalario, a través de la investigación de tecnología antibacteriana. El Instituto intenta dar una visión más amplia del concepto de higiene. Se centra, además de en la seguridad alimentaria, en otros aspectos como la elección de materiales y mobiliario de la cocina, la distribución del espacio, los hábitos, las relaciones o las tecnologías aplicadas.

Disrupción en productos tradicionales

El eje de la innovación está muy presente en el Grupo Cosentino. Diez años después de nacer ligados a un producto tradicional como una commodity, el grupo destaca por tener una apuesta disruptiva gracias a Silestone, un producto que nació como una idea de aprovechamiento del residuo de mármol de la empresa Cosentino pero que terminó revolucionando la

vida de las marmolerías. Gracias a este producto se logró frenar la irrupción de otros materiales de distinta naturaleza que eran elaborados por otras profesiones.

La innovación en el grupo también se vio reforzada con la creación de Dekton, marca en la que Cosentino realizó una inversión de más de 150 millones de euros. Por otra parte, con ECO crearon una superficie novedosa, reciclada y fruto de un intenso esfuerzo de I+D.

En Cosentino la innovación se cimienta por un lado en la propia apuesta de recursos humanos y económicos de la empresa y, por otro, en el esfuerzo de colaboración con empresas de primer nivel internacional y universidades de España, Europa y el resto del mundo. Dentro de las políticas de innovación, la empresa cuenta con una sociedad limitada integrada en la propia organización que tiene su propia cuenta de resultados y que está centrada en generar y conseguir patentes para Cosentino. Un ejemplo de desarrollo exitoso es el que se plasma en los fregaderos de Silestone, que han hecho de Cosentino la única compañía que fábrica fregaderos de cuarzo de una pieza.

La evolución de la empresa también ha estado ligada a incorporar aspectos emocionales a su propuesta de valor. Así, según asegura el Director de Marketing de Cosentino: "Han empezado a buscar crear valores de marca relacionados a su originalidad y su autenticidad".

España: líder mundial en granito

España tiene un reconocimiento histórico muy importante en el mundo de la piedra porque durante décadas nuestro país ha sido líder mundial en la producción y distribución de granito en el mundo. Esa situación se ha mantenido hasta fechas recientes en las que India, China y Brasil han sobrepasado a España por razones de tamaño y riqueza mineral. "En cuanto se ha producido la equiparación tecnológica con los países, al tener ellos más recursos, nos han superado", explica Rodríguez. No obstante, España se mantiene en el top 5 mundial de piedra natural, donde entran

tres categorías: mármol, granito y pizarra. Cosentino es el líder mundial en pizarra y ostenta el puesto número dos en granito y mármol. Además, está posicionado en el primer puesto mundial en temas de producción con cuarzo.

Por su parte, la empresa intenta apoyar la marca España como miembro del Foro de Marcas Renombradas desde el año 2005. Cosentino confía en el papel que tienen las empresas a la hora de construir la imagen de un país. Rodríguez concreta: "A veces no consiste en que vayas diciéndolo, poniéndolo o con la bandera por delante, sino en otra serie de cosas. Por ejemplo gestionamos anualmente entre 3.500 y 5.000 visitas al año en nuestra sede corporativa en Almería". En la visita tratan de mostrar a sus clientes y a los clientes potenciales el espíritu de lo español y lo andaluz tras combinar un viaje por Madrid, Barcelona, Granada y Almería. De esta forma, Cosentino busca trasladar el amor que sienten por el país a sus visitas.

La empresa intenta apoyar la marca España formando parte del Foro de Marcas Renombradas

Competiendo con Italia e Israel

Cosentino identifica y agrupa sectorialmente a sus competidores. En el mundo del cuarzo la empresa señala como competidor principal a una empresa de Israel que opera globalmente. El siguiente competidor que identifican es una compañía italiana. También compiten con fabricantes en Estados Unidos, donde contemplan como la marca Cambria es su competencia principal. Sin embargo, Cambria no representa una amenaza internacional al no vender prácticamente nada en Europa. Este modelo de competencia local se repite en Asia, donde en países como Vietnam o Corea hay muchos fabricantes con los que compiten en la zona, pero no en otros territorios. Dentro de la marca Dekton, el grupo identifica a su principal competidor

en España y ha localizado varios fabricantes de Turquía, Italia y Dubai.

3.3 Expansión y alianzas

Grupo Cosentino cuenta con acuerdos locales de venta en Estados Unidos desde hace más de una década, que son renovados quinquenalmente y que son fundamentales para mantener el buen funcionamiento del volumen de negocio que tienen en Estados Unidos.

100 Cosentino Centers por todo el mundo

Cosentino obtiene el 90% de su facturación a través de su propia distribución y sus propias filiales con el apoyo de los 100 Cosentino Centers que tiene el grupo en América, Europa, Australia, Emiratos Árabes y Singapur. En estos centros, pilares fundamentales de su estrategia comercial, la empresa consolida toda la oferta del producto y da la máxima notoriedad a la marca de Cosentino. A la hora de controlar cómo se transmite la marca en los diferentes mercados, el grupo ha desarrollado diferentes mecanismos mediante los cuales evalúa a los vendedores de los diferentes mercados. Uno de los procesos que llevan a cabo consiste en elaborar rondas de visitas a los diferentes Cosentino Centers con la misión de comprobar cómo gestionan los elementos publicitarios de productos, conocer las campañas que han realizado y revisar la labor que desarrollan. Además, los propios centros están obligados a remitir las actividades que realizan y, en caso de realizar campañas publicitarias, deben acreditar a la sede central que se transmite la marca fidedignamente.

A la hora de controlar cómo se transmite la marca han desarrollado diferentes mecanismos

Distribuidores que promocionan la marca

El grupo cuenta con distribuidores en países donde la empresa, por razones diversas, no ha querido implantarse como son China, Chile, Argentina, Polonia o Rusia. En relación con los socios de distribución en estos países, Rodríguez aclara: "Nuestra forma de asegurar la buena transmisión de nuestra marca es a través de cláusulas específicas relativas al uso de la marca y la inversión en marketing, que exigimos y que son fundamentales y de obligado cumplimiento". El grupo exige a los distribuidores una correcta utilización de la marca de Cosentino, con el logo en su versión adecuada y respetando la imagen y los mensajes que marca el grupo a nivel corporativo. Además, Cosentino exige a sus distribuidores que realicen una inversión en acciones de marketing de en torno a un 4% ó 5% del valor de las ventas realizadas. Bajo este compromiso de inversión de sus socios, el grupo se asegura de que se ponen los medios adecuados para promocionar de manera efectiva la marca.

3.4 Arquitectura de marca

Grupo Cosentino tiene una arquitectura multimarca con endoso. De esta forma, la empresa

cuenta con la marca corporativa Cosentino, diversificada en tres submarcas de productos: Silestone, Sensa y Dekton. El grupo respalda las marcas bajo el endorso corporativo by Cosentino, gracias a él las diferentes líneas se retroalimentan y ganan notoriedad. Rodríguez explica: "En el pasado Cosentino ayudó a lanzar Silestone y hoy Silestone está impulsando la proyección de Dekton".

Es importante destacar que en 2015 el grupo procedió a una simplificación de marca y se centró en destinar recursos, tiempo y esfuerzos a la proyección de la marca corporativa Cosentino. Además, llevaron a cabo un proceso de integración en el que las marcas ECO y Prexury se han diluido completamente.

4. Plan de comunicación

4.1 Gestión de marca

La apuesta por la marca es una política estratégica de actuación para la familia Cosentino y el Comité Ejecutivo del grupo. Consideran que



es, junto a las personas de la organización, su activo fundamental. Como activo intangible, le dedican la máxima atención y es gestionada desde el primer nivel directivo de la empresa. Al mismo tiempo, el grupo considera de vital importancia transmitir a toda la organización que las personas de Cosentino tienen que actuar como embajadores de la marca.

La apuesta por la marca es una política estratégica de actuación para la familia Cosentino

Grupo Cosentino gestiona la marca desde el departamento de Marketing y Comunicación, que en Cosentino están unidos bajo la supervisión del Director de Marketing. Cosentino está plenamente convencido de la conveniencia de trabajar en la

línea fomenta la marca corporativa.

A su vez, Cosentino cuenta con la figura del Brand Manager, encargado de gestionar la totalidad de la marca. Paralelamente, la empresa también cuenta con un Product Manager, que gestiona cada una de las marcas. El desarrollo de las políticas marcarias está centralizado en la sede corporativa donde trabajan en sintonía con el departamento de Estrategia de la compañía.

Grupo Cosentino pone en valor el hecho de gestionar su comunicación. Ponen especial énfasis en dos tipos de destinatarios, el usuario final y los profesionales del mundo de la arquitectura y el diseño, sus prescriptores.

Fundación Mies van der Rohe

Recientemente, firmaron un acuerdo con la Fundación Mies van der Rohe, a través del cual el grupo se comprometía a patrocinar todas las



actividades que la Fundación realizase en el año 2015. Esta colaboración se suma a la ya consolidada vinculación del grupo en el ámbito de la arquitectura y el diseño donde la compañía mantiene alianzas con distintas asociaciones y fundaciones, tanto en España como a nivel internacional. Cabe destacar su pertenencia a la Fundación Arquitectura y Sociedad, a la Fundación Arquitectura Contemporánea, así como su colaboración con la Asociación de Diseñadores de Interiores de América (ASID). Además, Cosentino edita la revista cuatrimestral C dedicada exclusivamente al mundo de la arquitectura y el diseño.

4.2 Mensajes

Uno de los mensajes que lanza Cosentino gira en torno al slogan "Imagine and anticipate", a través del cual transmiten la capacidad de la empresa para imaginar y anticipar soluciones constructivas para sus clientes y ofrecer soluciones para el mundo de la arquitectura y el diseño.

También utilizan el eslogan "The original Quartz" con el que reivindican valores como la originalidad y el carácter de pionero que los diferencia de otras marcas que compiten únicamente en precios. El grupo cuida la parte emocional de la marca hasta el punto de haber llegado a recibir el León de Oro del festival publicitario de Cannes con el título "Silestone por encima de todo" en el año 2011 en la categoría Film Craft, sección Animación.

Otro de los puntos que destacan es el desarrollo de su política centrada en medioambiente, donde Grupo Cosentino aplica la denominada estrategia de las "3-erres". La empresa pone en valor su preocupación medioambiental en los mensajes que transmite.

La innovación también juega un papel importante en sus mensajes. De esta forma, destacan su apuesta por crear superficies innovadoras de alto valor añadido para el mundo de la arquitectura y el diseño. Bajo esta premisa, la empresa pone en valor la labor que realizan con su Fundación donde la máxima meta es fomentar el debate y la difusión de las mejores prácticas y

experiencias en lo que respecta a la arquitectura contemporánea.

Mensajes emocionales

Cosentino también liga sus mensajes a aspectos más emocionales. Destacan el concepto de originalidad y autenticidad en sus campañas publicitarias, que unen el concepto de "authentic life" a los conceptos relacionados con la autenticidad de la vida que hacen la misma más interesante.

4.3 Acciones de comunicación

El departamento de marketing se centra en realizar una buena exposición de los productos de las diferentes marcas de Cosentino para que tengan visibilidad. Consideran que es la actividad fundamental para potenciar la marca y el índice de ventas. De esta forma, el grupo expone 15.000 nuevas encimeras en puntos de venta de todo el mundo anualmente. Además, distribuyen 12 millones de muestras físicas anuales en los puntos de venta.

Hasta 300m² de feria

La asistencia a ferias es muy relevante para Cosentino. El grupo tiene presencia en 25 o 30 ferias anuales a nivel internacional, con stands que van desde los 30m² hasta los 300m² en función de la importancia del mercado. Algunas de estas ferias se realizan con la ayuda de instituciones españolas como ICEX o Extenda.

Encuentro Dekton Gold Summit

En 2013 el grupo reunió a sus 170 mejores clientes en la sede central de Grupo Cosentino en el evento "Dekton Gold Summit", donde se dieron cita representantes de más de 20 países de la Unión Europea, Rusia e Israel. Estos distribuidores, catalogados como "Gold" dentro del programa de fidelización de Grupo Cosentino,

visitaron la ampliación del parque industrial de la multinacional en Cantoria, proyectada para su nuevo bloque de oro Dekton y el almacén logístico inteligente. Asimismo, la empresa dio a conocer directamente las estrategias de marketing, procesos de fabricación, transformación y elaboración, y nuevas oportunidades de negocio que ofrece Dekton.

La empresa también realiza inversiones en medios offline como son revistas especializadas de diseño y arquitectura, con el fin de mostrar el producto de manera atractiva a los arquitectos y a los consumidores finales. Por otra parte, se apoyan en el mundo online mediante plataformas propias como son su web, apps y presencia en redes sociales o en portales de arquitectura y diseño.

Cosentino promociona que clientes y prescriptores visiten sus sedes para ganarse así su confianza. Actualmente, la empresa organiza entre 3.500 y 5.000 visitas anuales a su sede corporativa de Almería, envolviendo a clientes y prescriptores en la manera de trabajar de Grupo Cosentino.

En materia de comunicación y publicidad, el grupo cuenta con alianzas en medios de comunicación como es canal Nova (perteneciente al Grupo Atresmedia Corporación), donde muestran productos como la encimera del producto reciclado Eco by Cosentino® en el programa

“Cocina con Bruno”, “Cuienes” en TV3, o bien “Comételo” en Canal Sur Tv.

Los rostros de Cosentino

Karlos Arguiñano abandera la marca Silestone en su programa de televisión “Karlos Arguiñano en tu cocina”, donde exhibe una encimera de color “Acqua Fraccaroli” lanzada en 2015. Andoni Luis Aduriz, cuenta en su afamado restaurante internacional Mugaritz con encimeras y paredes Silestone, “Blanco Zeus”. Otro colaborador del grupo es Dani García, premiado “Mejor Cocinero Joven de Europa”, quien ha elegido utilizar la marca Dekton by Cosentino para su nuevo restaurante de Marbella. Sergi Arola por su parte, también eligió Silestone “Blanco Zeus” para su restaurante Gastro de Madrid, mientras David Muñoz optó por Silestone para Streetxo, y por Dekton para Diverxo, único restaurante tres estrellas de Madrid al momento presente (2015).

Cosentino también se apoya en rostros conocidos del deporte español. En 2008 Fernando Alonso y Silestone unieron sus fuerzas gracias a un acuerdo de colaboración por el que la marca española se convirtió en patrocinador personal del deportista. Durante los cuatro años que se mantuvo el patrocinio, Fernando Alonso participó en diferentes actos promocionales de Silestone por todo el mundo, y en 2011 se



convirtió en la imagen de la campaña publicitaria de la firma española. Por otra parte, la actriz española Goya Toledo protagonizó la campaña "Be Unique" de Silestone en el año 2007.

En materia de eventos, Cosentino ha sido la primera empresa española en anunciarse en el mayor evento publicitario del mundo, la Super Bowl. Además, la multinacional española y su marca Silestone estuvieron presentes durante los Juegos Olímpicos de Invierno de Vancouver con una campaña de comunicación pan-europea que realizada en la cadena deportiva Eurosport.

Semana del Diseño de Milán

En 2013, el prestigioso arquitecto Daniel Libeskind exhibió durante la Semana del Diseño de Milán "Beyond The Wall", un proyecto excepcional de arquitectura y diseño realizado con la superficie de cuarzo Silestone en su innovador acabado mate "Suede". El resultado de esta colaboración entre Grupo Cosentino y Libeskind Design es una espectacular espiral policéntrica.

Silestone: la moda y el Arte

Silestone se subió a la Pasarela Cibeles 2010 de la mano del reconocido diseñador español Juan Duyos. Las modelos lucieron la colección "Colorama" sobre una espectacular pasarela de 168 m², compuesta por casi 300 piezas de 60 x 60cm. de Silestone. Además, Duyos basó su colección otoño-invierno 2011 en atractivas combinaciones de colores terciarios inspirados en colores de Silestone como el Rojo Vital, Unsui, Satori, Azul Enjoy o Magenta Energy.

4.4 Medición y control

Grupo Cosentino desarrolla una metodología propia a la hora de llevar a cabo los procesos de medición y análisis de la marca y realiza un seguimiento de la inversión que destinan a este activo. El grupo, a través del CRM, gestiona la

información de manera inteligente mediante los datos recogidos en el punto de venta. De aquí han sacado conclusiones como el hecho de ser la marca que más demandan en el mercado, ser la marca más conocida o la que más cuida a sus clientes. Adicionalmente, el grupo genera macro encuestas a muestras representativas de sus clientes para conocer la opinión de estos sobre sus marcas. Habitualmente lo hacen cada 3 años.

Cosentino Design Challenges

Un claro ejemplo de su apuesta por la innovación abierta y la colaboración con diferentes grupos de interés del mundo del diseño y de la arquitectura es la celebración de la décima edición de Cosentino Design Challenges. Con este concurso apuestan por fomentar la reflexión en torno a la configuración de espacios, a los materiales y a los sistemas constructivos desde la etapa de formación de los futuros profesionales. Para transmitir los valores de la marca, los retos parten del principio del respeto al medioambiente, de la reutilización y gestión de residuos, así como de la posibilidad de reutilizar material sobrante como materia prima de gran calidad.

5. Aprendizajes

- **Involucrar a la primera línea directiva en la gestión de la marca.** Es necesario que la dirección, como en la familia Cosentino, esté involucrada y convencida de la importancia de la marca para dirigir las decisiones estratégicas de la misma.
- **Crear productos potentes para crear marcas potentes.** Elaborar una marca que facilite el crecimiento de las líneas de negocio.
- **Invertir en la marca. Hay que protegerla y mimarla porque es un intangible de enorme valor.**

- **La internacionalización es una oportunidad para cualquier tamaño de empresa.** Con la globalización es imposible mantenerse en los límites de un mercado regional y nacional. Existe una oportunidad tremenda para empresas de cualquier tamaño de afrontar con ciertas garantías de éxito el proceso de internacionalización.

- **Imaginación y anticipación.** Para Co-sentino, es imprescindible innovar a todos los niveles: productos, procesos y comercialización. Además, el grupo debe transmitir a los clientes su capacidad para ofrecer al mundo soluciones constructivas y disruptivas.

- **Tener clara la visión de la empresa.** El mercado actual es extraordinariamente cambiante. Por ello, es necesario adaptar la actividad o la propuesta de la empresa a los nuevos contextos de negocio que se van definiendo, manteniendo a su vez el valor añadido que se quiere aportar a la sociedad global.

- **Adaptar la comunicación.** Es necesario gestionar la comunicación de forma diferente en función de si los mensajes se dirigen a clientes finales o a otros grupos de interés.

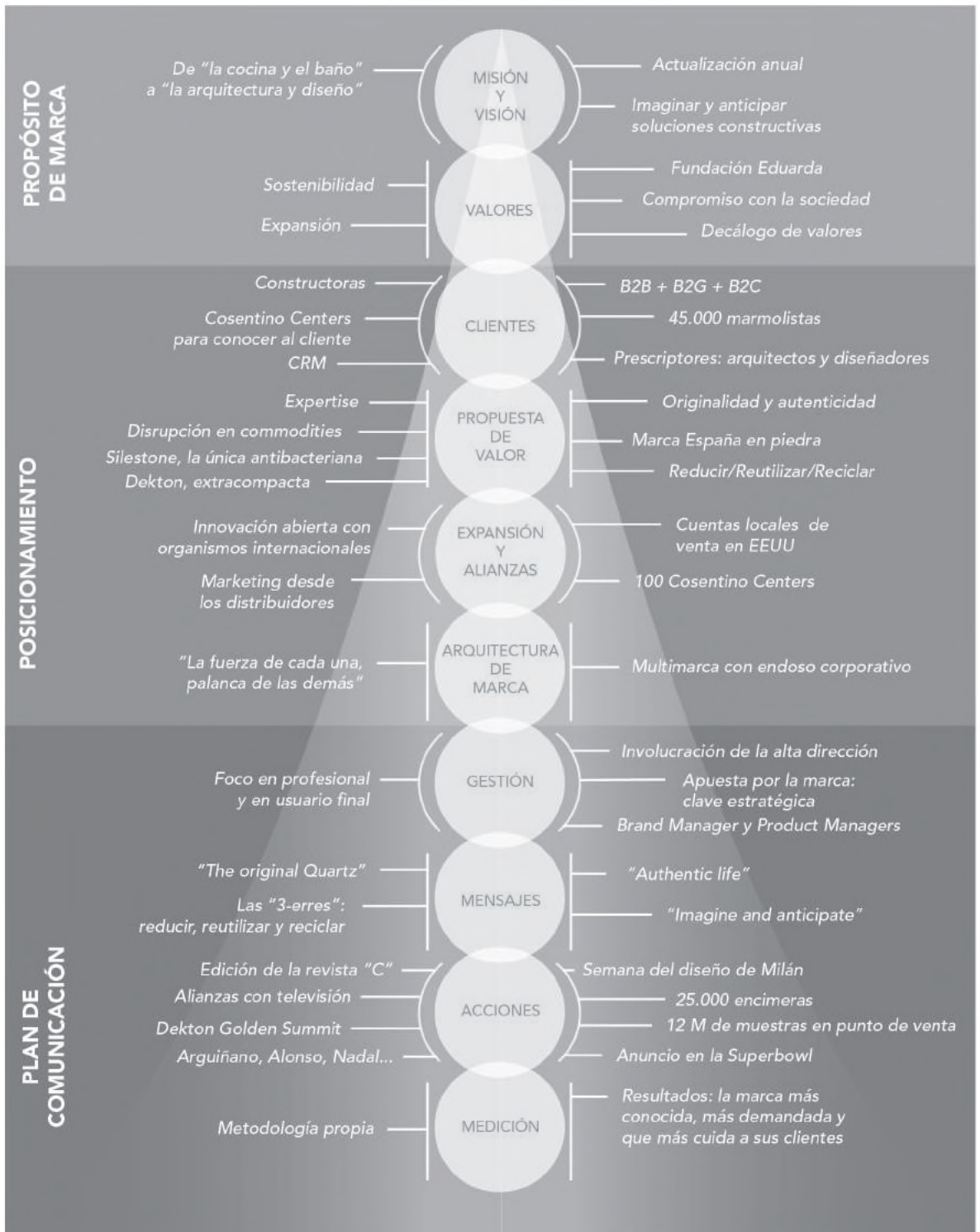
- **Priorizar, analizar y valorar.** Han aprendido que no hay que marcarse barreras, pero aseguran que se debe desarrollar una estrategia de empresa para ir paso a paso.

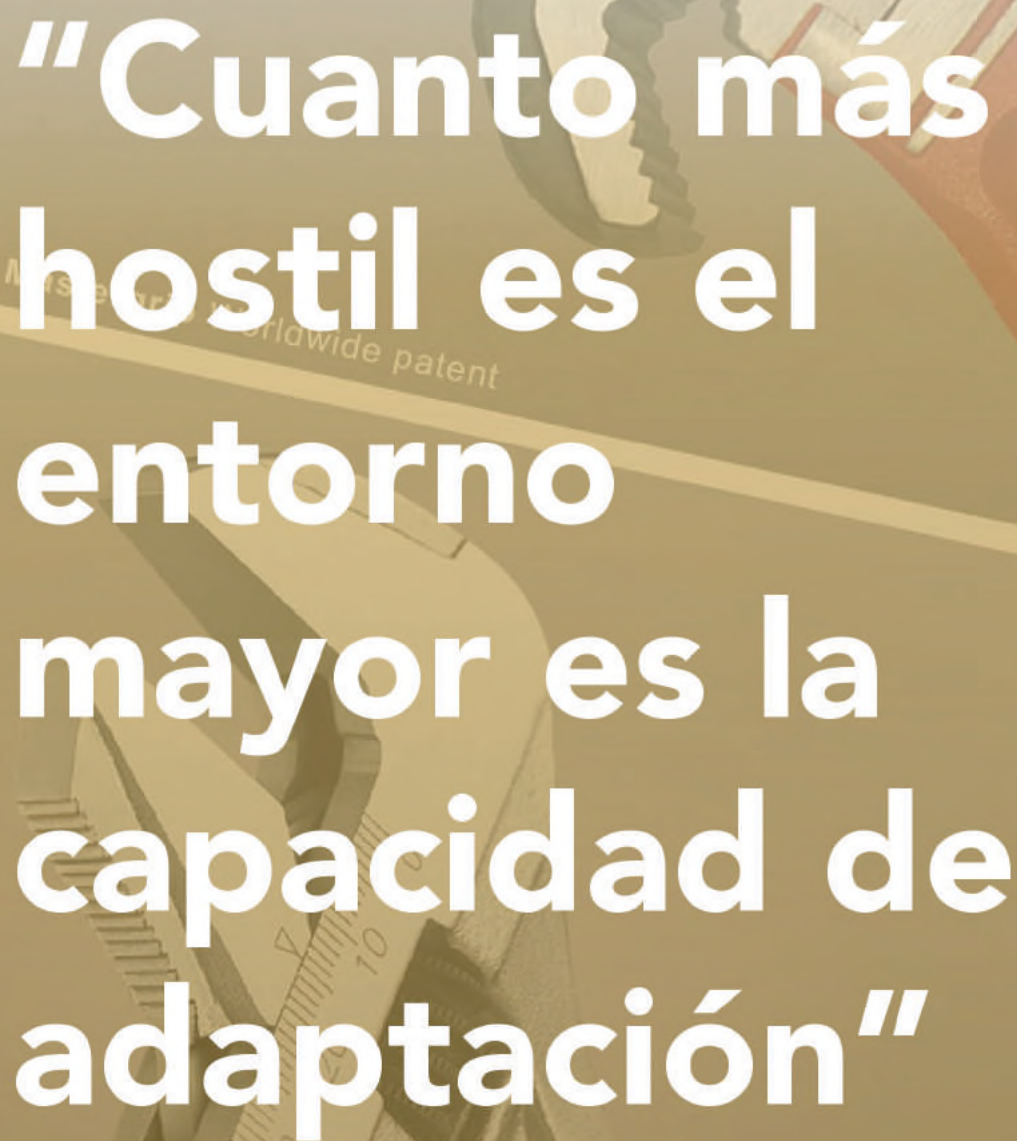
- **Innovación abierta.** Actualmente existen muchas ayudas. Hay información y está naciendo un espíritu de economía colaborativa, lo que supone una gran oportunidad para innovar a escala global.

- **Crear demanda global.** La comunicación de la marca a los usuarios finales es imprescindible para que exista una demanda real en el mercado.



25 años liderando el futuro de las superficies





**“Cuanto más
hostil es el
entorno
mayor es la
capacidad de
adaptación”**

Aner Garmendia
Director General, EGA Master

EGA MASTER

Fabricación de equipos y herramientas de mano de alta calidad para uso industrial, así como instrumentos de seguridad altamente especializados

**SEDE
VITORIA**

**#PAÍSES
156**

**EMPLEADOS
115**

**DIRECTOR GENERAL
ANER GARMENDIA**

**FACTURACIÓN
23 M€**

**86% FACTURACIÓN
INTERNACIONAL**

**21% EMPLEADOS
EXTRANJERO**

**PRESIDENTE
IÑAKI GARMENDIA AJURIA**



El caso renombrado de la llave alavesa

EGA Master es una empresa familiar que, con tan sólo 115 empleados, cuenta con un volumen de negocio de 23 millones de euros, tiene presencia en 156 países y ya ha desarrollado más de 200 registros de la propiedad industrial, patentes, modelos industriales, etc. Esta multinacional española creada en 1990 en Vitoria se dedica a la concepción, el diseño y la fabricación de equipos y herramientas de mano de alta calidad para uso industrial, así como instrumentos de seguridad altamente especializados. La empresa se posiciona como líder del mercado, en parte gracias a su fuerte apuesta

por la inversión en I+D (7%), quintuplicando la media del sector en este ámbito.

Nacida como especialista en herramienta para tubo, EGA Master ha ido adoptando con éxito un proceso de diversificación de productos hasta llegar a las cerca de 21.000 referencias actuales. Con ellas da servicio a las industrias más exigentes, como las del automóvil, aeronáutica, naval, petróleo, gas o minería. La compañía se ha convertido en el único fabricante mundial del sector que ofrece una solución integral con diez gamas de alta innovación: herramienta para tubo, general para mecánica, herramienta neumática e hidráulica para usos subacuáticos, antichispa, antimagnética de titanio, electrodisipativa ESD, herramienta aislada a 1000 voltios, herramienta anticaída anti-drop, sistemas de control de herramientas y equipos e instrumentos anti-exposición intrínsecamente seguros con certificación ATEX / IECEx.

Paradigma de gestión empresarial

El 90% de sus ventas provienen de los mercados exteriores. 'El caso EGA Master' ha sido

estudiado en diversas universidades por su brillante nacimiento y su consolidada evolución. Su peculiar apuesta por la internacionalización y el éxito de “la llave alavesa” o “basque wrench”, mundialmente patentada y herramienta más premiada de la historia, han supuesto un paradigma de gestión empresarial.

A lo largo de su proceso de fabricación y comercialización, la empresa transmite sus valores a través de visitas continuas tanto a sus clientes y distribuidores especializados como a los clientes finales de sus productos. Además, acude a diversas ferias con el fin de promocionar sus productos y crear un clima de confianza, transparencia y trabajo centrado en satisfacer las necesidades de sus clientes.

Desde la adopción del Modelo Europeo de Excelencia EFQM, EGA Master ha desarrollado un sistema de gestión horizontal con la construcción de un proyecto común basado en las personas. Ello le ha valido a la empresa el reconocimiento Europeo Q de Oro de EFQM, el Premio Europeo a la Mejor Práctica en Innovación, el Premio Oro Iberoamericano a la Calidad, los Premios Príncipe Felipe a la Competitividad e Internacionalización, o el Premio Ruban D’Honneur Europeo en los European Business Awards 2012/13 como una de las 100 empresas europeas más destacadas en su comportamiento ético, innovación y éxito empresarial, entre otras decenas de premios. Todos ellos máximos galardones que convierten a EGA Master en la empresa del sector más premiada en excelencia en gestión e innovación, calidad y responsabilidad social corporativa.



EGA Master es una organización con permanente espíritu innovador, totalmente orientada al cliente y con un objetivo claro: la total satisfacción del mismo a través de una oferta integral de productos, soluciones personalizadas y atención y servicios de vanguardia.

1. Los retos de EGA Master

Nacionalizando la internacionalización EGA Master focaliza sus esfuerzos en sacar su modelo de negocio fuera de los mercados tradicionales españoles como el latinoamericano, el europeo y el del Norte de África porque consideran que los mercados emergentes son ahora el mayor foco de oportunidades. Actualmente el 90% de sus ventas se realizan fuera de España y un 60% de las mismas proceden de mercados emergentes, que son a los que menos les ha afectado la crisis y cuentan con las mejores perspectivas de crecimiento para los próximos 30 años. La empresa está haciendo una apuesta muy fuerte por los mercados asiáticos, los de medio oriente y los de África subsahariana. A su vez, destacan la creación de filiales en Brasil y México. El resto de las filiales son oficinas comerciales y se localizan en Bélgica, Francia, Italia, Singapur, Australia, Egipto y Argentina.

La empresa ha tenido el desarrollo inverso al habitual en el resto de empresas a la hora de gestionar sus negocios porque, en vez de haber hecho un salto desde el mercado nacional al internacional, han implementado un proceso que ellos llaman “nacionalización”. En este sentido, a pesar de ser una compañía mediana y familiar, trabajan desde su fundación a nivel global. El fundador de EGA Master, Iñaki Garmendia, decidió orientar la empresa exclusivamente a los mercados internacionales desde su fundación porque detectó cómo las organizaciones desarrollan mecanismos de adaptación y evolución más complejos cuanto más hostil es el entorno. EGA Master entendía que la excesiva dependen-

cia del mercado nacional podía conllevar el riesgo de acomodarse ante la relativa protección que esto ofrecía por motivos de cercanía cultural y geográfica, idioma, barreras arancelarias o incluso moneda, características disuasorias y limitadoras de la competencia. La internacionalización es un manantial inagotable de información que aporta siempre lo esencial sobre las tendencias y necesidades del mercado a nivel global, así como una vigilancia constante sobre los movimientos de la competencia, tanto la conocida como la emergente, en cualquier lugar del mundo.

La internacionalización es un manantial inagotable de información

Visita y vencerás

Otro de los grandes retos de la marca es conseguir que los distribuidores del mundo entero comuniquen sus mensajes de la misma forma y en todas partes del mundo. A la hora de diseñar su estrategia, una de las debilidades del sector ha sido el hecho de no trabajar el contacto con el usuario o cliente final. Sin embargo, en EGA Master consideran vital visitar personalmente a los usuarios, aunque no se les venda directamente, porque las visitas suponen una importante interacción informativa que permite conocer sus necesidades y ofrecerles soluciones adaptadas. Este contacto directo con los usuarios supone una importante ventaja respecto a su competencia, que no hace ese esfuerzo de visitar a los usuarios finales.

El seguimiento de sus productos en todos los países supone ventaja importante respecto a la competencia

2. Propósito de marca

2.1 Visión y misión

EGA Master otorga una especial relevancia a la visión y los valores de la empresa como elementos fundacionales que se van revisando y adaptando con el tiempo. Su visión y valores vienen del propio fundador y forman desde siempre parte de la cultura de empresa, aunque en un principio no estaban explícitamente especificados o escritos. En el año 2000 tomaron como referencia el modelo europeo de calidad total de mejora continua para verbalizar y documentar la estructura de aquellos pensamientos y de la cultura empresarial que ya habían desarrollado instintivamente. En ese mismo año definieron y especificaron la misión, la visión y los valores de la empresa implicando a todo el equipo. Una vez que formalizaron lo que eran la misión, la visión y los valores de la empresa, acordaron revisar cada tres años todo el proceso estratégico.

El modelo europeo de calidad les ayudó a verbalizar y documentar la cultura empresarial que ya habían desarrollado instintivamente

Diseñando en familia

La dirección pidió a todos los empleados que participaran de manera activa en la definición de los valores de empresa para que fueran lo más ajustados a la realidad y su entorno. Durante el proceso pidieron su opinión de manera abierta y escrita a los empleados sobre cuáles eran los valores de la empresa. El Director General de EGA Master, Aner Garmendia, recuerda: "De manera abrumadora, casi todos los empleados coincidieron al definir los valores, destacando sobre todos: la perseverancia, el trabajo en equipo,

“Casi todos los empleados coincidieron al definir los valores”

la responsabilidad y la orientación al cliente, definiendo EGA Master como una empresa centrada en el “talento con talante”.

Excelencia EFQM para generar riqueza y empleo

La misión de EGA Master explica su manera de enfrentarse a los retos. La empresa se considera una organización totalmente orientada al cliente, dedicada a la fabricación de equipos y herramientas de mano de alta calidad para uso industrial - profesional, así como instrumentos de seguridad altamente especializados. Apuestan por la integración horizontal como sistema de fabricación, y por la exportación y la innovación como fuentes generadoras de mejora continua. Su principal compromiso es la total satisfacción del cliente a través de una oferta integral de productos, aportándole soluciones personalizadas y servicios de vanguardia gracias a su capacidad de adaptación, flexibilidad y a su permanente espíritu innovador. Sus procesos se gestionan a través del modelo de excelencia EFQM. Además, EGA Master basa su proyecto

en las personas y cree firmemente en su desarrollo e implicación.

2.2 Valores

El proyecto de EGA Master se asienta sobre cuatro pilares: el Equipo Humano, joven, creativo, bien formado y comprometido con los valores de la organización; la Internacionalización como fuente clave de diversificación, aprendizaje y mejora continua; la Innovación partiendo del convencimiento de que un presente, por espléndido que sea, lleva impresa la huella de su caducidad; y la Integración Horizontal como modelo de fabricación. Cuatro pilares encaminados hacia un objetivo claro: la Orientación Total al Cliente, el agente activo que tiene más valor a la hora de definir sus propuestas. Cuidan las relaciones con sus clientes a partir de la premisa de otorgarles valor durante todo su “Customer Journey”.

Talante vs. talento

EGA Master identifica la necesidad de contar con personal no sólo con talento, sino también con talante, que comparta los valores de la empresa. Garmendia explica: “Hay veces que un candidato te deja muy impresionado en el proceso de selección pero realmente no comparte los valores de la empresa y tiene una visión distinta de lo que es la misma”. Por ello, remarcan la importancia de seleccionar bien a las personas



y ponen en valor la humildad a la hora de levantar, construir y consolidar su empresa familiar. Esta actitud es clave a la hora de gestionar un negocio.

Identifican la necesidad de contar con personal que comparta los valores de la empresa

EGA Master considera a las personas como su principal capital y activo. La empresa entiende el desarrollo organizacional como algo inseparable del desarrollo de su equipo humano. En esta línea, desarrollan un concepto de formación que definen como un proceso continuo de desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades, capacidades y conocimientos de las personas que garantiza el desarrollo tanto de éstas como de la organización. EGA Master invierte en formación de forma continua porque considera que es la mejor garantía de progreso. Consecuentemente, la organización posibilita la capacitación de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales. Las estrategias formativas se concretan en los Planes Formativos anuales con los resultados que van alcanzando y que mantienen una tendencia positiva y sostenida.

Remar en la misma dirección

El trabajo en equipo es otro de los puntos fuertes que EGA Master cuida y destaca en su propuesta al fomentar la especialización del personal y una manera colaborativa de trabajo en la que todos los agentes están implicados. Es necesario destacar en este sentido la importancia de que todo el equipo reme en una misma dirección y persiga metas comunes para lograr resultados de excelencia.

La voluntad de aprendizaje y el espíritu de mejora continua son dos conceptos que se instauraron en EGA Master desde su fundación y que siguen vivos a día de hoy. Se consideran claves a la hora de revolucionar su valor como

empresa adaptada a los cambios y giros que experimenta el mercado. Además, señalan como el hecho de ser una empresa familiar les aporta valores añadidos, flexibilidad y una alta capacidad de reacción que quizá empresas de mayores dimensiones no son capaces de llevar a cabo.

3. Posicionamiento

3.1 Clientes

Garantía de por vida en 150 países

EGA Master fabrica tanto para el canal de distribución industrial como para otros colegas fabricantes de herramientas a los que complementa su gama de producto. Además de su propia marca, EGA Master fabrica en OEM (con la marca del cliente) para otro centenar de fabricantes competidores y/o distribuidores marquisitas de gran prestigio de los cinco continentes, a los que ofrece la posibilidad de tener un producto personalizado. Así, se ha convertido en el único fabricante del sector con capacidad para fabricar cualquier artículo de su catálogo con la marca propia de cada uno de sus clientes.

EGA Master es líder destacado de su sector en exportación con filiales en Brasil y México, y cuenta con oficinas comerciales en Bélgica, Francia, Italia, Singapur, Australia, Egipto y Argentina. Con una red de distribuidores que está presente en los cinco continentes, EGA Master exporta casi el 90% de su producción a más de 150 países. De este modo, se ha convertido en la empresa del sector que traslada el más alto nivel tecnológico e innovador a mayor número de países.

Realizan un esfuerzo continuo para mejorar el servicio y las condiciones de entrega a los clientes finales, lo que ha conducido al desarrollo de un innovador almacén inteligente para el producto final. Además, cuentan con un programa

de visitas periódicas a los clientes que permite el acceso a información directa sobre ellos y con un área de desarrollo de productos donde la participación y la cooperación de los clientes y los proveedores son de suma importancia. La participación está expresamente reglamentada en el procedimiento de desarrollo de nuevos productos.

El esfuerzo por mejorar el servicio y condiciones del cliente final ha conducido al desarrollo de un innovador almacén inteligente para el producto final.

3.2 Propuesta de valor

EGA Master apuesta por la innovación continua porque considera que la gestión de este activo es el aspecto clave que les aporta diferenciación respecto al resto de las empresas, les permite ser competitivos y estar adaptados a los posibles cambios o necesidades que puedan surgir. Garmendia explica que apuestan por la innovación y la diferenciación: "Tienes que aportar valor de alguna forma. Si ofreces lo mismo que los demás y de la misma manera, vas a tener que competir en precio". En este sentido, EGA Master centra su política de diferencia-

ción en dos vertientes: la búsqueda de nichos de negocio y la aplicación de la innovación en los ámbitos de la eficiencia y la productividad.

En el caso de optar por la búsqueda de nichos de negocio, se centra en el ámbito de la seguridad en empresas industriales de sectores como los de la aviación, el sector químico, el petrolero, el astillero o en la minería. Según Garmendia: "La seguridad en las empresas es como la salud para las personas".

Como ya se ha comentado, en el desarrollo de la innovación en los ámbitos de la eficiencia y de la productividad, EGA Master ha conseguido ser el único fabricante mundial del sector que ofrece una solución integral con diez gamas de alta innovación. Gracias a esto, la empresa consigue beneficios tales como que sus productos permitan ahorrar tiempo en las reparaciones o los mantenimientos, lo que puede proporcionar a las empresas millones de ahorro porque cada parada que se hace en un proceso industrial supone pérdidas millonarias. En este sentido, a una refinería le supone una inversión muy pequeña el gasto en herramientas comparado con el gasto que puede suponer un parón más largo en la cadena de producción.

BE SAFE...BE EFFICIENT

En EGA Master nos comprometemos a usar la innovación, la tecnología y la excelencia empresarial para ofrecer herramientas, equipos y servicios de alta calidad industrial a través de un servicio integral para mantener seguros y eficientes a los trabajadores de todas las industrias.



Iñaki Garmendia
Presidente y Fundador

Solución Integral

Único fabricante con
10 gamas y
20000 referencias

Alta calidad industrial

Fabricantes para
más de 100 marcas

Rapidez de servicio

Nivel de disponibilidad
de más de 98%

De esta manera, tratan de hacerse un hueco en el mercado con esos elementos diferenciales que tienen como base la innovación pero que están centrados en la seguridad y en una mayor eficiencia y productividad. Su eslogan lo dice todo: “Be Safe... Be Efficient”.

El precio no es lo importante

La búsqueda de nichos de mercado ha hecho posible que la empresa entrase en gigantes de la industria como ExxonMobil o Shell. En este sentido, cabe destacar que EGA Master no habría accedido a estas empresas sin tener una propuesta innovadora, ya que para ellos la herramienta es una especie de commodity. Por otra parte, explican cómo al realizar su oferta a través de la innovación consiguen que la variable precio sea secundaria.

EGA Master realiza constantes feedbacks con el mercado para gestionar la innovación. Por ello, el hecho de que la empresa esté presente en 150 países les permite recoger una gran cantidad de información y les otorga una ventaja competitiva. A pesar de que EGA Master no vende a los usuarios finales, Garmendia señala: “A nosotros las ideas de innovación nos vienen no sólo de nuestros propios colaboradores, sino de la interacción con nuestros distribuidores y con los usuarios finales”. Además, ha detectado como los competidores, pese a que a ellos su interrelación con los clientes finales les aporta ideas sobre los problemas reales que los usuarios querían evitar, mantienen relación sólo con el suministro industrial.

Las ideas de innovación nos vienen de la interacción con nuestros distribuidores y con los usuarios finales

EGA Master pone en valor el hecho de que la innovación no tiene que ser algo estrictamente ceñido al producto, también se puede aplicar al

proceso productivo o a las relaciones comerciales.

De la verticalidad a la horizontalidad

Se trataba de incorporar la innovación a la fabricación de herramientas como modelo productivo, el denominado sistema de «integración horizontal», en contraposición al hasta entonces empleado sistema de «integración vertical».

Se trataba de incorporar a la fabricación de herramientas como modelo productivo, el denominado de “integración horizontal”

Iñaki Garmendia, conocedor del sector donde llevaba ya más de veinte años de ininterrumpida actividad, había llegado al convencimiento de que el tipo de empresa tradicional, dedicada a la producción directa en sus propias instalaciones de todos y cada uno de los procesos de fabricación de cada artículo, tenía fecha de caducidad cercana. Garmendia llegó al convencimiento de que los modernos sistemas de fabricación adoptados como modelo productivo en sectores tan desarrollados como los de automoción y aeronáutica, con tan buenos resultados, podrían ser aplicables al sector de herramienta de mano.

Tradicionalmente, el modelo productivo de la industria mundial de la herramienta de mano ha estado integrado muy verticalmente; es decir, basada en un sistema por el que las empresas realizaban con medios propios todos los procesos productivos, de principio a fin, relacionados con la manufactura de su producto. De esta forma, fases como la fundición, forja, mecanización, tratamientos térmicos o recubrimientos galvánicos se concentraban en manos de una empresa que no concebía ninguna otra fórmula alternativa de fabricación.

Este modelo de integración vertical contaba con una serie de desventajas importantes, ya que ni permitía sinergias interempresariales, ni la necesaria y sana colaboración competitiva, ni la especialización propia en ningún proceso concreto, ni posibilitaba la obtención de las economías de escala necesarias para ser competitivo de forma global. La integración vertical cargaba además a la empresa de una estructura fija, excesivamente rígida y pesada.

Para cuando nació EGA Master era ya un hecho probado y amargamente experimentado que el sistema de fabricación tradicional o integración vertical tenía los años contados. Las primeras industrias que se destacaron precisamente por lo contrario, por una integración horizontal, fueron las industrias del automóvil y la aeronáutica, como paradigmas de la industria más avanzada y moderna, y son las que han venido sirviendo como referentes a otros sectores industriales. Se trata de un modelo en el que el fabricante se centra en sus puntos fuertes, en aquellos eslabones clave y de mayor relevancia —como pueden ser los de I+D, ingeniería, diseño industrial y control de calidad—, mientras que al mismo tiempo opta por subcontratar a especialistas punteros el resto de los pasos de la larguísima cadena de valor, como pueden ser la producción de partes, piezas, componentes o procesos que requieren un grado de especialización elevado.

La experiencia de las dos últimas décadas ha demostrado que la integración horizontal requiere inversiones mínimas en bienes de equipo; se vale de las ya realizadas por los subcontratistas, proveedores especializados y expertos; permite aprovechar las sinergias y economías de escala; ofrece una mayor rapidez y “amoldabilidad”, así como tecnología punta en cada caso, competitividad, capacidad de personalizar el producto, siempre adaptable a la demanda precisa del mercado; y rentabiliza al extremo la potencial incorporación de nuevas tecnologías con carácter inmediato. Dicho de otra forma, hoy es imposible ser con medios propios el mejor en todas las tecnologías —más de sesenta— que se aplican en la fabricación de la herramienta de mano. Incluso es impensable ser muy bueno y

competitivo en todas ellas. Pero sí es perfectamente factible seleccionar al mejor en cada una de las tecnologías implicadas, subcontratarlas y disponer de ellas, para llegar a convertirse así en usuario privilegiado de todas ellas. Además, es un hecho probado que la integración horizontal es fácilmente susceptible al cambio, favorece la competencia entre subcontratistas, facilita el lanzamiento de nuevos productos, reporta una gran flexibilidad, agilidad y competitividad, y garantiza una capacidad ilimitada de crecimiento.

Propiedad intelectual

La compañía trabaja con un equipo externo y en la medida de lo posible trata de patentar el producto en España o Europa y, en caso de que sea revolucionario, intenta patentarlo a nivel mundial. En EGA Master la diferenciación a través de patentes en el ámbito geográfico no es tanto por coste, sino por el hecho de cerrar la puerta a posibles copiadore y vendedores en los mercados más importantes como son el europeo, el mercado chino, el japonés, el brasileño o el mexicano. Cuando tienen que introducir mejoras en un producto o desarrollar uno nuevo realizan tres clasificaciones. En primer lugar, destacan los productos rechazados que no encajan en su estrategia. En segundo lugar se encuentran los productos en desarrollo, que no son prioritarios y los meten en el “congelador” de forma temporal. Por último, incluyen los productos que les parecen interesantes y los desarrollan. En este último caso, estudian si son patentables o protegibles. Destacan cómo hay distintos niveles de protección, desde el modelo industrial, el de utilidad o la patente nacional, europea o mundial.

La “llave alavesa” o “basque wrench”

Aner Garmendia asegura ¹que las patentes aportan un valor importante de cara al mercado y explica: “Cuando les ofrecemos un producto exclusivo a los distribuidores, que garantiza una mayor seguridad, que va a permitir a los clientes

1

trabajar de forma más eficiente y que además los competidores no lo tienen, ese elemento diferenciador es clave porque nos permite aumentar las ventas, aporta prestigio y reputación". A modo de ejemplo EGA Master ilustra el caso de la "llave alavesa" o vasca, desarrollada por ellos. En su fundamento de llave ajustable, el producto es una llave del tipo vulgarmente llamado llave inglesa, pero con una serie de ventajas funcionales de gran entidad que han patentado a nivel mundial. Esto permite a EGA Master lanzar una imagen de empresa innovadora, avanzada y tecnológica, referente en innovación.

Con la llave alavesa el primer paso fue crear el producto y después buscar un nombre original que identificara la marca de su tecnología internacionalmente. De esta forma, decidieron que se correspondiera con el origen territorial de la invención y la bautizaron como "llave alavesa". No obstante, como el gentilicio de "alavesa" suponía una dificultad insalvable para traducirlo a idiomas foráneos, decidieron llamarla "llave vasca" para ser traducida y asociada siempre a la marca EGA Master. En España mantuvieron el nombre de llave alavesa. De este modo, comentan que siempre que alguien pide una llave vasca o alavesa la asocia directamente a EGA Master.

Siempre que alguien pide una llave vasca la asocia directamente a EGA Master

3.3 Expansión y alianzas

Las principales dificultades de comunicación pasan por lograr que los distribuidores transmitan sus mensajes de la misma manera en la que lo haría el propio personal de EGA Master. Para que esto no ocurra intentan llevar a cabo varias acciones. En primer lugar, organizan visitas personalizadas a la sede de EGA Master destinadas a las personas clave encargadas de la distribución del producto con el fin de que conozcan los valores que representan su cultura.

Por otro lado, hacen el esfuerzo de ir a la sede del distribuidor y organizar allí jornadas técnicas y de formación con su red de ventas y su personal para trasladar la cultura y los valores del conocimiento. Además, cuando acuden a visitar los diferentes países, los directivos de EGA Master y sus distribuidores realizan conjuntamente rondas de visitas a los clientes finales. De esta forma su propia red de ventas interioriza los mensajes que quieren sacar al mercado y sirve como una especie de educación basada en los valores de la marca.

La red de ventas interna y los distribuidores realizan visitas conjuntas para que interioricen los mensajes basados en los valores de su marca

Otros aliados clave de EGA Master son sus proveedores, porque ellos trasladan la información tecnológica en la producción. Pertenece a varios clústeres entre los que destacan uno relacionado con la innovación en el País Vasco, así como otros de la industria eólica y marítima, y la Confederación de Fabricantes Exportadores de Ferrería, etc.

La copañía pone en valor el hecho de pertenecer a varios clústeres porque les aporta un intercambio de información y know-how que les facilita el aprendizaje, además de permitirles compartir experiencias y construir una red de relaciones útiles. No obstante, para ellos lo fundamental son los proveedores. En esta época en la que la tecnología cambia tan rápido, aquel que se dedica solo a un proceso o a una tecnología está obligado a implementarlo de inmediato para no quedarse fuera del mercado.

Por otro lado, Aner Garmendia recuerda: "Las pymes tienen la misma capacidad de innovar y de internacionalizarse que las empresas de mayores dimensiones, que gozan de una serie de ventajas importantes". No obstante, entienden

el mensaje que se traslada a las instituciones por parte de las pymes acerca de las dificultades que encuentran en su proceso de internacionalización.

Ser pequeñas tiene también sus ventajas, como son la flexibilidad, la rapidez y la capacidad de adaptación a las necesidades del cliente

3.4 Arquitectura de marca

EGA Master tiene una estructura de marca única. No hacen distinción en los niveles de calidad de su oferta y se comprometen siempre a dar la mejor solución a los clientes. Esta estrategia les permite englobar a todos sus productos en su propuesta de no comprometer ni la seguridad ni la calidad de la marca. Reconocen cómo en el B2B, y especialmente su sector, es vital que la marca comunique unos valores, dado que una empresa industrial tiene que transmitir confianza y seguridad, y esto sólo se logra a través de la marca.



En su empeño por ser una empresa global líder en su sector, EGA Master trabaja bajo el mantra de crear una marca única, fuerte y reconocible. En todo caso, no tiene inconveniente en vestirse en ocasiones de marca blanca y ser distribuida bajo marcas locales en aquellos mercados que son más difíciles de penetrar por sus fuertes percepciones culturales. Como se menciona anteriormente, a estos competidores sólo les ofrece los productos sin patentes

4. Plan de comunicación

4.1 Gestión

EGA Master gestiona la comunicación interna de manera transparente, fluida, clara, abierta, accesible y dinámica entre las personas de la organización y a todos los niveles. Es un elemento básico para la identificación de las personas con el proyecto organizacional. Para ello, EGA Master cuenta con un Mapa de Comunicación Interna donde se recogen los diferentes canales de comunicación (ascendente, descendente, horizontal y bidireccional) que dan respuesta y son adecuados a las necesidades existentes en la organización.

La empresa tiene un departamento de marketing que trabaja el 100% de su tiempo en la gestión de las acciones de comunicación. Está dirigido por el Director Comercial y de Marketing, quien establece, junto con la Dirección de la empresa, una visión general de la misión del marketing. Al mismo tiempo, el equipo asume las directrices y coordina las áreas comerciales y el Departamento de Marketing interno de la empresa. Por otra parte, tienen un consultor externo de comunicación que les ayuda a gestionar la comunicación externa, en el ámbito nacional o regional, con los medios de comunicación generalistas, radios y televisiones. En este sentido, destacan cómo en el País Vasco tienen un impacto mediático muy superior al que las empresas del mismo tamaño suele tener.

“Para mi padre y para mí comunicar es una obligación”, asegura Aner Garmendia. Por ello, realizan una labor pedagógica en escuelas, universidades e institutos. El hecho de comunicar no lo hacen por altruismo, sino porque les supone un ejercicio de introspección que les obliga a reflexionar sobre sus errores y sus puntos fuertes. “Cuando comunicas la gente pregunta, da su opinión y ese intercambio es fructífero. Te permite acumular capital relacional que también es importante no sólo por el aprendizaje sino por cualquier necesidad eventual que puedan tener. Es bueno que te conozcan y es bueno que

tú conozcas”, explica Aner Garmendia. Además, concretan cómo de ahí pueden salir ideas de colaboración y oportunidades que de otra forma no podría surgir.

4.2 Mensajes

Atributos diferenciales

Los mensajes que EGA Master ha desarrollado para comunicar su propuesta se centran especialmente en sus atributos diferenciales: la innovación y la seguridad. La manera en que comunican la importancia que tiene para la empresa la seguridad es un símil con el valor que tiene la salud para las personas. De esta manera son capaces de empatizar con personas de cualquier parte del mundo mediante la transferencia de los atributos de la salud para los seres humanos a los atributos de la seguridad para los procesos productivos de una empresa. Con esta técnica establecen relaciones comparativas muy sencillas de comprender para sus clientes y posicionan sus productos como commodities. También utilizan técnicas de storytelling para hablar de innovación y adaptación a los mercados. En este caso, comparan el proceso de adaptación y evolución de EGA Master a los procesos que

nacen de manera natural en animales a la hora de adaptarse al medio.

Para empatizar con personas del mundo entero, utilizan un símil con el valor que tiene la salud para las personas

Personas seguras

El mensaje que lanzan al mercado gira en torno al concepto de la seguridad, que tiene un gran calado en el mundo industrial ya que una explosión o un accidente para una multinacional es una auténtica catástrofe que tienen que prevenir. Y es aquí donde EGA Master intenta ayudar a las empresas. A través de la web transmiten su preocupación por la seguridad e intentan comunicar, desde su humildad, que no se limitan a hacer negocio, sino a tratar de hacer un mundo mejor. Esta línea de mensajes cohesionan al equipo y a sus colaboradores, y repercute directamente en la manera en que se va creando la marca.

4.3 Acciones de comunicación



Para poder comunicarse con sus distribuidores especializados y sus consumidores finales por el mundo entero, EGA Master considera que la función del marketing online tiene un gran peso a la hora de gestionar la marca. Cuentan con perfiles y actividad continua en todas las redes sociales, con especial énfasis en LinkedIn por ser la red más orientada a las relaciones profesionales. En Youtube difunden vídeos corporativos, de formación, técnicos e incluso uno reciente, en colaboración con la SPRI (Agencia Vasca del Desarrollo Empresarial), que relatan de manera dinámica su modelo de intraemprendimiento.

Señalan que cada vez dan más relevancia al marketing offline, que defiende como pilar fundamental el contenido humano centrado en el manejo de las emociones y la transmisión de confianza. Esta nueva estrategia aúna esfuerzos en conocer a las personas con las que trabajan y generar confianza. Aner Garmendia subraya: "Es necesario hacer millones de kilómetros para conocer de forma conjunta a aquellos con los que trabajas".

‘El caso de EGA Master’, un caso de éxito

Hace un año y medio la Universidad de Deusto publicó el libro "Caso de EGA Master", que se tradujo a múltiples idiomas para promocionar la historia de su marca a nivel global.

La clave son las ferias

La empresa participa al año en 20 ó 30 ferias que le permiten tener ese contacto cercano con el distribuidor y con el usuario. Las ferias y las visitas que hacen a los clientes son una parte básica en su Plan de Marketing, tanto para comunicar como para entender y remarcar que siempre adaptan su mensaje a cada uno de los mercados. En EGA Master identifican varias recomendaciones acerca de las ferias para difundir entre aquellas empresas que se quieren internacionalizar.

1- No sirve únicamente acudir a una feria un

año y abandonar el país, sino que hay que establecer un compromiso firme, estable y duradero en los diferentes países que visitas.

2- Es importante convertirse en un interlocutor a largo plazo que genere confianza, conozca a las personas y transmita sensación de perseverancia, esfuerzo, ubicación y compromiso.

3- Es vital transmitir un mensaje de cercanía que refleje la capacidad de escuchar. Consideran que se deben conocer las necesidades del cliente para transmitir una propuesta de valor ajustada a los mercados. Es necesario acudir durante tres o cinco años seguidos a la misma feria y aprovechar la pre-feria y la post feria para promocionarse.

Para la promoción de su marca, EGA Master celebra cada año la entrega de premios "GOLDEN EGAS" en la importante feria de Colonia. Con estos premios, EGA Master reconoce públicamente sus socios más fieles de todo el mundo. De esta manera consiguen fortalecer la relación con sus grupos de interés más cercanos. En 2012, la ceremonia obtuvo su mayor éxito con más de 200 distribuidores comprometidos de todo el mundo y contó con la presencia de los máximos representantes de la feria, los medios de comunicación e instituciones gubernamentales españolas.

Apps para pequeños manitas: los compradores del futuro

A la hora de diseñar su estrategia, una de las debilidades de EGA Master ha sido el hecho de no trabajar el contacto con el usuario final. Por ello, ahora están realizando esfuerzos para crear estrategias de comunicación que acerquen la marca a las personas. Por ejemplo, una página de Facebook que funciona como un canal complementario de comunicación. En ella actualizan información sobre nuevos productos, eventos de la marca y concursos que realizan. También publicitan su nueva APP "EGA Master Tool Game" para Android y iPhone.

La APP es un juego educativo y entretenido,

dirigido a personas de 3 a 13 años, para que aprendan a usar herramientas profesionales como martillos, alicates, destornilladores o extractores de manera segura. De este modo quieren que se vaya construyendo una relación más directa entre la empresa y los clientes finales. Además hacen llegar el mensaje a los niños con el objetivo de hacer que esos potenciales clientes ingenieros conozcan la marca cuando sean mayores y tengan una percepción creada de lo que es EGA Master.

4.4 Medición y control

“La diversificación de su oferta en diferentes mercados es una estrategia que funciona como si fuera una especie de estabilizadores automáticos”, afirma Aner Garmendia. En caso de que un mercado tenga problemas, EGA Master puede compensar las ventas con otros mercados de países que estén sanos. Por ejemplo, si las materias primas están a un precio alto, van a aquellos países que les beneficien como pueden ser los de América o África. De esta forma trabajan con mayor tranquilidad, según explica Aner.

“Más vale prevenir que curar”, dice el refrán. Por ello, EGA Master intenta generar soluciones de forma rápida y eficiente. En línea con esta idea, la empresa ha fijado un límite máximo de venta en España del 30% del total del negocio. Del mismo modo, tiene un límite de venta total del 15% de su facturación en cada mercado que intenta no superar. En caso de internacionalizarse en un país y llegar a la cota del 15%, lo toman como indicador para analizar o decidir a dónde destinar sus recursos con el fin de diversificar más su negocio. En ese caso, generan acciones de marketing en otros países o acuden a ferias para explorar otros mercados.

5. Aprendizajes

- **Controlar los riesgos a través de la diversificación.** La diversificación es una de las claves de su éxito y por ello establecen límites porcentuales de venta, distribución y cuota de mercado según el país.

- **Centrarse en atributos valorados por los clientes.** EGA Master se dedica al mundo de la seguridad porque considera que es una commodity que las empresas compran, independientemente de su precio, por lo que obtiene mayores márgenes de beneficio.

- **La internacionalización es una válvula de escape en períodos de crisis.** Permite vender en mercados sanos cuando algunos mercados empiezan a dar problemas.

- **Es importante visitar a los usuarios finales personalmente.** Estas visitas proporcionan información vital para cubrir sus necesidades.

- **Más vale talante que talento.** Estar seguro de que seleccionas a gente que comparta tus valores, capaz de trasladar y de volcar esos valores en su trabajo.

- **Intercambiar información.** La empresa pone en valor el hecho de pertenecer a varios clústeres porque aporta un intercambio de información y facilita el aprendizaje.

- **Ser de tamaño reducido puede ser positivo.** El hecho de ser una empresa pequeña tiene también sus ventajas, como son la flexibilidad, la rapidez y la capacidad de adaptación a las necesidades del mercado, así como un trato cercano, cálido y humano. Estar cerca del cliente y de su problema es estar cerca de su solución y por lo tanto de su satisfacción.

- **La humildad es un valor necesario.** EGA Master explica que sólo la humildad les permite ver lo mucho que les queda por aprender y desarrollar.

- **Disculparse es beneficioso.** Consideran que la capacidad terapéutica de la disculpa en el reconocimiento del error es algo muy importante, ya que es el primer paso para corregir lo necesario y reconquistar al cliente.

- **La paciencia y perseverancia son claves en las negociaciones.** EGA Master recomienda escapar de las prisas para entrar a cualquier mercado.

- **Cumplir las promesas.** Construye la confianza, factor esencial de los entornos B2B.

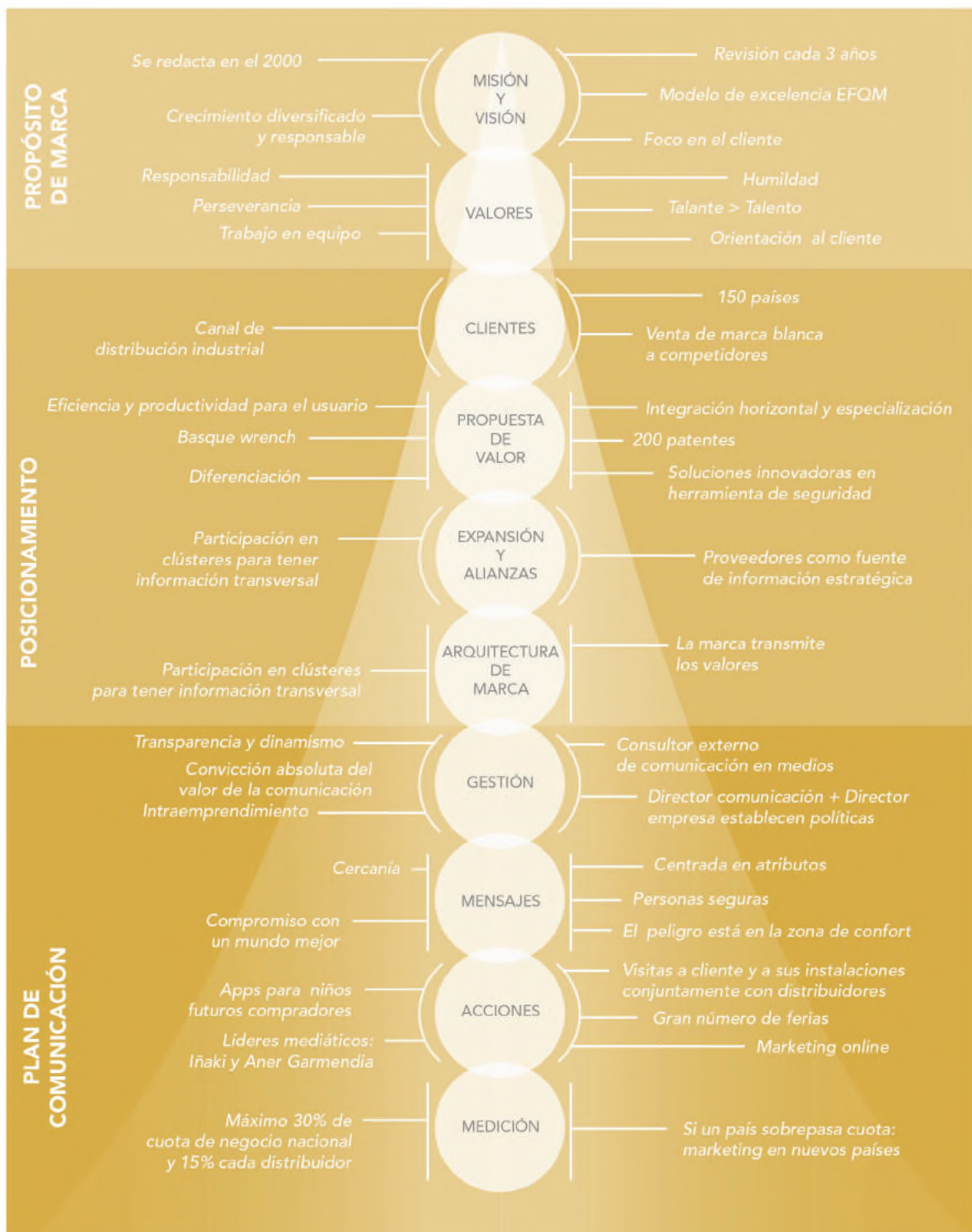
- **No tener miedo de atacar mercados muy competitivos.** Cuanto más hostil es el entorno en el que opere la empresa, mayor será su capacidad de adaptación a otros mercados.

- **Ser una empresa familiar permite a EGA Master tener mayor flexibilidad.** Supone una ventaja a la hora de adaptarse a los cambios, y transmite e inspira confianza y credibilidad por su trato cercano, cálido y humano.

- **Desarrollar un Plan de Branding.** EGA Master sustituye la consideración de coste, propia del marketing, por la de generación de valor de la marca, propia del branding.



El caso renombrado de la llave alavesa



A man in a blue Eulen uniform, including a cap and a polo shirt with the Eulen logo, is holding a long blue pole. He is smiling and looking towards the camera. The background shows a modern building with a glass facade and a sign that says "SIS".

**“La
expansión
internacional
es la clave
del éxito del
desarrollo de
la estrategia
empresarial”**

Javier Arnedo
Director de Marketing y Comunicación, Grupo Eulen

EULEN

Prestación de servicios generales a empresas y administraciones públicas

**SEDE
MADRID**

**#PAÍSES
14**

**EMPLEADOS
82.834**

**DIR. COM. Y MKT
JAVIER ARNEDO
AREITIO**

**FACTURACIÓN
1.336 M€**

**23% FACTURACIÓN
INTERNACIONAL**

**41% EMPLEADOS
EXTRANJERO**

**VICEPRESIDENTA
M^a JOSÉ ÁLVAREZ
MEZQUÍRIZ**



**GRUPO
EULEN**

Compromiso con las personas y la sociedad

El Grupo EULEN es un grupo familiar compuesto por 25 empresas con capital 100% español, líder en la prestación de servicios generales a empresas, y especialista en las actividades de limpieza, seguridad, servicios auxiliares -logística, generales y telemarketing-, FSM (Facility Services & Management), servicios sociosanitarios, mantenimiento integral, soluciones globales de recursos humanos y empleo, así como medio ambiente.

El proceso de internacionalización del Grupo EULEN se inició a principios de la década de los

noventa y supuso, ya en el año 1997, su entrada en el mercado latinoamericano, actual foco de su actividad exterior. En un primer momento se expandieron de la mano de grandes multinacionales españolas que se internacionalizaban, pero tras este paso se fueron asentando en los diferentes países para pasar a formar parte de su vida económica y social, así como para colaborar en su desarrollo. Actualmente, el Grupo está adherido al Pacto Mundial y firmemente comprometido con la sociedad a través del desarrollo de políticas sociales responsables, del mecenazgo cultural y de la protección del medio ambiente.

La plantilla del Grupo EULEN está compuesta por más de 84.000 profesionales, de los que un 58% trabaja en España. Cabe destacar que el Grupo es en nuestro país, en términos absolutos, la primera empresa en inserción laboral de personas con alguna discapacidad. Cuenta con más de 9.000 empleados en Chile y en México, 5.000 en Perú y dispone, a su vez, de personal en Portugal, EEUU y EAU (Emiratos Árabes Unidos). Por otra parte, el Grupo EULEN tiene más de 7.000 clientes, entre los que se encuentran algunas de las empresas más grandes del

mundo, repartidos en 14 países. Actualmente, la empresa factura más de 1.300 millones, 311 de los cuales son generados en sus mercados internacionales.

El origen de la empresa se remonta a 1962, cuando David Álvarez Díez creó en Bilbao Central de Limpiezas El Sol. Fue veinte años después, en el año 1982, cuando la compañía se presentó en Madrid como Grupo EULEN, tras la fusión de sus numerosas sociedades, y cuando se adoptó el búho como emblema de calidad en su logotipo. En ese momento, Álvarez adelantó el concepto con el que trabajarían hasta la actualidad, centrado en la externalización de servicios bajo la marca EULEN.



1. Los retos de Grupo EULEN

El origen familiar del Grupo EULEN marca de manera directa la forma que tienen de expandir su modelo de negocio, siempre con un crecimiento orgánico y rara vez con la compra de empresas. Actualmente, la compañía está presente en 14 países y destaca la labor que está realizando en los 8 en los que tiene presencia en Latinoamérica. Este mercado es el que mayor potencial presenta en la actualidad para el Grupo EULEN porque aunque hay muchas empresas locales que representan una fuerte competencia, la compañía aporta la ventaja competitiva de contar con una gran variedad de servicios y de ofrecer una amplia cobertura geográfica. Además, han observado cómo las multinacionales prefieren contar con el mismo

proveedor de servicios en todos los países donde están presentes, para conseguir así un nivel de calidad homogéneo sin necesidad de cambiar de interlocutor.

El Grupo EULEN se marca dentro de sus retos de internacionalización el objetivo de incrementar el peso de su facturación internacional respecto de la total. Así, la compañía espera que la facturación fuera de España llegue a representar un mayor porcentaje de la facturación total de la empresa que, actualmente, gira en torno al 25%.

Nuevos horizontes

Los últimos mercados a los que la empresa se ha acercado son los de EEUU y EAU. En el primero tiene presencia desde 2008 y en EAU ha creado recientemente su división Middle East para intentar aprovechar las grandes oportunidades de negocio que representa la región para la empresa. Se trata de una zona donde el Grupo quiere convertirse en un referente en el mercado de la externalización de servicios y del Facility Services y el Management.

Reorganizando el mapa

Ante la coyuntura económica actual, el Grupo EULEN se ha visto obligado a retirarse de países que no han llegado a ser estables y que, por lo tanto, llegaban a resultar perjudiciales o peligrosos para la empresa. En algunos países, por ejemplo, ha sido imposible mantener estabilidad debido al cambio del IPC.

Actualmente, en Qatar existen alianzas con socios locales y en Abu Dhabi se ha creado una nueva empresa para dar servicio a todo EAU. Asimismo, las necesidades de las grandes multinacionales llevaron a la empresa a asociarse con una compañía que ofreciera los mismos servicios y que estuviera presente en países a los que ellos no habían llegado todavía para poder cubrir más territorios. De esta forma, el Grupo EULEN y su partner alemán, Grupo Dussma, han creado la empresa ideafm

GmbH que les permite prestar servicio en más de 30 países de todo el mundo.

2. Propósito de marca

Barreras proteccionistas

A la hora de exportar su modelo de negocio, la compañía detecta la dificultad de internacionalizarse en aquellos mercados en los que se fomenta trabajar con compañías locales. Esto supone una barrera y una meta para el Grupo EULEN, que ha experimentado cómo el ser una empresa española en vez de pertenecer al mercado local, puede llegar a frenar en algunos casos sus posibilidades comerciales. Frente a ello, todas las delegaciones del Grupo EULEN en el extranjero son empresas totalmente integradas porque los empleados son locales.

2.1 Visión y misión

La visión del Grupo EULEN se basa en proporcionar servicios generales de calidad con el mínimo impacto ambiental posible, que contribuyan a mejorar el desarrollo y bienestar de las personas, así como el desarrollo económico y social de los países en los que están presentes. Además, sustenta su visión sobre cinco valores que giran en torno a la Responsabilidad Social Corporativa, el resultado económico, el respeto al medio ambiente, el desarrollo de las capacidades de los trabajadores y el sentimiento de pertenencia.



La empresa señala que la misión y la visión del Grupo EULEN fueron definidos por la primera línea de la compañía con el Presidente a la cabeza. Así, su actividad ha sido desde el comienzo la de ofrecer a la sociedad los servicios que ésta ha ido requiriendo y demandando en los diferentes países. La diversificación de servicios que ha ido experimentando el Grupo EULEN desde que empezó en el mundo de la limpieza es la ejemplificación perfecta del proceso de adaptación constante que vive la empresa.

2.2 Valores

El Grupo EULEN pone especial cuidado en la manera en que trata tanto a las personas de la empresa como a las personas ajenas al Grupo, porque su labor se sustenta en su plantilla y en satisfacer las necesidades de terceros. Hay que tener en cuenta que en el Grupo EULEN hay

más de 84.000 trabajadores en nómina, lo que requiere una importante gestión de las personas. Por ello, una de las acciones que la compañía lleva a cabo para desarrollar la empatía interpersonal y motivar a su plantilla consiste en el diseño de una política centrada en ofrecer formación a sus empleados. En total, el Grupo ofrece más de 300.000 horas de formación a más de 25.000 personas en sus aulas.

Hay más de 84.000 trabajadores en nómina, lo que requiere una importante gestión de las personas

Además, la empresa dispone del Instituto



EULEN de Formación (IEF), incluido en el Área de Recursos Humanos. El IEF es el encargado del desarrollo e impartición de la formación interna del Grupo, que cuenta con aulas y equipamiento prácticamente en todas las delegaciones españolas. Prueba de la importancia que el Grupo EULEN le confiere a la formación es la importante inversión realizada en esta materia.

Igualmente, la adhesión del Grupo EULEN al Pacto Mundial resume su compromiso a la hora de apoyar, impulsar y difundir los principios fundamentales de los derechos humanos, las prácticas laborales, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción. De esta manera, ofrece a la sociedad los servicios que demandan creando valor, con compromiso ético y social, y ofreciendo respeto al medio ambiente.

Por otra parte, la compañía cuenta con un Código de Principios y Valores interno que recoge el conjunto de criterios que deben orientar el comportamiento de todos los empleados del Grupo EULEN en el ejercicio de su actividad profesional.

Calidad en sus servicios

La calidad es otra máxima para la empresa, por ello el Grupo acredita debidamente todos sus servicios a través de rigurosos procesos de certificación externa. Para conseguir la calidad deseada en sus áreas de trabajo, el Grupo EULEN gestiona de manera meticulosa la transparencia de su gestión y apuesta por el compromiso permanente con la sociedad y el respeto al medio ambiente. Inmersa en esta labor, la empresa cuenta con un Comité de Ética que supervisa periódicamente el cumplimiento de todas las actividades descritas anteriormente.

A la hora de desarrollar sus servicios, el Grupo EULEN adopta un modelo de excelencia en la gestión empresarial de cara a realizar su actividad. Este nuevo modelo ofrece servicios generales a empresas y Administraciones Públicas de una manera sostenible y con la calidad exigida

por sus clientes, siendo siempre transparentes y teniendo en cuenta a sus grupos de interés. Dentro de esta política es fundamental para la empresa gestionar eficazmente a sus equipos para alcanzar sus objetivos.

Motivando con valores a los empleados

Una de las actividades que la empresa destaca a la hora de motivar a sus empleados dentro de las acciones internas centradas en la marca, es el despliegue de ejercicios motivacionales. Por ejemplo, los empleados de Chile realizan todos los viernes el "casual day", donde van todos uniformados de sport, incluido el Gerente General. También han observado cómo en Latinoamérica el hecho de ofrecer puestos de empleo estables y dignos se traduce en orgullo y sentimiento de pertenencia de las personas porque generalmente en la zona resulta difícil encontrar puestos de este tipo.

3. Posicionamiento

3.1 Clientes

El proceso de internacionalización del Grupo EULEN surgió ante la necesidad de varios de sus clientes, en concreto distintas multinacionales españolas, de recibir sus servicios en los países donde estaban internacionalizados. Tras este acompañamiento inicial a las empresas españolas en su proceso de internacionalización, el Grupo EULEN experimentó como las propias empresas de los países en los que se iban implantando demandaban los servicios de la compañía. Así, incluso después de que sus clientes se fueran de los países en los que habían requerido los servicios del Grupo EULEN, la empresa decidió quedarse trabajando para clientes locales. En la actualidad, la compañía y su partner alemán, quienes han creado recientemente la compañía ideafm GmbH, suman más de 22.000 clientes en todo el mundo.

El proceso de internacionalización del Grupo EULEN surgió ante la necesidad de varios de sus clientes de recibir sus servicios en los países donde estaban internacionalizados

La compañía tiene clientes multisectoriales, lo que supone que las necesidades de cada uno, ya se hable de cliente privado o de Administraciones Públicas, sean distintas. Para el Grupo EULEN el conocimiento del cliente lo aporta, en cada sector, cada línea de negocio donde la empresa es especialista. En función del sector, la empresa lleva a cabo acciones distintas promoviendo siempre lo que el cliente pide. Un reto diario marcado por la heterogeneidad de los 60 servicios que ofrece en su portfolio. Para entender la amplitud y variedad de su oferta basta ver cómo dentro de sus servicios de limpieza el Grupo tiene profesionales especializados en limpieza agroalimentaria, en farmacéutica, en industrial, en protección medioambiental, en radiológica, etc.

Estables en el tiempo

Los clientes del Grupo EULEN comparten una característica común: casi siempre establecen relaciones de larga duración. No obstante, la coyuntura de la economía española ha hecho que alguno de sus clientes lanzase concursos orientados a encontrar proveedores que fueran más económicos. La empresa, ante esta realidad, sigue fiel a su posicionamiento y ha apostado por mantener y reforzar su valor añadido, que reside en las personas y en la experiencia acumulada de más de 54 años.

3.2 Propuesta de valor

El Grupo EULEN centra su propuesta de valor en ofrecer a sus clientes tener un interlocutor

único, al mismo tiempo que construyen un contacto muy importante con ellos para generar la máxima confianza. Por otra parte, la compañía no ofrece un servicio convencional o básico donde el factor decisivo sería el precio, si no que dispone de una gran especialización como la limpieza criogénica o en altura, lo que les permite ofrecer un alto valor añadido y equipos de trabajo muy cualificados. Por ejemplo, en las terminales de aeropuertos se limpian las vigas de los techos con alpinistas profesionales.

Implicados con la sociedad

Además de basar su política en su Informe de Responsabilidad Social Corporativa, la empresa muestra su compromiso con la sociedad mediante la adhesión al Pacto Mundial, dos acciones que definen el ADN de la compañía. El Grupo EULEN lleva gestionando políticas de labor social e integración para la sociedad desde sus inicios. La compañía trabaja con numerosos colectivos de difícil integración laboral, de discapacitados e inmigración. De hecho, es la empresa de España que cuenta con más personas con alguna discapacidad en plantilla. En línea con esta política de inserción laboral, la Fundación Integra les ha otorgado recientemente un premio por alcanzar las 1.500 contrataciones de personas en riesgos de exclusión social, una cifra récord que la empresa se fijó como objetivo y terminó llevándolo a cabo.

Calidad y posicionamiento

La compañía valora mucho la calidad en sus servicios, factor que ha llevado al Grupo EULEN a recibir galardones como el de la Sociedad Nacional de Industria de Perú. Gracias a diferentes encuestas, saben que los clientes exigen calidad y que les preocupa la relación calidad/precio. Además, las encuestas generan lazos de fidelidad con la empresa al transmitir a sus clientes que su opinión tiene valor.

Solvencia española

En Latinoamérica valoran que el Grupo EULEN sea una empresa española porque es

algo que asocian a una buena solvencia. Además, las propias administraciones comprenden que financieramente la empresa es fuerte, lo que garantiza que va a pagar a sus empleados y no se generarán conflictos en forma de huelgas o protestas. Otro factor que despierta la confianza en empresas españolas como el Grupo EULEN en Latinoamérica es la formación que estas brindan a sus empleados, percibida por las administraciones de una forma más positiva que la que brindan las empresas locales, que tienen fama de ser menos serias. Además, como generadora de marca España, la compañía traslada el *know how* de una empresa que lleva trabajando más de 54 años en el sector.

Compromiso con personas discapacitadas

La empresa está comprometida con la creación de valor en la sociedad hasta el punto de haber conseguido contar con hasta 40 trabajadores que utilizan silla de ruedas como informadores del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México. Esta situación tuvo una gran

repercusión mediática y social, recibiendo incluso la visita de las autoridades mexicanas. Estas personas, cuyas posibilidades en México eran previsiblemente muy escasas, están ahora con un contrato y cotizando. En países como Colombia la compañía apoya la reinserción de las víctimas del conflicto armado, así como en Chile y en Perú está enseñando a leer y a escribir a empleados con una menor cualificación y que no han tenido la oportunidad de estudiar antes, lo que les aporta independencia en su día a día.

En Latinoamérica se valora muy positivamente la labor social que lleva a cabo el Grupo EULEN en los países en los que se implanta. De hecho, estas prácticas, muy valoradas por las autoridades locales, ayudan a construir una marca con atributos centrados en el compromiso y en la permanencia de la empresa en los países de destino.

Departamento de Innovación

La compañía cuenta con un departamento específico que genera innovación constantemente.



te y que es fundamental para poder adaptar las soluciones a los clientes. De este modo, cuando los clientes solicitan algo en cualquiera de las divisiones de la empresa, el procedimiento es el siguiente: investigan, lo implementan en el departamento y después lo comercializan. Además, a través de crear la percepción deseada, el Grupo EULEN consigue que los propios clientes los inviten a participar en los concursos que realizan.

3.3 Expansión y alianzas

Una de las alianzas estratégicas más señaladas para la empresa ha sido la mencionada creación de la sociedad ideafm GmbH, una empresa y una marca nueva que vieron la luz en junio de 2015. La nueva compañía permite prestar servicios de Facility Management en más de 30 países de todo el mundo. El acuerdo surgió ante la necesidad de dar una nueva dimensión a la gestión de los servicios que prestan las dos empresas a los clientes multinacionales, muchos de los cuales ya confiaban en estas dos empresas en varios países. Mediante esta alianza las empresas pusieron a su disposición una plantilla global que supera los

147.000 profesionales y que genera unas ventas totales de más de 3.300 millones de euros. La operación contó con la autorización de la Dirección General de Competencia de la Unión Europea. Gracias al expertise de las dos empresas, ideafm GmbH es capaz de atender retos multisectoriales de empresas de la banca, la salud, el transporte, la educación, la energía o la defensa; con más de 60 servicios, relacionados con las actividades de facility management en limpieza, seguridad, mantenimiento, medio ambiente, servicios auxiliares o catering, entre otros. De este modo, los más de 20.000 clientes que suman las dos empresas y el resto de multinacionales pueden solicitar servicios en cualquiera de los más de 30 países en los que tienen presencia, aplicando a un contrato de gestión de servicios.

Mediante esta alianza, las empresas pusieron a su disposición una plantilla global que presta servicios de Facility Management en más de 30 países de todo el mundo



Absorbiendo EE.UU.

El Grupo EULEN desembarcó en el mercado de Estados Unidos en 2008 con la compra de ASMO, una compañía dedicada al handling aeroportuario (manejo de equipajes) con base en Miami. ASMO tenía una plantilla de 3.000 personas y daba servicio a un total de 13 aeropuertos distribuidos en ocho estados. Esta decisión estratégica permitió a la empresa convertir el mercado de EEUU en una plataforma para ofrecer servicios, tanto en ese mercado como en otros cercanos de las siete áreas de negocio en las que está organizada la compañía.

La empresa aún se encuentra en una fase inicial y su expansión está marcada por la dificultad asociada a la amplia extensión del territorio. En

este sentido, la estrategia de la compañía pasa por seguir una estrategia progresiva en la que se irán implantando de estado a estado.

En Estados Unidos se quedaron con el personal y el *know how* de la empresa adquirida pero siempre han trabajado con la marca EULEN. Para poder operar conforme a sus estándares, el Grupo tuvo que realizar un gran esfuerzo en transmitir los mensajes de la compañía a través de reuniones internas, así como su esencia y su personalidad a los nuevos empleados estadounidenses. En torno a esta labor, cabe destacar que la compañía no impone, sino que explica sus características. Da a conocer la nueva empresa y gestiona con los empleados el cambio. Se trata de ser transparentes e ir creando poco a poco una cultura de empresa.

La compañía también ha realizado alianzas con partners en casos como los de Qatar y Abu Dhabi, aunque en estos casos tuvo que hacerlo así por las exigencias legales de estos países y para poder operar así en todo EAU. En otras ocasiones también ha buscado alianzas con partners locales para después desligarse de estos agentes para adquirir finalmente autonomía en la zona donde se ha ido instalando.

Mecenas del siglo XXI

El Grupo EULEN suscribe y apoya iniciativas externas alineadas con el desarrollo sostenible, y promueve la adhesión de sus empresas para consolidar sus valores éticos. Dentro de las acciones sociales, la empresa tiene firmados acuerdos para la integración de personas con discapacidad física o intelectual, colectivos de inmigrantes, colectivos en riesgo de exclusión social o de difícil integración laboral, y jóvenes universitarios desempleados.

3.4 Arquitectura de marca

El Grupo EULEN tiene una arquitectura de marca paraguas bajo la que alberga todas las demás marcas, poseedoras de un apellido propio. El apellido de las marcas con las que trabaja

el Grupo EULEN hace referencia e identifica la actividad a la que se refieren sus servicios. El Grupo distingue las variables marcarias de: EULEN Limpieza, EULEN Seguridad, EULEN Alimentaria, EULEN Farma o EULEN FS&M, EULEN Servicios Auxiliares, EULEN Art, EULEN Sport, EULEN Educa, EULEN Servicios Logísticos, EULEN FSM, EULEN Servicios Sociosanitarios, EULEN Mantenimiento, EULEN Flexiplán, EULEN Formación y Selección, y EULEN Medio Ambiente.

La empresa cuenta con un manual de identidad corporativa donde se explica el uso que se debe hacer de todos los componentes de la marca. La mayoría de las marcas del Grupo EULEN conservan los colores corporativos de la compañía, mientras que algunas como EULEN Seguridad incluyen el rojo como un color propio de fácil identificación dentro de su sector. En el caso de EULEN Flexiplán, la compañía tuvo que realizar un cambio en la marca, tras ser lanzada en sus inicios como Flexiplán, dado que en el exterior no se identificaba que pertenecía al Grupo EULEN. Por ello, se añadió delante de Flexiplán la marca EULEN y los colores se ajustaron a los del Grupo. Actualmente, la empresa ha empezado a diferenciar los sectores en los que desarrolla sus actividades por lo que también están creando marcas que recojan las diferentes actividades sectoriales.

Por ejemplo, EULEN Art se creó como una marca integrada dentro de Servicios Auxiliares. La actividad se integra aquí porque esta línea ya agrupaba servicios culturales y artísticos. No obstante, la empresa ha designado una marca específica porque EULEN Art trabaja con elementos más específicos de la gestión integral del patrimonio artístico y cultural.

4. Plan de comunicación

4.1 Gestión de marca

La gestión de la comunicación está centrada en la marca y sus directrices centrales se trazan

siempre desde España, a través de los directores del área de negocio internacional, y se transmiten a los diferentes organismos que están presentes en Europa, América y Oriente Medio. Cada país, según sean sus necesidades a nivel de negocio, adapta y focaliza las estrategias haciendo especial hincapié en el tipo de servicio que consideran pertinente. En este caso, el gabinete de comunicación de cada país desarrolla un plan de comunicación ajustado a las necesidades propias y a las directrices que reciben desde España.

El Grupo EULEN comenzó a instrumentalizar la comunicación en el extranjero con el fin de tener notoriedad, darse a conocer, crear confianza en los potenciales clientes, y aumentar así las ventas de la empresa.

4.2 Mensajes

La empresa basa su comunicación en torno al mensaje de que son líderes en la externalización de servicios. Bajo esta afirmación, la compañía genera en los países una imagen en la que demuestran ser pioneros en la externalización de servicios generales a empresas. Además, centra siempre sus mensajes en torno a la especialización del Grupo en las diferentes áreas, su compromiso con la calidad, y la experiencia que los ha llevado a convertirse en líderes nacionales del sector.

En su discurso, la compañía también hace referencia al hecho de transmitir que el Grupo EULEN aporta soluciones a problemas concretos y recalca la fortaleza financiera que respalda siempre los proyectos del Grupo. En este caso, subrayan la experiencia que han ido adquiriendo en España a través de la externalización de servicios donde se encuentran ya en la integración de varios o todos los servicios en un único interlocutor, lo que se denomina Facility Management & Services.

En el mercado latinoamericano el Grupo EULEN se centra en introducir la externalización, ya que no es un servicio tan conocido como puede serlo en el mercado europeo. La compañía es consciente de que es complicado que las empresas confíen en un tercero al que dejarle hacer su trabajo, aunque no sea su core business y que esto puede

despertar cierta desconfianza. Por ello, se centra en explicar qué es la externalización y en presentar los beneficios que aporta.

El concepto de Facility Management & Services consiste en la integración de todos los servicios

Generando empleo local

El Grupo EULEN hace un especial énfasis en la política de empleo que lleva a cabo en los diferentes países donde están presentes porque, por ejemplo, en todos ellos dan importancia al hecho de contar con personas locales de estos países. Además, la compañía refuerza la idea de cómo la empresa está ofreciendo puestos de trabajo en comunidades que están en alguna situación de peligro y en colectivos que tienen mayor vulnerabilidad. Por ejemplo, remarca las labores que lleva a cabo en Latinoamérica orientadas a la acción social. La empresa desarrolla diversas políticas de empleabilidad y actúa en caso de desastres naturales ayudando a los colectivos desfavorecidos. Todas estas acciones tienen una gran acogida por parte de los ciudadanos del país y una importante repercusión en sus vidas.

Juntos, no revueltos

El Grupo EULEN es consciente de la necesidad que tiene de comunicar según los sectores de actuación, por ello intentan no mezclar los mensajes destinados a los distintos sectores. En este sentido, la empresa considera fundamental saber gestionar la comunicación en una empresa multisectorial porque el hecho de ofrecer servicios diversos ha podido perjudicarles en ocasiones a la hora de dirigirse a una actividad muy especializada. Es por ello que en el Grupo la comunicación es por sectores; si se realiza una

comunicación corporativa en alguno de ellos, los clientes pueden llegar a pensar que no es posible ser especialistas en todos los ámbitos.

Se distinguen los sectores porque si se realiza una comunicación corporativa, los clientes pueden llegar a pensar que no es posible ser especialistas en todos los ámbitos

4.3 Acciones de comunicación

Publicidad y medios

El Grupo EULEN utiliza la publicidad en los medios de comunicación, dirigiéndose y apareciendo tanto en radio y televisión como prensa escrita económica y generalista. Además, mantiene contacto con las revistas de cada línea de negocio como son las del sector seguridad, sociosanitarios, FS&M, recursos humanos, etc., grupos donde se encuentra su target y al que se dirige.

Asimismo, en los últimos años los medios digitales y los portales online de noticias se han convertido en grandes difusores de información para el Grupo y habitualmente recogen las noticias que salen desde la compañía. Ésto les facilita llegar a un gran número de lectores en todos los países en los que está presente.

Redes Sociales

Adaptado al siglo XXI, el Grupo EULEN tiene presencia en las redes sociales dirigidas a clientes, empleados y potenciales de ambos targets. Estos perfiles de la compañía son corporativos para todos los países en los que está presente y se pueden encontrar en Facebook y LinkedIn como Grupo EULEN y EULEN Flexiplán, la línea de negocio dedicada a las soluciones globales de RRHH y empleo, donde las ofertas de trabajo

son un gran atractivo para sus seguidores.

Eventos y clientes

La compañía realiza diversas ferias y congresos, conferencias, así como diferentes eventos con clientes y clientes potenciales, donde da a conocer sus servicios y las posibilidades que puede ofrecer a las empresas.

El Grupo EULEN también participa en eventos donde es invitado como líder de opinión del sector para hablar sobre los casos de éxito de la compañía.

4.4 Medición y control

La empresa realiza estudios periódicos sobre la calidad del servicio prestado y el posicionamiento de la marca que ayudan a detectar posibles errores y poder determinar así medidas correctoras, como parte de la política de mejora continua de la compañía.

5. Aprendizajes

- **El "apellido" marcarío según las diferentes áreas de trabajo.** Dentro del Grupo EULEN ha sido uno de los mayores hitos de la empresa, en cuanto a gestión marcaría se refiere.
- **Investigar antes de viajar.** La compañía recomienda salir al exterior a vender realizando previamente un estudio de mercado exhaustivo para ver realmente dónde hay más opciones de éxito.
- **La relevancia de las ferias.** Invitan a las empresas a acudir a ferias internacionales porque son espacios que permiten establecer contactos con los importadores.
- **Seriedad.** La seriedad es una cualidad fun-

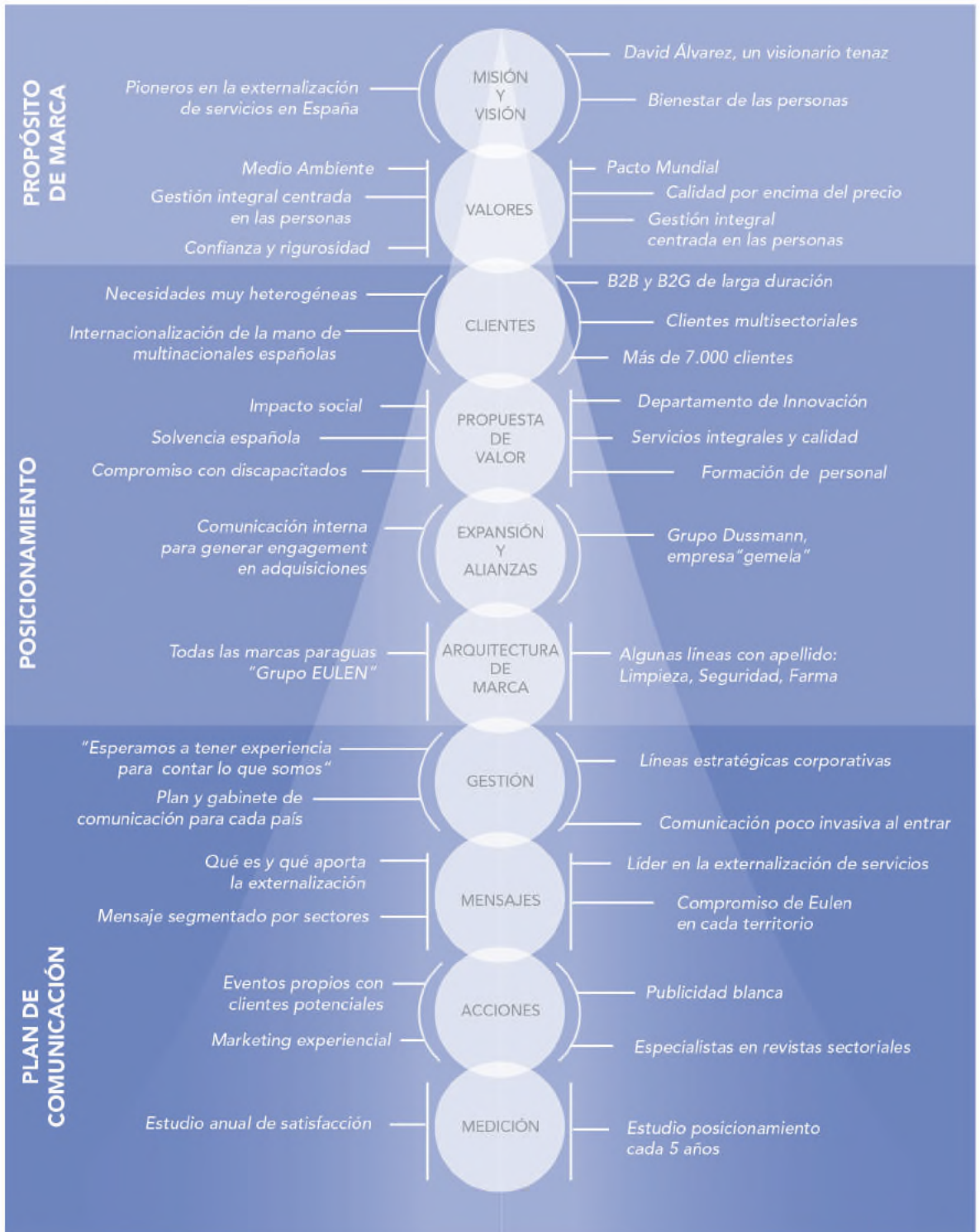
damental a la hora de gestionar una empresa. Recomiendan informar en todo momento a sus clientes, ser honestos y consecuentes entregando siempre lo que se promete.

- **La confianza aporta fluidez.** Si hay confianza los negocios fluyen y la marca sale reforzada.

- **Medir la marca ayuda a decidir.** Controlar la valoración de los clientes y posicionamiento de marca para tomar medidas correctoras.



El imPacto Mundial de las personas



A woman with long brown hair, wearing a blue and white patterned dress, stands in front of a glass door. She is looking back over her shoulder towards the camera. Her right hand is resting on a silver Fermax intercom system mounted on the door. The intercom has a circular speaker at the top and several buttons below. The background is a blurred outdoor scene. The entire image has a light blue overlay.

“Fermax no vende productos, vende marca”

Fernando Maestre
Presidente, FERMAX

FERMAX

Desarrollo, fabricación y comercialización de porteros electrónicos, videoporteros y sistemas de control de acceso

SEDE
VALENCIA

#PAÍSES
15

EMPLEADOS
394

DESARROLLO CORPORATIVO
ALBERTO MAESTRE

FACTURACIÓN
49,6 M€

70% FACTURACIÓN
INTERNACIONAL

38% EMPLEADOS
EXTRANJERO

PRESIDENTE
FERNANDO MAESTRE
MARTÍNEZ

FERMAX

El diseño como vehículo de emociones transculturales

Fermax es el primer fabricante de España de porteros electrónicos y videoporteros y es líder internacional de su sector, tanto por facturación como por cuota de mercado. El origen de esta empresa valenciana se remonta a 1949, cuando Fernando Maestre, su fundador, puso en el mercado un radio-interfono de uso industrial. Además de en el diseño, fabricación y comercialización de equipos de portero y videoportero, Fermax está especializada en el control de accesos y domótica para edificios unifamiliares y complejos residenciales e industriales. La compañía, que nunca ha diversificado su actividad hacia otras líneas de negocio, basa su estrategia en dos líneas fundamentales: la investigación tecnológica y el diseño de vanguardia.

Fermax mantiene relaciones comerciales en más de 70 países, cuenta con filiales en China, EEUU, Francia, India, Polonia, Reino Unido, Bélgica y Singapur, y tiene oficinas comerciales en Portugal, Bahrein, Colombia, Dubái y Turquía. Dentro de su red global estratégica, Fermax destaca la consolidación de una plantilla de 391 empleados, de los que 142 están emplazados en sus sedes internacionales. En la actualidad, la cuota de negocio internacional sobre la facturación total de la empresa asciende al 60%. La importancia del negocio exterior de Fermax se debe a su temprana diversificación geográfica, ya que empezó a trabajar con distribuidores en América del Sur en un momento en el que las empresas de la competencia limitaban su actividad al mercado nacional.

La adaptación del diseño como clave internacional

A la hora de comunicar su propuesta Fermax explica que más allá de vender productos, vende marca. En este sentido, desde la organización se pone en valor el hecho de que ser una

empresa familiar ha facilitado gestionar la marca y la organización más eficazmente que otras empresas de mayor envergadura. Una de las claves del éxito de la marca Fermax es el cuidado del diseño industrial, un factor que la empresa cuida desde su nacimiento. El éxito de los proyectos de diseño de Fermax no se mide exclusivamente por los premios que han cosechado, sino por la máxima adaptabilidad e integración de su oferta en países, culturas y espacios sociales muy diferentes. La compañía está presente, por ejemplo, tanto en las viviendas de protección social de buena parte de Europa, como en las edificaciones más lujosas de Nueva York o Dubái, o en las grandes promociones de la nueva China.

Fermax no vende productos, vende marca



1. Los retos de Fermax

Los retos de expansión de Fermax se circunscriben a las diferentes áreas geográficas en las que opera la empresa, entre las que destacan Asia y Europa. La gestión de la marca sigue un planteamiento singular en cada territorio. Así, en Europa la empresa sigue una estrategia de especialización centrada en la fabricación de videoporteros. En nuestro continente sus competidores, especialmente las multinacionales europeas, son de mayor dimensión, cuentan con un portafolio completo de producto y ofrecen muchos servicios, generalmente relacionados

con la electricidad. Según explica el Presidente, Fernando Maestre: “Tener un catálogo especializado nos da alguna ventaja de cara a los clientes, nos otorga un beneficio y una rentabilidad mayores que trabajar con una multinacional para la que esta línea de producto no es prioritaria”. Más allá de la diferenciación que le proporciona la especialización a la compañía, Fermax focaliza sus esfuerzos en desarrollar líneas de producto con las que sus clientes profesionales consigan las mejores utilidades por prescribir e instalar la marca, especialmente, que obtengan la máxima rentabilidad.

En Asia, por su parte, Fermax sigue una estrategia diferente y posiciona su marca en base al prestigio de ser una empresa europea, ya que sus competidores son grandes marcas asiáticas como Samsung o Panasonic. Esto sitúa a la empresa en un mercado en el que logra actuar con comodidad, de alto nivel, más caro y con un alto componente de prescripción. Fernando Maestre señala: “En Asia no podemos actuar en un mercado total como hacemos en Europa, que vamos a un mercado 360° y cualquier vivienda puede llevar un producto Fermax. En Asia nos tenemos que centrar en un mercado del alto nivel para poder competir”.

2. Propósito de marca

2.1 Visión y misión

Fermax comenzó su andadura a principios de la década de los 40. Entonces, su fundador Fernando Maestre, al observar en las películas americanas como las personas se comunicaban entre despachos con un intercomunicador, se inspiró para fabricar su primera invención. Fue un Radio-Interfono, el primero en su género en España, que servía simultáneamente como radio y como intercomunicador.

El diseño como vehículo de las tecnologías

La misión de Fermax siempre ha pasado por incrementar la productividad y rentabilidad de sus clientes. En esta línea, ya en sus primeros años la empresa fue capaz de una invención que permitía difundir música por las diferentes secciones de una fábrica. Pero la productividad de sus clientes no es su única misión. Fermax lleva más de medio siglo ofreciendo a la sociedad tecnologías aplicadas a porteros electrónicos y videoporteros, utilizando el diseño como vehículo para conseguir que sus productos sean aceptados, se implanten y faciliten la vida cotidiana a todos los miembros de la sociedad. En el proceso de creación de cualquier producto de Fermax, el diseño siempre está presente para asegurar su factibilidad tecnológica, lograr la viabilidad económica y fomentar el deseo por parte del usuario.

Fermax es desde su origen sinónimo de innovación, tecnología y diseño. Actualmente, un 5% del presupuesto anual de la empresa está destinado a innovación y desarrollo. Este hecho demuestra que la empresa apuesta por la tecnología y busca obtener nuevas patentes e invenciones en el futuro.

Entre modelos de utilidad y patentes de invención, FERMAX ha registrado más de 30 invenciones en la Oficina Española de Patente y Marcas (OEPM). A lo largo de su historia, ha desarrollado 15 patentes de invención registradas en la OEPM, 25 diseños industriales y 17 marcas registradas a nivel de la Unión Europea.

2.2 Valores

Fermax pone en valor el hecho de ser una empresa familiar, lo que, a pesar de las posibles dificultades asociadas a su tamaño, ha permitido que la comunicación interna se desarrolle de manera muy cercana entre todos sus empleados. Además, este hecho también ha facilitado que la empresa haya interconectado todos sus departamentos para que interactúen en todos los niveles. Por otra parte, señalan que hay un contacto muy cercano en la relación de la dirección con

los diferentes departamentos de la empresa.

Otro valor importante para Fermax es el de fomentar el orgullo de pertenencia dentro de la organización. En este sentido, Fernando Maestre señala: “En Fermax buscamos que la gente quiera a la empresa y que se sienta parte de ella. Intentamos transmitir todos nuestros valores con el proyecto de la fachada del edificio, especialmente los relacionados con la internacionalización y el trabajo en equipo”.

Fermax desarrolló un monumental mural urbano de 1.600 metros cuadrados en la fachada de su sede central, resultado de la fusión entre innovación tecnológica e investigación artística y desarrollado de manera conjunta por FERMAX y la Universitat Politècnica de València. La obra expresa los valores más importantes de la empresa definidos por todos los empleados: la innovación y la empresa familiar, la internacionalización y el respeto a las tradiciones locales, la tecnología y el diseño. Los artistas estudiaron estos valores para poder trasladar su esencia hacia el exterior y mostrar su particular estética y su lenguaje innovador.

Fermax destaca el esfuerzo que realiza para fomentar una cultura de la internacionalización y valora muy especialmente la capacidad de adaptación de las personas. En este sentido, explican la necesidad que tienen de contar con una plantilla con la mente abierta y que se adapte a los cambios y a los nuevos mercados en los que la empresa actúa. Por otra parte, Maestre explica: “Hay muchas diferencias dependiendo del país en el que vayas a actuar y cómo te adaptes se ve reflejado en lo que es el valor de la marca”. Por ello, subrayan la necesidad de actuar de una manera cercana en los países, ciudades y regiones a los que se internacionalizan.

Contar con una plantilla que se adapte a los cambios y nuevos mercados en los que la empresa actúa

La especialización es una manera de ser y trabajar que va implícita en el ADN de Fermax y que supone un valor diferencial por el que las empresas están dispuestas a pagar un plus. Esta especialización supone un expertise que genera un gran valor añadido, relacionado con características propias del compromiso, la confianza, el esfuerzo y el desarrollo de proyectos de manera profesional.

Desde la empresa se incentiva la cultura del esfuerzo y el trabajo en equipo. En este sentido, una de las estrategias que ha desarrollado Fermax a nivel de marca ha consistido en el patrocinio de un equipo de vela que le ha permitido estar con marcas como Movistar o Telefónica en regatas importantes.

Al mismo tiempo, implementan políticas para la mejora en la vida de sus empleados. Un ejemplo es la iniciativa "Fermax empresa saludable", en la que se ofrece a los trabajadores diferentes actividades para mejorar su calidad de vida.

Fermax también resalta el valor de ser una empresa verde preocupada por el medio ambiente y que atiende a las demandas de una sociedad cada vez más sensibilizada con la protección ambiental. La compañía hace frente a su compromiso por el desarrollo sostenible a través de Políticas de Gestión Ambiental en todos sus procesos diarios y de planificación estratégica. Cuentan con la Certificación de ISO 14000 en Gestión medioambiental desde 2004 y además generan planes de mejora de reutilización, reducción y minimización de residuos. También implementan mejoras de valorización de residuos, minimizan el uso de recursos naturales y desarrollan productos que necesitan menos

accesorios o cableado con grandes prestaciones y menor consumo.

3. Posicionamiento

3.1 Clientes

Fermax comercializa sus productos exclusivamente a través del canal profesional B2B. En función del país en el que actúe, la empresa interactúa con diferentes actores como los instaladores eléctricos y de telecomunicaciones, almacenes distribuidores de material eléctrico o seguridad, prescriptores tales como arquitectos, ingenierías, constructores, etc.

La empresa cuenta con un equipo propio de ingenieros cualificados en investigación y desarrollo que está unido al diseñador Ramón Benedito y a una red intelectual que tiene con distribuidores y filiales en el mundo. Con la participación de las filiales, Fermax garantiza que los productos creados estén diseñados en base a las distintas funcionalidades y estilos que pueden requerir los clientes en cada territorio. Por ejemplo, explican cómo en Estados Unidos el estándar de videoportero comenzó a usarse hace tan solo diez años. Esta variedad en función de los mercados hace complicada su adaptación a cada uno de ellos.

A la hora de trabajar con sus clientes Fermax se esfuerza en atender sus sugerencias y mantener un criterio propio, siendo proactivos y no esperando a que los clientes solucionen los problemas que puedan ir surgiendo. De esta forma, consideran que ellos tienen que ser capaces de anticiparse a sus necesidades profesionales.

Hay que ser proactivos y no esperar a que los clientes solucionen los problemas



Una de las acciones que realiza Fermax consiste en invitar a los clientes a sus instalaciones para que vean su proceso productivo, desde la concepción del producto, hasta el embalaje y la comercialización. Además, en los países en los que tienen una base de clientes muy fiel, se le hace partícipe de la marca desarrollando una red de instaladores clasificados Fermax a la que le permiten utilizar el logotipo Fermax Professional en sus diferentes documentos y le crean una web para que puedan hacer su negocio.

3.2 Propuesta de valor

El éxito de FERMAX está muy relacionado con el diseño industrial, muy cuidado desde los años 70 y actualmente una gran fortaleza de su marca. En este sentido, la empresa explica que los primeros productos ya tenían una firma de diseño industrial, factor que le supuso la base sobre la que lograron la gran diferenciación que tienen hoy día. Además, la empresa trabaja desde el año 77 con el gabinete de diseño de Ramón Benedito, Premio Nacional de Diseño, y consideran que dar tanta relevancia al diseño industrial marca una personalidad por la que los clientes están dispuestos a pagar.

El éxito de FERMAX está muy relacionado con el diseño industrial

Patentando productos útiles

Fermax cuenta con una persona que se encarga exclusivamente de gestionar las patentes. En una empresa de electrónica y telecomunicaciones las patentes de utilidad son fundamentales, pero no tanto como las de invención, que son más complicadas de conseguir. En este sentido, dedican mucho tiempo y esfuerzo a realizar productos y conseguir patentes que después la sociedad en su conjunto pueda utilizar y quiera pagar. Además, la empresa explica que en su

*Mejorado por dentro,
inmejorable por fuera*



Nuevo marca en color blanco | Mayor velocidad de respuesta | Configurador más sencillo y mejorado | Consumo reducido

smile
VIDEOPORTERO

La nueva generación del monitor más aclamado del mercado

FERMAX

www.fermax.com

caso las patentes de utilidad han sido los hitos que han dado pie al nacimiento de nuevas etapas. En concreto destacan cuando se registró la primera patente. Después señalan la revolución que vino con la patente de un videoportero analógico y, finalmente, destacan la patente mundial de un videoportero totalmente digital.

1- La primera patente que realizó la empresa se logró con una invención de su fundador Fernando Maestre: una radio que funcionaba también como intercomunicador. Con ella consiguieron dar éxito a la marca en la España de postguerra. Representaba un producto muy innovador, pero perfectamente adaptado a las necesidades de la sociedad y la industria del momento.

2- La segunda patente que registró Fermax fue la de un videoportero con directorio

digital. Esta invención marcó una nueva etapa en la empresa caracterizada por un proceso de expansión internacional muy ambicioso. De hecho, ha sido la patente que más les ha hecho crecer fuera de España hasta la fecha. Con esta invención resolvieron varios problemas de los grandes complejos residenciales con múltiples puertas al permitir simplificar sus sistemas de comunicación y videoportero. La empresa explica cómo la competencia tardó mucho en posicionarse contra esta ventaja competitiva de Fermax.

3- En la actualidad la empresa se encuentra en fase de patentar un sistema de videoportero totalmente digital. Lograrlo supondrá liderar una nueva revolución, ya que hasta la fecha todos los sistemas que hay en el mundo son analógicos.

De momento Fermax no sabe cuándo alcanzará el éxito con la última patente. Sin embargo, Fernando Maestre explica: "El éxito llegará y es una obviedad. La idea de patentar es que el producto patentado luego vaya a tener éxito". Dada su experiencia acumulada en el sector, consideran que el videoportero totalmente digital va a tener un éxito notable en la sociedad. Consideran que el nuevo sistema establece otras reglas de juego al permitir que sea el propio consumidor el que elija qué tipo de producto quiere poner en su casa, sin necesidad de poner de acuerdo a un grupo de personas. En este sentido consideran que supondrá una revolución. No obstante, señalan que la nueva patente no hará que se dirijan a los usuarios finales porque están convencidos de las bondades de trabajar en un sistema B2B. Fernando Maestre apunta: "Es fantástico poder trabajar con un empresario durante toda su vida activa y cuando se jubila poder trabajar con sus hijos o con sus sucesores". En este sentido, lo que Fermax quiere promover con su nueva patente es un mayor retorno de negocio a través del B2B. Además, la empresa considera que en la nueva etapa sus aplicaciones surgirán del propio mercado y de los propios clientes, en vez de hacerlo exclusivamente desde Fermax. Hablan de Internet y de cómo las aplicaciones que están surgiendo están impulsadas por la parte de los consumidores. En este sentido, Maestre apunta: "Observamos que se va a ir promoviendo un

mayor retorno de negocio, de funcionalidades, de commodities y de producto. Nosotros seremos los que creemos el soporte o la plataforma y a partir de ahí realmente será reinventado por nuestros clientes profesionales y por sus consumidores finales".

Marca España

Desde su fundación, la empresa trata de comunicar la marca España. Fermax se define como una organización de origen familiar español, lo que es percibido por sus posibles clientes como una garantía de un buen nivel de diseño y de calidad respecto a otros fabricantes que son chinos o de países con una calidad de producto inferior. En línea con esto, Elena Ravello, Brand Manager de Fermax explica: "Donde más transmitimos la marca España es en los mercados asiáticos. Mercados en los que los competidores arrasan por precio pero donde la marca España nos diferencia en cuanto a calidad de producto y a diseño europeo". Sin embargo, explican que en Europa no se relaciona tanto la innovación tecnológica con la marca España. "Hay un gap en el que nos identifican como una empresa potente tecnológicamente, saben que invertimos en I+D y las funcionalidades que creamos, pero no identifican esto con la marca España", concluye Ravello.

3.3 Expansión y alianzas

FERMAX realiza alianzas estratégicas a nivel internacional con otras marcas en el ámbito del I+D para definir los estándares del videoportero. Además, un grupo de personas con perfiles centrados en el desarrollo de políticas en I+D participan con empresas de otras marcas para determinar esos estándares a nivel europeo, y otro grupo realiza las mismas funciones a nivel asiático.

A nivel nacional Fermax forma parte de muchas asociaciones, entre las que destacan las de instaladores de telecomunicaciones y las de instaladores eléctricos. Estos últimos son sus clientes profesionales y la asociación principal

donde potencian su marca. Además, la empresa se esfuerza por ser partícipe de las estrategias de estas asociaciones durante los congresos a los que asisten.

Cuando se dirige a nuevos mercados Fermax trabaja en establecer relaciones directas con posibles socios. En el seno de la organización se considera que ciertas asociaciones generan un alto retorno y mejoran la presencia de Fermax en el país al que se internacionalizan. Un ejemplo del impulso que están dando a la marca es el de Latinoamérica, donde tienen distribuidores desde hace mucho antes que la gran mayoría de las empresas exportadoras españolas.

3.4 Arquitectura de marca

El fundador de FERMAX decidió utilizar la marca como uno de los ejes sobre los que apoyarse para diversificar sus líneas de producto. En este sentido, se decidió que cada línea tuviera una marca diferente pero que todas estuvieran apoyadas bajo el leitmotiv "By Fermax". También cuentan con marcas en placas de calle como Cityline, Citymax o la Placa Skyline. Estos nombres, referidos a los horizontes en los que se instala el producto, los utilizan para realizar una comunicación promocional centrada en la marca

de producto y sin olvidar el endoso "By Fermax".

Diversificar sus líneas de producto bajo el leitmotiv: `By Fermax´

Para Fermax cada nuevo producto es una nueva invención con una importancia especial propia. De esta forma, diseñan un logo ad hoc, una imagen de marca con identidad propia vinculada a Fermax y un packaging específico.

Identidad visual de Fermax

La identidad visual de la marca posee tres elementos identificadores que se dividen en:

1. La identidad verbal (pronunciación de la marca)
2. La identidad visual (tipografía con que se escribe la marca)
3. El signo que acompaña a la marca ("rectángulo" de fondo en que se inserta el nombre)

La compañía señala la importancia de exponer la marca sobre cualquier soporte y en todos



los casos con los tres elementos para evitar así un mal uso gráfico de la marca.

4. Plan de comunicación

4.1 Gestión de marca

FERMAX no vende productos, vende marca como parte de un plan estratégico. De hecho, Fernando Maestre siempre ha estado muy involucrado con la gestión de la marca, e incluso ha sido durante años el Director de Marketing de la empresa. Elena Ravello señala: "Parte del éxito de esta estrategia de marca consiste en ofrecer al cliente el máximo en todos los atributos que ellos valoran centrados en el diseño, el servicio, el servicio técnico y la atención al cliente. De esta manera, podemos transmitir cercanía y un carácter familiar al cliente".

Durante muchos años se siguió una estrategia pasiva a nivel de comunicación masiva que se limitaba a insertar publicidad en medios del sector en los que solían presentar los productos y no en la empresa.

En enero de 2015 Fermax dio un giro a su política de comunicación tras la entrada de Jeremy Palacio, en la organización desde el año 2007, como nuevo Director General. Desde entonces se ha priorizado tanto la comunicación de productos como la comunicación corporativa y ha aumentado la notoriedad de la marca gracias a la publicidad en revistas especializadas, a entrevistas en prensa generalista y a otras actividades en las que la empresa ha puesto un mayor foco.

Elena Ravello explica: "Desde el Departamento de Branding Central intentamos que toda la información que salga de FERMAX hacia el cliente final, como puede ser el instalador o el distribuidor, pase por el departamento o que al menos siga unos estándares mínimos que establecemos". También hacen una labor de control instruyendo a equipos más pequeños en países terceros para que en las entregas representen lo que quieren desde la empresa. Los equipos nuevos tienen que interiorizar cuáles son los puntos clave y la prioridad de la marca.

A día de hoy, las acciones de marketing dependen de la localización geográfica del país objeto de la promoción. "En todo caso, lo que hemos hecho en nuestras filiales ha sido bastante parecido a lo que hacemos en la central, especialmente cuando hablamos de las filiales europeas, concretamente las de Francia, Inglaterra, Polonia y la más reciente en Bélgica", concreta Ravello.

Fermax además tiene la necesidad de realizar esfuerzos para acercarse a los prescriptores y los promotores, puesto que en algunos casos, el distribuidor no tiene mucho peso en las decisiones.

Los tres factores definen la forma del futuro: Historia, Diseño y Marketing

Para comprender cómo entiende y gestiona su marca la compañía es importante conocer la opinión de Ramón Benedito, diseñador estrella de Fermax, sobre los tres factores de éxito que definen la forma del futuro: Historia, Diseño y Marketing. La historia permite gestionar el conocimiento del éxito. Por su parte, el diseño coordina tecnología y funcionalidad. Además, el marketing inteligente permite detectar nuevas necesidades y conocer las cosas antes de que ocurran. Ramón Benedito y Fermax entienden que la forma del futuro debe ser proyectada con imaginación, pasión y una cierta dosis de magia que consiga emocionar al usuario final.

4.2 Mensajes

El lenguaje del diseño traspasa fronteras

La empresa realiza una importante labor de comunicación estratégica en la que remarca que el éxito de Fermax se debe en gran medida al diseño industrial, fortaleza que cuidan desde su nacimiento y a la hora de comercializar su propuesta. Fermax incorporó el diseño a su estrategia empresarial hace prácticamente medio siglo y, a través de la innovación en los sucesivos cambios tecnológicos, provocan nuevas emociones y nuevas experiencias. Ha sido también un importante vector para la

competitividad, puesto que el diseño se ha tratado como un gran generador de valor. El diseño no sólo ha marcado una estrategia diferenciadora, sino que también ha propiciado la búsqueda de lenguajes transculturales capaces de traspasar fronteras. En este sentido, la marca abarca desde viviendas de protección social en Europa hasta edificaciones de lujo de Nueva York o Dubai.

El diseño se ha tratado como un generador de valor y un factor fundamental en la búsqueda de lenguajes transculturales

Los hitos de una gran familia

Desde su fundación en el año 1949, Fermax se siente orgullosa de su origen familiar. En el día a día la empresa replica sus valores familiares con las personas de la organización y trata de comunicarlos a sus clientes. De este modo, la compañía transmite la imagen de la interacción de todos los departamentos en todos los niveles como si fuesen una gran familia.

En su nueva página web se observa la importancia que otorgan a cada una de las invenciones que han supuesto un hito para esta gran familia, por ejemplo la primera invención patentada del radio interfono, la aparición en películas aclamadas o la renovación de la fachada de la sede con una clara vocación de apuesta por el arte y la cultura.

Especialización

Fermax subraya en su discurso el mensaje de la especialización y pone en valor el hecho de ser una empresa que tiene un expertise único centrado en un nicho de mercado. El hecho de trabajar en una misma línea de negocio es un valor que la empresa utiliza para diferenciarse de su competencia y fomentar la confianza de una empresa que lleva 66 años en el mercado.

En los últimos años, FERMAX ha incorporando nuevas líneas de negocio complementarias al videoportero con el objetivo de dar soluciones globales de comunicación a las viviendas. Estas líneas se centran en sistemas domóticos y soluciones de seguridad.

FERMAX está incorporando nuevas líneas de negocio complementarias al videoportero con el objetivo de dar soluciones globales de comunicación a las viviendas.

4.3 Acciones de comunicación

El equipo comercial de Fermax ya fue en su día muy adelantado a su época en lo que a acciones de marketing B2B creativo se refiere. La comunicación directa de su apuesta por la productividad y rentabilidad de sus clientes comenzó a principios de los 40 cuando gracias a una inversión lograron difundir música por las diferentes secciones de una fábrica. Cuando el radio-interfono comenzó a comercializarse en España, Fermax puso en marcha acciones creativas de promoción de su marca para facilitar a los vendedores un boletín informativo con prácticos consejos sobre la disposición del hilo musical y sus ventajas en relación a la productividad en el trabajo. El objetivo del vendedor era convencer a su cliente, dueño o gerente de una empresa de que trabajar con música aceleraría el ritmo de la producción. Para corroborar este hecho, el vendedor citaba algunas experiencias de empresas que habían utilizado este nuevo medio musical y que fueron publicadas en la revista La oficina de los Estados Unidos, bajo el título "La música funcional de fondo en la oficina".

2 webs en 1: corporativa y profesionales

Fermax indica que el canal más directo y sencillo al gestionar la comunicación para

llegar tanto a clientes profesionales como al consumidor final es el online. La compañía ha desarrollado una plataforma web para dos tipos de perfiles. El primero de ellos enfocado al usuario final, como pueden ser el arquitecto o el promotor. En general son compradores a los que en realidad lo que le interesa, más que las especificaciones técnicas de cada equipo, son su estética y sus funcionalidades. El segundo enfocado a su usuario directo instalador.

Fermax realiza un circuito anual de ferias en los mercados en los que está bien posicionada gracias a una inversión muy potente y a la selección cuidadosa de los lugares en que quiere estar presentes. En estos eventos la empresa controla al detalle la imagen de marca que se transmite y cuenta con la colaboración de Ramón Benedito para realizar el diseño y la presentación de las ferias. En este sentido, Elena Ravello asegura: "Cuidamos el 100% de la elaboración de los diseños. Siempre hay un equipo de la Dirección General o de mi departamento que acude a la feria para controlar nuestra imagen, lo que está pasando y hacer

networking".

`Día de Fermax´ y `Campus Fermax´

En materia de actividades centradas en las Relaciones Públicas Fermax no hace grandes eventos a nivel de marca porque les aporta mejores resultados seleccionar a distribuidores interesados en ellos y realizar pequeñas acciones dentro de sus puntos de venta. Puntualmente realizan el "Día de Fermax", dirigido a sus distribuidores con el fin de exponer sus productos, realizar ofertas comerciales y potenciar algunas líneas de negocio.

Otra estrategia para presentar los productos consiste en la realización de formaciones anuales en el Campus Fermax, destinadas a explicar las funcionalidades y especificaciones del mismo. Durante la jornada también premian con regalos y promociones a sus clientes.

Fermax en los mejores cines



La empresa también utiliza el posicionamiento del producto a través de la aparición en series y películas. Ravello asegura: “Estas colaboraciones tienen mucha repercusión a nivel de marca porque todas las entrevistas que aparecen o que se hacen en los portales de cualquier persona tienen al lado una placa nuestra, con lo cual, son impactos que está recibiendo el usuario”.

“Stand by” en redes sociales

Fermax desarrolla una estrategia en redes sociales que define de “stand by” a través de pequeñas inserciones en plataformas como Instagram (ya que es un público muy enfocado a la fotografía, el diseño y el arte) o Twitter. La empresa utiliza estas herramientas para presentar sus acciones corporativas, preferentemente las relacionadas con las novedades de producto.

Adicionalmente, Fermax se apoya en artículos de merchandising como son letreros, carteles o vídeos personalizados para que los distribuidores los instalen en el lugar de venta y comuniquen la marca directamente.

4.4 Medición y control

Fermax considera que la marca es el mayor activo de la empresa, aunque no lo ha medido o valorado cuantitativamente. La empresa realiza encuestas de satisfacción al cliente anualmente en las que incluyen apartados sobre los valores de la marca con el fin de estudiar la evolución sobre la misma. A partir de esas respuestas, toman decisiones estratégicas sobre las líneas a seguir.

5. Aprendizajes

- **Es importante sentirse orgullosos de la propia marca.** La comunicación surge de manera natural y transmite convencimiento.

- **El valor de la familia es fundamental.** Fermax pone en valor el hecho de ser una empresa familiar porque ha podido gestionar la marca y la empresa de una manera eficaz.

- **Escuchar a los clientes.** Fermax mantiene un criterio propio, pero sabe que la clave de un diseño de éxito pasa por integrar las preferencias de los clientes en el mismo.

- **Tener líneas de producto y servicios globales.** La clave está en tener un producto lo más global posible, ofrecer un servicio similar en todas las partes del mundo.

- **Hay que elegir qué productos vender según la idiosincrasia de cada país.** Fermax considera fundamental saber adaptar su posicionamiento a cada mercado y ofrecer los productos más acordes con el mismo.

- **Comprender es vital.** Los directivos de Fermax subrayan la necesidad de comprender qué valores transmite la marca en el país de actuación antes de tomar decisiones estratégicas.

- **“Think global, act local”.** La empresa apuesta por elegir los productos y servicios que mejor se ajusten a las necesidades y no se deja influenciar excesivamente por los inputs de cada país a la hora de diseñar la estrategia global.

- **Adaptar los mensajes a cada cultura e idioma.** Destacan la necesidad de hacer un esfuerzo para intentar conocer las culturas de los países en los que se internacionalizan y aplicarlas a la comunicación y al producto. En especial, se debe traducir con atención todos los documentos promocionales e informativos posibles.

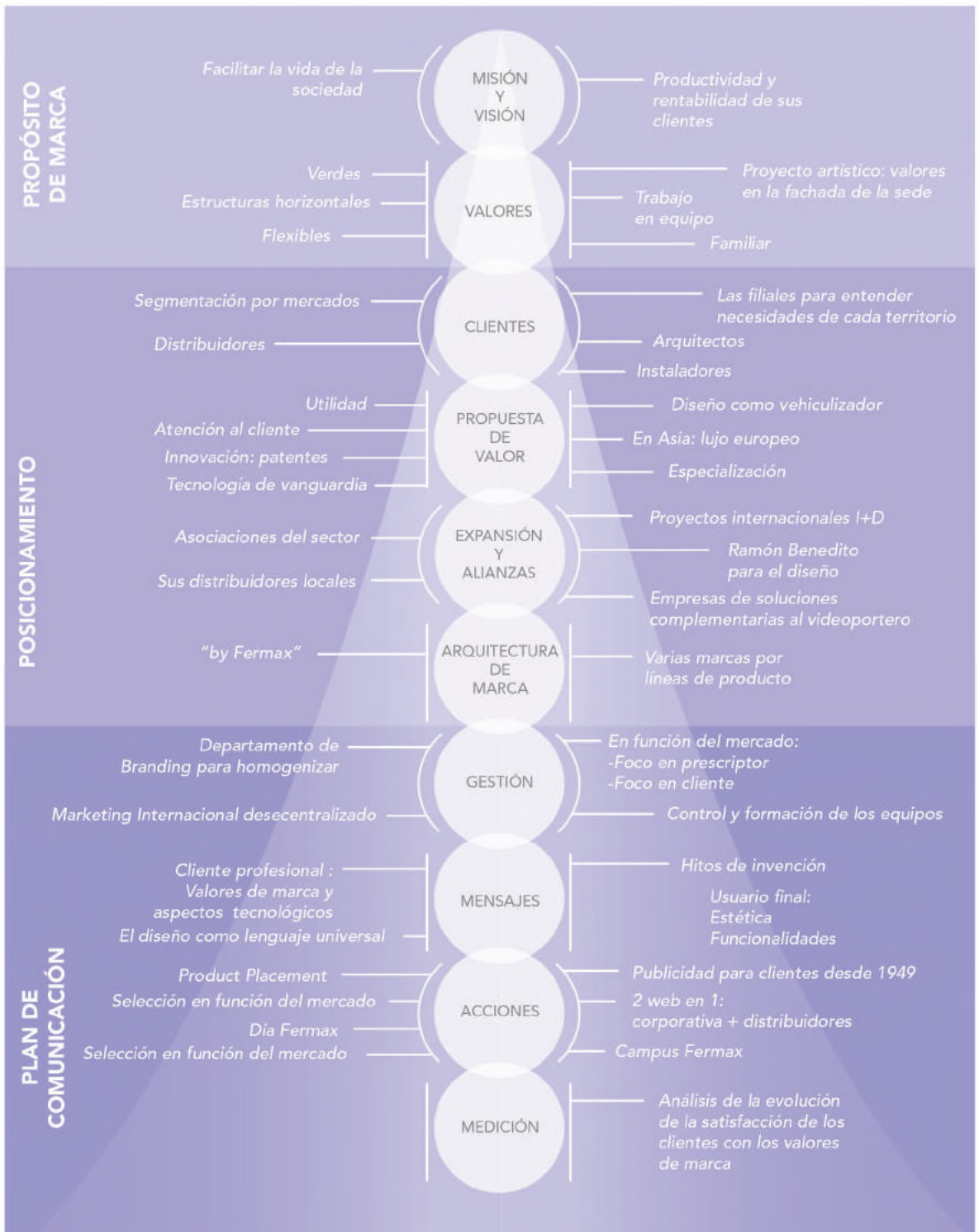
- **Las acciones de marketing deben depender de la localización geográfica del país objeto de la promoción.** Cada país acoge mejor unas acciones u otras y se comunica más habitualmente por unos canales u otros. Así, aconsejan dejar en manos de profesionales locales la selección de herramientas de comunicación.

- **En B2B, no abarcar más de lo posible.** Fermax prefiere realizar pequeñas acciones de RRPP (Relaciones Públicas) con distribuidores interesados en la marca a llevar a cabo grandes acciones.





El diseño como vehículo de emociones transculturales





**“La
internacionali
zación figura
desde
siempre en el
ADN de Fira
de Barcelona”**

Área de Comunicación y Estudios, Fira de Barcelona



Fira Barcelona

Marca Barcelona y 80 años de experiencia: organizador global de eventos

Fira de Barcelona es una de las instituciones feriales más importantes de Europa gracias a su internacionalización, a la calidad y capacidad de sus recintos, a su experiencia y a la innovadora forma de gestionar su actividad. Constituida oficialmente en 1932, organiza y acoge cada año salones y congresos profesionales que abarcan los principales sectores de la economía, además de numerosos eventos de carácter corporativo, social y cultural. Cuenta con cerca de 400.000

m² de superficie bruta expositiva en dos grandes recintos -Gran Via y Montjuïc-, y ofrece a expositores, organizadores y visitantes todos los recursos y servicios de valor añadido propios de una entidad moderna y eficiente.

Esta institución ferial constituye una excelente plataforma de negocios para las empresas de Barcelona, Cataluña y España. Sus eventos facilitan la proyección internacional de expositores y visitantes, la promoción comercial, el networking y el intercambio de conocimiento. En el ámbito internacional, la institución cuenta con delegaciones en 15 países, además de representantes en diversas zonas y economías de todo el mundo. Desarrolla asimismo tareas de consultoría para otras instituciones feriales y organiza eventos en diferentes países. En los salones y acontecimientos que organiza o acoge participan expositores y visitantes de más de 200 países.

Fira de Barcelona es un consorcio formado por el Ayuntamiento de Barcelona, la Generalitat de Catalunya y la Cámara de Comercio de Barcelona, que combina con éxito la titularidad pública con una gestión profesional autónoma. La entidad cerró el ejercicio 2015 con unos

ingresos superiores a los 148 millones de euros tras haber albergado cerca de 120 eventos.

Al ser una plataforma de proyección de empresas españolas hacia el exterior, de atracción de empresarios del mundo entero y de desarrollo de un networking de dimensión internacional, su impacto económico en Cataluña va mucho más allá de su volumen de facturación: según un estudio realizado por ESADE, que abarca el periodo 2012-2014, dicho impacto genera 2.624 millones de euros anuales, con un valor añadido que equivale al 1,21% del PIB total de la comunidad.



1. Los retos de Fira de Barcelona

Desde su fundación, Fira de Barcelona ha efectuado una clara apuesta por la internacionalización. En este sentido, existe constancia documental de la realización, en los años cuarenta y cincuenta, de las denominadas "misiones internacionales". Es decir, la internacionalización figura en su ADN. En la actualidad, la institución quiere consolidar su posición, aportando un servicio cada vez más personalizado, como una de las organizaciones feriales de referencia en Europa.

La apuesta por la internacionalización figura en el ADN de Fira

Las fórmulas de los primeros años

Durante la posguerra el mercado nacional estuvo muy protegido y las operaciones de comercio internacional, tanto de exportación como de importación, eran muy escasas. Sin embargo, durante el período de celebración de cada feria se permitía la importación de determinados bienes de equipo, lo cual era utilizado como fórmula para hacer llegar productos innovadores a nuestro país. En este contexto, los eventos que organizaba Fira solían ir precedidos de misiones comerciales a otros países, lo que, finalmente, se traducía en una presencia de empresas británicas, italianas, francesas y norteamericanas, entre otras. Gracias a esta apuesta, penetraron grandes inventos en el país que de otra forma habrían tardado mucho más en llegar, como el primer supermercado, la primera televisión o incluso la primera retransmisión televisiva, acaecida durante la celebración de una Feria de Muestras.

La internacionalización, alineada con la estrategia impulsada hace unos años de contribuir a la salida al exterior de las empresas, es ahora mucho más global y cimienta su crecimiento sobre cinco líneas estratégicas:

- La primera de ellas tiene que ver con atraer expositores y visitantes de todos los países a los salones que organiza Fira. Entre los que hoy en día tienen mayor cuota de internacionalidad figuran Alimentaria y Piscina & Wellness Barcelona. En ellos coinciden sectores diferentes pero relacionados entre sí. En el caso de Alimentaria, por ejemplo, se muestran las últimas innovaciones tanto de producto como de packaging o marketing, se efectúan demostraciones gastronómicas, se conecta el turismo con la gastronomía y se reúnen productores, distribuidores, directores o jefes de compras de especialidades diferentes. Su coincidencia en un mismo lugar y en un momento dado genera grandes oportunidades de negocio y de intercambio de conocimiento.

- La segunda vertiente consiste en atraer a sus recintos grandes eventos internacionales. Destaca en este sentido por el nivel de sus participantes el Mobile World Congress. Considerado el evento de referencia del sector de

las comunicaciones móviles, a su última edición acudieron 94.000 visitantes de 200 países. Otros congresos de primer nivel que acoge la institución, algunos con carácter itinerante, son: Ibtm World, In Cosmetics o Tissue World, ITMA (industria textil) o Cphi, la feria más importante del mundo sobre productos de la industria farmacéutica.

De manera concreta debe señalarse la especialización de Fira de Barcelona en la atracción y cobertura de grandes congresos internacionales del ámbito de la salud y del sector de las tecnologías, destacando el congreso mundial y europeo de Cardiología que se ha celebrado en diversas ocasiones y que volverá a tener como marco el recinto de Gran Via en 2017. Asimismo, grandes corporaciones tecnológicas multinacionales como HP, SAP, Microsoft o VMware eligen a Fira como marco de sus reuniones corporativas.

- La tercera línea de actuación de Fira se focaliza en la "exportación" de algunos de sus salones. La institución se adapta a las características y necesidades de cada país. Destaca la organización de Smart City Expo World Congress en Kioto, Montreal, Puebla (México) y Alimentaria en México y Portugal.
- Por otra parte, Fira de Barcelona promueve acuerdos con organizaciones feriales de otros países para operar como coorganizadora o impulsora de eventos. En este ámbito, en 2015 ha coorganizado los salones del Automóvil y Joyería de Qatar con un socio local y ha ganado el concurso para la gestión del nuevo Centro de Exposiciones y Convenciones de Doha. También ha firmado acuerdos de colaboración con Palco, la empresa estatal de Cuba, para organizar una cartera de salones monográficos en el país caribeño, entre otras actividades.
- Ofrece asimismo servicios de consultoría a recintos y organizaciones feriales. En este ámbito ha prestado asesoramiento al Palacio de Congresos de Montreal y ha efectuado un proyecto para el Palacio de Congresos de Ulán Bator, en Mongolia. Este último caso responde al perfil de países emergentes que quieren entrar en el sector ferial.

2. Propósito de marca

2.1 Visión y misión

Fira de Barcelona tiene como misión fomentar el desarrollo de la actividad industrial, económica y comercial creando riqueza, empleo y valor social en el territorio.

La institución busca ser un soporte, un aliado, para potenciar la actividad económica dentro y fuera del país de las empresas barcelonesas, catalanas y españolas. Su estrategia se caracteriza en los últimos años –además de la actividad comercial– por su apuesta por el conocimiento y la innovación y el lanzamiento de nuevos certámenes relacionados con sectores emergentes y, muy especialmente, por la internacionalización, todo ello poniendo el énfasis en la tecnología y la diversificación de la actividad. Fira, si bien siempre ha tenido vocación internacional, ahora centra aún más sus esfuerzos en ser un operador global de eventos.

Apuesta por el conocimiento, la innovación y el lanzamiento de nuevos certámenes relacionados con sectores emergentes

Titularidad pública, gestión privada

En el año 2000 se refundó Fira de Barcelona con la definición de tres niveles de dirección que perfilaron esta nueva misión y visión: el Consejo General donde están presentes la Generalitat de Catalunya, el Ayuntamiento de Barcelona y la Cámara de Comercio; el Consejo de Administración formado por empresarios nombrados a propuesta de la Cámara de Comercio con consenso institucional y el Comité Ejecutivo al frente del cual está el Director General, integra-

do por los directores de las diferentes áreas. El Comité Ejecutivo es el encargado de definir la estrategia y se encarga de la gestión del día a día. Esta nueva organización, basada en un gran consenso público y privado, le dio a la institución ferial un impulso para su crecimiento y posicionamiento dentro y fuera de España.

2.2 Valores

Fira de Barcelona promueve valores como la innovación, la calidad, la sostenibilidad y la excelencia en la atención al cliente, bien sea en su rol como expositor, organizador o visitante. Son valores estrechamente vinculados a su concepción del modelo de negocio, el desarrollo de su actividad ferial y la gestión de los recursos, que han permitido que sea considerada una referencia global en el sector ferial.

La institución actúa en base a su compromiso con los distintos sectores productivos, con las empresas, los emprendedores y con la comunidad en general. En este sentido, el presidente del Consejo de Administración de Fira de Barcelona, Josep Lluís Bonet, subraya la importancia de "poner en valor el impacto económico y también social de Fira en un momento en el que se está superando la grave crisis económica".

Sin duda, la interacción de la actividad de la

institución con su entorno origina otro tipo de beneficios más difíciles de cuantificar. Por eso, por primera vez, Fira aborda de forma metodológica en el estudio de ESADE antes mencionado, cuál es este impacto social y valor público e identifica algunas de sus principales aportaciones en este campo:

- Desarrollo económico y productivo: con el que dinamiza el tejido productivo y da oportunidades de negocio e internacionalización, con lo que fomenta el emprendimiento y apoya a las Pymes y el asociacionismo empresarial e impulsa la innovación a través de la transversalidad de sus eventos.

- Espacio público: dota a las instalaciones que gestiona (cerca de 400.000 m²) de un valor añadido para el ciudadano y genera asimismo un ámbito de socialización e incluso de ocio. El hecho de que Fira ocupe este espacio para desarrollar su actividad ferial y social, y se excluya a otros usos, supone una incuestionable aportación de valor para la ciudad.

- Polo de centralidad metropolitana: a través de sus dos recintos (Gran Vía y Montjuïc) contribuye a crear dos polos de centralidad urbana que atraen actividad ciudadana y mejoran las infraestructuras (transporte público, conexión con el aeropuerto, etc.).

- Cohesión social: la naturaleza de sus eventos y sus visitantes crea una experiencia vital y



multicultural para los participantes, una fuente de valor que puede considerarse como una contribución a la cohesión social.

- Posicionamiento e identidad: con su actividad y la atracción de eventos y visitantes, dota a la ciudad y a su área metropolitana de una identidad más internacional y le añade valores empresariales y de negocio que contribuyen a darle una imagen global que va más allá de la turística convencional. De la misma manera que Barcelona proporciona señas de identidad a Fira, ésta genera también elementos de identidad a la ciudad.

- Conocimiento e innovación: los eventos de la institución son una fuente de creación y transferencia de conocimiento y a la vez un escaparate y un difusor único de las últimas innovaciones en los múltiples sectores económicos e industriales que participan.

Además, Fira de Barcelona colabora con organizaciones que desarrollan actividades solidarias como "La Marató" de TV3, la Fundación Banco de Alimentos, Nutrición sin Fronteras y Cáritas entre otras, que trabajan con los colectivos más vulnerables. Asimismo participa en programas de inserción laboral de personas con discapacidad.

Por otra parte, Fira de Barcelona, además de su compromiso con diversas iniciativas solidarias, está plenamente implicada en la apuesta por la sostenibilidad y la defensa del medio ambiente. En este sentido, su protocolo de buenas prácticas medioambientales facilita el desarrollo de la actividad ferial: promueve el reciclaje de residuos (más de 1.000 toneladas al año), ofrece a los expositores la posibilidad de elegir stands ecológicos y apuesta por las energías renovables. El recinto de Gran Vía tiene 25,900 paneles solares que generan 5.86 GWh de electricidad al año, lo que evita la emisión de más de 2.200 toneladas de CO₂.

La institución ferial es observadora en la comisión para posicionar Barcelona como destino turístico sostenible y de calidad. Adherida a la Carta de Turismo Responsable de la UNESCO, la ciudad tiene la certificación Biosphere World Class Destination.

3. Posicionamiento

3.1 Clientes

Fira de Barcelona cuenta principalmente con tres tipos de clientes: los expositores, los visitantes y los organizadores.

Los expositores son clientes directos cuando la propia Fira se encarga de organizar el evento. En este caso, la institución ofrece una amplia cartera de servicios asociados al espacio que alquila a cada empresa o marca (desde stands, mobiliario, logística y tecnología hasta servicios de publicidad, azafatas, seguridad o restauración, entre otros).

Cuando un evento ferial es organizado por un operador externo, Fira le alquila sus instalaciones, pero su oferta suele ir más allá de los servicios meramente logísticos y cubre aspectos como la atención al público, la restauración o los servicios de información. Los expositores y visitantes, en este caso, serían clientes directos de los organizadores para los que trabaja Fira.

Fira cubre las exigencias tecnológicas, de espacio y de servicios específicas de eventos de una gran complejidad organizativa. Puede verse claramente a través de los ejemplos de Mobile World Congress, que reúne más de 95.000 asistentes, y del Congreso Europeo de Cardiología, al que asisten más de 30.000 profesionales de la medicina.

Su colaboración con el organizador de Mobile World Congress, GSMA, supone para Fira el reto de desarrollar una importante infraestructura logística para que las instalaciones del recinto de Gran Vía funcionen perfectamente y para dar respuesta a las necesidades de acreditación y acceso, movilidad, restauración, etcétera, de personas procedentes de todo el mundo. Un ejemplo: el servicio de restauración de Fira de Barcelona, GastroFira, efectúa durante la celebración del congreso más de 50.000 servicios diarios y debe tener en cuenta las exigencias de religión, intolerancias alimenticias o dietas especiales a la hora de confeccionar los menús. Algo parecido,

aunque en menor escala, ocurre con los asistentes al Congreso Europeo de Cardiología.

Ambos acontecimientos comparten necesidades en el terreno tecnológico: el Mobile World Congress requiere la instalación de 1200 puntos de conexión Wi-Fi para permitir el uso simultáneo de 40.000 dispositivos móviles, mientras que en el Congreso de Cardiología se pueden establecer más de 12.500 conexiones simultáneas.

En relación con el servicio a los visitantes, cabe destacar que Fira de Barcelona obtuvo en 2014 el premio al “Mejor proyecto de innovación y servicios” otorgado por la UFI (Global Association of the Exhibition Industry) por su programa MPowered Experience, pionero en la creación de servicios para mejorar la experiencia de sus visitantes a través de la tecnología móvil.

Cuidando a posibles prescriptores

Los prescriptores de Fira de Barcelona son todos los grupos relacionados con la organi-

zación del evento que además pueden tener incidencia en la elección de una institución ferial u otra.

Por ejemplo, en el caso del Congreso Europeo de Cardiología serían la Sociedad Europea de Cardiología, los representantes locales de los organizadores, médicos de prestigio, colegios de médicos, y diversos actores del sector de la salud; ellos son los que cuentan con la red de contactos idónea para hacer llegar su mensaje. Fira de Barcelona se implica para mostrar a estos prescriptores su manera de ofrecer soluciones fiables, flexibles y tecnológicamente avanzadas con el objetivo puesto en la eficiencia, fiabilidad y la seguridad de las instalaciones.

Asimismo, en la selección de una ciudad para albergar un evento de impacto global intervienen numerosos actores. En este proceso, Fira de Barcelona trabaja conjuntamente con otras instituciones y entidades como el Ayuntamiento de Barcelona, el Barcelona Convention Bureau (organización de Turismo de Barcelona especializada en turismo de negocios), la Generalitat o el



Estado.

3.2 Propuesta de valor

Fira de Barcelona apuesta por ofrecer la mayor calidad posible en todos sus servicios. En este sentido, ha sido galardonada con el Operations Award. Este reconocimiento, que concede la Unión de Ferias Internacional (UFI), le ha sido otorgado por prestar una atención de calidad a las empresas expositoras durante el proceso de montaje, por el empeño de la institución ferial barcelonesa por gestionar adecuadamente los procesos de construcción y decoración de los stands, así como por la instalación y prestación de servicios entre los que destacan electricidad, Internet y wifi.

Apuesta por ofrecer la mayor calidad posible en todos sus servicios

El carácter profesional de la mayoría de los salones de Fira es otro de los elementos de valor de su propuesta. Su cartera es de 80 salones de periodicidad diversa (bianual, anual, bienal, trienal...), de los cuales el 65% tienen carácter profesional. Además, el 53% de los expositores y el 40% de los visitantes de los eventos profesionales son internacionales, procedentes de 200 países.

Creatividad y liderazgo

La capacidad de adaptarse a los cambios con creatividad y liderazgo ha convertido a Fira de Barcelona en una organización ferial referente en Europa. La innovación es esencial en la propuesta de la institución ferial la cual debe entenderse en un doble sentido. Por un lado, destacan las acciones centradas en la manera misma de gestionar los salones feriales, a través de nuevas herramientas y nuevos instrumentos que refuerzan el atractivo y la agilidad de los eventos. Por ejemplo, el desarrollo de una apli-

cación asociada al teléfono móvil que permite acceder fácilmente a recintos y salas de reuniones, eliminando el soporte físico de la identificación en papel (y contribuyendo en este sentido a la sostenibilidad) y ofrece información asociada de servicios relacionados con los transportes, comercio, gastronomía, etcétera.

La innovación consiste también en dar respuesta a las necesidades sociales y empresariales mediante la creación de nuevos productos feriales. Por ejemplo, en 2015 puso en marcha IoT, evento centrado en el Internet of Things y su aplicación a los procesos industriales. En 2016 organiza iWater, nuevo salón sobre la gestión y el tratamiento del agua en paralelo a Smart City Expo World Congress, y también Circular Economy y Motoh!

Es asimismo destacable el impacto mediático que tienen los salones organizados en Fira de Barcelona y que sobrepasan el campo estricto de expositores y visitantes. Sus salones y eventos tienen amplia repercusión en los medios de comunicación, tanto los convencionales como los que se vehiculan a través de Internet, y las redes sociales.

Marca Barcelona y Marca España

El prestigio de Fira es inseparable del peso y posicionamiento internacional de la ciudad de Barcelona y su marca. Es evidente que el vocablo "Barcelona" tiene un peso específico determinante para el conjunto de la marca "Fira de Barcelona" y en muchas ocasiones el solo anuncio de que un salón o un congreso se celebrará en la ciudad condal añade un plus de valor a la convocatoria.

El prestigio de Fira es inseparable del peso y posicionamiento internacional de la ciudad de Barcelona

La singularidad de los recintos también supone una fuente de diferenciación respecto a otras

instituciones feriales. El recinto de Montjuïc, que fue construido para la Exposición Internacional de Barcelona de 1929, es la puerta de entrada al parque de Montjuïc, conserva cierto aire romántico y se halla muy bien comunicado, a pie de metro y cerca de la Estación central de ferrocarril. El recinto de Gran Via, que estrena metro en 2016, está situado a caballo entre los municipios de Barcelona y L'Hospitalet en un ámbito de desarrollo metropolitano. Diseñado por el arquitecto japonés de primer nivel Toyo Ito, tiene una gran calidad urbanística y tecnológica. Ambas instalaciones se hallan a escasos kilómetros del aeropuerto.

Los valores asociados a la dimensión emocional también están ligados a la marca Barcelona y al significado de la propia Fira como exponente histórico –y actual- de modernidad, vanguardia y transformación. Estos atributos son compartidos por la ciudad y la entidad ferial gracias a la asociación que se establece entre ambas.

Fira ha sido siempre una institución muy cercana a los ciudadanos. El recuerdo histórico de la Exposición Internacional de 1929 o de las ferias de muestras que se celebraban en la década de los años 50 y 60 –un soplo de modernidad para un país cerrado casi por completo al exterior- se ha transmitido de generación en generación. Aquel recuerdo perdura hoy y hace que la ciudad de Barcelona tenga un lazo muy especial con Fira. Muchos integrantes de las nuevas generaciones han crecido asistiendo a eventos como el Festival de la Infancia, el Salón del Automóvil o incluso los fuegos artificiales de las fiestas de La Mercè que se celebran en la avenida de María Cristina, que da entrada al recinto ferial de Montjuïc.

En Latinoamérica la Marca España y su relación con el marco europeo gozan de gran prestigio. La potencia de la marca Barcelona lo refuerza y acentúa las cualidades asociadas con Europa.

Atenta a las novedades del exterior

Fira de Barcelona se ha posicionado como una feria referente en Europa. En España su

competencia directa es Ifema, aunque la institución catalana prefiere hablar de competidores mundiales, principalmente las ferias europeas.

Actualmente, la competitividad se enmarca en el ámbito de las ferias especializadas y los salones profesionales. Fira ha hecho una apuesta muy clara por los salones industriales y profesionales, los congresos tecnológicos y de la salud y por eventos innovadores. Algunas de las ferias con las que compite son las alemanas, las francesas y, en un futuro, probablemente las chinas, que han crecido progresivamente en el panorama internacional. Fira de Barcelona está muy atenta a conocer las novedades que se producen en el exterior y específicamente en los mercados emergentes.

3.3 Expansión y alianzas

El Instituto de Comercio Exterior (ICEX) y la Agencia de Competitividad de la Empresa (ACCIÓ) de la Generalitat de Catalunya colaboran con Fira de Barcelona para acceder a nuevos mercados, con lo que contribuyen a la salida al exterior de las empresas catalanas y españolas. Fira es miembro de diversas asociaciones internacionales que agrupan a los principales recintos feriales y entidades organizadoras de eventos, entre las cuales destacan: European Major Exhibition Centres Association (EMECA), The Global Association of the Exhibition Industry (UFI) y Exhibition Management Europe (XM Europe).

ICEX y ACCIÓ colaboran con Fira de Barcelona para acceder a nuevos mercados

La institución suele actuar con partners locales cuando desarrolla proyectos fuera de España, una alianza que facilita la entrada a nuevos mercados. Así, ha colaborado con el Ayuntamiento y la Prefectura de Kioto en el desarrollo de las dos ediciones de Smart City Expo a fin de adaptar su propuesta a la ciudad, la cultura y

las expectativas locales. Se consiguió congregarse en la ciudad japonesa cerca de 4.000 asistentes entre expertos urbanos, representantes de gobiernos y empresas que desarrollan soluciones clave para hacer frente a los retos urbanos actuales y transformar las ciudades en lugares más inteligentes, sostenibles y habitables.

Por lo que respecta a la captación de grandes eventos internacionales a celebrar en sus recintos de Barcelona, muchas veces mediante la fórmula de concurso, Fira ha demostrado estar muy bien posicionada. En este sentido, la institución ferial afirma que son muchos los factores que un cliente necesita valorar para optar por una entidad u otra y éstos abarcan desde la capacidad hotelera de la ciudad o sus transportes, hasta la implicación de los organismos públicos o la experiencia de la propia institución ferial. En el caso de Barcelona, el compromiso de instituciones públicas, profesionales y empresariales es fundamental para el éxito de Fira.

3.4 Arquitectura de marca

Fira de Barcelona sigue un modelo de “apoyo entre marcas” (endorsed house). Existe la marca corporativa Fira de Barcelona y marcas de productos claramente diferenciados, con un protagonismo propio, pero que se retroalimentan.

Algunos de estos productos son, precisamente, los salones y congresos organizados por la institución como Alimentaria, Smart City Expo World Congress, Expoquimia, Salón del Auto-

móvil, Hispack, Barcelona Bridal Fashion Week o Salón Náutico, por citar algunos ejemplos.

También hay otras marcas vinculadas a la oferta de servicios como Gastrofira (restauración), Servifira (servicios feriales) o Buildup by Fira (diseño de stands), entre otras.

La coexistencia de la marca Fira de Barcelona con todos sus productos está regulada de manera conceptual y gráfica en un Manual de Identidad Corporativa.

En cuanto a los eventos organizados por otros operadores feriales, prevalece la marca del certamen, -como el Mobile World Congress por ejemplo-, aunque la relevancia del recinto y de la ciudad y el papel activo de la institución hacen que las referencias a Fira de Barcelona estén también muy presentes.

4. Plan de comunicación

4.1 Gestión de la marca

La responsabilidad de la comunicación de la marca corporativa Fira de Barcelona recae en el Área de Comunicación y Estudios, desde donde se define la estrategia y se centralizan los mensajes y las acciones comunicativas a seguir para construir una buena imagen de marca.



El objetivo del Área de Comunicación y Estudios es ayudar a construir y desarrollar la imagen corporativa de Fira de Barcelona, mejorar la notoriedad de sus salones, mantener una excelente reputación y prestigio a nivel global, así como informar de la actividad de la institución.

La comunicación de Fira de Barcelona trabaja en que la organización tenga una buena imagen, dado que considera que ésta es la clave que permite influir en las decisiones de los potenciales expositores y visitantes al generar confianza en ellos.

4.2 Mensajes

Los mensajes comunicativos de Fira de Barcelona van en la línea de difundir la identidad de la institución, su experiencia, liderazgo en el ámbito ferial, capacidad organizativa, sus recintos singulares -que figuran entre los más importantes de Europa-, valores, expansión internacional, productos y servicios y su actividad en general.

Los mensajes utilizados apoyan la estrategia de la institución de fomentar el crecimiento de sus salones, innovar mediante el lanzamiento de nuevas propuestas de acuerdo con las demandas sociales y económicas e impulsar la estrategia internacional para atraer grandes eventos internacionales y potenciar la presencia de Fira en otros países con el objetivo de ayudar a las empresas a salir al exterior.

Los mensajes que difunde son su apuesta por la diversificación y excelencia de sus productos y servicios y la apuesta por actividades y productos con valor añadido que fomenten las sinergias y el intercambio de conocimiento.

4.3 Acciones

Dentro de la estrategia de comunicación corporativa de Fira de Barcelona, se establecen diferentes acciones para dar a conocer la realidad de la institución. Algunos ejemplos son la generación de comunicados de prensa dirigidos a los medios generalistas y especializados, la organiza-

ción de conferencias de prensa de presentación de resultados, noticias y reportajes y la inserción de publicidad on y off line, entre otras.

Existen diferentes canales de comunicación corporativa: a través de la web (www.firabarcelona.com), de la cuenta de Twitter (@Fira_Barcelona), de Firanews (revista institucional www.fira-news.com) y el blog corporativo. (<http://blog.firabarcelona.com>).

Por otra parte, los diferentes salones desarrollan acciones específicas de comunicación para promocionar los productos y servicios, la agenda y datos relevantes de los eventos (newsletter, redes sociales, publicidad en revistas sectoriales especializadas, etcétera).

Cada año se acreditan más de 10.000 periodistas de todo el mundo y la actividad en Fira de Barcelona genera más de 21.000 impactos en prensa, radio, televisión y medios online. La web corporativa genera casi 600.000 visitas cada año y todas las páginas web de los salones organizados por Fira reciben más 3 millones de visitas. Las redes sociales reúnen a más de 174.000 seguidores.

4.4 Medición

Fira de Barcelona cuenta con un Departamento de Estudios, englobado en el Área de Comunicación, que investiga el grado de satisfacción de los clientes, expositores o visitantes por su participación en los salones y los servicios ofrecidos.

A través del Área y otros departamentos de la institución, y en colaboración con empresas proveedoras, se efectúa asimismo el seguimiento y análisis del impacto en prensa, radio, televisión y medios online y también se registra el volumen de visitas a las webs corporativa y de salones y redes sociales, tal como se ha explicitado en el apartado anterior.

5. Aprendizajes

- **Utilizar la marca Barcelona es mágico.** La institución ha identificado cómo, desde siempre, el hecho de incorporar Barcelona en su nombre contribuye a conseguir un posicionamiento global muy atractivo para sus clientes.

- **Acoger eventos de referencia aumenta la reputación global.** El renombre de Fira Barcelona ha crecido exponencialmente gracias a albergar eventos de relevancia mundial, como el Mobile World Congress.

- **La comunicación ayuda a promocionar la actividad de Fira** y las novedades de sus salones, contribuyendo a crear una imagen positiva de la institución bajo las premisas de objetividad y rigor.

- **Valerse de alianzas impulsa la entrada en nuevos mercados.** Ir junto a instituciones de apoyo a la internacionalización ayuda a penetrar en nuevos mercados.

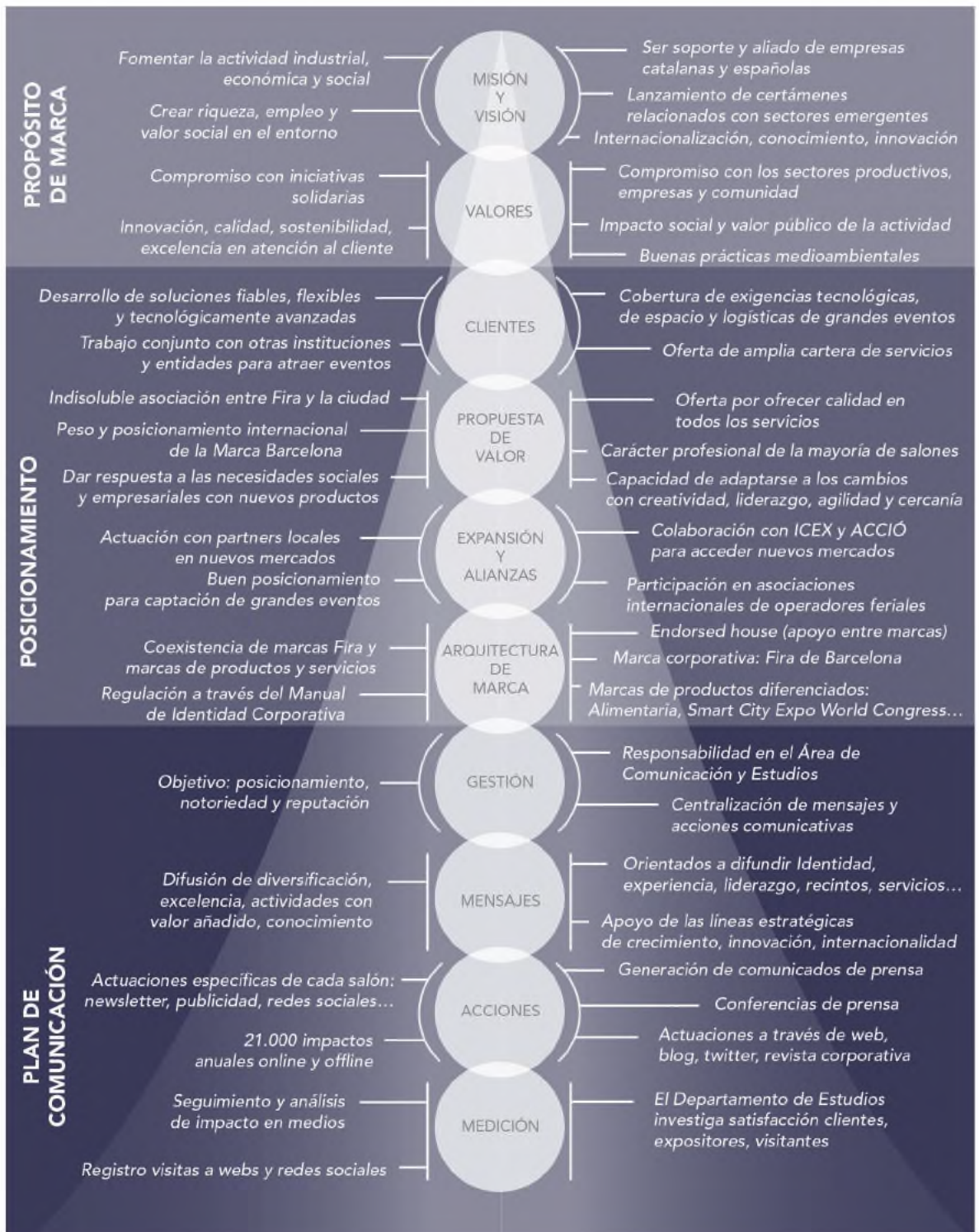
- **Realizar *joint ventures* en mercados complejos ayuda al negocio.** Gracias a la asociación con instituciones o empresas locales ha podido actuar en países en los que no tenía presencia.

- **La innovación y la diversificación aumenta el reconocimiento del liderazgo.** La apuesta por mantener el buen posicionamiento de sus salones, su capacidad de innovar, de atraer grandes eventos internacionales, organizar salones en el exterior y desarrollar servicios de consultoría en otros países, ha sido clave para que Fira alcance el liderazgo que hoy tiene y para consolidarse como operador global de eventos.





Marca Barcelona y 80 años de experiencia: competidores internacionales como clientes



"Si no se mide la marca no se obtiene un feedback que señale la dirección que lleva"

María Luisa Morera
Responsable de Marca e Identidad Corporativa

GAS NATURAL FENOSA

Generación eléctrica, distribución y comercialización de gas y electricidad

**SEDE
BARCELONA**

**#PAÍSES
30**

**EMPLEADOS
22.480**

**RESPONDABLE DE MARCA
M^a LUISA MORERA**

**FACTURACIÓN
24.742 M€**

**45% FACTURACIÓN
INTERNACIONAL**

**67% EMPLEADOS
EXTRANJERO**

**PRESIDENTE
SALVADOR GABARRÓ**

**gasNatural
fenosa**



Anticipación y cumplimiento de las necesidades de sus clientes globales

Gas Natural Fenosa es una compañía multinacional pionera en los negocios integrados de gas y electricidad con presencia en más de 30 países y en los 5 continentes. La compañía cuenta con un equipo de 22.000 profesionales que dan servicio a más de 23 millones de clientes.

En 2009, Gas Natural marcó un hito en el sector energético español con la adquisición de Unión Fenosa: la creación del primer grupo

integrado de gas y electricidad de España, Gas Natural Fenosa. La empresa, tal y como está configurada hoy, se entiende a partir de esta unión entre dos compañías referentes del mapa energético de España. Gas Natural Fenosa consolidó e intensificó a partir de entonces su expansión en todo el territorio español e impulsó exponencialmente su crecimiento internacional, centrado fundamentalmente en Latinoamérica.

En la actualidad, los principales ámbitos en los que opera la empresa son:

- Distribución de gas y electricidad

Gas Natural Fenosa se centra en dar servicio a sus clientes residenciales, comerciales e industriales. Sus principales objetivos en este ámbito son extender nuevas redes de gas y electricidad y desarrollar las infraestructuras actuales.

La distribución de electricidad de Gas Natural Fenosa en Europa está concentrada en España y Moldavia. En España la compañía es el tercer operador, con más de 3,5 millones de clientes, mientras que en Moldavia suministra a más de 860.000 clientes, en la capital y en distintas

zonas del centro y sur del país.

La compañía también opera en Latinoamérica, donde da servicio a más de 6,1 millones de clientes de Argentina, Chile, Colombia y Panamá.

En lo referente a la distribución de gas, Gas Natural Fenosa es líder en el mercado de distribución español y lleva el gas natural a más de mil municipios en nueve comunidades autónomas, entre las que suma más de 5 millones de clientes.

El segundo mercado de la compañía en la distribución de gas en Europa es Italia, país donde tiene más de 450.000 clientes en más de 200 municipios del centro y sur.

En Latinoamérica, Gas Natural Fenosa es el primer operador de distribución de gas natural, con presencia en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú, donde tiene más de 7 millones de clientes.

- Gas (Infraestructura, Aprovisionamiento y comercialización)

En la actividad de aprovisionamiento y transporte de gas, la empresa tiene como objetivo fundamental garantizar el suministro a todos sus clientes. Para ello, dispone de una cartera diversificada de gas natural y gas natural licuado de alrededor de 30 bcm.

En la actualidad, Gas Natural Fenosa utiliza una flota de nueve barcos metaneros para el transporte de gas natural licuado (GNL) en todo el mundo.

La empresa gestiona el tramo marroquí del gasoducto Magreb-Europa, que une los yacimientos argelinos de Hassi'R Mel con la Península Ibérica, con el 15% de capacidad de transporte del gasoducto Medgaz.

Participa en tres plantas de regasificación en España y Puerto Rico, además de otras dos plantas de licuefacción en Egipto y en Omán.

Gas Natural Fenosa es uno de los operadores de referencia en el mercado mundial del GNL,

con una sólida posición tanto en la cuenca del Atlántico como en la del Pacífico.

En la actividad de comercialización abarca los segmentos mayorista y minorista de gas y electricidad en los diferentes mercados en los que tiene presencia. En España, es líder en el mercado de comercialización de energía, gracias a que su oferta incluye gas natural, electricidad y otros productos de valor añadido, y desarrolla alternativas energéticas de movilidad sostenible con gas natural vehicular y electricidad, además de ofrecer soluciones de eficiencia energética.

En Europa, cuenta con una creciente presencia en los mercados energéticos de Alemania, Bélgica, Francia, Holanda, Italia, Luxemburgo, Portugal y Reino Unido.

- Generación de electricidad

Gas Natural Fenosa dispone en este campo de un mix de tecnologías equilibrado, competitivo y respetuoso con el medio ambiente. Cuenta con 15,5 GW de potencia instalada en ciclos combinados, centrales nucleares, térmicas de carbón, fuel-gas, hidráulicas y eólicas.

En España, el parque de generación es de más de 12 GW, entre ciclos combinados de gas natural, hidráulicas, térmicas de carbón y eólicas. Este mix se complementa con energía nuclear.

A nivel internacional, la empresa creó la compañía Global Power Generation (GPG) que aglutina el negocio de generación internacional. Opera en México, Costa Rica, Panamá, República Dominicana, Puerto Rico y Kenia, con distintas tecnologías de generación.

Dentro de esta actividad, también se incluye la comercialización de electricidad con una estrategia integrada con la de gas y servicios.

Gas Natural Fenosa cotiza en las cuatro bolsas españolas a través del mercado continuo y forma parte del selectivo Ibex 35 con cerca de 73.000 inversores.



1. Los retos de Gas Natural Fenosa

La expansión de Gas Natural se produce inicialmente como respuesta a la entrada de nuevos competidores en el mercado doméstico cuando se produce la liberalización energética. La internacionalización de la compañía se inicia en el año 92 con un proyecto en Argentina. Desde entonces, la diversificación geográfica de Gas Natural Fenosa ha sido tan acelerada que en la actualidad prácticamente el 50% del EBITDA proviene de sus mercados exteriores. En todo caso, la compañía quiere ir más allá y busca que el peso de su negocio internacional siga aumentando.

Vectores de crecimiento

Gas Natural Fenosa identifica tres vectores de crecimiento sobre los que cimentar su expansión internacional:

En primer lugar, la compañía encuentra en el campo de la distribución una importante fuente de oportunidades. Hoy día Gas Natural Fenosa está explotando este ámbito principalmente en Latinoamérica, donde los últimos mercados a los que ha accedido son Chile y Perú. En Chile planea invertir, a través de su filial Metrogas, 700 millones de dólares durante la próxima década

para duplicar su número de clientes de gas en el país. Durante los primeros cinco años, la mayoría de los nuevos clientes provendrán de áreas de concesión ya existentes en la capital Santiago y cerca de Rancagua; pero a medida que se otorguen concesiones adicionales, la compañía espera conseguir alrededor de 500.000 clientes de áreas donde actualmente no está presente. En Perú, por su parte, Gas Natural Fenosa cuenta con una adjudicación de 21 años para la distribución de gas natural a cuatro ciudades del sur del país.

En segundo lugar, la empresa tiene un gran potencial de negocio en el entorno de la comercialización mayorista de gas natural. La compañía es líder mundial en este ámbito, del que se espera que tenga un fuerte crecimiento en los próximos años. El gas natural licuado, al ser una fuente de energía más limpia, cuenta con una amplia demanda.

El tercer vector de crecimiento para la compañía es el relativo a la generación. En los mercados exteriores Gas Natural Fenosa puede construir, dada su gran capacidad tecnológica, plantas de generación de cualquier tipo de energía: eólica, térmica, ciclos combinados, etc. En otoño de 2014, la compañía constituyó Global Power Generation (GPG) para acelerar y potenciar el crecimiento del negocio de generación a nivel internacional y valorar inversiones en nuevos mercados fuera de Europa. Esta nueva sociedad integra todos los activos de centrales de ciclo combinado, hidráulicas, térmicas, de carbón, fuel-gas y proyectos eólicos en Australia, Costa Rica, México, Panamá, Puerto Rico, y República Dominicana. Además de ser líder en Latinoamérica, el objetivo de esta nueva marca internacional es introducirse en nuevos mercados, como el asiático, donde se estima que se concentrarán las necesidades de nueva generación en el futuro próximo.

Por otra parte, la empresa se encuentra ante el reto de conseguir que su marca sea una palanca para el logro de sus objetivos de negocio. Dentro de la organización de Gas Natural Fenosa son conscientes de que la parte visible de la marca (el logo, los colores o las tipografías)

es sólo una pequeña parte de la misma y que lo que realmente importa es su propuesta de valor y la percepción que la compañía despierta en los distintos públicos. Lograr desarrollar ambos conceptos es un reto marcado por la saturación de marcas en el mercado y por la complejidad del sector energético.

La parte visible de la marca es solo una pequeña parte y lo que importa es cargarla de contenido

Líder en Latinoamérica

Una de las palancas que está impulsando el éxito de Gas Natural Fenosa es su estrategia de ser una marca global con visión local, lo que ayuda a solucionar las necesidades específicas de las sociedades donde está presente. Por otra parte, en mercados como en Latinoamérica, Gas Natural Fenosa busca transmitir confianza y credibilidad para mantener la mejor relación con las instituciones, de tal forma que pueda mantener su liderazgo en un mercado tan regulado como el energético.

2. Propósito de marca

2.1 Visión y misión

La visión y la misión de Gas Natural Fenosa se centran en conocer y satisfacer al cliente. En este sentido, la razón de ser de la empresa se basa en el bienestar de sus clientes y la sociedad. Por ello, la compañía se encuentra ante un proceso de reposicionamiento con el cliente como eje principal de todas sus decisiones. El nuevo posicionamiento apuesta por homoge-

neizar, globalizar y hacer más ágiles los procesos y sistemas, integrando la visión del cliente en los mismos.

Cumplir, no solo respondiendo sino anticipándose, es la nueva máxima que la empresa ha establecido como foco estratégico para escuchar y satisfacer las necesidades de todos sus clientes a nivel global. Esta apuesta se refleja perfectamente en el resumen de su manifiesto: "En Gas Natural Fenosa trabajamos para anticiparnos. Nuestro trabajo es mucho más que hacerte llegar la energía a tu casa o a tu negocio, estés donde estés. Nuestro trabajo es tenerlo todo previsto, entender tus necesidades y darte las soluciones, incluso antes de que las pidas. Estar siempre preparados. No fallar. Y si algo falla, estar siempre a punto para solucionarlo. Porque la energía que va a remolque no es energía, es inercia."

Esta anticipación se traduce en trabajar para ser líderes en un compromiso de impacto en la sociedad y con su progreso, en escuchar proactivamente los insights de los clientes para sorprenderles, en prepararse para soluciones futuras, en garantizar el mejor servicio y en eliminar cualquier incertidumbre.

El cumplimiento se sustenta en integrar los negocios de gas y electricidad de forma eficiente en un mercado cada vez más complejo, con una adecuada gestión de los recursos, una política de absoluta transparencia, mientras se atienden las necesidades energéticas de la sociedad con una sólida política de dividendo en efectivo a sus accionistas y con la posibilidad de desarrollo de sus profesionales.

2.2 Valores

Gas Natural Fenosa es consciente de que la marca lleva implícitos unos valores que se asocian a la manera de actuar de la empresa y que son fácilmente identificables por todos los grupos de interés, en especial por sus clientes. Ante esta realidad, la empresa decidió iniciar un proceso de engagement interno en el que involucró a toda su plantilla para trasladarle la

importancia de la marca y sus valores y para que supieran transmitirla de la forma adecuada.

El proceso de branding se inició con la definición de los valores más representativos de la empresa a partir de un análisis de percepción interna y externa. Una vez definidos los valores que la caracterizaban, Gas Natural Fenosa llevó a cabo una campaña informativa y se promovieron actividades que implicasen a todos los empleados. Para Gas Natural Fenosa era fundamental que la totalidad de su plantilla conociese la propuesta de valor de la marca y que se sintiera orgulloso de ella.

Los empleados son un canal de difusión y transmisión de los atributos que se asocian a la marca, por lo que, cualquier inversión en branding interno requiere de su involucración. En este sentido, para comunicar y generar el mencionado proceso de branding interno, Gas Natural Fenosa utilizó la intranet y su Brand Center, una herramienta transversal a todas las áreas de la compañía que da soporte a la gestión de la marca.

Los valores de marca que se transmitieron fueron seguridad, eficiencia, innovación, bienestar y cercanía. Estos valores, a su vez, se asientan sobre los siguientes principios:

- Excelencia en el servicio

El cliente es el centro de las operaciones de Gas Natural Fenosa. A través de un diálogo activo, la compañía quiere ser capaz de darle una respuesta rápida y eficiente, proporcionando un servicio y una experiencia de cliente excelentes

- Compromiso con los resultados

Los pilares de este compromiso se extienden a la adecuación de rentabilidad y recursos y a la gestión eficiente de éstos, con una política de absoluta transparencia informativa que ha llevado a Gas Natural Fenosa a los primeros puestos de reputación en el mercado. A ello, hay que sumar el compromiso fijado por la compañía en su Plan Estratégico con una sólida política de dividendo en efectivo.

- Gestión responsable del medio ambiente



Gas Natural Fenosa presta una especial atención a la protección del entorno y al uso eficiente de los recursos naturales que necesitamos para satisfacer la demanda energética de sus clientes. Su estrategia está basada en la eficiencia, la sostenibilidad y el uso responsable de la energía en la sociedad.

- Interés por las personas

Este compromiso implica una apuesta constante por la formación y las oportunidades de desarrollo profesional de todo el equipo, en un entorno de trabajo motivador que facilita el equilibrio personal y profesional, y en un marco de igualdad y diálogo.

- Seguridad y salud

Gas Natural Fenosa planifica y desarrolla su actividad asumiendo que nada es más importante que la seguridad, la salud y el bienestar de las personas, siendo un compromiso de toda su organización, liderado por su alta dirección, y adaptado a los requerimientos y necesidades de cada una de las actividades y países.

- Cadena de suministro responsable

Los proveedores y las empresas colaboradoras son actores fundamentales en el óptimo funcionamiento de la cadena de valor de Gas Natural Fenosa con los que la compañía promueve el mantenimiento de relaciones de confianza a largo plazo, estables, sólidas y de beneficio mutuo, bajo los principios de eficacia y gestión del riesgo.

La compañía trabaja para extender esta cultura a la cadena de suministro, transmitiendo su objetivo de excelencia en el servicio y sus principios de actuación responsable.

- Compromiso social

Gas Natural Fenosa está comprometida con el desarrollo económico y social de las regiones en las que desarrolla sus actividades, aportando conocimientos, capacidad de gestión y creatividad, y dedicando parte de los beneficios a la inversión social. El diálogo fluido y permanente con la sociedad permite a la compañía conocer

las expectativas e intereses de las comunidades donde opera y poder así implicarse en su desarrollo procurando dar la respuesta más adecuada a sus necesidades.

- Integridad y transparencia

La ética, la honestidad, la integridad y la transparencia son los valores que Gas Natural Fenosa transmite a todas las personas que integran la compañía y que actúan en su nombre, con el convencimiento de que solo así pueden conseguir que la sociedad confíe plenamente en nuestra organización.

Por otra parte, la compañía está plenamente convencida de que los procesos de difusión y concreción de los valores son una acción que debe ser activada de manera continua. Según

“El proceso de branding interno no es un proceso que empiece y acabe, lo tenemos que hacer siempre, debe ser continuado en el tiempo”



concreta la Responsable de Marca e Identidad Corporativa, María Luisa Morera: “el proceso de branding interno no es un proceso que empiece y acabe, lo tenemos que hacer siempre, debe ser continuado en el tiempo”.

3. Posicionamiento

3.1 Clientes

En su origen, Gas Natural Fenosa nació siendo una empresa B2C que únicamente daba servicio a consumidores finales, pero dada su diversificación tanto en actividad como en mercados, cada vez es más importante el componente B2B en su negocio. En líneas generales, sus clientes, en función de las distintas líneas de negocio, son:

- Distribución: comercializadoras.
- Comercialización: grandes consumos, pymes, clientes residenciales.
- Generación: utilities, consumidores industriales, etc.
- Ingeniería y operación y mantenimiento: Independent Power Producer (IPPs), agencias estatales, instituciones multilaterales, etc.
- Trading: utilities, comercializadoras, traders, etc.

3.2 Propuesta de valor

La propuesta de Gas Natural Fenosa se define a partir de su reposicionamiento y su consiguiente apuesta por el cumplimiento de sus compromisos, y la anticipación a las necesidades de sus clientes; la proactividad, la ética, la fiabilidad, el mejor servicio y la escucha activa. En este sentido, la compañía apuesta por la mejora constante y ofrece productos y servicios adaptados a cada segmento de cliente.

Para Gas Natural Fenosa el cliente es su razón de ser. La empresa trabaja día a día para construir relaciones duraderas y de confianza, con vocación de largo plazo y trabaja para mejorar la calidad y seguridad de sus productos y servicios

La propuesta de valor a las pymes se basa en reducir su incertidumbre con asesoramiento sobre la tarifa más adecuada a sus niveles de consumo, con propuestas para su reducción de costes con soluciones de eficiencia energética o con soluciones de financiación. Por su parte, Gas Natural Fenosa ofrece a las grandes empresas un asesoramiento personalizado, solvencia y seguridad.

Con la firme creencia de que los empleados son clave en la aportación de valor, la multinacional aboga por el incremento de la autonomía de la



plantilla a través de una formación adecuada, haciéndoles partícipes de las iniciativas y decisiones. De esta forma, retienen el talento y aseguran a sus empleados proyección de futuro para generar orgullo de pertenencia y que éstos puedan ser los mejores embajadores de la marca.

Customer Experience

Gas Natural Fenosa pone en el centro de todas sus decisiones a los clientes con el fin de buscar su satisfacción. Para optimizar este proceso está desarrollando el proyecto de Customer Experience (CEX), centrandó todos sus esfuerzos sobre la base de 15 principios que guían todas las decisiones y actuaciones de la empresa.

Esta vocación quiere ser transmitida a todo el personal, tanto interno como externo, como el caso de las empresas colaboradoras, call centers, el servicio de atención al público o las operaciones domiciliarias, entre otras. A través de su universidad extendida, la compañía prepara a los formadores de las empresas externas bajo los principios del CEX (Customer Experience) para que todas las personas que tienen contacto con el cliente en algún momento de su relación con la compañía ofrezcan una propuesta de valor unificada y consistente.

Es fundamental formar a las empresas externas que trabajan con nosotros en los principios del Customer Experience

Innovación

En Gas Natural Fenosa hacen un importante esfuerzo para disponer siempre de las últimas tecnologías para el desarrollo de su actividad.

La compañía está presente en toda la cadena de valor de la energía y apuesta por soluciones que mejoren la actividad, desde la gestión de

las energías primarias hasta el consumidor final.

Así, la compañía apuesta por el desarrollo del gas renovable, la reducción de emisiones en sus instalaciones de generación y la mejora de la eficiencia de las mismas, y las soluciones innovadoras que hagan cada día más gestionables e integrables en el sistema energético las energías renovables.

En el ámbito de la distribución de gas y electricidad, Gas Natural Fenosa ha promovido las soluciones más avanzadas tanto para la gestión de las redes como para la medida a través de los contadores inteligentes; además de todas aquellas que posibilitan una visión más integrada del mundo de la energía como manera de ofrecer cada vez mejores soluciones a sus clientes finales. Equipos y herramientas que proporcionan de manera cada vez más eficiente la energía necesaria para cada tipo de cliente son cada vez más numerosos en GNF, además de los sistemas de comunicación más avanzados que le permiten disponer de información actualizada sobre su sistema energético.

En el ámbito de la movilidad, GNF ha desarrollado tecnología para la conversión de vehículos de todo tipo a gas natural como manera de tener un sistema de transporte cada día más limpio y económicamente sostenible. Desarrollos en el ámbito del transporte terrestre y marítimo han sido pioneros y contribuyen a la mejora de la calidad del aire en las grandes ciudades.

Uno de los proyectos de innovación actuales de más calado consiste en el desarrollo e implantación de una infraestructura avanzada de medida a través de contadores inteligentes. En esta estructura, también desarrollan nuevas soluciones comerciales para el suministro de energía y servicios asociados.

La empresa, a su vez, está centrada en el desarrollo e integración de tecnologías y creación de aplicaciones que permitan mejorar los diferentes procesos asociados a las redes energéticas y al concepto "Smart Energy". Mejorar la fiabilidad, la seguridad y la calidad del sistema eléctrico ante la complejidad que supone la implantación de generación distribuida y

de energías renovables (de baja controlabilidad) es otro de los puntos fuertes de la compañía.

En el ámbito de la eficiencia energética y la sostenibilidad, Gas Natural Fenosa desarrolla e implanta equipamientos para la optimización energética en las instalaciones del usuario final. Además, ha puesto en marcha nuevas iniciativas en energías renovables y vectores energéticos relacionados con el aprovechamiento de las energías renovables, la mejora de eficiencia y la gestionabilidad. La apuesta continua por la reducción de la tasa efectiva de emisiones de CO2 en plantas de generación eléctrica y las reducciones de las emisiones de CO2 en centrales existentes tangibilizan su compromiso por un futuro que respeta el medio ambiente.

Marca España

La marca España está siempre presente en la propia marca Gas Natural Fenosa, ya que el mismo nombre deja claro el origen español de la empresa. La notable posición de la empresa en algunos de los campos de su actividad, como es el caso del transporte GNL, en la que España se considera líder mundial, es un importante refuerzo para la marca España dentro de su sector en los países en los que operan. En todo caso, el efecto de la marca España sobre su propia actividad o su potencial de negocio depende de los países en los que se implanten.

Competidores

Tanto en gas como en electricidad, los principales competidores de la compañía a nivel nacional son el resto de empresas energéticas, nacionales e internacionales. En otras actividades como puede ser la de ingeniería y operación y mantenimiento de las centrales de generación, la empresa identifica a las grandes energéticas mundiales y a distintas ingenierías especializadas en energía como su principal competencia.

No en todos los países donde Gas Natural Fenosa opera se dan las mismas circunstancias, ya que en muchos aún no está liberalizado el

sector y no existe la libre competencia. En este sentido, cabe mencionar que el sector energético vivió en nuestro país un fuerte cambio cuando se liberalizó el mercado y se establecieron políticas de libre competencia donde el regulador empezó a actuar como árbitro para velar por el cumplimiento de la ley.

3.3 Expansión y alianzas

Aunque la empresa puede presentar cierto crecimiento orgánico, su modelo de crecimiento se basa en realizar adquisiciones o alianzas que contribuyan a sus vectores de crecimiento estratégicos. En estas operaciones, Gas Natural Fenosa atrae a las empresas que se incorporan a su estructura hacia sus valores de marca para que éstas estén en línea con su posicionamiento. En Gas Natural Fenosa, por tanto, la gestión de la cultura se convierte en algo capital.

Atrae a las empresas que se incorporan a su estructura hacia sus valores para que éstas estén en línea con su posicionamiento

Un ejemplo del proceso de compra y transmisión de valores es la adquisición más reciente que ha realizado la compañía en Chile, donde adquirió un importante grupo energético del país. A su vez, incorporó una asociación de la multinacional energética con un socio inversor sólido para acelerar el desarrollo de sus planes de expansión en generación internacional como es el fondo soberano Kuwait Investment Authority (KIA), suscrito en octubre de 2015, con una participación del 25% de Global Power Generation (GPG).

3.4 Arquitectura de marca

Gas Natural Fenosa apuesta por una marca

monolítica. Es una estrategia marcaria que se desliga de la arquitectura multimarca que utilizaba la compañía anteriormente.

En Gas Natural, antes de su fusión con Unión Fenosa, se daba una excesiva tendencia de proliferación marcaria. Cada vez que se generaba un producto en un mercado aparecía una marca nueva. Este proceso era demasiado complejo y además no conseguía ni generar ni transmitir unos valores que se asociasen a los productos. Tras un periodo de reflexión, se optó por cambiar de modelo y se tendió hacia la marca monolítica.

La ambición de la marca monolítica nace de la creencia que tienen en el seno de la empresa de que se generan muchas más sinergias con este modelo gracias a las eficiencias que se logran en comunicación país y a la premisa de que es más fácil penetrar en la mente de las distintas audiencias con una sola marca que con varias.

Son conscientes de todos los equities que genera una marca corporativa, que ésta sea la potente y dé cobertura a las marcas pequeñas

En todo caso cabe explicar que, dadas ciertas limitaciones regulatorias, económicas y estratégicas, conseguir una marca única es muy complicado, y por eso, desde la empresa consideran que tienen una marca "semimonolítica".

4. Plan de comunicación

4.1 Gestión

Gas Natural Fenosa define sus líneas estra-

tégicas de marca en la Unidad de Marketing Corporativo y Marca que se encuentra dentro de la Dirección General de Comunicación y Gabinete de Presidencia. La empresa cuenta con una división dedicada, específicamente, a la gestión de la marca bajo la denominación Marca e Identidad Corporativa.

En la Dirección General de Comunicación y Gabinete de Presidencia, y más específicamente en la Unidad de Marca e Identidad Corporativa se gestionan todas las políticas marcarias. De esta forma, se diseñan las estrategias de marca y se crean herramientas para que los empleados de Gas Natural Fenosa sean capaces de transmitir y gestionar autónomamente la marca desde los diferentes países en los que la empresa tiene presencia. La particularidad de Gas Natural Fenosa gira en torno a la existencia de un Brand Center donde se crean sinergias y se apuesta por aunar todos los materiales marcarios. En consecuencia, todas las personas pueden disponer de los contenidos y ganar en consistencia y coherencia, atributos de una marca fuerte.

Brand Center & Brandbook

El Brand Center pone a disposición de las personas de toda la organización, y en especial para aquellos que tengan que trabajar con la marca, los contenidos relativos a la estrategia de la marca: inventario de materiales, archivos gráficos, un banco audiovisual, diversos estudios de mercado, manuales de marca y guías de estilo, entre otros. Como estrategia tractora la compañía está desarrollando un brandbook en el que se perfilarán las pautas del lenguaje verbal, el lenguaje gráfico y las líneas que deben seguir las infografías e ilustraciones, entre otras propuestas. El nuevo posicionamiento de Gas Natural Fenosa va acompañado de una nueva imagen cuyo objetivo es fortalecer la marca para incrementar su notoriedad y el recuerdo. Dentro del Brand Center cuentan con la figura de un guardianship que recibe las consultas y se encarga de ver cómo se están desarrollando las aplicaciones de la marca y todas las pautas del lenguaje gráfico y verbal, así como atender las necesidades audiovisuales.

Cuando Gas Natural Fenosa aterriza en un nuevo país, suele constituir una empresa con su propia dirección de comunicación. La corporación desde su sede central da unas guías maestras, proporciona las herramientas necesarias y el apoyo en lo que sea necesario, pero la nueva empresa desarrolla sus propias acciones de comunicación.

Por su parte, el área de Marketing Corporativo trabaja de una forma bastante independiente, pero a la hora de realizar sus funciones se coordina con la corporación a través del guardianship.

4.2 Mensajes

Como ya hemos explicado en apartados anteriores, la compañía energética ha adoptado un posicionamiento empresarial enfocado completamente en el cliente. De esta premisa y de su reposicionamiento, nace también una nueva línea de mensajes que comenzó con la presentación de la campaña 'Hecho y dicho' en junio de 2015. A partir de este eslogan, la compañía destaca que lo importante no es lo que se dice sino lo que se hace. El nuevo posicionamiento de la empresa centra su mensaje en el cumplimiento de acciones concretas que realmente



importan y que están beneficiando a los clientes o la sociedad.

Lo importante no es lo que dices, sino lo que haces

Las gráficas y los spots de la campaña 'Hecho y dicho' se centran en comunicar hechos concretos que reflejan compromisos con sus clientes. La estrategia de la compañía se centra en diferenciarse de la competencia con mensajes cercanos que transmitan su valor y que giren en torno al beneficio para el cliente.

Atributos emocionales

El reposicionamiento de Gas Natural Fenosa trabaja en la línea de crear valores más cercanos a sus clientes, que tengan un componente emocional y que comuniquen de manera más sencilla y clara. Según explica Morera: "Las palabras grandilocuentes no llevan a ningún sitio, se tiene que hablar en un lenguaje que la gente pueda comprender. La empresa es muy técnica y a veces se peca de excesivo tecnicismo, incluso se ha hecho una especie de diccionario para ayudar a comunicar con lenguaje sencillo y cercano". En este sentido, la empresa busca crear atributos que sus clientes perciban o sientan que satisfagan sus propias necesidades reales, más allá de transmitir grandes valores globales de compañía.

En el mundo de las energéticas, hay una serie de atributos emocionales asociados y arraigados. La electricidad trae consigo modernidad, músculo empresarial, es masculina, es fría, es líder y distante. Por su parte, el gas natural es todo lo contrario, femenino, próximo, cercano, menos músculo empresarial y menos líder. A pesar de que ya no sólo es una gasista o eléctrica, sino una energética, cuesta desarraigar estos conceptos.

Tres variables cruzadas

A la hora de trabajar en la forma de comunicarse con sus públicos, Gas Natural Fenosa se ha percatado de que hay tres variables importantes en su comunicación: los canales, la audiencia y los contenidos. La estrategia verbal de la compañía pasa por cruzarlas constantemente para adecuar el mensaje al canal y al tipo de audiencia.

4.3 Acciones de comunicación

Apoyando al cine español

Las acciones de publicidad y patrocinio son fundamentales en la estrategia de comunicación de Gas Natural Fenosa para transmitir sus valores corporativos. Concretamente, la compañía lleva años apoyando el sector cinematográfico y ahora lo hace a través de Cinergía, una iniciativa que reúne a los mejores profesionales del país para concienciar sobre el uso responsable y eficiente de la energía. Gracias a esta iniciativa la empresa pasó de hablar de cine a hacer cine.

Fundación Gas Natural Fenosa

La Fundación Gas Natural Fenosa está alineada con la misión de la compañía energética y basa su labor en acciones relacionadas con la formación, divulgación y sensibilización en temas de energía y medio ambiente con el objetivo fundamental de promover el uso racional de los recursos energéticos y fomentar un desarrollo sostenible. Asimismo, promueve las actividades culturales orientadas a la preservación y difusión del patrimonio histórico y cultural del sector del gas y la electricidad a través de su Museo del Gas, que dispone una amplia colección de aparatos antiguos que funcionaban con gas, y de su Archivo Histórico, considerado como uno de los más representativos del país. La fundación imparte constantemente cursos de medio ambiente a administraciones y empresarios.

La empresa en los medios

La compañía tiene una relación abierta, continua y directa con los medios de comunicación, que son un puente entre la multinacional y la sociedad. Gas Natural Fenosa pone a disposición de los periodistas materiales informativos sobre las actividades que realiza. La página web y las redes sociales desempeñan un papel relevante en su estrategia comunicativa. La multinacional tiene una presencia activa en Twitter, Facebook y Youtube.

Museo de Arte Contemporáneo

El Museo de Arte Contemporáneo Gas Natural Fenosa (MAC) es un espacio multidisciplinar de cultura contemporánea, dinámico, flexible y abierto, que combina la actividad expositiva con la integración y participación ciudadana, con el fin de estimular la creación artística dentro de todos los ámbitos culturales.

Desde su inauguración en 1995, el MAC se ha consolidado no solo como referente expositivo, sino también como un lugar de encuentro para artistas, aficionados y público en general, ofreciendo una amplia programación de exposiciones, ciclos de conferencias, cursos y talleres para escolares y para profesionales, programas de cine, conciertos... así como una serie de programas de apoyo a los artistas como las residencias artísticas o las becas de creación artística en el extranjero.

En definitiva una oferta de actividades variada, sugerente y de calidad que pretende ser la expresión del compromiso de la compañía con la educación, el bienestar social, la cultura, el arte y la investigación, posicionándose como elemento diferenciador y generador de identidad más allá de la actividad empresarial.

4.4 Medición

Gas Natural Fenosa se sitúa como líder en satisfacción de clientes en el segmento residencial. Estos resultados se han conseguido con un modelo de medición continua de la satisfacción orientado a la mejora de los procesos y a la calidad del servicio. Este servicio de atención al cliente ha recibido importantes reconocimientos

que avalan la calidad del servicio prestado.

Además de la medición de la satisfacción, la compañía energética realiza múltiples estudios a fin de conocer su posicionamiento en los distintos mercados para poder así reorientar sus mensajes o sus actuaciones. De forma genérica, son los siguientes:

- Estudios de Satisfacción
- Medición Publicitaria, Notoriedad, Imagen y Posicionamiento
- Medición Reputación
- Medición Web y Redes sociales: análisis de valoración y mejoras.
- Medición Productos y Servicios

Como refuerzo a estas prácticas, la empresa realiza un tracking mensual en el que se miden diversas variables.

5. Aprendizajes

- **Hay que cargar de contenido a la marca.** La marca es un iceberg donde la parte gráfica es solo el símbolo, logotipo o colores, todo aquello que se ve y es palpable. La marca necesita estar cargada de contenido y ser consistente para generar compromiso entre los empleados y poder llegar a los clientes. Esta parte no visible es el posicionamiento, la propuesta de valor, los atributos, los beneficios que puedes proporcionar, en definitiva, el alma de la marca.
- **La marca debe ir alineada con la estrategia de negocio.** Su enfoque es que la marca tiene su razón de ser en tanto en cuanto sea una palanca para obtener los objetivos de negocio.
- **La orientación hacia el Customer Experience permite cumplir y anticiparse a las necesidades de los clientes.** Centrar todas

las decisiones y actuaciones de la empresa y de la marca en satisfacer al cliente es una gran propuesta de valor.

- **Comunicar internamente es vital para alinear los valores de la marca interna y externamente.** Compartir los valores con los empleados es esencial para que toda la organización esté alineada con un posicionamiento específico y se sienta parte de él, para poder transmitirlo al exterior.

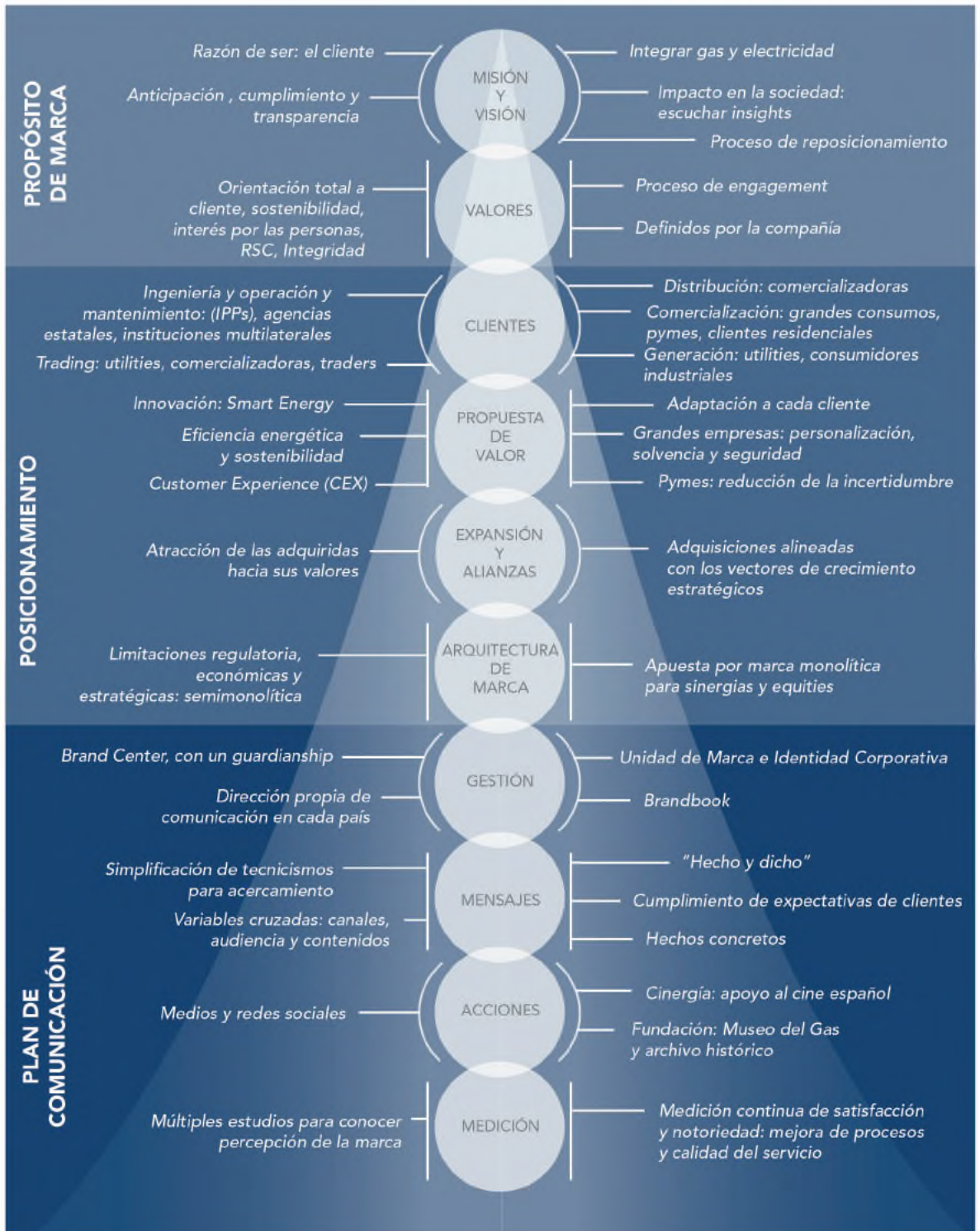
- **Lanzar mensajes cercanos y simples es la clave de la comunicación efectiva.** Es mejor dejar a un lado la grandilocuencia y centrar los mensajes en aspectos que atañan al propio cliente.

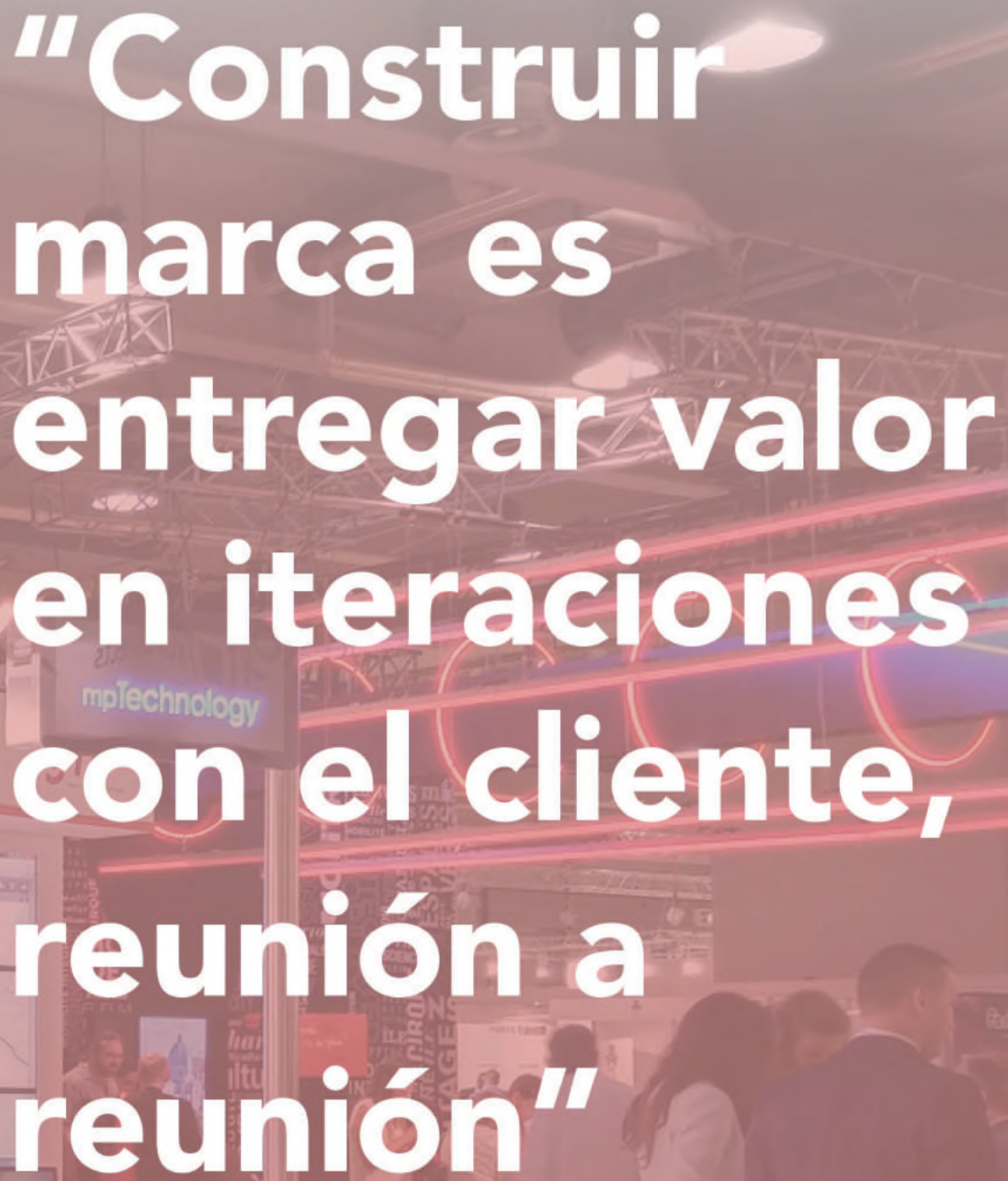
- **Gestionar las diferencias culturales es importante para minimizar riesgos.** En modelos de crecimiento basados en alianzas y adquisiciones es fundamental que se realice un proceso de asimilación de nuevos valores para que no haya choques culturales en la propia empresa.

- **La marca debe tener una identidad visual y verbal común.** La entidad gráfica refuerza la consistencia global de la marca, y la identidad verbal refuerza una propuesta de valor internacional.



Anticipación y cumplimiento de las necesidades de sus clientes globales





**“Construir
marca es
entregar valor
en iteraciones
con el cliente,
reunión a
reunión”**

Miguel Ángel Martínez Olagüe
Director de Marketing, GMV

GMV

Ingeniería, desarrollo e integración de sistemas adaptados a sus clientes

**SEDE
MADRID**

**FACTURACIÓN
120 M€**

**#PAÍSES
11**

**65% FACTURACIÓN
INTERNACIONAL**

**EMPLEADOS
1.155**

**20% EMPLEADOS
EXTRANJERO**

**DIRECTOR CORPORATIVO
MIGUEL ÁNGEL MARTÍNEZ**

**PRESIDENTE
MÓNICA MARTÍNEZ**



Yes Company. Disrupción para la internacionalización

GMV es el primer proveedor independiente del mundo de Sistemas de Control en Tierra para operadores de satélites comerciales de telecomunicaciones, así como el primer proveedor nacional de sistemas telemáticos para el transporte público. Este grupo empresarial internacional fue inspirado y fundado en 1984 por el Dr. Juan José Martínez García con capital privado. GMV ofrece servicios, productos y soluciones de alta tecnología innovadora, configurando un amplio abanico de posibilidades empresariales que cubren desde el sector aeronáutico al

mundo de la salud, pasando por la ciberseguridad, el transporte, las telecomunicaciones, el espacio, la defensa, la banca y las tecnologías de la información para Administraciones Públicas y gran empresa.

Actualmente, GMV es una de las empresas clave en el desarrollo del programa europeo de navegación por satélite Galileo. Este hito es solo uno más de los numerosos éxitos que la empresa ha alcanzado desde su origen y que en su conjunto han supuesto el desarrollo de una marca fuerte, con un posicionamiento de liderazgo disruptivo y pionero.

En 30 años, GMV ha evolucionado de ser una compañía de ingeniería con únicamente tres personas en plantilla centradas en el sector espacial, a formar un grupo multinacional con presencia propia en Europa, Estados Unidos y Asia, que opera en múltiples sectores de la alta tecnología. El grupo está compuesto por una plantilla de más de 1.100 personas y cuenta con una amplia cartera internacional de clientes en los cinco continentes. Su facturación en 2014 alcanzó los 114 millones de euros, de los cuáles el 65% fue fruto de su negocio internacional.

Convencidos de la importancia de la marca

Para GMV la marca corporativa es fundamental porque actúa como un paraguas que permite dar prestigio y poner en valor su oferta. El proceso de unificación y consolidación de la marca se gestionó de manera centralizada desde España y repercutió a las filiales de Polonia, Rumanía, Alemania, Reino Unido, Portugal, EE. UU., Colombia, India y Malasia.

A través de su marca, GMV transmite los valores, experiencias, emociones y beneficios objetivos que definen su manera de ser, trabajar, operar y relacionarse, adaptándose siempre a la realidad del siglo XXI. En su ADN como marca queda impresa la semilla que su fundador, el Dr. Juan José Martínez García, plantó en 1984 y en la que se definían como pilares clave de su trabajo el talento y la excelencia, visibles en su equipo y en la manera de operar en todos los sectores en los que la compañía está presente.



1. Los retos de GMV

Entrega de valor en cada iteración con el cliente

“El reto actual de internacionalización de GMV consiste en consolidar una presencia, construir un prestigio y ser referentes a nivel internacional en mercados que son más locales”, explica el Director Corporativo de Desarrollo de Negocio, Marketing y Comunicación de GMV, Miguel Ángel Martínez Olagüe. Y superar estos

propósitos permitirá a GMV llegar a sus clientes objetivos y entregar el valor de su oferta en los mercados locales internacionales, del mismo modo que en el mercado nacional. Martínez Olagüe señala en este sentido la complejidad existente a la hora de globalizar la oferta de GMV, ya que en la compañía proporcionan soluciones con un alto componente de servicios, en lugar de fabricar productos. Además, destaca la necesidad de contar con personal experimentado en el país al que dirigen sus servicios. Considera fundamental interactuar con el cliente durante la implantación, instalación y puesta a punto de sus servicios.

A la hora de llevar a la práctica su estrategia, GMV ha experimentado cómo la distancia, el idioma y la cultura representan las principales barreras en el proceso de internacionalización y comunicación de la marca y sus valores. A la hora de tratar con los clientes, es importante hacer visible el talento y la experiencia presentes en el ADN de la empresa, pero además es fundamental entenderles de cara a elaborar un “traje a la medida de sus necesidades”. En este sentido, identifican la cultura del país o de la zona como un aspecto importante a la hora de comunicarse con los clientes, ya que en muchos casos se crean expectativas que deben ser cumplidas e incluso superadas, y de ahí la importancia de conocer los insights de cada cultura en la que se adentran. Consolidar esa presencia local y ofrecer soluciones globales, de una manera coordinada y consistente en el tiempo, supone una comunión de valores de la empresa en los diferentes países. El reto, en este sentido, consiste en construir la marca en iteraciones con el cliente y a través de la entrega de valor, reunión a reunión, y no mediante una campaña publicitaria.

La distancia, el idioma y la cultura, representan las principales barreras en el proceso de internacionalización

Posicionamiento en Internet para consolidar su prestigio global

GMV ha sabido detectar cómo el nexo de las nuevas generaciones al mundo de las nuevas tecnologías y de Internet toma cada vez más relevancia, y cómo crece de manera exponencial el uso de estas tecnologías para crear negocios, recopilar información o validar contenidos. Por ello, uno de los retos a los que se enfrenta GMV es el de la gestión y el posicionamiento de su marca en Internet, ya que han detectado cómo dicho posicionamiento y el prestigio están totalmente conectados. GMV invierte grandes esfuerzos en observar las tendencias de la sociedad. De cara a adaptar sus soluciones a las nuevas necesidades del mercado, están convencidos de que las generaciones futuras se guiarán más por los resultados que ofrecen los motores de búsqueda en Internet, que por las referencias que puedan tener de manera personal o privada. Una realidad que refuerza la importancia de llevar a cabo una estrategia de gestión eficiente en las redes, porque cuando la empresa goza de un buen posicionamiento a nivel mundial, es más sencillo que esto se asocie con la excelencia de la empresa.

Invierte esfuerzos en observar las tendencias de la sociedad para adaptar sus soluciones

Miguel Ángel Martínez Olagüe afirma: “La marca de una empresa como GMV se construye a través de todos los procesos que lleva a cabo el grupo empresarial”. Por ejemplo, cuando desarrollan un proyecto complejo de transporte, cuestiones como el proceso de interacción previo a la oferta, la preparación de la propia oferta y la manera de ejecutar el proyecto, el diseño y el aspecto de las máquinas, así como cada una de las interacciones del personal del grupo con el cliente, son de especial relevancia para GMV y una clara manera de transmitir la marca. Y es fundamental, por lo tanto, un *delivery* consisten-

te y coherente con los valores de la marca. Por este motivo, la marca para GMV juega un papel muy importante desde el inicio del proceso, poniendo como ejemplo el hecho de llegar a puerta fría a contactar con un cliente, situación en la que, si la marca es prestigiosa, la relación discurre con mayor fluidez.

2. Propósito de marca

2.1 Visión y misión

La misión de GMV consiste en apoyar los procesos de sus clientes mediante soluciones tecnológicamente avanzadas, como sistemas integrados, productos y servicios especializados que cubren todo el ciclo de vida: desde servicios de consultoría e ingeniería, hasta el desarrollo de software y hardware, integración de sistemas llave en mano y soporte a las operaciones.

Cambio de paradigma tecnológico

La misión está completamente relacionada con el origen de la empresa y la visión de su fundador, el Dr. Juan José Martínez García, que construyó desde el inicio una compañía orientada a la excelencia tecnológica y a la creación de soluciones diferentes e innovadoras. Además, introducen la disrupción como método para generar a partir de una buena idea un cambio de paradigma tecnológico o de mercado. GMV mide la disrupción principalmente por el impacto que genera en la sociedad. “Por muy radicalmente nueva y transformadora que sea una idea, si no llega a provocar un cambio real en el paradigma, con resultados visibles, no podemos hablar de disrupción”, afirma Martínez Olagüe.

Desde el principio, el objetivo principal de GMV ha consistido en contar con profesionales brillantes con la capacidad de realizar proyectos complejos, ya que su fundador quiso crear un

impacto basado en la excelencia y la diferenciación. En esta línea, GMV envió al número uno de la promoción de ingenieros aeronáuticos a la primera misión de la Agencia Europea del Espacio en la que participó la empresa, donde se quedaron impresionados con el potencial español. El propio fundador era catedrático de la universidad, gozaba de gran prestigio y fue asociando sus valores personales y profesionales a la marca.

2.2 Valores

‘Trajes a medida’

Consideran que la capacidad de hacer “trajes a medida” supone una característica diferencial porque en su sector puede que haya cierta rigidez. Desde el punto de vista interno valoran la honestidad, la ética y el respeto y tratan de conducir su día a día de una manera razonable y honesta. “Los valores principales de la marca giran en torno a la excelencia tecnológica y al talento, ejemplo de ello es que el 80% de la plantilla de

GMV es personal técnico especializado”, según explica Miguel Ángel Martínez Olagüe. Además, en GMV destacan otros valores como la capacidad de innovar, la flexibilidad y el hecho de ser una ‘Yes Company’. Este último elemento proporciona a GMV una diferenciación básica a la hora de posicionarse y atender a sus clientes, ya que es una compañía que acepta los retos propuestos, se adapta a los clientes y asume el compromiso de superar cualquier barrera con el fin de realizar los proyectos acordados.

El 80% de la plantilla de GMV es personal técnico especializado

La apuesta del fundador

Los valores de la marca están en el origen de la compañía, ya que sobre ellos creó la empresa su fundador, probablemente sin ser realmente consciente de la amplitud que dichos valores tomarían en el futuro. Juan José Martínez García comenzó con un pequeño grupo de ingenieros y, tanto en la escuela donde era profesor, donde trataba de captar talento, como en la Agencia Europea del Espacio, donde explicaba lo que hacía, transmitía la idea de una pequeña empresa donde las personas más brillantes de la universidad podían hacer cosas que en ningún otro sitio podían hacerse.

3. Posicionamiento

3.1 Clientes

GMV segmenta a sus clientes según los diferentes sectores en los que desarrolla su actividad como: transporte, espacial, salud, ciberseguridad, banca y finanzas, telecomu-



nicaciones, aeronáutica o defensa. Destaca la Agencia Europea del Espacio como cliente esencial dentro de la actividad espacial de la compañía. "GMV ha conseguido ser líder en varios sectores porque considera fundamental el conocimiento profundo de las necesidades de sus clientes. Este hecho nos permite entregar soluciones adaptadas a la medida específica de sus necesidades singulares", explica Martínez Olagüe. Además, asegura: "A través de un modelo operacional, orientamos a los empleados a asegurar que cada cliente reciba exactamente aquello que necesita".

Orientamos a los empleados a asegurar que cada cliente reciba exactamente aquello que necesita

3.2 Propuesta de valor

GMV pone en valor atributos racionales referentes a la capacidad de enfrentarse a los retos inherentes a los mercados en los que trabajan. En este sentido, destaca su sólida reputación como suministradores y socios que cumplen sus compromisos con excelencia y calidad. Remarcan una completa orientación al cliente, valoran la calidad de sus equipos humanos y se posicionan en los diferentes sectores gracias a su capacidad de transferir tecnología.

Sí a la consecución de retos

La empresa también pone en valor sus atributos emocionales como lo indica el hecho de definirse como una "Yes Company", capaz de superar obstáculos y ofrecer soluciones a medida. En este caso, destacan los atributos de flexibilidad y compromiso.

El hecho de ser una "Yes Company" es el eje de la diferenciación de GMV porque, a través de esta filosofía de actuación, son capaces de

adaptarse a cualquier situación y diferenciarse de aquella competencia que no tenga esta política de adaptación al cliente. A la hora de lanzar una propuesta a los clientes, ponen énfasis en el precio competitivo. Sin embargo, en GMV no lo incorporan como un valor de la marca ya que no es su objetivo posicionarse por ello.

La empresa considera fundamental crear un proceso de innovación equilibrado y establecer un balance entre la innovación de alto riesgo, donde se obtienen grandes éxitos pero la probabilidad de conseguirlos es reducida, y las inversiones más conservadoras, donde la mejora es meramente incremental pero la probabilidad de éxito mucho mayor.

En GMV son conscientes de que la experiencia de marca no está presente únicamente en el momento de compra y disfrute de un servicio e identifican que es un proceso mucho más prolongado y complejo, lleno de interacciones. En este proceso, alinean todas las interacciones incluidas en los procesos de venta, compra y entrega de soluciones al cliente con la promesa de marca.

La experiencia de marca no está presente únicamente en el momento de compra y disfrute de un servicio

A la hora de comunicar su propia procedencia, GMV no esconde su nacionalidad, pero tampoco hace mucho énfasis en ella. Aunque la empresa se presenta como una multinacional tecnológica española, a lo largo del tiempo ha experimentado cómo su procedencia no ha sido un punto a favor, y sí en algunos casos un punto en contra. En este sentido, han detectado también cómo la imagen que tienen los extranjeros de los españoles varía según su nivel cultural. Martínez Olagüe destaca: "El nivel cultural de las personas hace que se aproximen más o menos a la realidad industrial, cultural o

educativa que existe en España”.

Los ingenieros españoles cada vez mejor valorados en el sector espacial

Por otra parte, utilizan la marca España en el sentido del factor humano porque señalan que España tiene imagen de país amistoso, en el que la gente no es agresiva, es seria y cumplidora. Y concretan que esto les influye de manera positiva porque todo lo relacionado con las personas y la confianza en el B2B es clave para GMV.

Desde GMV consideran pretencioso afirmar que su marca sea un aporte esencial de valor a la marca España. No obstante, frente a las barreras perceptivas que había en Europa en la década de los 80' hacia la competitividad de España, el hecho de que empresas como GMV desarrollasen su actividad en este país hizo que la percepción de la capacidad tec-

nológica de España variara sustancialmente. Un ejemplo de ello fue la Agencia Espacial Europea. En este punto consideran que, en la actualidad, los ingenieros, físicos o matemáticos españoles están muy valorados en el extranjero como profesionales. Una realidad que corrobora la idea de que en España hay empresas con gente muy seria, que lo está haciendo muy bien.

La percepción de GMV en torno a lo que les aporta la marca España varía dependiendo de los mercados. Confirman que la marca España influye muy positivamente en mercados como el de sistemas inteligentes de transporte, porque hoy en día los sistemas de transporte público de España tienen una excelente reputación internacional. Destacan en este sentido cómo España es especialmente conocida por aspectos deportivos y últimamente también gastronómicos, dos sectores que están contribuyendo notablemente a la mejora de la imagen país.

Patentes: activos singulares



La política de gestión de patentes es importante para GMV porque es uno de los activos fundamentales que construyen con su actividad de I+D. Consideran que el talento de las personas es el que permite crear propiedad intelectual valiosa y por ello es esencial cuidarla y conservarla. Comenzaron a gestionar las patentes hace 14-15 años y ahora patentan todo aquello que consideran patentable y que tenga proyección de mercado. Al mismo tiempo, señalan que en las empresas de su sector en España, no existe una amplia tendencia a patentar las soluciones. A nivel internacional, en GMV poseen varias patentes porque consideran que sus productos en I+D son valiosos y sobre todo singulares. Además, señalan que las patentes proporcionan prestigio y marca a una empresa que quiere ser líder en su sector. En este sentido, explican cómo cada vez existen más batallas de propiedad industrial que hacen necesario tener un portafolio de patentes a la hora de negociar, en caso que se produzcan litigios. Identifican en este caso la ventaja de tener patentes en mercados de tamaño relativamente grande y que puedan eclosionar.

3.3 Expansión y alianzas

La estrategia de crecimiento de GMV para asentarse en cada país se basa en tres estrategias diferenciadas, centradas en el desarrollo orgánico, la relación con partners y la adquisición de empresas en el lugar de destino. En cada caso, la marca se gestiona de una manera diferente para asegurar que no pierde su valor y que se transmite adecuadamente.

1- Modelo orgánico: gente joven y mentoring

En primer lugar, destacan la gestión de la marca en caso de realizar una estrategia de crecimiento orgánico. El factor clave a la hora de realizar la implantación de GMV en otro país desde cero consiste en captar talento local y formarlo en su oferta y en sus valores de marca, ya que los equipos trabajan de una manera muy autónoma. En este proceso destacan la figura

del regional manager de GMV, que se encarga de hacer el mentoring en el país de destino durante las fases iniciales de desarrollo en un nuevo país.

Inicialmente hay una formación completa del personal local contratado, que puede durar casi un año, tanto de los productos y soluciones de GMV como de sus valores de marca. Este mentoring se realiza de una forma teórica a través de cursos de formación y de forma práctica a través de trabajo diario con el regional manager, que personalmente transmite el conocimiento, y especialmente los valores de GMV. La contratación de gente joven en el modelo orgánico es fundamental para GMV porque consideran que las personas de menor edad pueden adquirir e interiorizar mejor los valores de la marca, que las personas de mayor edad con un bagaje más marcado. GMV transmite por lo tanto sus valores a través de sus empleados durante todo el proceso de experiencia con el cliente.

2. Partners: valores compartidos

En segundo lugar y de forma alternativa a la anterior, consideran en ocasiones la estrategia de aliarse con un partner local que permita una entrada acelerada en los nuevos mercados. Sin embargo, destacan la dificultad de controlar eficazmente la marca, ya que ésta se transmite indirectamente a través de un partner que tiene a su vez su propia marca, su propia cultura y sus propios valores. En esta modalidad de gestión, subrayan la necesidad añadida de realizar un seguimiento para conocer la manera en la que el partner traslada la marca al mercado local. En definitiva, consideran que la estrategia del partner es la más complicada a la hora de gestionar la marca.

Identifican que hay países como India, Brasil o Rusia en los que es muy difícil entrar sin un partner, debido a las barreras culturales y comerciales. Y en esos casos recomiendan escoger cuidadosamente al partner para que, además de ser competente y honesto, comparta los valores de la empresa.

La recomendación de GMV a la hora de ges-

tionar la marca y las relaciones con sus partners consiste en seguir de cerca todos los procesos y pasos que se den. Recomiendan revisar la labor del partner, no dejarlo sólo y actuar prácticamente como si no estuviese, así como revisar todos los procesos y las decisiones tomadas, ya que en cualquier caso la marca está en juego. En este sentido, el partner se juega el prestigio local y GMV su marca y reputación mundial, por lo que recomiendan tomar directamente el control de la situación si existen problemas.

La recomendación de GMV a la hora de gestionar la marca y las relaciones con sus partners consiste en seguir muy de cerca todos los procesos y pasos que se den

Adquisición

El tercer sistema que utiliza GMV a la hora de llevar a cabo la internacionalización de la empresa es la realización de una adquisición en el país de destino, y en este caso explican cómo cada compra es diferente. En relación con la marca, normalmente la estrategia que llevan a cabo consiste en mantener la marca de la empresa adquirida y posteriormente hacer una transición a la marca GMV. El modelo de transición les permite que la relevancia de la marca adquirida sea transferida a la marca GMV. Son capaces de construir una marca local que aproveche el activo existente y lo agregue a la marca GMV. Y dicho proceso de transición de marca puede llevar aproximadamente dos o tres años.

Desde su fundación, GMV ha realizado dos adquisiciones internacionales: una en Portugal, Skysoft, y otra en California, Syncromatics; ambas con valores de marca y culturas similares a los de GMV. Desde el inicio, Skysoft y Syncromatics estaban alineadas con GMV en torno a valores como la satisfacción del cliente y la excelencia tecnológica. Por ello, consideran fundamental adquirir una empresa que aporte los valores correctos, teniendo en cuenta que es muy difícil que la nueva marca adquirida esté absolutamente alineada con la propia marca. En este proceso, consideran que alinear la marca de una empresa también conlleva una serie de

riesgos, ya que se podría perder todo el valor de la marca ya existente, que tiene su propio mercado consolidado.

3.4 Arquitectura de marca

“GMV estableció su estrategia de marca única en 2006. Hasta entonces teníamos cuatro marcas corporativas diferentes, una en cada sector, y desde ese año, hemos sido fieles al proceso de cambio”, afirma el Director Corporativo de Desarrollo de Negocio, Marketing y Comunicación de GMV, Martínez Olagüe. En la elección de esta estrategia de marca única influyó especialmente la eficacia y eficiencia de este modelo, ya que detectaron que sería mucho más fácil y eficiente construir una marca única potente, que dos o tres marcas poco relevantes. Además, al tratarse de una empresa internacional y multisectorial, detectaron que era la estrategia más acertada porque la misma marca podría amparar todas sus actividades.

La marca única facilita procesos de *cross selling* que permiten arrancar la actividad en un país con un sector y explotar después la marca construida en los otros sectores. El nombre legal de la empresa en cada país y la marca global comercial no tienen que ser forzosamente el mismo. Se puede cambiar en este sentido el nombre de la empresa, pero la marca y el logo son siempre los mismos. Para GMV la marca corporativa es fundamental porque actúa a modo de paraguas que permite dar prestigio y valor a la oferta. Por ello prefieren trabajar con una marca única, que



genera más ventajas al permitir que todos sus esfuerzos de construcción de marca sumen el mismo valor.

La marca única permite cross selling y facilita arrancar de manera multisectorial en un país

La transformación hacia la marca única

En 2006, GMV contrató a la consultora americana Landor para que llevara a cabo todo el proceso de unificación de las diferentes marcas que conformaban el grupo. El proceso de diseño y unificación de marca duró un año e involucró a toda la plantilla. Lo primero que hizo GMV cuando contrató a la consultora en 2006 fue identificar tanto los valores de marca comunes, como la estrategia de marca que querían representar en su mercado objetivo, ya que en aquel momento existía una estrategia multi-marca. Durante el proceso de unificación de marcas, GMV asumió los retos y la metodología que Landor había proporcionado: reuniones de trabajo, workshops, entrevistas en profundidad, etc. Una vez identificados los valores, los retos y las líneas comunes, se empezó a realizar el proceso de creación del logo y de toda la imagen visual que lo acompaña. Con base en los valores comunes y la estrategia común de las diferentes marcas y sectores que componían la compañía, analizaron cómo querían ser reconocidos, de manera interna y externa.

Finalmente, la implantación y comunicación del logo, el material visual y el lanzamiento de la nueva web se hizo en tan solo 24 horas. Desde el Departamento de Marketing subrayan la dificultad que tuvo el hecho de realizar el cambio en un solo día, al mismo tiempo que señalan los beneficios que aportó el hacerlo de esta manera.

La implantación y comunicación del logo, el material visual y el lanzamiento de la nueva web se hizo en 24 horas

El proceso de la marca debe ir esponsorizado por el CEO

Los resultados del proceso de cambio fueron muy positivos porque toda la dirección, el middle management y los diferentes sectores de la empresa se implicaron e involucraron de manera muy activa en la difusión. De hecho, definen que la clave del proceso consistió en mantener al personal clave de la compañía informado de cada paso que se realizaba. Destacan la importancia que tiene la esponsorización del CEO durante todo el proceso, e identifican al Director de Marketing de la empresa como la persona que tiene que conducir el proceso. Explican cómo el respaldo del CEO debe ser activo y presencial, además de visualizarse en reuniones y workshops. No obstante, recomiendan a las empresas que identifiquen una consultora especializada en branding. Además, en el caso de GMV contaron con la ventaja de que el Country Manager de Landor, Luis Manzano, era ingeniero y estaba familiarizado con el sector, lo que facilitó el proceso y la comunicación.

El cambio de marca debe ir esponsorizado por el CEO

4. Plan de comunicación

4.1 Gestión de marca

La gestión de la marca en GMV está centralizada. Existe un responsable de la marca, que en

este caso es Miguel Ángel Martínez Olagüe, y todo lo que tiene que ver con la marca está totalmente centralizado en él y en el departamento que lidera. Sin embargo, las cuestiones de marketing y comunicación dentro de la marca están fragmentadas por sectores. Cada sector tiene autonomía a nivel de marketing para llevar a cabo sus acciones de comunicación, promoción y venta, pero siempre bajo el paraguas de la estrategia de marca definida por GMV. De esta manera, se aseguran que todos los sectores comparten la misma filosofía de marca y dentro de cada marca, cada uno tiene un grado de autonomía importante. En cada sector hay una persona responsable del Marketing y, dentro de cada mercado, hay un equipo reducido orientado al marketing comercial y de promoción.

Respecto a las partidas que dedican a la marca, GMV tiene perfectamente presupuestada la inversión que realizan en publicidad y comunicación de la marca. En cuanto al gasto que realizan, aseguran que es relativamente pequeño.

4.2 Mensajes

A la hora de construir su imagen y comunicar ciertos hitos, GMV da especial importancia al hecho de contar con un gran talento. El 80% de su plantilla está formada por personal altamente cualificado. De puertas afuera también dan especial importancia al desarrollo de una política de excelencia tecnológica distribuida en los sectores aeronáutico, banca, espacio, defensa, sanidad, ciberseguridad, transporte y telecomunicaciones, entre otros. GMV destaca que la posición de liderazgo alcanzada en estos sectores se basa en un conocimiento profundo de las necesidades de sus clientes, lo que le permite entregar soluciones adaptadas a la medida específica de sus necesidades singulares. En este sentido, enmarcan su propuesta dentro de una política de "Yes Company", en la que se autodefinen como muy flexibles y subrayan dicha característica como atributo diferencial.

Destacan el compromiso de GMV con sus clientes, la excelencia, la innovación y la mejora continua que se extiende a los procesos de ges-

ción de la calidad, a la seguridad de la información y al compromiso con el medioambiente.

Utilizan la técnica del storytelling para narrar la historia de GMV, que nació en 1984 gracias a su fundador, el Dr. Juan José Martínez García. Catedrático de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Aeronáuticos que, con un pequeño núcleo de colaboradores y reclutando a los mejores estudiantes de las diferentes promociones, puso en marcha la empresa.

Dan valor a la posesión de numerosos certificados de calidad afines a sus áreas de actividad y especialización; han diseñado, implementado y certificado exitosamente un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información; y se han comprometido a realizar su actividad dentro de los parámetros de desarrollo sostenible y mantener el control y gestión de los aspectos ambientales que produce. También destacan el desarrollo de patentes como método para preservar el activo que construyen con el tiempo.

A nivel más concreto, ponen en valor los premios que reciben y los eventos propios que realizan. Además, comunican proyectos puntuales que han supuesto un gran hito como el hecho de ser una de las empresas clave en el desarrollo del programa europeo de navegación por satélite Galileo y estar posicionados como el primer proveedor independiente del mundo de Sistemas de Control en Tierra para operadores de satélites comerciales de telecomunicaciones.

4.3. Acciones de comunicación

A la hora de gestionar la comunicación, cuentan con interlocutores sectoriales en toda la organización y destacan la figura de la Presidenta Mónica Martínez Walter y del Director Corporativo de Desarrollo de Negocio, Marketing y Comunicación Miguel Ángel Martínez Olagüe, responsable de conducir la estrategia de comunicación de la empresa. Al tratarse de la hija del fallecido Presidente y fundador de GMV, la figura de la Presidenta representa un especial atractivo a la hora de crear marca.

En su estrategia de comunicación, en algunas ocasiones plantean aspectos como la utilidad de comunicar su marca al usuario final de sus soluciones para acercarla, de esta manera, a un público más general. Es el caso, por ejemplo, de los sistemas de validación de tarjetas de autobús, donde decidieron hacer visible el logo de GMV.

Por otra parte, comunican la marca de manera directa a potenciales clientes a través de la inserción de publicidad en revistas especializadas. También identifican la necesidad de dar a conocer la marca a la hora de captar talento. GMV realiza un completo plan de acciones en el que destacan actividades relacionadas con el content marketing, ferias de nicho y eventos propios, entre otras acciones más puntuales y personalizadas.

Dar a conocer la marca a la hora de captar talento

En cuanto a la política de actuación en la gestión de posibles situaciones de crisis en la marca, recomiendan gestionar bien todos los procesos y ser consecuentes con cada decisión que toma la empresa con el fin de no cometer errores que puedan comprometer a la marca.

Content marketing para ser referentes

Como herramientas propias de comunicación, GMV cuenta con un blog especializado en tecnología y con una página web. También utilizan las redes sociales, para cuya gestión cuentan con una persona especialista y dan mucha relevancia a la plataforma LinkedIn, una red más profesional. Esta estrategia de comunicación se ve reforzada con otras estrategias de marketing, fundamentadas en acciones puntuales de patrocinio como son: ferias, congresos y reuniones con clientes potenciales. A la hora de insertar publicidad, eligen hacerlo en soportes especializados, de manera puntual y en un buen lugar.



Ferias de nicho con empleados GMV

La empresa especifica que cada sector suele tener medios de promoción y de marketing globales especializados. Por ejemplo, en el sector del transporte acuden a importantes ferias internacionales de transporte. El modo en que tienen presencia física en las ferias guarda la misma línea corporativa, independientemente del sector. Únicamente varían las dimensiones y la adecuación del idioma al país donde se dirigen.

Entre todas las estrategias, identifican como esenciales la asistencia a ferias y congresos. En ellas distinguen dos momentos. El primero, cuando quieren darse a conocer y el segundo, cuando ya son conocidos. Acuden más en el segundo caso, ya que es una vía rápida de realizar reuniones *one-to-one* y una manera visual de que los clientes entiendan el liderazgo de la empresa en un mercado. A la hora de estar presentes en ferias, identifican de vital importancia acudir con personal propio de la empresa que conozca bien los detalles de la compañía. En este sentido, dan especial relevancia al conocimiento de la cultura del país que visitan. Consideran que no es lo mismo acudir a una feria francesa, que desplazarse a otra del mismo tipo en Polonia, Rusia o Arabia Saudí. La selección de las ferias la realizan en base a la especialización de las mismas, y prefieren acudir a aquellas que están más enfocadas a mercados de nicho, donde priorizan la calidad de los contactos a la cantidad de visitas.

Conocimiento de la cultura del país, porque no es lo mismo una feria francesa que otra del mismo tipo en Polonia, Rusia o Arabia Saudí

Organismos españoles como palanca

GMV mantiene alianzas estratégicas con

diferentes organismos españoles para gestionar su marca y negocio. Destaca su relación con el Foro de Marcas Renombradas de España y el ICEX (Instituto Español de Comercio Exterior), organismos con los que realizan actividades conjuntas. Con ICEX destacan las misiones comerciales directas, cuyo objetivo es que la empresa se desplace con un grupo de delegados a los países que puedan ser mercados potenciales para analizar sobre el terreno las posibilidades reales. De esta manera, muestran en el extranjero, y quizás en mercados de difícil acceso o escasamente desarrollados, la oferta de GMV, e identifican la demanda del país en cuestión. Asimismo, GMV participa junto al Foro de Marcas Renombradas Españolas en diversos estudios, como por ejemplo las publicaciones sobre la marca España, en las que exploran el papel de las empresas españolas en el mundo.

30º aniversario con personalidades

Otro método que utilizan a la hora de promocionar la marca son los eventos propios, como el que organizaron en su sede con motivo de su 30 aniversario. Además de los empleados de la empresa, al evento acudieron diversos clientes y altas personalidades. En el caso concreto de promocionar los sistemas de control de satélites desarrollados por GMV, realizan conferencias de usuarios en las que invitan a clientes actuales y potenciales clientes a debatir sobre sus experiencias y oportunidades del sector.

4.4 Medición y control

Optimización de motores de búsqueda

Hoy en día, GMV identifica las técnicas SEO (Search Engine Optimization), referidas al posicionamiento en buscadores y optimización de motores de búsqueda, como la métrica más valiosa a la hora de conocer los impactos de las

campañas y actuaciones de la empresa porque, de manera inmediata, pueden analizar todas las acciones de comunicación, de marca y de otras variables de naturaleza similar. De esta manera, pueden medir, por ejemplo, el impacto del blog, o las opiniones de los expertos en redes sociales. A la hora de analizar el SEO, separan la comunicación según los diferentes idiomas. Además, señalan la importancia de aparecer en primer lugar en los resultados de las búsquedas en Google, tanto como empresa, como por sectores o productos.

El SEO es la métrica más valiosa para conocer los impactos de las campañas

5. Aprendizajes

- **Implicación activa de los empleados:** “La relevancia que tiene la participación activa, voluntaria y decidida de las personas que forman parte de GMV para construir lo que hoy es la compañía”.

- **La marca como eje central de la compañía.** Desde su fundación, GMV ha detectado que la marca juega un papel fundamental si se quiere construir una imagen de prestigio en la mente de los clientes.

- **Esfuerzo en definir y ser fieles a los valores.** Destacan la importancia de realizar un ejercicio de introspección para definir los valores de la empresa y ser fieles a ellos durante toda la vida de la empresa.

- Identificar y cuidar el talento de las personas. GMV reconoce que una marca fuerte se construye gracias al talento y la capacidad de los profesionales y trabajadores, que representan la excelencia profesional y personal. Estos

valores se transfieren a los productos y servicios de GMV.

- **La innovación disruptiva como leitmotiv.** Desde el principio, el leitmotiv de GMV ha consistido en contar con profesionales muy brillantes que han realizado proyectos complejos. Su fundador, Juan José Martínez García, quiso crear un impacto basado en la excelencia y la diferenciación.

- **Marca como llave de la internacionalización.** A la hora de internacionalizarse, GMV confirma que la marca es un elemento clave que puede abrir muchas puertas a la hora de ir de país en país, conseguir partners y captar el talento.

- **Partners con los mismos valores:** En caso de aliarse con un partner o adquirir una empresa, recomiendan alinearse con compañías y partners que compartan los valores de la empresa. Este hecho hace que, en caso de realizar negocios conjuntos, no haya disparidad de valores y sea más fácil emprender juntos un camino.

- **Cuidar la marca todos los días.** GMV destaca la relevancia de ser conscientes, desde el primer momento, de la necesidad de cuidar la marca, ya que, por una mala decisión que busque un objetivo cortoplacista, la marca podría destruirse en un solo día.

- **Al entrar en un país te juegas toda tu marca.** Durante el proceso de internacionalización, al contrario de lo que muchas empresas piensan, se puede poner en juego la marca global.

- **Posicionamiento líder en Internet.** Señalan la necesidad de posicionarse a través de técnicas SEO y SEM en el primer puesto de los motores de búsqueda. Aseguran que las nuevas generaciones valorarán más los resultados en las búsquedas de Internet que las referencias personales.

- **Equipo local con idiomas y conocimiento de la cultura.** El idioma y la cultura representan dos grandes barreras a la hora de internaciona-

lizar una empresa. En este sentido recomiendan contar con personas locales que hablen la lengua y estén inmersos en la cultura.

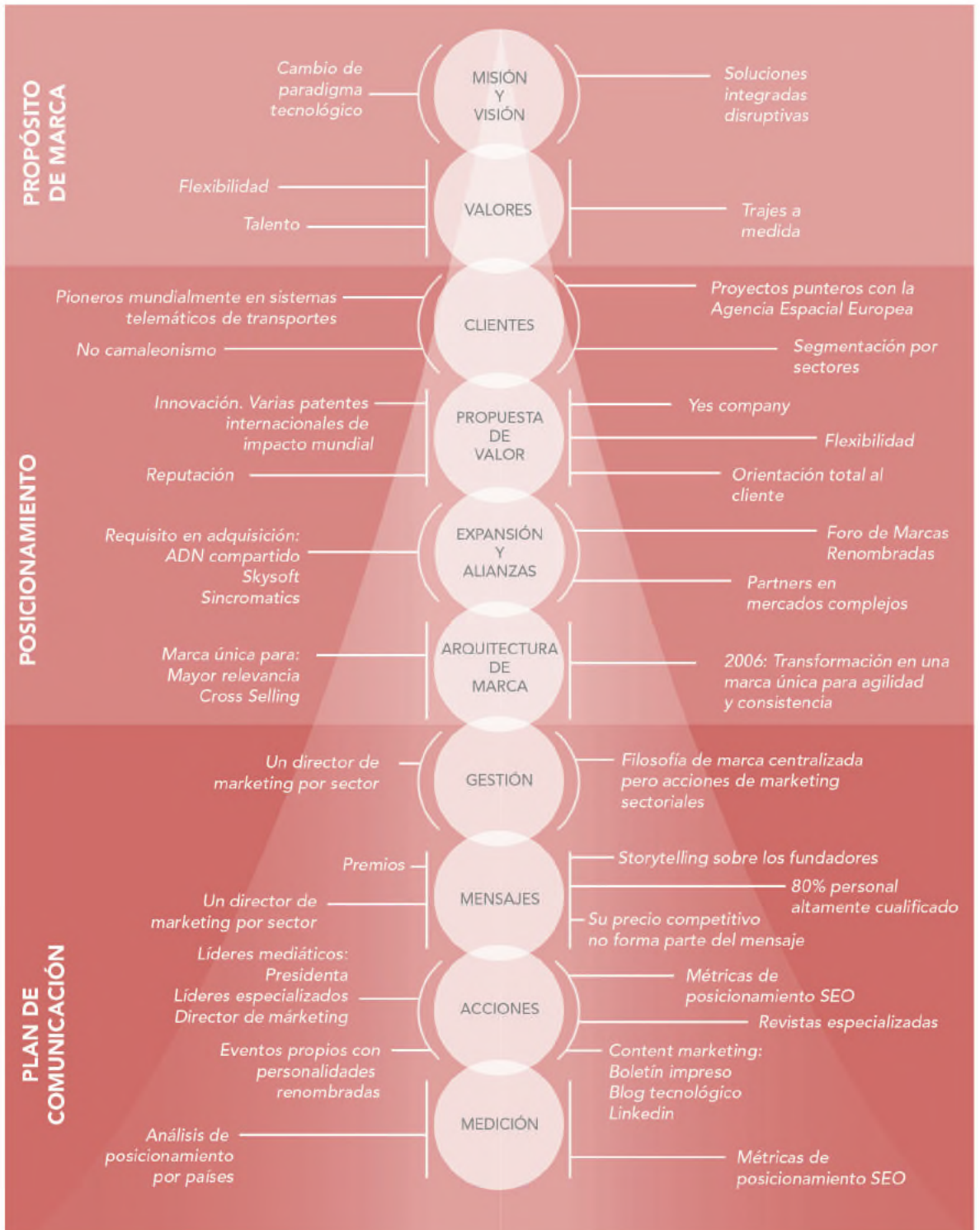
- **Aspirar siempre a la excelencia.** El reto de GMV como empresa y marca consiste en consolidar una presencia, construir un prestigio y ser referentes a nivel internacional.

- **Cariño en las ferias.** GMV considera importante el hecho de acudir a ferias, eventos, expediciones comerciales y realizar eventos propios para crear, consolidar y mantener el posicionamiento en los diferentes países.

- **Adaptación al país.** Recomendamos adaptar el material de marketing a la feria a la que acuden, teniendo en cuenta el idioma local y las dimensiones pertinentes. Además recomendamos contar con personal técnico cualificado que conozca bien todos los detalles de GMV.



Yes Company. Cada reto una oportunidad de innovación





**“Hemos
pasado del
marketing al
branding: todo
lo que
hagamos es
para generar
valor de
marca”**

Luis Gómez
Director de Marca y Reputación, Iberdrola

IBERDROLA

Grupo energético global

**SEDE
MADRID**

**#PAÍSES
30**

**EMPLEADOS
29.597**

**GESTIÓN DE MARCA
RAQUEL DEL POZO**

**FACTURACIÓN
30.032 M€**

**52% FACTURACIÓN
INTERNACIONAL**

**PRESIDENTE
IGNACIO S.GALÁN**



IBERDROLA

Globalización local para liderar las energías renovables

Iberdrola es el primer grupo energético nacional, el líder mundial del sector eólico y una de las mayores compañías eléctricas del mundo. Actualmente, es una de las principales empresas españolas del Ibex 35 por capitalización bursátil.

La compañía dio un gran paso en su proceso de crecimiento cuando en 2001 renovó su directiva y ésta fijó el objetivo de duplicar tamaño y facturación en 5 años, meta que alcanzaron rápidamente. Gracias a esta política expansionista

Iberdrola cuenta en la actualidad con 33.000 empleados y ha pasado de facturar el 99% de sus ingresos en el territorio nacional, a generar el 64% de los mismos en los 40 países en los que tiene presencia. Los mercados prioritarios para Iberdrola son a día de hoy Estados Unidos, Reino Unido, Brasil, México y España. Su exitosa evolución ha sido posible gracias a la visión estratégica de la compañía, que ha permitido a Iberdrola adelantarse a las necesidades del sector energético y convertirse en un gran grupo multinacional con talento procedente de diferentes culturas, idiomas y costumbres. Cada país es un mundo: la empresa es una entidad global que respeta el carácter local de cada mercado donde se ha establecido, una esencia que refleja en su arquitectura de marca.

El grupo nació de la constitución de Hidroeléctrica Ibérica en 1901 y de Saltos del Duero en 1918 (cuya integración en 1944 dio lugar a Iberduero) y, en paralelo, a la constitución de Hidroeléctrica Española en 1907, hasta la fusión que en 1991 daría origen a lo que hoy es Iberdrola.



1. Los retos de Iberdrola

La apuesta global por las energías renovables es el principal reto que fija el Presidente de Iberdrola, José Ignacio Sánchez Galán, con el fin de presentar una diferenciación respecto a la visión del resto de compañías dedicadas a la energía. Esta línea de actuación, marcada por un proceso de internacionalización, fue una visión avanzada de lo que iba a ir ocurriendo con las empresas energéticas.

Debido a esta coyuntura actual, Iberdrola se centra en estudiar en profundidad la magnitud y complejidad de los retos energéticos y sus repercusiones a escala global, así como de conocer los retos y situación en los mercados objetivo.

Países clave para las renovables

La internacionalización de Iberdrola se ha llevado a cabo mediante compras y fusiones con empresas en destino. Este proceso comenzó en varios países de Latinoamérica, pero cuando realmente se intensificó fue tras la compra de ScottishPower, una energética con sede en Glasgow que permitió a Iberdrola crecer en el Reino Unido. Su protagonismo en este mercado derivó en la inauguración en 2014 del Parque West of Duddon Sands, lo que marcó un hito en el que la empresa desarrolló su primera instalación eólica marina. Iberdrola desarrolló esta

instalación offshore a través de su filial británica ScottishPower Renewables en consorcio con la empresa danesa Dong Energy y supuso una inversión de 2.000 millones de euros.

Otro hito en la expansión internacional de Iberdrola fue cuando en 2007 Iberdrola compró la compañía energética estadounidense Energy East por unos 3.400 millones de euros. Su entrada en Estados Unidos estuvo avalada por la apuesta de Obama por las renovables y está marcada por proyectos de gran calado, como el Maine Power Reliability program (la interconexión eléctrica entre Estados Unidos y Canadá). Se trata del mayor proyecto de construcción de infraestructuras desarrollado en el estado de Maine y la eléctrica española ha invertido 1.250 millones.

En 2011, Iberdrola ratificó su estrategia de crecimiento en Brasil con la adquisición de la distribuidora brasileña Elektro tras desembolsar cerca de 1.615 millones de euros. Para Iberdrola, Brasil y México son dos países clave dentro de su estrategia de expansión.

En la actualidad Iberdrola quiere aumentar su presencia internacional y consolidar sus líneas de negocios en los mercados estables de los países en los que ya tiene cierto recorrido.

Hecha la ley, hecha la solución

Iberdrola se enfrenta en cada mercado a la necesidad de tener que adaptarse a su legislación particular. Sus actuaciones están completamente marcadas por el entorno regulatorio de cada país. Por ejemplo, su estrategia en Estados Unidos tiene que alinearse con la realidad de que el mercado de este país es muy cerrado y que además cada estado lo rigen distintas leyes. De esta forma, cada vez que la compañía se plantea su implantación en un país, debe estudiar detalladamente su estabilidad política y valorar las políticas energéticas que desarrollan y sus planes a futuro. Dado el enorme coste que entrañan los proyectos de la compañía, Iberdrola no puede asumir riesgos asociados a la incertidumbre generada por la inestabilidad de un gobierno o a la inconsistencia de la

política energética de los países. La compañía ha llegado a retirarse de países en los que había hecho algún tipo de incursión por cuestiones de inestabilidad regulatoria.

2. Propósito de marca

2.1 Visión y misión

La sostenibilidad es la piedra angular sobre la que Iberdrola sustenta su visión de desarrollar actividades que impactan e impactarán en la sociedad, ciudadanos, clientes y accionistas. Esta visión se refleja en su posición como grupo multinacional líder en el uso de fuentes energéticas respetuosas con el medioambiente. Para lograr este posicionamiento, Iberdrola emplea enormes

recursos en dialogar de forma constructiva con sus grupos de interés para poder ofrecerles un servicio de calidad, generar empleo y riqueza.

Del mismo modo que en 2001 Iberdrola identificó la necesidad de internacionalizarse, también sintió que su compromiso con la sociedad debía estar reflejado en su misión y visión. Consecuentemente, renovaron su conceptualización de las mismas para responder al compromiso adquirido con las energías renovables.

Nueva estrategia=nueva marca

La cúpula directiva de Iberdrola decidió poner sus miras en la oportunidad de negocio que le brindaban las energías renovables y renovó en consecuencia su misión, visión y valores. Además, se produjo una transformación del sector con la liberalización del mercado y la comercialización global de la energía. El nuevo contexto



obligó a la compañía a desarrollar una nueva estrategia corporativa que reflejó en la creación de una nueva marca.

Durante este proceso de renovación comunicativa y marcaria, Iberdrola diseñó una identidad visual más afín al consumidor final para reflejar la esencia de todas las energías y valores por los que vela la multinacional: la hoja verde representa el respeto al medio ambiente, usando y potenciando energías más limpias procedentes de la naturaleza, que también son representadas en el logotipo con dos gotas, la azul representa el color del cielo y del mar, y la naranja el gas natural.

2.2 Valores

Los valores de la empresa se redefinieron también en el año 2001, cuando la cúpula directiva detectó la necesidad de dar cabida a principios que no estaban recogidos en ningún lugar de forma explícita, pero que ya se hacían latentes en el día a día de la compañía.

Iberdrola crea valor de forma sostenible, tanto es así, que es un referente por sus firmes compromisos con los principios éticos, el buen gobierno corporativo y la transparencia, la seguridad de las personas y del suministro, la calidad y la excelencia operativa, la innovación, el cuidado del medio ambiente y la orientación al cliente. Estos compromisos buscan generar un impacto social positivo en su entorno y están muy arraigados en la compañía, son su ADN.

Por otra parte, Iberdrola sustenta sus valores en el trabajo de sus empleados y en el de sus proveedores y colaboradores, grupos a los que la compañía ofrece todos los recursos en formación y en medidas de conciliación que están a su alcance para potenciar la igualdad de oportunidades y su desarrollo.

La columna vertebral de sus valores se gesta en el interior

Iberdrola utiliza diferentes canales de comunicación interna para transmitir sus valores y la

información que considera más relevante a los 33.000 empleados que conforman su plantilla. De esta forma, la compañía para informar de los cambios internos que se producen utiliza su página web y la intranet, dos herramientas de comunicación interna que considera muy efectivas. Además, refuerza la información con campañas internacionales ad hoc con las que busca generar una repercusión global para que la plantilla de todas sus filiales esté alineada. Con estas campañas fomentan el orgullo de pertenencia a Iberdrola.

Uno de los grandes retos a los que se enfrenta Iberdrola a la hora de adquirir empresas locales es el de lograr sentimiento de pertenencia en los empleados de las empresas adquiridas. Iberdrola intenta fomentar este orgullo con la transmisión de sus valores globales e integrando a sus nuevos empleados en su apuesta por un proyecto: las energías renovables. Con esto, la compañía busca que todos los empleados sientan que trabajan para cambiar la sociedad en la misma dirección.

Uno de los grandes retos de Iberdrola a la hora de adquirir empresas locales es el de lograr el sentimiento de pertenencia de las empresas adquiridas

Iberdrola considera que una condición indispensable para lograr el éxito en los procesos de trasvase internacional de valores es que la primera persona que crea en ellos y los divulgue sea el propio Presidente, y después toda la directiva, tanto en la casa matriz como en cada una de sus sedes locales.

3. Posicionamiento

3.1 Clientes

Para entender el posicionamiento de Iberdrola es necesario explicar que las empresas del sector pueden entrar en juego en tres etapas del proceso: generación, distribución y comercialización. Consecuentemente, la tipología de clientes de la multinacional varía en función de la regulación local de cada una de estas tres etapas. En líneas generales, se dividen en: hogares, comunidades de propietarios, empresas y organismos públicos.

Históricamente los mensajes de la marca se enfocaban a los consumidores finales: los hogares. No obstante, desde la liberación del sector y la consiguiente apuesta de Iberdrola por las energías renovables para diversificar mercados, los esfuerzos de su estrategia marcaría se han adaptado para hacer frente a nuevos procesos comerciales, como las licitaciones públicas internacionales.

Con su nuevo posicionamiento, Iberdrola ha logrado la adjudicación en licitaciones internacionales de la construcción de centrales y parques eólicos en más de 24 países, entre los que destacan Qatar, Francia, Alemania (con la construcción del parque eólico marino de Wikin-gar) y Escocia (a través de ScottishPower).

Para definir e implementar la estrategia comercial de cada país, la empresa debe tener muy en cuenta las restricciones regulatorias. Por ejemplo, mientras en Reino Unido la comercialización es más abierta y para los consumidores es fácil cambiar de compañía, en Estados Unidos el mercado está muy regulado. Estas diferencias marcan las relaciones de Iberdrola con sus clientes en los diferentes mercados. En todo caso, la estrategia comercial de Iberdrola para conseguir una relación de confianza con los clientes que tiene en cada país pasa siempre por mantener la naturaleza local de las empresas que la compañía adquiere. En este sentido, el respeto por el carácter local refuerza el valor de Iberdrola, ya que los agentes locales son capaces de aportar y recoger un conocimiento más amplio y especializado en el lugar de origen. Este hecho favorece el desarrollo y el mantenimiento de relaciones de calidad y sostenibles en el tiempo con las instituciones, oficinas y departamentos regulatorios.

Reeducando a usuarios y clientes

Iberdrola lucha contra la percepción que existe en torno a la energía por parte del usuario final. La energía tradicionalmente era un servicio gratuito y, a día de hoy, el consumidor no pone en valor el coste que conlleva la generación de la misma.

Iberdrola realiza un esfuerzo por diferenciarse de sus competidores a través de una apuesta decidida por energías renovables con un impacto positivo en la sociedad y en el medio ambiente. Además, la empresa persigue captar y fidelizar a empresas privadas que demandan energía verde y respaldan su compromiso social.

Este tipo de estrategias son un factor clave que influye en las decisiones de compra de los propios gobiernos. Además, cuando Iberdrola entra a un país a lanzar un nuevo proyecto, las administraciones son conscientes de la riqueza que genera la compañía y de cómo ésta se preocupa por el entorno creando un impacto positivo.

Silicon Valley apuesta por las renovables

Su liderazgo internacional en energías renovables le brinda a Iberdrola la oportunidad de que grandes gigantes tecnológicos como Amazon, Google, Facebook, o Walmart, sean clientes potenciales de la compañía, ya que compran cada vez más energía de fuentes verdes.

3.2 Propuesta de valor

El valor de las personas

Iberdrola considera que su valor central son sus empleados, un activo estratégico diferencial que cuida con mucho detalle. Por ello, invierte una gran cantidad de recursos en su formación. Por ejemplo, en 2014 impartió un millón de horas de formación para posibilitar que los empleados pudiesen dar el mejor servicio.

Globalización local

El bagaje internacional de Iberdrola transfiere la experiencia de una empresa que sabe cómo gestionar los recursos y la energía en cualquier entorno local. Esta reputación en entornos locales se ha construido gracias a ganar proyectos, crear instalaciones y diversificar la marca en el mundo.

Innovación en el fondo marino

Uno de los aprendizajes más valiosos de Iberdrola es que la innovación es el factor que sustenta la sostenibilidad de la empresa, ya que aumenta la calidad del servicio y mejora la eficiencia. En línea con esta idea, la empresa creó un departamento dedicado exclusivamente a Innovación, Medio Ambiente y Calidad en el que invirtió 140 millones de euros en 2014. Por ejemplo, en el ámbito de la energía marina Iberdrola tiene varios desarrollos en fase de estudio, como el de una estructura flexible en forma de serpiente que se coloca al nivel del mar y recoge la energía de las olas.

Cada reto es una oportunidad de negocio

En países como España ninguna empresa es capaz de diferenciarse por precio, ya que el gobierno establece una tarifa muy baja de último recurso. Ante esta situación, surge la necesidad de crear soluciones diferenciales y adaptadas a las necesidades de cada cliente. Para lograr esta diferenciación, Iberdrola dispone de alternativas customizadas a cada tipo de cliente. Con estas alternativas la compañía logra ofrecer servicios de valor añadido como aplicaciones móviles de gestión del consumo, garantías especiales o excelencia en la atención al cliente. Un ejemplo de estos desarrollos es el servicio Smart Solar, que se creó cuando se detectó la necesidad de contar con placas solares para autoconsumo en regadíos donde el suministro de electricidad resulta complicado. La capacidad para detectar esta necesidad les ofreció la oportunidad de lanzar este nuevo producto al mercado tanto para individuales como para empresas.

Una parte fundamental de la propuesta de

valor de Iberdrola es la confianza que genera en sus clientes el hecho de ser una empresa líder. La empresa, que desde su origen ha perseguido colaborar con la sostenibilidad global a través de las energías renovables, es líder en Europa en renovables y junto a Dong Energy en eólica marina, además de ser líder en potencia eólica en España.

Competidores

Los competidores directos de Iberdrola hoy en día son todas las empresas con productos y servicios energéticos. Además, dadas las particularidades de la legislación entre territorios, la tipología de estos competidores varía en cada país. Así, a día de hoy en Escocia la compañía compite sobre todo con operadores escoceses, en España con operadores españoles y en USA con empresas estadounidenses. Además, se encuentra con empresas internacionales, por ejemplo las chinas, que están empezando a producir energía eólica. En el caso de las implantaciones, Iberdrola no cuenta con competencia a nivel global, aunque sí comparan sus resultados a nivel de capitalización de resultados con el de otras grandes empresas del sector.

3.3 Expansión y alianzas

Para Iberdrola la adquisición de empresas es el camino habitual de implantación en nuevos mercados cuando identifican oportunidades de negocio en países con legislación favorable. Una compra representativa de esta estrategia fue la de ScottishPower en Reino Unido, que permitió a Iberdrola potenciar enormemente las energías renovables.

Fondo de inversión Ventures-Perseo

Para llevar a cabo los proyectos de innovación y desarrollo, que son el estandarte de la propuesta de valor de la compañía, Iberdrola se asocia con otras empresas de referencia en el sector energético. Destaca Ventures-Perseo,

programa de Capital Riesgo Corporativo en el que la multinacional ha destinado 70 millones de euros a la inversión en tecnologías y negocios disruptivos que aseguren la sostenibilidad del modelo energético. Desde la creación del programa en 2008, se han invertido más de 50 millones de euros en start-ups y se pone a disposición de emprendedores, especialmente en el Reino Unido, los Estados Unidos y España, apoyo inversor, el expertise de la compañía y su base de 32 millones de clientes. De esta manera, contribuye a desarrollar y dinamizar un tejido empresarial innovador en el sector energético.

La compañía también participa en licitaciones públicas de la mano de otras empresas especializadas en otras etapas de la cadena de valor del sector. Por ejemplo, en 2011 Iberdrola Renovables, a través de su filial Scottish Power Renewables, y la empresa danesa Dong Energy encargaron a Siemens el suministro de los aerogeneradores del parque eólico marino offshore de West Of Duddon Sands. Este proyecto conjunto fue el primero de energía eólica de Iberdrola y ha sido una de las apuestas más

importantes en la historia de la compañía. Su objetivo era obtener el liderazgo en el futuro desarrollo de la tecnología eólica, considerada como la segunda revolución de las energías renovables.

La compañía también participa en licitaciones públicas de la mano de otras empresas especializadas en otras etapas de la cadena de valor del sector

3.4 Arquitectura de marca

La compañía utiliza su arquitectura de marca para reflejar su esencia como entidad global que entiende las necesidades locales. A la hora de adaptarse a cada entorno, Iberdrola tiene clara la necesidad de llevar a cabo un proceso



de profunda investigación psicosociológica que determine cuáles son los mejores pasos a seguir en relación a sus nuevos clientes y grupos de interés. En el sector energético, como en el de todos los productos y servicios de reciente liberalización, entran en juego muchos sentimientos locales de especial relevancia. Con estas investigaciones se analizan parámetros relacionados con la percepción de la marca en los distintos grupos de interés, la percepción corporativa y la sensibilidad local. De esta manera, la compañía adapta su estrategia local a los sentimientos arraigados en cada territorio.

Escoceses en Escocia, estadounidenses en Estados Unidos

Cuando Iberdrola adquirió la empresa ScottishPower decidió mantener el nombre local de la empresa tras haber estudiado las preferencias de los clientes en Escocia y haber conocido entonces el fuerte sentimiento local del país. Tras decidir mantener el componente nacional del

nombre la empresa, Iberdrola inició el proceso de “Iberdrolización” de ScottishPower: emparar la identidad visual de la empresa adquirida de los mismos colores y elementos que la casa matriz.

La “Iberdrolización” consiste en emparar la identidad visual de la empresa adquirida de los mismos colores y elementos que la casa matriz

Al comprar Energy East en Estados Unidos la compañía tuvo que hacer frente a una realidad totalmente nueva: la necesidad de tener una marca diferente en cada estado. Esto llevó a Iberdrola a poner en marcha otro nuevo estudio de mercado en el que corroboró la poca relevancia que tenía en Estados Unidos la marca



corporativa, que además no guardaba unión con las submarcas. Adicionalmente, la compañía detectó que si existía un sentimiento de orgullo por parte de los clientes hacia cada una de las marcas de los estados. Consecuentemente, Iberdrola decidió insertar la nueva marca paraguas: Iberdrola USA (ahora Avangrid), mantener el nombre de los estados y revestir o “Iberdrolizar” las numerosas marcas resultantes.

La estrategia de identidad visual “glocal” se hace patente también en México o en Brasil, donde han decidido implantar el nombre de la casa madre con la especificación del país: Iberdrola México o Iberdrola Brasil.

4. Plan de comunicación

4.1 Gestión de marca

Globales y locales al mismo tiempo

El principal reto que se fija Iberdrola para gestionar su marca internacional consiste en saber adaptar su marca dentro de cada mercado con el fin de tener la máxima repercusión en cada comunidad. Al mismo tiempo que la empresa construye marcas locales, dibuja simultáneamente una marca con un posicionamiento global y valores compartidos.

Sastres de color Iberdrola

El modelo de “Iberdrolización” desplegado en Escocia resultó ser un éxito. Las personas, los clientes, los usuarios y los empresarios reaccionaron de manera favorable ante el traspaso de manos de la empresa. En este sentido, la compañía está convencida de que la marca es el elemento que materializa la estrategia empresarial y que gracias a ella puede gestionar estos traspasos. La estrategia de Iberdrola de gestión local de la marca minimiza el riesgo, porque los empleados y los clientes de Iberdrola son los

mismos que los de las compañías adquiridas.

Guías centrales

Iberdrola cuenta con una corporación central que coordina al resto de países a través del diseño de unas directrices de comunicación y de unas guías adaptadas a cada país. La dirección de Marca y Reputación se encarga de gestionar y coordinar las acciones con el resto de países. Después cada país implanta los mensajes comunes y diseña los mensajes propios de cada cultura local a través de su equipo de comunicación. La labor conjunta que realizan es un trabajo colaborativo, por un lado se gestiona una marca estandarizada y por otro se emplean acciones de marketing propias de cada país.

“El patrocinio es pasión, pero es sólo la guinda del pastel y lo importante es el pastel: los objetivos, el plan estratégico y la visión”



En cuanto a la estructura de los equipos de comunicación locales, éstos están organizados como una réplica de los que hay en España y cubren las necesidades de información de todos los grupos de interés: relaciones instituciones y gubernamentales, relaciones con los clientes, prensa y accionistas.

4.2 Mensajes

Una de las estrategias de comunicación de

Iberdrola pasa por hablar de la evolución de la empresa desde sus orígenes: presentan la empresa como un modelo de crecimiento, sostenibilidad, eficacia y responsabilidad social en el que llevan trabajando 150 años. Siempre hacen alusión a su posición como el grupo energético líder nacional, y ponen especial énfasis en su modelo de negocio basado en el largo plazo, la diversificación geográfica, el enfoque en actividades en entornos estables, la calidad de sus activos, la eficiencia y la solidez financiera.

Modelo de negocio a largo plazo, diversificación geográfica y actividades reguladas. Calidad de sus activos, la eficiencia y la solidez financiera

Iberdrola se posiciona como una empresa que produce y suministra electricidad, de manera limpia, fiable y responsable.

La compañía centra sus mensajes en la promoción de sus proyectos de innovación y en los avances que realiza en el terreno de las energías renovables, la sostenibilidad y las energías verdes, al mismo tiempo que transmite su liderazgo empresarial como un grupo solvente que opera en todo el mundo.

Luchando contra el CO2

Iberdrola también recalca su compromiso con el desarrollo sostenible y la lucha contra el cambio climático. Para lograrlo, señalan que apuestan por las energías limpias, la eficiencia energética, la reducción del impacto de nuestras actividades sobre el medio ambiente y la protección de la biodiversidad. Resaltan a su vez su objetivo medioambiental de reducir la intensidad de emisiones de CO2 por debajo de los 150 gramos por kWh en 2030, cifra un 50% inferior a las emisiones específicas de la compa-

ña en 2007.

4.3 Acciones de comunicación

Redes eléctricas, redes sociales

La empresa ha ido iniciándose en el uso de distintas plataformas y canales de internet, hasta ser hoy una de las compañías que más se enorgullece de su escucha en la red. A nivel corporativo, Iberdrola tiene un canal de vídeo en Youtube, un perfil en Twitter, una página en Facebook, otra en Google+ y otra en LinkedIn. También tiene versiones de todos ellos en inglés, set de fotos en Flickr, y presentaciones públicas de sus servicios y sus campañas globales en Slideshare. Además, la empresa cuenta con réplicas de estos canales y perfiles adaptados a las distintas filiales que tienen en el mundo y con un diseño responsive (que se ajusta a cualquier dispositivo: ordenador portátil, smartphone, tableta, etc.). A nivel comercial cuentan con canales de atención al cliente en Twitter @tuiberdrola.

En Estados Unidos Iberdrola utiliza las redes sociales como canal de atención al cliente para atender las caídas de la red de los usuarios y comunicar la información seleccionada a sus grupos de interés institucionales y corporativos. En Escocia incluso inserta videos didácticos para el consumidor final, en los que explica el funcionamiento de las facturas y da consejos de ahorro.

La transparencia es uno de los valores clave de la compañía. Para hacerlo tangible, Iberdrola fue la primera compañía del IBEX 35 en retransmitir su Junta General de Accionistas a través de Twitter. A día de hoy abre la participación a todos sus grandes eventos en todos los canales en los que está presente, con retransmisión en directo mediante vídeo y diálogo con sus públicos en tiempo real en cada plataforma.

Iberdrola también aprovecha la inauguración de sus filiales como herramienta de comunicación para dar a conocer las inversiones que hace en las ciudades, ya que este tipo de desembolsos suele suponer un hito noticiable por el impacto social que crea.

Detrás del patrocinio hay pasión

Iberdrola le da mucha importancia a las actividades de patrocinio en eventos de repercusión mundial. En la Copa América y en el patrocinio de la Selección Española de Fútbol la compañía puso en marcha multitud de acciones dirigidas a todos los públicos de interés de la compañía. En la regata, la más conocida del mundo, creó y patrocinó un equipo que fue un éxito y que le sirvió como eje comunicacional con empleados, accionistas, relaciones institucionales y en general para todos sus stakeholders.

El Director de Marca y Reputación de Iberdrola Luis Gómez, en una entrevista concedida a Corporate Excellence, corrobora el convencimiento de la compañía por la fuerza del patrocinio como comunicador de valores: “Lo que tenemos que hacer es buscar una sinergia entre los valores distintivos de nuestra marca y los que te aporta cada patrocinio. Eso sí, el patrocinio es sólo la guinda del pastel y lo importante es el pastel. Es decir: los objetivos, el plan estratégico y la visión. No se trata de un ROI, sino de los valores cualitativos que quiero transmitir a todos mis públicos objetivos”.

Una iniciativa de relevancia internacional en la que participó Iberdrola fue la Cumbre de París del 2015. En este evento entregaron un manifiesto con el objetivo de crear conciencia. En la COP 21 la compañía mostró el papel de la eléctrica en el reto mundial de no sobrepasar los 2 grados de temperatura y la importancia de la implicación de los ciudadanos en este reto.

Iberdrola también se sumó a la Semana Europea de la Movilidad de 2015 bajo el claim “Elige. Cambia. Combina. Tu movilidad”. Durante esta semana, promovió la movilidad sostenible a través de variadas y novedosas iniciativas que contribuyen a implantar el uso de los vehículos eléctricos en España. Además, lanzó la calculadora de CO2 de viajes que permite medir las emisiones de CO2 de los desplazamientos habituales. Precisamente, el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente ha concedido a Iberdrola la medalla de

plata de los Premios de la Semana Española de la Movilidad Sostenible 2015.

Iberdrola también fue galardonada con el Premio Nacional de Innovación y Diseño 2015 en la categoría de Internacionalización. Un premio que reconoció la labor de Iberdrola por su trayectoria ejemplar tanto en la innovación como en el diseño, sectores esenciales para el desarrollo económico y social por su contribución al aumento del rendimiento económico y mejora de la calidad de vida de los ciudadanos de todo el mundo.

Torre Iberdrola

La Torre Iberdrola, sede social de la compañía ubicada en Bilbao desde 2011, sirve como icono que representa el carácter innovador de la empresa y remarca la procedencia vasca del grupo. Construida por el prestigioso arquitecto César Pelli, con 41 plantas y 165 metros de altura, el edificio se erige como un referente arquitectónico y de diseño innovador de la ciudad. Ubicado al lado del Guggenheim, símbolo de la transformación económica y social de la ciudad, la torre constituye un nuevo foco financiero y de negocios de la ciudad albergando el mayor lobby de oficinas de España.

4.4 Medición y control

Iberdrola realiza distintos estudios de mercado en los que evalúa su posicionamiento, la reputación de la marca y la imagen mental que tienen los clientes sobre la empresa. Las mediciones se realizan con bastante periodicidad con el fin de conocer en cada momento y según las diferentes situaciones coyunturales lo que ocurre en cada parte del mundo.

Su labor previa de profunda investigación de los insights de hogares y clientes institucionales y corporativos de cada país aseguran una mejor acogida de la marca.

5. Aprendizajes

- **La estrategia glocal funciona.** Cada país es un mundo, y preservar el carácter global de la empresa y mezclarlo con los factores locales es la clave de la internacionalización. Los directivos de marca y reputación aconsejan establecer siempre unas directrices de actuación y mensajes globales comunes, y adaptarse siempre a la idiosincrasia de cada nuevo mercado.

- **La investigación minimiza el riesgo.** Es necesario estudiar a fondo cada decisión para no crear confusión o aversión. Para ello consideran de suma importancia conocer todos los sentimientos de cada comunidad hacia las marcas de las empresas adquiridas o que actuarán como partners en determinados proyectos.

- **Generar empatía es vital para fidelizar.** La empresa respeta los aspectos positivos que le aporta cada cultura local para mantener clientes y acercarse a nuevos.

- **La disrupción reside en escuchar y customizar.** Escuchar al cliente conlleva analizar y segmentar bien los problemas de cada tipología de clientes, y crear nuevas soluciones que permiten sacar nuevos productos y servicios al mercado.

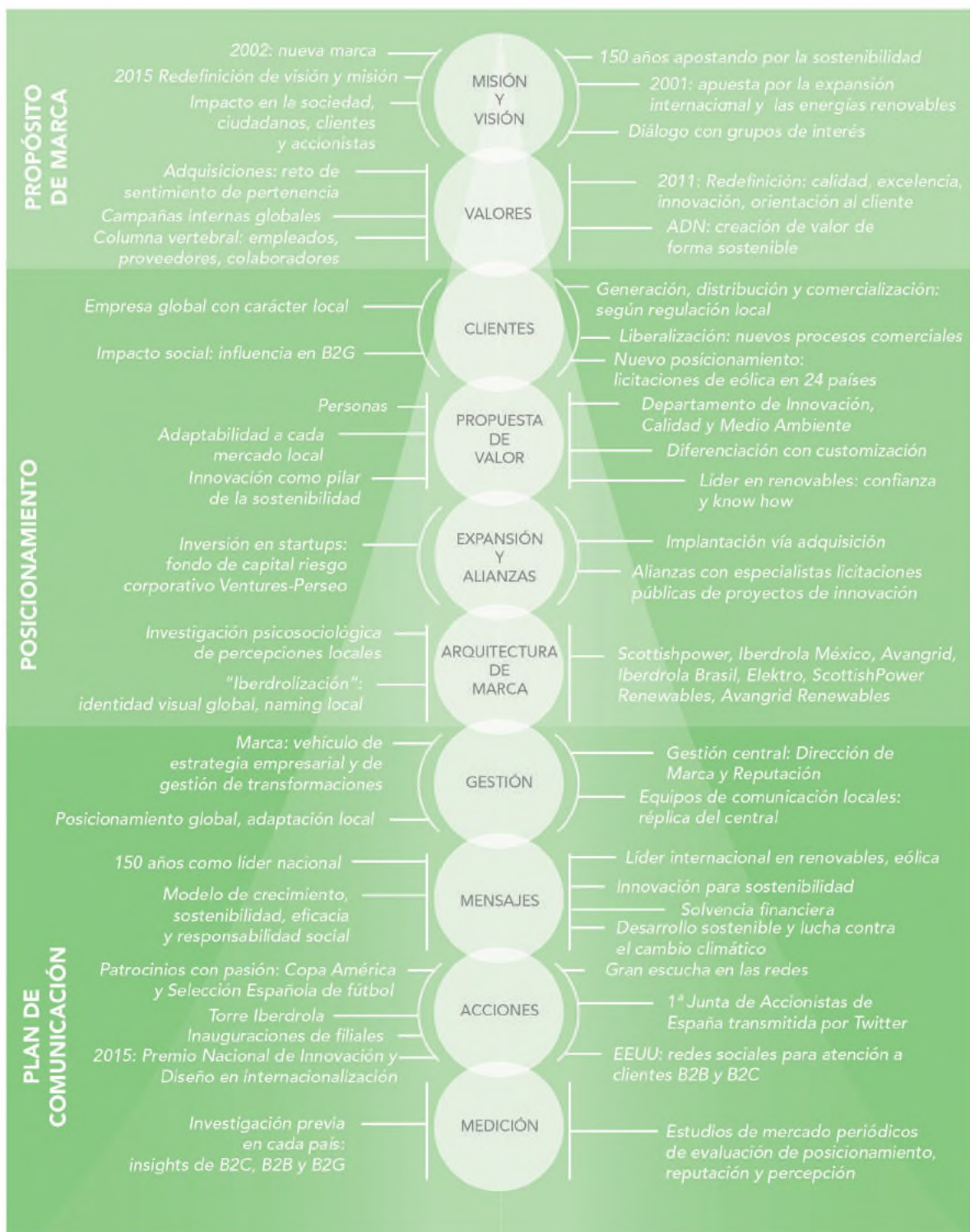
- **El futuro de la comunicación es digital.** Las redes sociales son una gran herramienta de comunicación con sus clientes y como nuevos canales de atención al cliente.


- **El patrocinio transmite valores mundiales.** Detrás del patrocinio hay pasión. Se convierte en la herramienta más emocional del mundo de la comunicación.

- **Hemos pasado del marketing al branding.** El marketing es la táctica y el branding es la estrategia. Si la marca refleja la estrategia de la compañía, todo lo que se hace como negocio genera los valores de marca de forma consistente y coordinada, y crea valor.



Globalización local para liderar las energías renovables





**“Para mí el
equipo no
es sólo un
medio, es
un fin”**

Ramón Mayo
Fundador y Director, Kalam

KALAM

Rehabilitación y restauración de edificios

SEDE
MADRID

#PAÍSES
7

EMPLEADOS
370

PRESIDENTE
RAMÓN MAYO FERNÁNDEZ

FACTURACIÓN
17 M€

25% FACTURACIÓN
INTERNACIONAL

57% EMPLEADOS
EXTRANJERO



El valor universal del patrimonio cultural

La experiencia y el bagaje de Kalam acreditan internacionalmente la labor que la empresa desarrolla a la hora de conservar el Patrimonio Histórico mundial. Kalam es una empresa especializada en rehabilitación y restauración de edificios con las mejores referencias y acreditaciones del

sector, que incluyen 35 intervenciones en bienes con declaración de patrimonio mundial. Su sede está en Madrid y trabaja en la rehabilitación integral de edificios, la restauración de fachadas, la restauración del Patrimonio y la remodelación de barrios. Desde su constitución en 1987 ha mantenido su apuesta por la calidad como valor diferencial gracias a una plantilla de 150 profesionales en España y un total que superará los 500 profesionales en todo el mundo a finales del año 2015. Su fundador Ramón Mayo ha sido capaz de instalar su empresa en ciudades como Madrid, Barcelona, Bilbao o Santiago de Chile, y desarrollar su trabajo en países como Francia, Holanda, Angola, Cuba o República Dominicana.

Algunas de las obras de restauración más reconocidas y premiadas por profesionales y gestores del patrimonio arquitectónico han sido las intervenciones en las catedrales de Sigüenza y de Santiago de Compostela. La excelencia en los trabajos realizados se debe, principalmente, a la rigurosa y variada plantilla que conforma la empresa.

La facturación de los proyectos en los que Kalam está presente alcanzó los 40 millones en 2014.



1. Los retos de KALAM

Kalam es una empresa que ha sabido adaptarse ante el incierto futuro que la crisis mundial trajo desde su llegada. La internacionalización fue la vía de escape a los problemas que podían comenzar a darse en el sector de la restauración dada la entonces debilitada coyuntura económica. El hecho de ser una empresa de carácter artesanal, tanto en la manera de operar como en la manera de expandir su negocio, hizo que la internacionalización supusiera un reto especialmente relevante para su evolución. En este sentido, su expansión ha estado marcada por la negativa de la organización a subcontratar servicios a otras empresas en aras de garantizar la mayor calidad de su trabajo. En definitiva, han consolidado un modelo disruptivo que ninguna empresa de la competencia desarrolla.

Su expansión ha estado marcada por la negativa de la organización a subcontratar servicios a otras empresas

Uno de los primeros pasos que dieron para subirse al tren que los está transportando por todo el mundo fue su propio cambio de men-

talidad. Kalam comenzó ampliando el perfil de las personas que trabajaban en la organización e incluyendo a profesionales que dominaban idiomas, como el inglés o el francés. Otro paso decisivo en su proceso de internacionalización fue exportar su modelo de negocio a aquellos países en los que la competencia no tenía un modelo definido en el sector. También es especialmente relevante observar que, en países como Chile, concentraron muchos esfuerzos en conseguir acuerdos con universidades y escuelas de restauración o de Bellas Artes. Gracias a estos acuerdos, han dado clases magistrales en másteres y han realizado otro tipo de cursos en los que han podido transmitir su valor como empresa. Este tipo de compromiso con las instituciones se revierte en un compromiso valorado por el país de destino.

Un país, una estrategia

A la hora de internacionalizarse utilizan diferentes estrategias según el país al que se dirigen. Por ejemplo, en Angola están inmersos en un proyecto valorado en 22 millones de euros para rehabilitar un edificio colonial. Esta actuación les supone un nuevo reto porque tiene pocos elementos artísticos, algo a lo que no están habituados. En la Habana, por su parte, están trabajando en la única sede diplomática del casco viejo de La Habana, el Palacio Velasco Sarrá de la Embajada de España, donde realizan trabajos más en detalle.

En este sentido, no existe una metodología específica a la hora de gestionar el proceso de internacionalización de la empresa en los distintos países porque cada experiencia vivida por Kalam ha sido diferente. Por ejemplo, explican cómo a pesar de la complejidad burocrática que hayan podido tener en Chile, el hecho de contar con diversos sellos de garantía y un buen soporte documental para sus procedimientos internos ha sido un punto a su favor. Contrariamente, en países como Colombia no sería imprescindible constituir sociedad y acreditarse profesionalmente porque podrían trabajar mediante una sucursal.

2. Propósito de marca

2.1 Visión y misión

Kalam se fundó en 1987 con el objetivo de asegurar un valor diferencial de calidad necesario en el sector de la rehabilitación de edificios y de la restauración del patrimonio. Desde sus comienzos ha sido prioritario disponer en la empresa de una plantilla integrada por profesionales muy cualificados, licenciados en Bellas Artes, restauradores, artesanos, oficios básicos de la construcción, carpintería de armar, fontanería artística, en trabajos de madera y otros ámbitos,

dirigidos por técnicos de gran formación y experiencia que cubren los oficios imprescindibles de la rehabilitación.

La empresa mantiene el mismo proyecto empresarial y los mismos valores desde sus orígenes. En este sentido, Mayo tenía una dilatada experiencia en grandes constructoras del país y siempre tuvo claro lo que quería y, sobre todo, lo que no quería para Kalam. Para él, una premisa básica de la empresa era evitar seguir el modelo que imperaba en el sector, con una gran cantidad de subcontratas sin la suficiente coordinación requerida para un buen trabajo en obra.



“Para mí el equipo no es sólo un medio, es casi un fin”

2.2 Valores

El principal activo que Kalam destaca en su empresa es el valor del equipo. Según Mayo: “El equipo no es sólo un medio, es casi un fin. Gran parte de mi ilusión y esfuerzo se centra en el equipo. Sólo puedes garantizar unos servicios de calidad si tienes gente propia. No veo otra manera, ni quiero hacerlo de otra manera”. Mayo está plenamente convencido de que la riqueza de los equipos en el sector de la restauración es excepcional porque las personas que se dedican a este ámbito comparten una vocación y una pasión, hecho que no puede compararse con nada a la hora de realizar un trabajo exitoso.

Independencia y valores universales

La empresa también valora mucho el hecho de tener independencia a la hora de gestionar sus proyectos porque tiene en su plantilla a trabajadores artesanales de la madera, el hierro, la pintura y de todos los ámbitos que necesitan, lo que les permite ser autónomos en gran medida. Este factor es indispensable para Kalam, sobre todo a la hora de gestionar proyectos a nivel internacional, ya que el equipo desarrolla una capacidad para instalarse en una ciudad, en un proyecto, en un edificio y restaurarlo sin necesidad de socios o subcontrataciones.

Otro eje principal de la empresa gira en torno a la idea que enmarca cómo el patrimonio, su conservación y el disfrute de enclaves emblemáticos es un valor universal. Por ello, desde Kalam fomentan este aspecto y se nutren de él a través de los valores que les inspiran los patrimonios universales. Según explica Ramón Mayo: “Cuan-

do estamos alrededor de un patrimonio, desde el artesano más modesto al arquitecto más relevante, somos todos colegas que comparten una misma pasión. Por eso se llama patrimonio mundial. Seas o no creyente, al entrar en ese templo, notas la espiritualidad y percibes que allí han trabajado manos artesanas y artísticas”. Además, ilustra el ejemplo al hablar de patrimonios artísticos como el que tienen países como Perú, y explica que el hecho de visitar lugares señalados y encontrar a otras personas que trabajan en la restauración hace a Kalam ver en estas personas destellos de fraternidad porque son sus colegas de profesión. “Cuando estoy en Perú con alguien de patrimonio siento que ese profesional es fundamentalmente un colega, en la línea que un pintor se debe sentir cuando ve una obra de un autor del siglo XVI. Nosotros queremos trabajar para poner en valor esos monumentos y estamos comprometidos con ello”, comenta Mayo.

El patrimonio, su conservación y el disfrute de enclaves emblemáticos es un valor universal

Esta actitud frente al mundo de la restauración y el respeto de Kalam frente al patrimonio artístico influyen a la hora de adoptar y vestir a la empresa con valores que reflejen la humildad. Dirigen su trabajo y empeño a la conservación de obras que en su día realizaron sus colegas con un fin. Hoy, la meta de la empresa es conservar y respetar el trabajo que otros hicieron, así como mantener la humildad, la perfección y el trabajo milimétrico en las piezas, obras y edificios en los que intervienen.

3. Posicionamiento

3.1 Clientes

Desde que la empresa comenzase a dar sus primeros pasos hasta completar el maratón mundial en el que están inmersos a día de hoy, Kalam ha establecido relaciones con diferentes tipologías de clientes, que se pueden clasificar en el bloque de los clientes públicos y en el de los clientes de naturaleza privada. Estas dos vertientes han llevado a Kalam a especializarse y a conocer, de primera mano, la naturaleza de sus clientes. Este hecho les aporta diversas destrezas a la hora de poder proponer alternativas que permitan adaptar la oferta de la empresa a las particularidades de cada tipo de cliente.

En el caso de los clientes privados, Kalam trabaja en comunidades de propietarios realizando intervenciones en edificios simbólicos dotados de valor artístico más allá de su propia arqui-

tectura. Ramón Mayo explica que este tipo de clientes suelen ser muy sensibles con el proceso de actuación de Kalam porque están muy concienciados con el proceso del desarrollo de la obra y reflejan una gran preocupación por el resultado de las intervenciones. Otro tipo de clientes privados que establecen relación con Kalam son las compañías de seguros, los bancos y otras entidades que tienen sede en edificios emblemáticos. Este tipo de empresas suele contratar a las compañías de restauración que mejor relación calidad/precio ofrecen en sus servicios, según explica Ramón Mayo. Además, valoran exhaustivamente los conocimientos de las empresas y buscan buenas referencias y calidad, entre otros parámetros comparativos.

La cartera de Kalam cuenta también con una destacada presencia de clientes públicos, gracias al exhaustivo proceso de búsqueda activa que lleva a cabo la empresa, en el que generan relaciones comerciales con organismos ministeriales y entidades públicas que poseen edificios emblemáticos. Según explica Mayo: "Aquí nues-



tro contexto es más complejo porque con clientes públicos nos resulta muy difícil acceder a contratos. Se ha impuesto en nuestro sector un modelo en el que es determinante el precio. Y yo diría que en absoluto la relación calidad/precio". Esta situación que se da en España choca con el hecho de que Kalam no quiera realizar una obra a la baja al no poder garantizar la calidad y seguridad que le caracterizan. La empresa localiza mercados internacionales que le facilitan mucho más el trabajo que el mercado nacional.

Se ha impuesto en nuestro sector un modelo en el que es determinante el precio, casi en exclusiva, lo que conlleva peores calidades y riesgos de todo tipo

La Iglesia como cliente

En Kalam explican que la Iglesia es un cliente muy peculiar y que resulta difícil conseguir entrar en su organización. No obstante, también señalan que una vez conocen su trabajo establecen relaciones estables y de confianza, como ha ocurrido en Madrid o Alcalá de Henares. En otros países como la República Dominicana ha habido un rápido interés mutuo de empezar a trabajar con la Iglesia. En este sentido, Kalam afirma que se puede establecer una pauta de comportamiento similar entre la Iglesia y las compañías de seguros. Resulta complicado entrar pero, una vez que se establecen relaciones profesionales, suelen ser duraderas.

Durante su proceso de internacionalización, Kalam ha experimentado cómo la relación con los clientes públicos es distinta según el país al que se dirigen. "En Chile o Francia se cuida



mucho el patrimonio”, explica Mayo, quien también asegura que en estas zonas las subcontrataciones tienen un coste relativamente bajo.

Buscando activamente a sus clientes

La empresa vive un proceso de continua búsqueda en el que mantiene vínculos activos con los agentes que intervienen en el sector, como universidades o colegios de arquitectos. Además, a través de diversas instituciones internacionales que operan en el mundo de la restauración, se mantienen informados sobre lo que ocurre en cada país.

Una manera de saber identificar a sus clientes consiste en hacer un seguimiento y establecer relaciones presenciales en el país con el fin de desarrollar lazos comerciales. Según explica Mayo: “En el caso de Chile destaca lo riguroso que es en sus procedimientos. Hemos tenido que acreditarlos y demostrar que dominábamos las técnicas necesarias y exigibles en sus reglamentos. Ahora hemos terminado la restauración del Palacio de Rioja en Viña del Mar y hemos demostrado que teníamos artesanos españoles y locales”. La empresa ha invertido mucho tiempo y dinero hasta que han conseguido empezar a ejecutar en el país. Ahora también están realizando la rehabilitación integral del Palacio Vergara y del Palacio Pereira, entre otros.

En Francia, un país donde Kalam se siente muy cómodo por la apreciación del trabajo artesano, trabajan a través de las demandas que reciben directamente de los clientes. También han experimentado que es una zona en la que resulta extraordinariamente difícil entrar. Pero, al mismo tiempo, es un país agradecido y concienciado a la hora de cuidar su cultura y su patrimonio.

A la hora de hacerse con la empresa francesa Adhéneo, Kalam explica cómo tuvo que acudir a una audiencia en la que intervinieron la Cámara de Comercio de Francia, la Asociación de Empresarios, el Ayuntamiento, las instituciones e incluso la ciudadanía. En esta audiencia se valoró la disposición del empresario español a invertir tiempo y dinero, que había superado una crisis manteniendo a su plantilla y su forma de hacer y experiencia en dirigir proyectos espe-

cializados en restauración. “Este es un modelo de crecimiento que tal vez sólo se pueda hacer en Francia. Cuando nos internacionalizamos no creamos una marca blanca, desarrollamos el mismo modelo: trabajo con universidades, equipo propio y mucho trabajo de demostrar nuestro trabajo”, señala Mayo.

3.2 Propuesta de valor

Plantilla única en el sector

Kalam destaca dentro de su propuesta de valor la plantilla que conforma la empresa. Para su director, todo gira en torno a este grupo de personas capaces de realizar todos los oficios de los diversos proyectos de restauración sin depender de factores externos. “Podemos afirmar que en 28 años jamás hemos tenido una sanción. Jamás, ni por reclamaciones de calidad, ni por incumplimientos de plazos, ninguna”, asegura Ramón Mayo. En este sentido, el Director de la empresa explica que Kalam es una de las empresas españolas con el ratio facturación/plantilla más ajustado. Necesitan un gran número de personas cualificadas en ámbitos como la artesanía de revocos, serigrafiados, trabajos en zinc, en plomo o la albañilería tradicional.

Según concreta Mayo: “No hay ninguna empresa, posiblemente en el mundo, a la que se le encargue hacer un inventario sobre los fondos arqueológicos. A nosotros sí porque tenemos todos los profesionales cualificados necesarios. En España seremos unos 150 profesionales y en el mundo yo creo que a final de 2015 superaremos los 500”.

Captación del talento y formación

La empresa también apuesta por la asistencia a charlas y conferencias que les brinden la oportunidad de captar a buenos profesionales. En este ámbito Kalam tiene la ventaja de poder incorporar a los alumnos más prometedores gracias al valor de su propia marca. El hecho de haber trabajado en 35 monumentos con declara-

ción de Patrimonio Mundial, en catedrales como la de Santiago de Compostela y en otros lugares emblemáticos, hace que su curriculum sea atractivo para cualquier amante del patrimonio.

En todo caso, pese a poder contar con los alumnos más brillantes, desde Kalam también realizan una labor de formación a los artesanos. Según aclara Mayo: "Los profesionales pueden haber estudiado en las mejores escuelas, pero por muy buena formación que hayan recibido, hasta que no trabajan en proyectos reales no desarrollan las habilidades que necesitamos. Esto sólo se consigue a base de una buena práctica en edificios y monumentos que exigen un cuidado y una prudencia especial. Hasta que cogen soltura en el andamio, el trabajo es muy lento y además las personas que están al tanto de esta formación continua no pueden estar haciendo otras cosas. Se tienen que dedicar a ellos y es un proceso muy lento".

Cuidando a las personas

Los sueldos en el sector han bajado, principalmente en obra nueva. Antes del 2006, la mano de obra en la colocación del ladrillo visto llegó a estar valorada en 14 o 15 euros el metro cuadrado, y ahora se llega a pagar a 7 euros. No obstante, en la rehabilitación no ha sido tan relevante. Kalam ha hecho un notable esfuerzo por mantener los sueldos, aumentar la productividad y dirigir su atención a obras con dificultad añadida en las que se valora especialmente la relación calidad/precio.

Cumplimiento

Kalam aplica protocolos de seguridad y procedimientos de calidad únicos, lo que supone un valor añadido muy conveniente. En todo caso, en España solo están dispuestas a asumir el coste asociado a esta inversión algunas instituciones privadas, fundamentalmente las compañías de seguros (que saben de esto). Con anterioridad, entidades públicas como el Banco de España también trabajaban bajo estos parámetros. Además, Kalam centra su propuesta en asegurar la máxima calidad en

todo lo que hacen y en el cumplimiento total de las expectativas de los clientes. Mayo asegura: "Nuestro valor diferencial está en nuestro talento y nuestro trabajo, lo que nos permite asegurar que cumplimos lo que prometemos. Esto es sin duda otro factor diferencial en el sector, dado que siempre suele haber disparidad entre lo prometido y lo hecho. Es la consecuencia de que se persiga tanto el precio".

Nuestro factor diferencial está en nuestro talento

Otro de los atributos que Kalam desprende es su capacidad y solvencia para adquirir compromisos difíciles de cumplir por otras empresas. Un buen ejemplo de ello fue la rehabilitación integral del edificio de la Iglesia de la Ciencia en un tiempo récord de 70 días. Se realizó la reconstrucción en la totalidad del interior y cambio de uso de un inmueble de 4.700 m², con refuerzos de cimentación, carreras, viguetas y pies derechos, demoliendo y reconstruyendo los forjados. Se dotó al edificio de nuevas distribuciones, con despachos, cafetería, gimnasio, sauna, salas de proyecciones y audición, aulas, etc. "La única forma en la que esto es posible es con buenos mandos intermedios que coordinen a un equipo de total confianza", asegura Mayo.

Nuevas técnicas

Para ilustrar su innovación, uno de sus principales focos es la seguridad. Kalam cumple todos los requisitos necesarios para operar en las diversas áreas geográficas. En temas de materiales han hecho proyectos de investigación y han contado con la ayuda del Centro de Desarrollo Técnico Industrial (CDTI), bajo un proyecto de I+D+i que mejora el aislamiento e incorpora también temas de reciclaje de cerámica.

Por otra parte, la empresa realiza la monitorización de monumentos para controlar

los niveles de humedad por condensación. Incorpora unas tablas de conversión de sismos con el fin de generar información de referencia en los países en los que intervienen y determinar mediante un test rápido los parámetros de riesgo en un monumento afectado por un terremoto, si procede un desalojo urgente, apeo inmediato, etc.

Impacto en la sociedad

Por último, cabe destacar que apuestan de forma decisiva por la eficiencia energética y por la responsabilidad social. Tienen amplia experiencia en la intervención en vivienda con criterios de mejora de la eficiencia energética. Han instalado más de 300.000 metros cuadrados de Sistema de Aislamiento Térmico por el Exterior (SATE). Como precisan sus estatutos, en el ámbito sociocultural dedican desde la constitución de la empresa parte de los resul-

tados del esfuerzo y trabajo diario a acciones sociales y culturales. Una de sus líneas de actuación más desarrollada tiene como foco la participación en proyectos culturales, sociales y medioambientales, bajo un compromiso activo por mantener y divulgar principios, criterios, normas y valores que definen su filosofía empresarial.

3.3 Modelo de expansión

Kalam establece relaciones de apoyo con instituciones como el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), donde destacan la extraordinaria labor que realiza dando apoyo a las empresas españolas en su proceso de internacionalización. A la hora de realizar misiones comerciales u otras actividades en colaboración con el ICEX, consideran fundamental que las empresas tengan muy claro lo que quieren y lo que no quieren. El Director



de Kalam recuerda: “Recorrí Latinoamérica y vi que nosotros no nos sentiríamos cómodos en países como Brasil, por ejemplo, por su arquitectura y el poco interés en general por la recuperación de su patrimonio”.

A la hora de realizar misiones comerciales u otras actividades con ICEX consideran fundamental que las empresas tengan muy claro lo que quieren

También destaca la adquisición de la empresa francesa Adhéneo, que les ha permitido trabajar en proyectos muy relevantes. En el caso de realizar futuras adquisiciones, únicamente se materializarían si saben a ciencia cierta que van a ser capaces de mantener sus valores.

Foro de Marcas Renombradas Españolas

Kalam es la única empresa de restauración que está presente en el Foro de Marcas Renombradas Españolas, donde participan activamente en las diferentes acciones que la institución desarrolla. Además, explican que se sienten muy interesados y comprometidos con el turismo cultural, especialmente desde una vicepresidencia de Miembros Afiliados de la Organización Mundial de Turismo (UNWTO).

3.4 Arquitectura de marca

Kalam se presenta habitualmente con la misma marca, a excepción de la empresa que tienen en el País Vasco que opera con la firma Euskalan. La idea de trabajar con “Kalam” como marca única posibilita que se pueda transmitir de forma global el buen hacer de la empresa y su reputación. “Mantenemos la marca y todo lo que transmite en todos los lugares. De hecho

en el País Vasco nos publicitamos con nuestra experiencia de más de 28 años con Kalam. Siempre hemos trabajado de la misma forma y ser capaces de transmitirlo es esencial. Eso nos lo da la marca”, confirma Mayo.

En el caso del País Vasco, explican la circunstancia que se da cuando deben acudir a un concurso. Muchas veces la empresa ha de presentarse bajo la marca Kalam, con unas referencias únicas en el sector a nivel internacional y con las mejores clasificaciones del Estado en rehabilitación de monumentos. De esta forma, Kalam complementa a la marca Euskalan, que tiene plantilla propia, medios auxiliares y referencias directas relevantes.

4. Plan de comunicación

4.1 Gestión de marca

El director de la empresa Ramón Mayo se encarga directamente de la comunicación para poder transmitir de la forma más fidedigna quién es Kalam y lo que quiere ser como empresa. De cualquier otra forma, el mensaje se deterioraría durante el camino.

Por ello, el director de Kalam explica cómo va forjando él mismo los textos, las informaciones y comunicados de la marca y la empresa en función del rumbo que ésta va tomando. Mayo explica: “Las presentaciones de los libros que editamos las hago yo y estoy encima de los eventos que patrocinamos, conferencias y otros asuntos. Es importante transmitir nuestra hoja de servicios, nuestras referencias. Es lo que buscamos con el vídeo corporativo, en conferencias que damos y eventos en los que participamos”. Todas estas iniciativas no han surgido como campañas de marketing, sino que se busca compartir un camino que han recorrido junto a sus colaboradores o clientes.

4.2 Mensajes

El principal mensaje que Kalam destaca a la

hora de comunicar su marca se centra en dar relevancia al trabajo que hacen y a la manera en la que lo hacen, en especial las actuaciones desarrolladas para conservar los diferentes Patrimonios de la Humanidad en los que han intervenido. Siempre dan pinceladas sobre los lugares en los que han actuado y los países donde están interviniendo. Destacan, por ejemplo, la labor que han empezado a hacer en Latinoamérica. Kalam elige este mensaje como mantra de la empresa porque consideran que su mayor aval son sus proyectos y el compromiso con sus clientes.

Acreditaciones y sellos

Otra de las herramientas que utilizan para comunicar su valor son las acreditaciones con las que cuentan, logradas a lo largo de los años y renovadas periódicamente sin incidencia alguna.

- Gestión ambiental: ISO 14001-2004

- Calidad: ISO 9001-2008
- Prevención de riesgos laborales: OSHAS 18001-2007
- Marca España

Artisanos de la no innovación

Ante la cultura de la innovación, el director de Kalam recuerda la frase de una persona muy relevante del mundo del patrimonio que hablaba de cómo la innovación en la restauración era la no-innovación. Mayo quiere expresar que la restauración la hacen artesanos, no artistas. El artista interviene en la creación. "Hace tiempo ponía un slogan que era: así fue, así es. Porque no tenemos innovación en el oficio, hablamos de técnicas tradicionales, con medios actuales auxiliares muy eficaces", explica el director de Kalam. La innovación de Kalam se basa más en la logística con que desarrollan sus obras. "Por ejemplo, hoy hablamos con unos arquitectos



de montar unas plataformas que permitan que la catedral sea totalmente visitable durante las obras. En temas de medio ambiente intentamos incorporar los mejores medios. Tenemos un premio de medio ambiente de la Comunidad de Madrid. Somos la única empresa del sector que tiene un premio en este tema”, concreta Mayo en relación con las políticas de innovación que implementan en la empresa.

4.3 Acciones de comunicación

Ediciones de libros

Una de las herramientas que ha desarrollado Kalam consiste en realizar libros de producción propia o en colaboración con editoriales. Su trabajo más reciente es el libro “Una empresa memorable de España hacia América” sobre la edición de Angulo Iñiguez, Marco Dorta y Buschiazzi sobre el arte americano (1945-1956). Kalam cuenta con

otros libros centrados en diversas ilustraciones de detalles escultóricos, arquitectónicos y pictóricos que son, en general, ediciones que surgen por la propia dinámica de los hechos y los trabajos realizados. Según explica Mayo, los libros surgen de experiencias: “Por ejemplo, conozco al padre Guarda en Chile, veo que es un hombre fantástico y estamos trabajando en el Palacio Rioja, se dan una serie de coincidencias y llego a la conclusión de que sería positivo sacar una publicación sobre el palacio burgués. Ya está en marcha”.

La comunicación de Kalam está muy ligada a cada uno de los lugares en los que están presentes. Tienen la suerte de conocer a los grandes arquitectos que trabajan en patrimonio y a todas las instituciones relevantes en los lugares de destino. “Este libro que hemos hecho, Arte en Latinoamérica, lo ha realizado Ramón Gutiérrez, uno de los arquitectos que más han luchado por el patrimonio latinoamericano y de los más queridos. También colabora en el libro



el arqueólogo Fernando Vela”, explica Mayo.

Congresos y becas en universidades

En Kalam son partidarios de acudir también a los congresos relevantes, como el que realizó la Organización Internacional de Turismo a nivel mundial, y trabajan estrechamente con la Universidad Politécnica de Madrid. “Se nos conoce en el ámbito universitario por haber colaborado en jornadas técnicas. Muchos profesores nos conocen por los seminarios en los que participamos”, explica Ramón Mayo.

Dentro del ámbito formativo universitario, Kalam celebra unas jornadas técnicas en la Universidad de Nájera (España) cada año. Reúnen a los mejores arquitectos del mundo relacionados con el área de patrimonio.

En esta línea de apuesta por la gestión y divulgación del conocimiento del patrimonio mundial, Kalam ocupa la Secretaría Técnica del Patrimonio Histórico Iberoamericano (PHI). Sin duda, este tipo de acciones van generando marca a través de las relaciones estratégicas que Kalam continúa tejiendo en el mundo de la restauración. Cabe destacar que participan activamente en el PHI con becas de colaboración continua destinadas a becarios de la Universidad Politécnica.

Por otra parte, Kalam patrocina el congreso de ICOMOS, centrado en la protección del patrimonio del siglo XX en Madrid. Según concreta el director de Kalam: “Había dos competidores, uno era Montreal y el otro Río de Janeiro. Pero nadie estaba dispuesto a poner la cifra de 120.000€ para patrocinar ese congreso. Ninguna empresa de nuestro país, ni empresas constructoras que facturan lo que no está escrito”. Ante este vacío participativo, Kalam se unió con Telefónica y el Ministerio de Fomento para patrocinar un congreso en el que participaran figuras de renombre mundial como Álvaro Siza, entre otros.

La organización de jornadas técnicas es otra de las acciones más comunes en Kalam. Por ejemplo, en la Embajada española de La Habana van a realizar unas jornadas técnicas con el Ministerio de Cultura y realizarán otras

con Eusebio Leal, historiador de La Habana que además tiene una escuela taller. De este modo la empresa consigue entrar en el país y crear imagen e impacto en la sociedad y en el ámbito de la arquitectura y la restauración.

Ekaba, arte para tus sentidos

En el año 2007 Kalam impulsó la creación del espacio cultural Ekaba, un lugar dedicado a las bellas artes que responde a su implicación social y cultural con el Arte y el mecenazgo. El espacio artístico permite compartir experiencias en una atmósfera cultural con profesionales cercanos al ámbito de la restauración y amantes del arte. Con este ambiente distendido y agradable, Ramón Mayo es capaz de explicar con el corazón, con los datos y con la razón el trabajo artesanal que impregna el mundo de la restauración.

El espacio nace de la ilusión por reunir a personas que comparten los mismos intereses, de modo que se cree un vínculo de unión que gira en torno al amor por el arte y la pasión por la restauración. Además, permite a Kalam invitar a posibles clientes o personas con las que pueden estar interesados en colaborar y generar, de una manera diferente, lazos de unión y un ambiente distendido para el diálogo. En la sala se han expuesto obras de los artistas José Luis Alexanco, Assumpció Mateu, Pablo Rodríguez Guy, Manuel Prior o José Luis Fajardo, entre otros. Además acoge actuaciones de jazz de Jorge Pardo, con Javier Massó “Caramelo” al piano, Alain Pérez al bajo, Rubem Dantas a la percusión y el trompetista Terry.

El gusto por los oficios artesanos impregna sus metas más allá de la actividad económica

4.4 Medición y control

La empresa no tiene una metodología de control más allá de velar por su propio nombre con la renovación de patentes y de la propia marca

y de reclamar cualquier mal uso del nombre Kalam a través del despacho de abogados.

5. Aprendizajes

- **Es clave buscar valores universales.** Una de las claves del éxito de Kalam es el hecho de trabajar con valores universales, que traspasan fronteras y permiten hablar un mismo lenguaje en cualquier país del mundo.
- **Adaptarse a cada país es necesario.** A la hora de internacionalizarse, recomiendan a las empresas utilizar diferentes estrategias según el país al que se dirigen.
- **Planificar e investigar con tiempo las barreras burocráticas.** Si Kalam volviera a empezar de cero en Chile se prepararían más desde el punto de vista burocrático.
- **El equipo no es sólo un medio, es casi un fin.**
- **El valor de un equipo unido y flexible es valiosísimo.** No subcontratar servicios ha favorecido la calidad y la excelencia gracias a una autogestión en los proyectos.
- **La captación de talento es fundamental.** Uno de los pilares de la empresa es poder atraer al mejor talento del sector a su organización.
- **La empresa mantiene los mismos valores desde que se fundó.**
- **Aprender de los errores es la clave de la diferenciación.** Conocer cómo se trabaja en empresas del mismo sector sirve para no cometer los mismos fallos y adoptar los aprendizajes.
- **Hay que mantener la marca y todo lo que transmite en todos los lugares.** De hecho, en el País Vasco se publicitan con su experiencia de 28 años con Kalam.

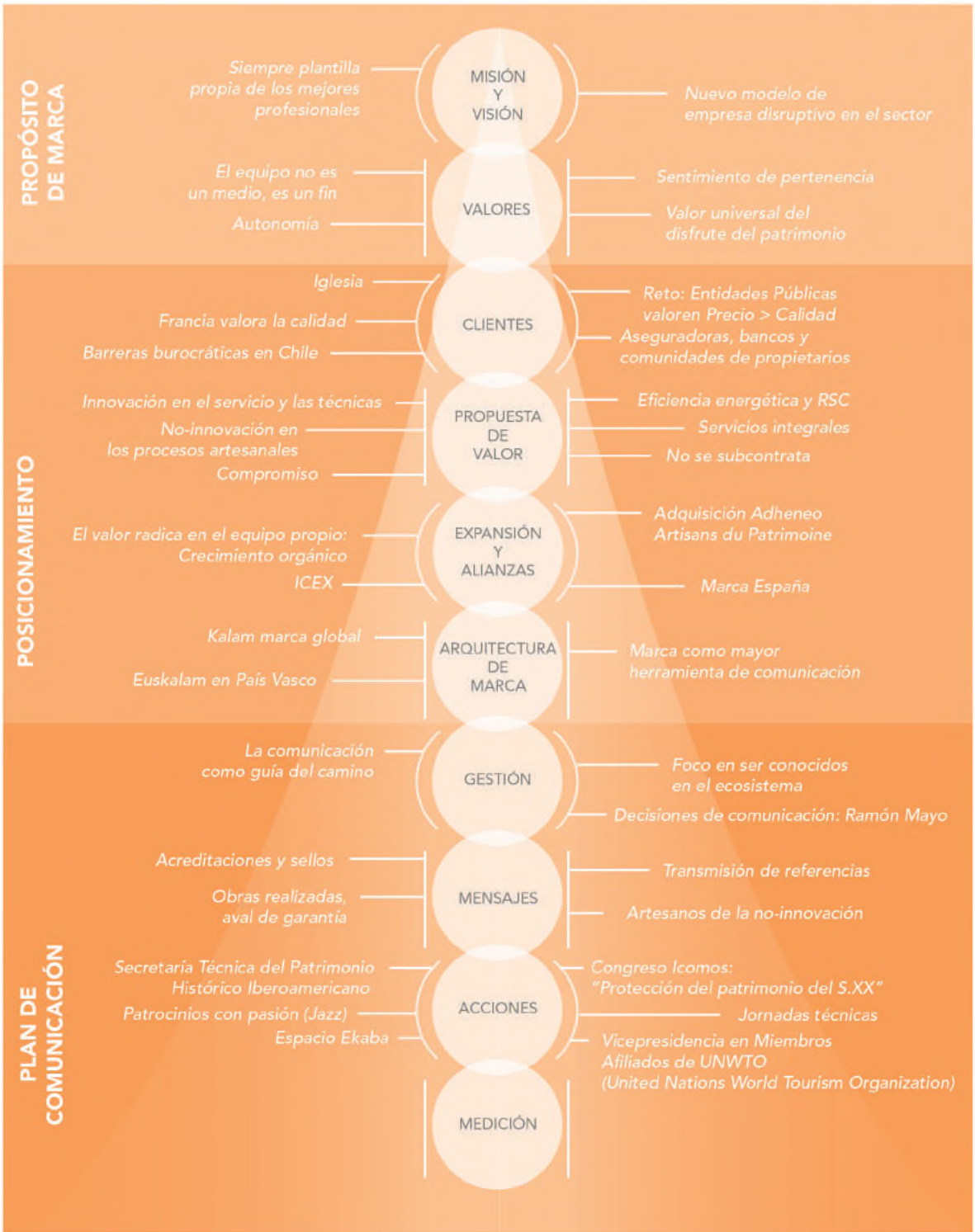
- **A veces, los clientes que más cuestan terminan siendo los más estables.** La Iglesia y las compañías de seguros son un cliente con el que es difícil comenzar a realizar proyectos. Sin embargo, una vez que se comienza a trabajar con ellos son un cliente que abre muchas puertas.

- **Establecer relaciones con universidades, organizar o patrocinar eventos potencia el posicionamiento.** Es una buena manera para construir el posicionamiento de marca que les identifica, que además exige dedicación y medios.

- **Los patrocinios, con pasión.** Patrocinar proyectos y eventos con personas y entidades con intereses alineados con los de una empresa es muy motivador siempre, especialmente a nivel internacional.



El valor universal del patrimonio cultural





“Exportamos todos los valores de manera global porque son nuestra seña de identidad”

Raquel Caceo
Directora de Marketing, Ramondin

RAMONDIN

Diseño, Fabricación, Comercialización de cápsulas de alto valor añadido para el precintado e imagen de vino, licores, champán y espumosos

SEDE
LAGUARDIA

#PAÍSES
50

EMPLEADOS
650

DIR.ª MARKETING
RAQUEL CACEO

FACTURACIÓN
91,5 M€

78% FACTURACIÓN
INTERNACIONAL

30% EMPLEADOS
EXTRANJERO

PRESIDENTE
ANA TERESA ECHEVARRÍA



RAMONDIN

Más de un siglo superando expectativas internacionales

Ramondin es una empresa de fabricación de cápsulas fundada en el año 1890 por el empresario francés Pierre Ferdinand Dehillotte Ramondin. Con sede en Laguardia (Rioja Alavesa), Ramondin tiene tres centros productivos en el exterior localizados en Argentina, Francia y Estados Unidos y su plantilla total está compuesta por más de 650 profesionales. Ramondin se

especializa en la elaboración de cápsulas para los principales mercados de vinos, licores, cavas, espumosos y aceites de todo el mundo. La empresa lidera la fabricación y comercialización en su sector. Es responsable de más del 50% de la producción mundial de todo tipo de cápsulas como la de estaño, de complejo, las cápsulas de champán, las cápsulas de PVC, las tapa roscas y los museletes.

Actualmente, la firma tiene 11 delegaciones propias y cuenta con presencia en 50 países de todo el mundo. En la celebración de su 125 aniversario, la empresa destacó su capacidad de crear empleo, con 210 contrataciones en los últimos seis años, y su intensidad productiva, con los 1.500 millones de cápsulas producidas en 2015.

En los inicios de su actividad, la empresa ofrecía sus productos dentro de la industria química y trabajaban con cápsulas de plomo para las lejías. Debido a un cambio de embalaje en las lejías, dejaron de usarse las cápsulas que fabricaban y una gran parte de su mercado cayó, por lo que decidieron enfocarse en el mundo del vino, champán y licor. A raíz de este cambio en

su modelo de negocio se trasladaron, realizaron sus primeras exportaciones y abrieron sus primeras delegaciones comerciales en el exterior.

En 2015 Ramondin recibió la certificación en Responsabilidad Social IQNet SR10 de AENOR en el primer acto oficial del 125 aniversario de la firma. Cabe destacar que sólo alrededor de 50 empresas en todo el mundo poseen dicha certificación y Ramondin es la primera empresa dentro del sector de la industria auxiliar del vino en poseerla. El CEO de la empresa, José Miguel Munilla, destacó que esta certificación pone en valor el trabajo realizado por Ramondin durante estos años avalado por una gran cartera de clientes: bodegas, destilerías y otros grandes grupos que confían en la empresa por la calidad de sus productos y por la garantía de sus servicios. En el acto, Munilla explicó: “Nuestra apuesta por la innovación, la inversión o la internacionalización, que constituyen las claves de nuestro éxito, están asentadas en una filosofía muy arraigada y en unos fuertes valores de empresa que han permitido nuestro crecimiento y nuestra existencia durante más de un siglo, y confiemos que durante muchos años más”.



1. Los retos de Ramondin

El principal reto de Ramondin consiste en ser capaz de ofrecer sus productos a unos clientes que operan en un mercado globalizado manteniendo una propuesta de valor acorde a los

principios de su lema: “Calidad de producto, garantía de servicio”. La empresa quiere estar cerca de sus clientes en todas las regiones en las que se elaboren licores, champán o vino para poder cubrir sus diferentes necesidades, aportando el aval de su experiencia y adquiriendo una posición de liderazgo.

La idea principal de Ramondin reside en la necesidad de poder ofrecer a sus clientes todos los productos que puedan necesitar aunque inicialmente no sean tan fuertes como en el sector de las cápsulas de estaño, atendiendo al reto de especializarse en aquellos productos que los clientes demanden.

2. Propósito de marca

2.1 Visión y misión

La visión de Ramondin consiste en tener un crecimiento sostenido mediante su desarrollo en nuevos mercados y una apuesta por la innovación en productos afines a su núcleo de negocio. Además quieren conseguir que Ramondin sea un ejemplo a imitar, por hacer las cosas bien, ser un proveedor de absoluta garantía y referente a nivel mundial en el sector de cápsulas y referente regional como modelo de empresa.

Su misión es ser una empresa dedicada al diseño, la fabricación, comercialización y correcta aplicación de productos técnicos de alto valor añadido para el precintado e imagen de botellas de vino, licores, champán y otros espirituos. Trabajar desde el respeto y transparencia, con orientación y vocación de satisfacer las necesidades del cliente, centrandos sus esfuerzos en la creación de valor.

2.2 Valores

La responsabilidad social ha sido un compromiso innato para Ramondin, aspecto que ha

ido trabajando durante más de 120 años y que ahora se ha consolidado especialmente gracias a la certificación IQNet SR10 de AENOR. Esta certificación refleja el esfuerzo que hace la empresa en este ámbito ya que esta sólo la tienen unas 50 empresas a nivel mundial. Destacan la relevancia de tener un comportamiento ético, ofrecer transparencia, estar comprometidos con el medio ambiente y buscar buenas prácticas. Según explica la Directora de Marketing de Ramondin Raquel Caceo: “Exportamos todos los valores de manera global porque son nuestra seña de identidad. Hay mercados mucho más

comprometidos socialmente con su entorno y lo aprecian mucho, con lo que los clientes tienden a ello también”. Además, asegura que Ramondin no es sólo una empresa, sino que es una empresa para un entorno. Considera que en los mercados donde están presentes siempre influyen el entorno social, el entorno laboral y las relaciones con los clientes y con los grupos de interés que tienen que ajustarse según el sector.

El espíritu de trabajo de Ramondin se asienta sobre la responsabilidad, la armonía y la confianza. Una forma de ser guiada por la madurez en las formas de trabajo y en los retos, la organización en la gestión y el dinamismo para afrontar las evoluciones y cambios del mercado. Definen su manera de operar como un estilo de liderazgo que involucra a cada trabajador y siembra ilusión en cada proyecto con el máximo fin de hacer las cosas bien: fabricar, comercializar y utilizar cápsulas de alto valor añadido para el precintado de vino, licores y champán.

“Exportamos todos los valores de manera global porque son nuestra seña de identidad”



Compromiso personal con la empresa

Uno de los valores que transmiten a los empleados es la familiaridad entre todos los profesionales y Ramondin, algo que tiene que ver con que todos los trabajadores puedan hablar de “nuestra empresa”, sintiéndose parte importante de la unidad de negocio y desarrollando un orgullo de pertenencia. De este modo, los empleados se involucran fielmente en los proyectos, agregando pasión al trabajo, actuando con responsabilidad y valorando el impacto de sus acciones.

En la empresa, protegen con celo su extenso conocimiento sobre el sector actuando con responsabilidad y valorando el impacto de sus acciones. En lo que al servicio al cliente se refiere, todos los empleados tratan de anticiparse a sus necesidades para satisfacerlo mejor con disponibilidad absoluta. Para potenciar el trabajo en equipo comparten con generosidad todos los conocimientos, éxitos y objetivos de la compañía a nivel global. Además, impulsan el respeto y la confianza mutua basando su actuación en la importancia de los valores humanos. De este modo, los trabajadores de Ramondin actúan con autonomía en la toma de decisiones y se relacionan con sinceridad y transparencia. Asimismo, se valora la superación constante de cada empleado, orientada a la mejora en todos los niveles. La plantilla tiene predisposición al cambio y a la mejora continua y asumen sus equivocaciones, aprendiendo de ellas y realizando sugerencias de mejora.

Predisposición al cambio, asumen sus equivocaciones, aprendiendo de ellas y realizando sugerencias de mejora

Un manual de valores: el código de conducta

El Código de Conducta de Ramondin establece normas universales de conducta que las

personas deben cumplir siempre, entre las que destaca: no utilizar coerción mental o física, ni abusos verbales o trato vejatorio, no-discriminación y respetar la igualdad de oportunidades y de trato independientemente de raza, color, sexo, religión, opinión política, nacionalidad, origen social u otras características distintivas. No realizar injusticias, ni agravios comparativos, en la contratación, promoción, valoración, retribución, formación, información, participación, cese, despido o jubilación.

El Código de Conducta también destaca que se respete la libertad de opinión, facilitando el derecho de las personas a tener y exponer libremente sus ideas, convicciones u opiniones y no impedir su expresión, siempre y cuando no sean incompatibles con las actividades de la entidad. Comprende también la libertad religiosa, política y cívica. De igual manera, la obligatoriedad de remunerar a las personas justa y dignamente por su trabajo, cumpliendo las exigencias legales vigentes y garantizando un nivel de vida digno para ellos y sus familias. Además, el equipo es consciente de la importancia del desarrollo integral de la persona, promoviendo las políticas de conciliación familiar que faciliten el equilibrio necesario entre la vida profesional y personal de las personas.

Existe también un Comité de Igualdad que vela por la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, además de establecer un protocolo en caso de acoso laboral.

Creando riqueza en el entorno

Ramondin proclama su voluntad de contribuir a la mejora de la calidad de vida y a la creación de riqueza, tanto a través de la actividad propia de la empresa, de la impulsión y lanzamiento de nuevas actividades empresariales, como mediante la promoción del desarrollo económico-social por cauces no empresariales. Su modelo de gestión está diseñado para garantizar el cumplimiento de los principios de responsabilidad corporativa, garantizando además los compromisos con la sociedad referentes a la sensibilidad a los cambios sociales. Y de esta

forma comprender mejor la evolución de las necesidades de la sociedad en general y poder así anticiparse a futuras exigencias del entorno.

Promoción del desarrollo económico-social por cauces no empresariales

3. Posicionamiento

3.1 Clientes

Ramondin cuenta con una amplia cartera de clientes en la que destacan las bodegas de vino, las destilerías y los grandes grupos de empre-

sas alcohólicas. Sus cápsulas y museletes están diseñados para productos como son el vino, el champán, el licor o incluso otros artículos de consumo alimenticio como puede ser el aceite. Con el fin de dar el mejor servicio a sus clientes, la empresa está continuamente ampliando su gama de productos para adaptarse a todas las necesidades que demandan los actuales y potenciales mercados. Los últimos productos han sido la tapa rosca para el mundo del vino y los museletes para el mundo del champán.

El Director de Exportación y su equipo son los encargados de identificar el potencial de todos los mercados. Además, realizan una continua investigación sectorial mediante viajes en los que participan en misiones comerciales, asisten a ferias y tratan de conocer a los clientes potenciales de cada país, evaluando en detalle sus necesidades. El departamento de exportación cuenta con una red de venta propia dirigida al mercado global. Además, en Ramondin cuentan con fábricas propias en Francia, Argentina y



Estados Unidos, lo que permite a la empresa conocer de primera mano las necesidades y preferencias de sus clientes.

Reestructuración continua

Actualmente, la compañía se encuentra en un proceso de reestructuración de la organización que pasa por la ampliación de sus fábricas y su sede, por apostar por la apertura de nuevos mercados y por la renovación de su gama de productos.

Cuando toman la decisión de abrir una nueva oficina, su propósito no se limita a penetrar el mercado en sí, sino también a ampliar su capacidad de adaptación de la oferta a las preferencias y especificidades del mismo. Caceo explica: "Gracias a estas ansias y capacidad de escuchar a nuestros clientes, este año vamos a abrir una planta en EEUU. Habíamos estado muchos años con oficina comercial, pero como respuesta a las necesidades de nuestros clientes, que demandaban mejoras en cuestión de plazo y de servicio en otras gamas de producto, decidimos abrir una planta". Antes de contar con la planta de Estados Unidos, producían las cápsulas de complejo desde Laguardia, lo que suponía que en algunos casos los plazos de entrega fueran demasiado largos. Por ello, ante la necesidad que transmitieron los clientes, decidieron acercarse al mercado estadounidense y así disfrutar de una capacidad de producción mucho más amplia.

Ética con el cliente

El cumplimiento de los principios de responsabilidad corporativa es una de las máximas de Ramondin. En este sentido, la empresa apuesta siempre por garantizar un modelo de diseño y producción de productos seguros y evita realizar promociones o publicidad engañosas o que inciten a conductas ilegales, no éticas o peligrosas. Además, se preocupan de manera especial por garantizar siempre el cumplimiento de los contratos, los acuerdos en prestaciones de cali-

dad, plazo, precio, garantía, servicio posventa y el resto de condiciones que se circunscriban en cada acuerdo.

El cumplimiento de los principios de responsabilidad corporativa es la una de las máximas de Ramondin

Con el fin de lograr el cumplimiento de los acuerdos promueven la dedicación de un trato exquisito a los clientes con educación, amabilidad y simpatía. Para ello, la compañía recoge sus sugerencias, quejas, reclamaciones y devoluciones, tratándolas adecuadamente.

3.2 Propuesta de valor

Un buen ejemplo del valor añadido de Ramondin son sus cápsulas de estaño puro, material que les ha permitido destacar como proveedor de las principales marcas de bebidas en el mercado internacional.

Los atributos diferenciales de este material son promovidos por El Comité del Estaño, un sello internacional que distingue los vinos y licores más exclusivos del mundo, y del cual Ramondin es miembro:



- Mejoran el packaging del producto y, por ende, la imagen de la empresa.
- Tienen un diseño de una sola pieza sin costuras laterales o superiores ni arrugas.
- Ofrecen una gran variedad de posibilidades de diseño.
- Son ecológicas, totalmente reciclables y hacen uso de pintura a base de agua.
- El uso de cápsulas de estaño en la línea de embotellado y con máquinas de cápsulas es simple y minimiza los errores.
- Sus niveles de seguridad son muy altos, tanto para los trabajadores como para los consumidores. No hay riesgo de ser cortado.
- Las tapas de estaño pueden incluir medidas contra la falsificación mediante pigmentos electrónicos. La lucha contra el fraude es una de las filosofías de la compañía. Sólo se vende directamente a los clientes, sin intermediarios que podrían conducir a la devaluación del producto.

“Saben que haremos todo lo posible para que tengan sus cápsulas perfectas y a tiempo”

Design área

Gracias a las posibilidades de customización de la identidad visual que tienen las marcas para las que trabajan, Ramondin pone a disposición de sus clientes un equipo completo de diseño que asesora sobre las mejores formas de conseguir botellas con una imagen potente y exclusiva.

Perfectas y a tiempo

La empresa basa su éxito, en parte, en la confianza que generan gracias a su diferenciación en los parámetros de calidad y garantía de servicio. En este sentido, Caceo señala: “Nuestros clientes confían en nosotros, la confianza que generamos también nos diferencia. Saben que haremos todo lo posible para que tengan sus cápsulas perfectas y a tiempo y nos comprometemos a ello y lo cumplimos. Es algo que hemos ido cumpliendo durante años y que ha supuesto que nuestra marca tenga gran valor”. Por ejemplo, en la empresa explican que tienen gran presencia en Estados Unidos y una gran imagen de marca porque han ido trabajando desde hace muchos años el mercado, elaborando atributos de confianza, compromiso, dedicación y objetivos orientados a resultados.

En gran parte de los mercados donde están presentes los propios valores de la marca juegan un papel fundamental en su propuesta de valor. “Tener marca Ramondin puede suponer que un potencial cliente se decida por nosotros. Ha sido un trabajo muy duro a lo largo de los años, y la presencia, calidad y cumplimiento de las expectativas han generado una gran reputación”, asegura Caceo.

El último paso para la mejora en la calidad y el servicio ha sido crear una Dirección de Calidad separada de la Dirección de Operaciones, con potestad total para influir en la producción y con contacto directo con el cliente en la post venta.

Innovar es una necesidad

Ramondin vivió un hito muy importante en la década de los noventa cuando en Estados Unidos prohibieron utilizar el plomo como componente de las cápsulas y se vieron obligados a ofrecer alternativas en el mercado. Esta situación los llevó a experimentar la necesidad de buscar materiales sustitutos para la fabricación de las cápsulas, convirtiéndose en pioneros de la fabricación con estaño, mejorando y consolidando su posición en el mercado. Desde entonces, la empresa subió al tren de la innova-

ción continua y ha ido desarrollando diferentes soluciones como son las tintas al agua que no contaminan, elaborando patentes y gestionando propuestas que protejan el medio ambiente.

La necesidad de buscar materiales sustitutivos del plomo en EE.UU. les convirtió en pioneros de la fabricación con estaño

Con el fin de explicar su metodología de innovación, Caceo concreta: "Tenemos continuamente reuniones de nuevos productos y estamos siempre escuchando a los clientes muy de cerca y trabajando con ellos, mano a mano, conociendo sus inquietudes. Esa es nuestra forma de innovar. Sabemos qué quieren los clientes y buscamos cómo ofrecérselo, adaptando nuestros procesos e intentando ir un paso más allá buscando la innovación".

Líderes en RSE

En 2014 Ramondin encabezó la lista del Primer Ranking de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el sector de la industria auxiliar del vino y ocupó el segundo lugar, tras Eroski, en la del sector del vino. Este año han revalidado las mismas posiciones que en 2014 en este pionero ranking realizado por la publicación Mercados del Vino y la Distribución conjuntamente con la Universidad Francisco de Vitoria (Madrid): primeros en la categoría de empresa auxiliar y segundos, tras El Corte Inglés, en el sector del vino. Las instituciones analizaron más de 1.000 empresas del sector para estudiar un modelo de gestión basado en una triple cuenta de resultados: económica, social y medioambiental. Su éxito se entiende porque Ramondin cuenta con un código de conducta en el que se reflejan los principios de responsabilidad social corporativa (RSC), que representan los valo-

res éticos y principios básicos de actuación que la empresa se ha marcado cumplir.

El ranking de RSE del sector del vino que lidera Ramondin analiza más de 1.000 empresas para estudiar un modelo de gestión económico, social y medioambiental

Medio Ambiente

La preservación del medio ambiente es uno de los principios básicos de actuación de Ramondin, que se garantiza a través de la aprobación de una política medioambiental adecuada y la implantación de un sistema de gestión medioambiental. La empresa y sus empleados se comprometen a actuar en todo momento de acuerdo con los criterios de respeto y sostenibilidad que inspiran a adoptar hábitos y conductas relacionados con las buenas prácticas medioambientales. Además, contribuyen positiva y eficazmente al logro de los objetivos establecidos, esforzándose en minimizar el impacto medioambiental derivado de sus actividades y de la utilización de las instalaciones, equipos y medios de trabajo puestos a su disposición.

Por su parte, la localización de su nueva planta en Napa (California) garantiza que Ramondin cumpla con la más estricta legislación medioambiental estadounidense. Sin duda, esta apuesta en el país constituye otro reto y otro compromiso con el medio ambiente.

Para apoyar la investigación de tecnologías respetuosas con el medio ambiente, Ramondin exige a sus proveedores, contratistas y colaboradores un comportamiento ambiental compatible con los propios principios de Responsabilidad Social Corporativa.

Los clientes de Ramondin muestran una gran preocupación por la autenticidad de los productos y su contenido, autenticados gracias a las cápsulas. Por tanto, a modo de acción preventiva, la compañía invierte recursos y esfuerzos en el campo de la falsificación a través de diferentes medidas de seguridad.

Marca vino de España

La empresa potencia la marca España porque aseguran que es muy significativa y relevante en la industria del vino, así como en los mercados auxiliares. Por ello, siempre hacen un esfuerzo especial en comunicar que son una empresa española. No obstante, han experimentado que la marca España en el sector del vino es muy potente especialmente en algunos mercados, como son el estadounidense o el chino, aunque confirman que en general goza de un gran prestigio.

Competidores según productos

Ramondin identifica a sus competidores según la gama de productos que ofrece. En su línea de negocio de cápsulas de estaño, el número de competidores es muy limitado, puesto que tienen solamente cinco competidores y

están todos en Europa. “Tenemos una tecnología propia y cerrada para ese producto y está todo centralizado en Europa, donde el número de competidores es más limitado”, concreta Caceo.

En otros productos como las cápsulas de complejo y la tapa rosca encuentran una competencia local más intensa. Como apuesta de futuro, la intención de la empresa es ofrecer a sus clientes locales la oportunidad de contar con un abanico que contemple toda la gama de productos y de alternativas.

Propiedad intelectual como activo

La información y el conocimiento tecnológico es otro de los principales activos de la compañía, que por otra parte es imprescindible para su liderazgo, por lo que es objeto de una especial protección. En este sentido, Ramondin realiza todas las acciones necesarias en los

“La comunicación es muy distinta en cada país en el que quieras operar”



países donde opera con objeto de proteger la información y el conocimiento tecnológico. Para proteger este activo, llevan a cabo las acciones que consideren imprescindibles para la oposición a las solicitudes o derechos de propiedad industrial o intelectual. Asimismo, la empresa responde a la originalidad de sus propios diseños y su plantilla tiene expresamente prohibida la utilización de elementos de propiedad intelectual o industrial de terceros.

3.3 Expansión y alianzas

La política de expansión de la compañía pasa siempre por liderar internamente los procesos de innovación, distribución, diseño y gestión de su modelo de negocio. Según explica la Directora de Marketing, Ramondin no maneja ningún tipo de acuerdo estratégico a la hora de ampliar su presencia internacional. Prefiere crecer orgánicamente y mantener su funcionamiento de manera independiente.

3.4 Arquitectura de marca

La empresa sigue una estrategia de marca única y se enorgullece de que, en los mercados en los que están, la marca es muy potente. Es el ejemplo del mercado estadounidense, donde llevan implantados muchos años y son la marca líder. Caceo asegura: "Nuestra marca está consolidada y vinculada íntimamente a nuestro lema y nuestro reto es reforzar ese mensaje para que nuestra marca tome más fuerza en aquellos mercados en los que nos estamos abriendo, o incluso en los que ya estamos pero nuestro posicionamiento no es tan potente".

Nuestro reto es que la marca tome más fuerza en aquellos mercados en los que nos estamos abriendo

4. Plan de comunicación

4.1 Gestión de marca

Las decisiones sobre la planificación y la gestión de la comunicación están centralizadas en la sede de Laguardia. Desde esta sede organizan las reuniones con los equipos comerciales,

los directores de cada delegación, el director nacional de grandes cuentas y los directores de cada filial. En cada reunión definen las expectativas de la central y plantean las posibles inquietudes que pueden existir en cada mercado para establecer los distintos canales a través de los que van a realizar la comunicación en cada uno de ellos. "Aunque las decisiones se tomen en Laguardia, no cabe duda de que siempre nos apoyamos en los expertos de cada país porque es necesario. Ellos conocen las particularidades de cada mercado, la comunicación es muy distinta en cada país en el que quieras operar", concreta Caceo.

Su red de agentes es uno de sus principales canales que utiliza la empresa para transmitir los mensajes de la marca. Ramondin es consciente de que los agentes conocen a sus clientes y que además estos agentes son la mejor forma de hacerle llegar los mensajes a los destinatarios. Además, Ramondin se apoya en agencias de comunicación selectas de cada país para transmitir sus mensajes y así empatizar con los propios clientes de una forma más explícita. Las agencias son las que trabajan mano a mano diseñando diferentes campañas de comunicación locales. Dentro de la empresa existe el convencimiento de que la adaptación de la estrategia de comunicación es la forma de entrar en los mercados, de abordar la imagen y de tratar la información. De esta forma, sus mensajes llegan de forma casi personalizada a cada mercado, lo que evita distorsiones idiomáticas o culturales.

Sus mensajes llegan de forma casi personalizada a cada mercado, evitando distorsiones idiomáticas o culturales

A su vez, el Departamento de Marketing global nació hace dos años, cuando Ramondin detectó la necesidad de realizar una comunicación más corporativa y potente. Previamente, las acciones de marketing se gestionaban desde

cada una de las filiales de la empresa de forma independiente. Al centralizar la gestión del Departamento de Marketing, la empresa buscaba promover que todo el mundo luchara por una marca global, con la que fuese más fácil alcanzar notoriedad y definir un posicionamiento con un mensaje corporativo global.

4.2 Mensajes

El mensaje principal que la empresa potencia es el incansable esfuerzo que realizan para ofrecer la máxima calidad en sus servicios, desligando siempre el precio de su propuesta de valor. La compañía es consciente de la importancia de comunicar a sus clientes que este posicionamiento, forjado en 125 años de camino, se ha logrado a base de cuidar los detalles y de cubrir siempre las necesidades de las empresas.

Desligando siempre el precio de su propuesta de valor

Un pilar primordial de la comunicación de Ramondin consiste en transmitir los valores de la empresa, su visión y la misión a través del lema: "Calidad de producto, garantía de servicio". Este lema, común a todos los mensajes, se traslada a cada producto y se espera que llegue a todos los clientes. Para comunicar el papel que Ramondin ejerce en la sociedad, la compañía se centra en sus políticas de desarrollo sostenible. En ellas, el crecimiento social, cultural y económico respeta integralmente el entorno en todos los aspectos y satisface éticamente las necesidades de la generación presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer éticamente sus propias necesidades.

El lema es común a todos los mensajes

En el ámbito del respeto a los derechos humanos y a las libertades públicas, Ramondin está comprometido con la aplicación del contenido del Pacto Mundial de las Naciones



Unidas al que se adhirió formalmente en febrero de 2013. Este acuerdo promueve la preservación del entorno natural en el que desarrolla sus actividades y la colaboración en el desarrollo y bienestar de las comunidades con las que la empresa se relaciona.

Además, la empresa expresa en sus mensajes el papel activo que tienen en la preservación del medio. En este sentido, Ramondin se esfuerza en recordar el sistema de gestión medioambiental propio que implantaron en la organización. Además, subraya el proceso por el que la empresa y sus empleados se comprometen a actuar en todo momento de acuerdo con los criterios de respeto y sostenibilidad que inspiran a adoptar hábitos y conductas relacionadas con las buenas prácticas medioambientales y a contribuir positiva y eficazmente al logro de los objetivos establecidos.

4.3 Acciones de comunicación

El principal recurso sobre el que Ramondin sustenta la comunicación de la empresa son sus agentes comerciales, con los que guardan una estrecha relación. Fortalecen esta relación viajando varias veces al año para visitarlos, ofreciéndoles todas las directrices necesarias para que gestionen la comunicación de manera coherente y consistente. Además, trabajan directamente con sus clientes con un contacto persona a persona. Es una herramienta directa y eficaz a la hora de transmitir los mensajes que diseña la empresa. “Conocemos quiénes son nuestros clientes finales y sus necesidades. Para ello la clave es viajar, viajar, viajar. Es estar con ellos y ver en qué podemos mejorar, y cuáles son las necesidades”, concreta Caceo.

La clave es viajar, viajar, viajar. Ver cuáles son sus necesidades y en qué podemos mejorar

La Directora de Marketing también explica que en la empresa complementan las acciones de su red comercial con patrocinios, ferias y eventos. Caceo asegura: “No hay ninguna herramienta tan poderosa como el trato directo con el cliente. Es la forma más eficiente de comunicación. Nosotros visitamos a los clientes en destino, pero otra modalidad que utilizamos es promover las visitas a Laguardia, que vengan a fábrica, conozcan nuestros procesos, nuestros profesionales y cómo somos por dentro”.

Ramondin otorga un papel especialmente relevante al patrocinio de eventos. Un ejemplo de esta política fue el evento nacional de calado internacional “Riojano, joven y fresco”. Este evento, que comenzó realizándose en Logroño, se ha expandido a grandes ciudades como Bilbao, en lo que es un claro reflejo de su tirón en el sector.

Reportajes temáticos en medios

Su actividad con los medios de comunicación locales de cada país se basa por un lado en colaborar con la prensa generalista cuando se habla del sector vinícola o de su subsector, y por otro, en tener una relación permanente con las publicaciones especializadas. También hacen colaboraciones de carácter informativo como reportajes temáticos sobre el funcionamiento del mundo del vino y sus mercados, donde aprovechan para destacar su imagen corporativa.

Ramondin impulsa de manera especial su web, un blog propio y una página de Facebook para ganar notoriedad de manera externa e interna. Además, consideran las misiones comerciales del Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) y las Cámaras de Comercio un excelente mecanismo para darse a conocer en mercados que son aún desconocidos.

Ramondin concibe su presencia en las ferias internacionales del sector de dos formas posibles, como visitantes y con un stand propio. Cuando acuden a una feria con un stand propio, siguen un proceso sistemático: “Normalmente el equipo comercial es el que detecta, junto con Marketing y la Dirección Comercial, la feria en

la que nos interesa estar. Una vez decidido, las decisiones de imagen corporativa pasan por el departamento de Marketing. Tenemos que asegurarnos de transmitir siempre la imagen de marca de manera consistente”, explica Caceo.

125 aniversario

El CEO de Ramondin, José Miguel Munilla, realizó en 2015 un discurso en el 125 aniversario de la empresa, donde agradeció y animó a sus empleados a contribuir al cambio que la empresa experimenta: “Nosotros Ramondin como empresa, estamos obligados a afrontar un proceso de cambio para seguir cerca del cliente, satisfacer sus necesidades, superar sus expectativas de calidad y ofrecer un servicio excelente. Solo si apostamos por esta propuesta de valor, lograremos aportar valor añadido a lo que fabricamos, nos diferenciaremos de la competencia y seguiremos por el buen camino”.

4.4 Medición y control

La empresa intenta controlar el impacto de su marca a través de encuestas de satisfacción anuales en las cuales miden las siguientes variables: la presencia de la marca, la calidad del servicio y las áreas de mejora, entre otros parámetros. Estas encuestas se realizan con los clientes y Ramondin analiza minuciosamente los resultados para obtener un feedback lo más valioso posible. Ramondin también invita a los clientes a visitar sus instalaciones con el fin de establecer lazos más personales. La empresa aprovecha estas ocasiones para realizar entrevistas y preguntas más cualitativas.

Miden la presencia de la marca, la calidad del servicio y las áreas de mejora, entre otros parámetros

La finalidad de las encuestas es detectar oportunidades de mejora para adaptar su proceso productivo y sus esfuerzos en innovación y, sobre todo, medir su imagen de marca.

5. Aprendizajes

- **La innovación como base del liderazgo.** Ramondin ha experimentado que la innovación es su punto fuerte porque es la palanca que le impulsa a liderar y posicionarse a la vanguardia de su sector.
- **Innovar es adaptarse a las necesidades de cada mercado.** Saber adaptarse a las necesidades del mercado ofreciendo respuestas a sus clientes y preguntarse, día a día, cómo pueden mejorar.
- **La coherencia y consistencia de los mensajes garantiza la marca.** La garantía y calidad que ha mantenido la compañía en el tiempo ha potenciado su marca.
- **El compromiso marca la diferencia.** Mantener una relación de compromiso con los clientes, la sociedad y los empleados ha marcado la diferencia.
- **El orgullo de los empleados une.** Aunar esfuerzos para que los empleados estén orgullosos de pertenecer a Ramondin y trasladar esta realidad a la sociedad ha configurado un clima de marca más humana y real.
- **Los cambios en la organización mejoran el posicionamiento.** Introducir cambios organizativos en el departamento de marketing o el departamento de grandes cuentas posiciona a la empresa más cerca de sus clientes y favorece una difusión más consistente de sus mensajes.
- **Ampliar gama es la clave internacional.** Explorar nuevos mercados, nuevos productos y abrir nuevos canales de comunicación han sido las claves de su éxito.

- **Salir fuera de la zona de confort.** Con la crisis, Ramondin aprendió a no dormirse y a salir de su zona de confort para detectar las nuevas necesidades en el entorno.

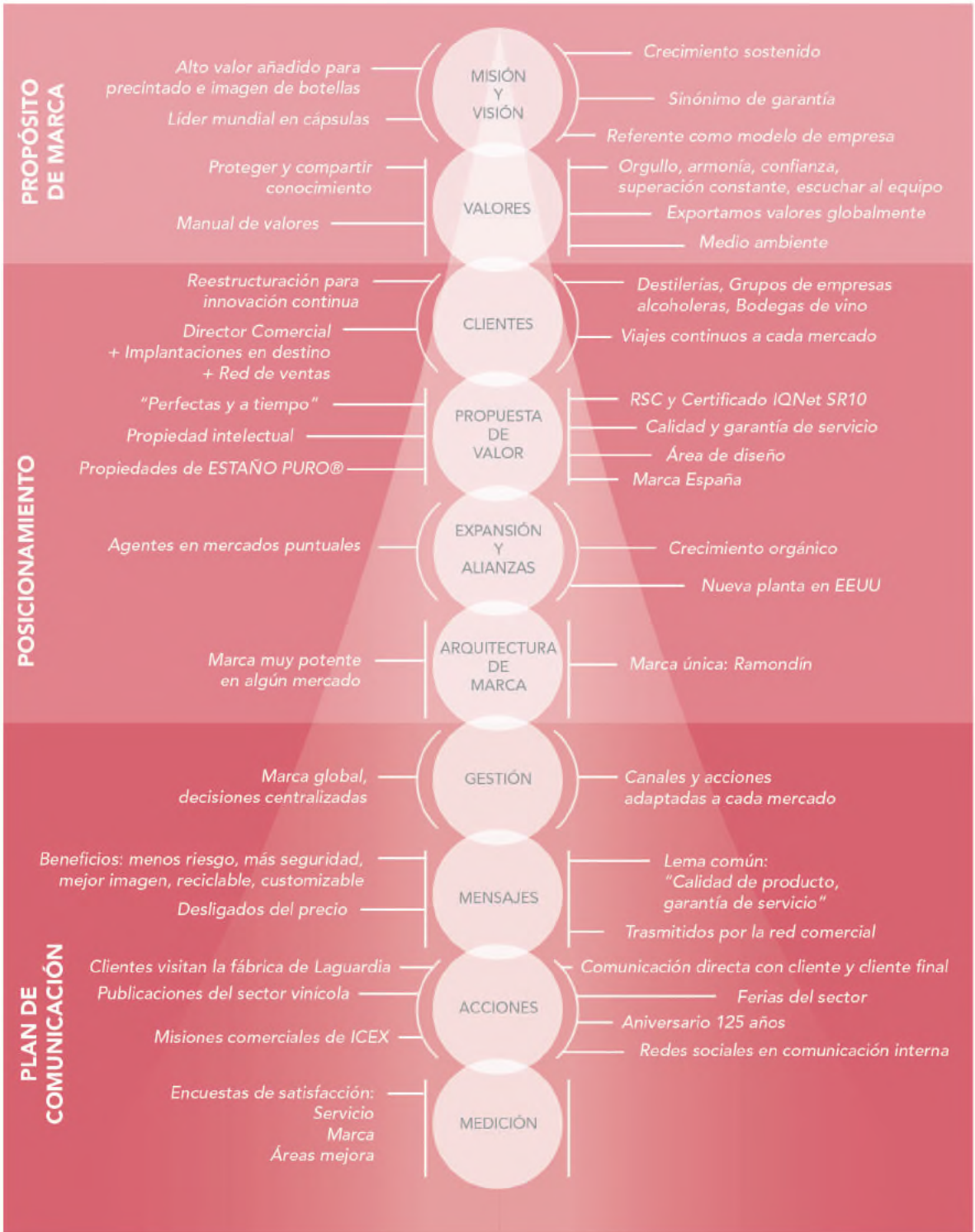
- **Escuchar a todas horas.** La compañía considera imprescindible elegir bien y escuchar al cliente final.

- **Seleccionar los medios de comunicación.** Ramondin recomienda apoyarse en los medios de comunicación más apropiados para hacer llegar los mensajes que la empresa quiere lanzar y así construir el valor de una marca.

- **Apostar por inversiones y proyectos a largo plazo.** Realizar reflexiones estratégicas para encarar el futuro de la marca.



Más de un siglo superando expectativas internacionales





**“En sectores
B2B de alta
tecnología
es donde la
marca gana
especial
relevancia”**

Sergio Martín
Director de Comunicación, Televés

TELEVÉS

Diseño, desarrollo tecnológico y fabricación de equipamiento de telecomunicaciones para infraestructuras de edificios y hogares

SEDE
SANTIAGO DE COMPOSTELA

FACTURACIÓN
150 M€

#PAÍSES
100

60% FACTURACIÓN
INTERNACIONAL

EMPLEADOS
687

23% EMPLEADOS
EXTRANJERO

DIR. COMUNICACIÓN
SERGIO MARTÍN

DIRECTOR GENERAL
SANTIAGO REY REQUEJO

Televes®

Autosuficiencia y pasión como modelo de internacionalización sostenible

El grupo multinacional Corporación Televés es líder mundial en el diseño, desarrollo y fabricación de sistemas y productos para la recepción y distribución de la señal de radiotelevisión, y las telecomunicaciones en el hogar. Su nacimiento en 1958 está vinculado a la llegada de la televisión a España, y desde entonces la corporación tecnológica ha protagonizado los grandes cambios en la historia de la señal y la distribución de

este medio en nuestro país y en otros mercados europeos: la transición del blanco y negro al color y el apagón analógico que supuso el lanzamiento de la Televisión Digital Terrestre (TDT).

Su reconocido expertise durante estos más de 50 años de recorrido y su pasión por el diseño y la fabricación integrada de sus productos han impulsado su actual apuesta por el desarrollo de productos en los ámbitos de la domótica, el hogar inteligente, las redes de fibra óptica, la recepción de televisión a través de internet (IPTV) y los servicios digitales para hogares, hoteles, edificios y hospitales, entre otros. De esta manera, consigue dar respuesta a las pautas marcadas por la Agenda Digital Europea y por el programa marco de investigación e innovación Horizonte 2020.

Televés ha sido siempre un referente de los grandes cambios disruptivos en telecomunicaciones gracias a su fuerte inversión en innovación:

- Crearon un Departamento de I+D+i en 1971.
- Invierten una media del 7% de su facturación anual en proyectos de investigación y desarrollo.

- El 80% de sus más de 1.500 productos han sido desarrollados con tecnología propia.
- Cuentan con más de 53 patentes de invención con validez internacional y 200 registros de propiedad industrial.

Gracias a estos esfuerzos Televés es en la actualidad un ejemplo de como la innovación puede convertirse en un vector clave para lograr un crecimiento y una internacionalización sostenibles.

En 2014 el grupo obtuvo una facturación de 150 millones de euros, de los que el 60% provino de su negocio internacional. La compañía tiene presencia comercial en casi 100 países a través de su red de distribuidores, cuenta con más de 20 filiales tecnológicas, filiales comerciales en Portugal, Francia, Reino Unido, Italia, Alemania, Polonia, Estados Unidos, China, Emiratos Árabes y Rusia (en 2014) y da trabajo a más de 800 personas.

El color pantone 137 es la referencia de la ‘marca naranja’, reconocida internacionalmente por su amplia gama de productos y servicios de calidad que permiten la unificación de todos los servicios multimedia del hogar. Todos los empleados de la compañía se esfuerzan por hacer latente su pasión por la calidad en cada detalle del diseño, fabricación y distribución de su oferta. Su propuesta queda reflejada en su eslogan “European Technology made in Europe”.



1. Los retos de Televés

Televés comienza a finales de los años 80 su proceso de internacionalización con la participación en una feria en Portugal. Su expansión tuvo un crecimiento constante durante la década de los 90 hasta que en 2005 vivió su primer gran impulso a partir del programa de apagado de señal de televisión analógica que se dio en Europa. Más tarde, la crisis económica y financiera que sufrió España en 2008 supuso para Televés un acicate para aumentar el volumen de sus exportaciones y los países en los que trabajaba. Gracias a su estrategia de autofinanciación y su consiguiente bajo endeudamiento, la compañía pudo apostar por el aumento de su distribución internacional con los innovadores productos con los que abastecía el mercado doméstico.

El éxito del crecimiento internacional de Televés es en gran medida consecuencia de su particular modelo de expansión. La Corporación, después de encontrar países donde su tecnología sea compatible, sigue un proceso sistemático para penetrar con éxito los mercados. Cuando identifica una oportunidad de venta en un país realiza exportaciones directas, bien fomentadas con acciones comerciales o bien en respuesta a demandas concretas de productos. Más adelante, si observan una demanda creciente en un mercado, buscan partners de distribución para operar de una manera más ágil. Finalmente, en caso de que el mercado tenga un potencial mayor de lo que el distribuidor es capaz de asumir, Televés estudia la viabilidad de implantar una filial. De esta manera, aunque tardan más en asentarse, las posibilidades de dar pasos erróneos se reducen al avalar cada etapa de su implantación con el éxito de su propia experiencia.

Estados Unidos es un buen ejemplo de este cuidadoso modelo de expansión. En este difícil mercado, Televés ha logrado una gran penetración y confianza de los instaladores profesionales gracias a su competitiva gama de medidores de campo, ámbito en el que la tecnología europea y la estadounidense son compatibles. A medio plazo, el objetivo de la compañía es ofrecer la gama completa de su oferta y distribuir Internet de alta velocidad en los edificios comunitarios. Para hacerlo de forma eficiente quieren

dirigir el negocio desde la filial inaugurada en 2005 en la ciudad de Denver.

Por su parte, el Reino Unido se ha convertido en el tercer mercado de exportación para Televés gracias al éxito que está cosechando la filial británica de la compañía (Televés UK) con el despliegue del llamado “dividendo digital”. Televés se ha posicionado como referente en la venta de filtros RF, equipos que evitan interferencias en el hogar entre las señales de la nueva generación de telefonía móvil (4G) y la televisión digital terrestre (TDT). En Francia también cuenta con un protagonismo relevante en la resolución de este nuevo reto tecnológico.

Asimismo, uno de los objetivos más importantes de Televés es expandirse por todo el continente africano a través de sus filiales de Francia, Portugal y Emiratos Árabes. Paralelamente, lleva varios años intensificando su actividad en América Latina y además, goza de una buena posición en distintos mercados asiáticos.

Mucho más que televisión

La diversificación de sus líneas de negocio supone hoy en día un reto incluso mayor para Televés que la identificación y conquista de nuevos mercados. Las nuevas directrices europeas decretan que las empresas de distribución de señal de televisión deben ofrecer nuevos servicios que vayan más allá del ocio y que cubran ámbitos tan amplios como la salud y el bienestar con productos de teleasistencia o televisita. Consecuentemente, Televés está inmerso en un proceso de viraje de sus líneas de negocio para responder al nuevo contexto del sector. En paralelo, la corporación tendrá que estudiar cómo aplicar este nuevo modelo a todos sus mercados a nivel internacional.

El sector Hospitality es una creciente fuente de oportunidades de negocio en Oriente Medio, África y sur de Asia. Sólo en los Emiratos Árabes Unidos se prevé que la actividad en este ámbito durante 2016 alcance un volumen de 7.500 millones de dólares. En este contexto, con su participación en la 14ª edición de The Hotel

Show en Dubai, Televés avanza en sus estrategias tanto de internacionalización como de diversificación de su actividad, desde la base de la innovación tecnológica y la calidad.

Televés avanza en su estrategia tanto de internacionalización como de diversificación, desde la base de la innovación tecnológica y la calidad

2. Propósito de marca

2.1 Visión y misión

Durante sus más de 50 años de historia Televés se ha dedicado a la recepción y transmisión de señal de televisión. En estos años ha lanzado al mercado más de 1.500 productos bajo la premisa de garantizar una calidad exquisita y el mejor soporte técnico. “Aunque el sector de las telecomunicaciones ha sufrido enormes cambios durante los más de 50 años de vida de Televés, esta cultura de marca sigue vigente a día de hoy y seguirá siendo la esencia de la empresa en el futuro”, afirma el Director de Comunicación de Televés, Sergio Martín.

El camino recorrido por el grupo se caracteriza por su ADN innovador, forjado por pura necesidad. En los orígenes de la empresa, Galicia tenía unas infraestructuras, unas posibilidades de negocio y una logística muy deficitarias. Consecuentemente, Televés se vio obligada a desarrollar alternativas para gestionar todas las fases del negocio de forma autónoma. Fabricaban internamente todo lo necesario para lanzar sus productos al mercado porque no podían contar con proveedores externos. Así, se ha integrado

en el ADN de Televés la orientación hacia la absorción y solución de todos los procesos “en la casa”, desde el diseño y la investigación hasta la fabricación y distribución.

Su ADN innovador se ha forjado por pura necesidad

La mayoría de los competidores del sector han optado por externalizar parte de su producción a países con menores costes de producción, como China. Por el contrario, la apuesta de Televés por controlar el 100% del proceso, por ser una compañía One-Stop-Shop, es lo que le ha aportado a lo largo de los años su valor de la marca actual.

Alineamiento con la Agenda Digital Europea

En la actualidad están alineados con la Agenda Digital Europea y avanzan en los ámbitos del Hogar y el Edificio Digital, las Smart Cities y los Servicios Socio-sanitarios. En este sentido, la visión a futuro de Televés pasa por seguir siendo protagonista de los avances tecnológicos de su sector.

2.2 Valores

Televés basa su éxito en la formación continua de las personas que trabajan en la empresa a través de programas de formación y promoción interna. Además, se aseguran de mantener alta la motivación de su plantilla e impulsan el desarrollo de nuevas tecnologías. De esta forma, la empresa cuenta con un perfil de cualificación incomparable en su sector. Más de un 55% de su personal posee una titulación técnica y el 25% posee una titulación universitaria, mayoritariamente Ingeniería de Telecomunicación, de Industriales y Físicos.

Desde su origen, Televés tiene un firme compromiso con los instaladores profesionales. Así,

dispone de un departamento específico que ofrece servicio técnico al mercado y a los profesionales de la instalación. De este modo, la empresa ayuda a sus clientes a estar técnicamente preparados para que sepan como solucionar los problemas y para que puedan implementar cualquier tipo de instalación de televisión o servicio de telecomunicaciones. Además, ofrecen una atención exquisita a sus clientes después de la venta porque consideran que es una parte fundamental de su búsqueda de la excelencia.

Ofrecen una atención exquisita a sus clientes después de la venta porque consideran que es una parte fundamental de su búsqueda de la excelencia

Vocación investigadora

La vocación investigadora de la empresa explica su capacidad para liderar el cambio tecnológico en el mundo de la televisión. La unidad de I+D+i, dependiente de la Dirección General de Estrategia, fue creada en el año 1971 y en la actualidad trabajan en ella más de 60 profesionales. Este capital humano confiere a Televés una extraordinaria independencia tecnológica, como prueba el excepcional dato de que el 80% de los más de 1.500 productos que integran su catálogo hayan sido desarrollados íntegramente con tecnología propia. Además, la compañía tiene en su haber más de 50 patentes con validez internacional. Televés destina a I+D+i una inversión anual sostenida en torno al 7% de su facturación.

Passion for Quality

La calidad como seña de identidad es otro de los valores que destacan en la gestión empresarial de Televés. El propio logo de la compañía está asociado al eslogan Passion for Quality. En

esta línea Sergio Martín señala cómo “dentro de Televés, desde el Presidente hasta todos y cada uno de los empleados somos auténticos apasionado de nuestra industria. Vivimos con verdadera emoción todo lo que tiene que ver con el desarrollo industrial de los proyectos”. Por ello, Televés remarca en su propuesta la importancia de la calidad en los procesos y señala que sus productos tienen que durar décadas funcionando bien. La compañía también es pionera en esta exigencia, ya que fue en el año 1994 cuando puso en funcionamiento su propio laboratorio de certificación. En él, se realizan desde rigurosos ensayos de compatibilidad electromagnética o de seguridad eléctrica, hasta pruebas de temperatura, viento y humedad. Incluso se someten productos a pruebas de envejecimiento en los ambientes más extremos, como la cámara de salinidad que replica ambientes marinos o la sala de vibración para simular condiciones extremas de transporte e incluso terremotos.

Además, a lo largo de su trayectoria, Televés ha demostrado tener un alto compromiso con el entorno. La compañía se preocupa por compatibilizar el desarrollo de un modelo de negocio eficiente y competitivo con el respeto por el medio ambiente y el desarrollo económico y social de los lugares en los que desarrolla su actividad. La apuesta de Televés por mantener la fabricación de sus productos en sus instalaciones remarca su voluntad de contribuir a la creación de riqueza y empleo de calidad en el entorno geográfico en el que la compañía tiene su arraigo.

El cuidado de la marca y de los valores que la representan es una prioridad constante para Televés. Por ello, la compañía pone especial atención a la hora de seleccionar a cada uno de sus distribuidores internacionales. Televés hace una fuerte inversión para cerciorarse de que sus valores se transmiten adecuadamente a sus grupos de interés en todos los mercados. Concretamente, cuentan con un responsable comercial en cada mercado que se preocupa por comprobar in situ que los distribuidores están alineados con los valores de marca y que así se lo transmiten a sus clientes finales.

3. Posicionamiento

3.1 Clientes

Televés cuenta con más de 4.000 clientes profesionales instaladores, distribuidores y proveedores relacionados con la transmisión de la señal de televisión.

La comercialización internacional de los productos fabricados en España cuenta con la particularidad de que solo pueden ser exportados a países que sean tecnológicamente compatibles. La tecnología detrás de la TDT de Estados Unidos o de algunos países de Latinoamérica no es la misma que la de Europa. En el caso de querer penetrar un mercado no compatible, Televés se vería obligada a rediseñar sus productos

Necesidades homogéneas vs. Culturas heterogéneas

Cuando atacan un mercado determinado es porque se han cerciorado previamente de que es tecnológicamente compatible. Consecuentemente, las necesidades de producto y de soluciones que se dan en los países que penetran son muy homogéneas. Sin embargo, tienen muy en cuenta dentro de su estrategia comercial que cada cultura tiene una idiosincrasia particular. En palabras de Sergio Martín: “La cultura es heterogénea, pero las necesidades técnicas de los clientes son muy homogéneas, lo que facilita la labor a la hora de entender las necesidades de nuestros clientes”.

La cultura es heterogénea, pero las necesidades técnicas de los clientes son muy homogéneas

Televés experimenta cierta facilidad para identificar a sus clientes cuando inician el proceso

de internacionalización. Contar con un negocio en un nicho tan cautivo como el de las telecomunicaciones de las radiofrecuencias y la señal de televisión facilita a la compañía saber dónde recopilar la información que necesita y conocer los eventos sectoriales en los que debe participar. Televés cuenta con un grupo de comerciales dedicado a gestionar las relaciones con los mercados incipientes. Por ejemplo, durante los últimos tres años operan en los mercados sudamericanos tecnológicamente compatibles con el producto Televés asistiendo a los eventos sectoriales y estableciendo relaciones y vínculos con los mercados locales.

3.2 Propuesta de valor

La calidad no se controla, se fabrica

Para asegurarse “in house” de no dejar ningún detalle de la calidad de sus productos al azar, la empresa desarrolla líneas de producción completamente robotizadas, constantemente renovadas y diseñadas para minimizar el error humano. Esto supone una garantía de alto rendimiento de sus productos y una mayor vida útil para los mismos. Televés asegura que va siempre un paso por delante de su obligación y se siente orgullosa de los avances continuos que realiza y que le sitúan como una empresa de referencia en materia de gestión industrial. El último caso de éxito en este ámbito fue su protagonismo en la promoción del tejido de la Industria 4.0.

Más de 50 patentes de invención

Televés considera que la innovación es uno de los pilares estratégicos de la empresa más valorado por sus clientes. Para seguir siendo punta de lanza de los cambios tecnológicos de su sector, la multinacional invierte mucho dinero y esfuerzo en el desarrollo de nuevos productos. La compañía blinda estos desarrollos mediante un sistema de patentes y registros industriales en los mercados donde quiere comercializarlos. Su inversión media de un 7% de su facturación

anual en proyectos de innovación se tangibiliza en más de 53 patentes de invención y en cerca de 200 registros de propiedad industrial a nivel europeo. En este sentido, Sergio Martín señala que “hay pocas empresas en nuestro sector que tengan ese volumen de inversión en desarrollo tecnológico. Para nosotros una condición importante al desarrollar tecnologías de productos que vayamos a fabricar es protegerlas mediante patentes de invención y de desarrollo industrial”.



Diversificación 4.0 al servicio de la evolución social

El Centro Tecnológico de Televés se alinea con la evolución del Hogar Digital al Edificio Inteligente y la Smart City, donde las infraestructuras de telecomunicaciones para el ocio y televisión se convierten en vehículos para la prestación de servicios de salud, bienestar social o eficiencia energética. Televés es un actor muy relevante en la evolución hacia este modelo diversificado, como lo demuestra la puesta en marcha de nuevas líneas de negocio en este ámbito. Es el caso de la solución socio-sanitaria CareLife: un sistema inteligente que analiza las rutinas y hábitos de vida de personas mayores o dependientes para facilitar la prevención de incidencias, mejorar su cuidado y aumentar su calidad de vida.

Desde un punto de vista industrial, el Centro Tecnológico tendrá un papel protagonista en el despliegue del modelo de la fábrica 4.0 en el que Televés está inmerso. Este modelo se define como el entorno industrial en el que componentes, productos, procesos y trabajadores se comunican entre sí para crear un ecosistema productivo y eficiente.

El Centro Tecnológico tendrá un papel protagonista en el despliegue del modelo de la fábrica 4.0 en el que Televés está inmerso

Televés también quiere ser un referente en Smart Cities y en grandes infraestructuras como puertos, aeropuertos o edificios singulares. Cabe destacar en este último campo el diseño del hospital del futuro que está realizando Televés tras ganar un concurso del Servicio Galego de Saúde (Sergas) para desarrollar la habitación inteligente en el marco del proyecto Hospital 2050.

Las diferentes marcas España

“El efecto de la marca España es distinto en función de los mercados”, concluye Sergio Martín respecto a la diferente acogida que recibieron en cada mercado de la campaña que lanzaron con el lema “European Technology Made in Spain”.

Televés percibió cómo en países como Alemania la campaña no tenía las connotaciones positivas esperadas, por lo que se decidieron a cambiar el lema por: “Tecnología europea fabricada en Europa”. Este nuevo posicionamiento mejoró notablemente la imagen de su marca. Por el contrario, cuando llevaron a cabo esta acción en la oficina que tienen en Dubai aseguran

que los resultados fueron muy positivos gracias al alto grado de aceptación de la marca España en Emiratos.

Este contraste en la percepción que se tiene en los distintos países confirma la necesidad, por parte de las empresas, de conocer el posicionamiento de la marca España en cada país. No hay una fórmula aplicable a todos los mercados.

Inversión industrial para competir con marcas locales

Televés tiene identificada a su competencia directa en España, una serie de empresas de las que afirma que sus planes de internacionalización y estructuras son muy similares a los suyos. En el mercado internacional compiten con grandes fabricantes globales y confirman que en 2013 Televés era uno de los tres principales fabricantes europeos, solo por detrás de firmas alemanas. A nivel mundial la compañía encuentra competidores no europeos entre los que destacan la importancia de los fabricantes chinos, japoneses y coreanos. Además, la compañía explica como a la hora de vender en los mercados exteriores el factor nacional puede decantar la decisión final de los clientes sobre que tecnología comprar. Sergio Martín explica, en este sentido, que “hemos confirmado en algunos casos que a igualdad tecnológica de productos se puede detectar mayor interés de compra de marca nacional sobre la nuestra”. Esta razón obliga a Televés a fortalecer su



marca, para que la gente perciba su manera de definirse y diferenciarse.

Una de las razones que pone a Televés en una posición ventajosa respecto a su competencia es que la compañía cuenta con un laboratorio propio de certificación. Sergio Martín explica que es un valor que muy pocas empresas europeas pueden ofrecer y concreta: "Certificamos productos propios en España y probamos productos de la competencia".

3.3 Expansión y alianzas

La empresa es sumamente exigente a la hora de seleccionar sus canales de distribución y hace una importante inversión en formar a sus distribuidores para que sepan comunicar el mensaje adecuado. Televés busca establecer relaciones a largo plazo y exige a sus partners ser altamente tecnológicos y trabajar para en exclusiva para ellos en sus líneas de producto.

Además, destaca la estrecha relación con sus partners durante todo el proceso de compra e incluso después del mismo y la organización continua de cursos de formación, tanto en España como a nivel internacional. La compañía destaca ser una de las pocas marcas que cuidan la relación en la preventa, durante la venta y en el período de postventa.

Un ejemplo de su dedicación al cuidado de su red de distribuidores es el lanzamiento de productos que nacen de la demanda de mercados específicos. Así se desarrolló la funcionalidad del medidor de campo de bolsillo H30 que permite acceso y control remoto a través de la tableta iPad.

La empresa no restringe las alianzas tecnológicas e industriales y confirma que está inmersa en un proceso de evolución hacia nuevas líneas de negocio en el que se pueden dar las condiciones adecuadas para buscar sinergias externas.

Innovación abierta

La metodología de innovación de Televés consiste en primer lugar en escuchar al cliente: lo que le gusta más, lo que no le gusta, lo que necesita y lo que le causa un problema a solucionar. Una de sus técnicas para identificar las necesidades de innovación de la sociedad es pertenecer a organizaciones que promueven el desarrollo de los estándares de la televisión digital, como el DVB (Digital Video Broadcasting), de la que son miembros numerarios desde 1995. La participación en estos foros permite a Televés estar al corriente del futuro de las tecnologías del sector y tomar un papel activo en el diseño de las mismas. Pertenece además a Digitag, Digital TV Group., Cedom, Comité Español para la gestión técnica de edificios y viviendas, Asimelec, Ametic y el Foro de Marcas Renombradas de España.

A lo largo de su trayectoria, Televés ha desarrollado una estrecha colaboración en el ámbito de la innovación con centros universitarios como la Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Telecomunicaciones de la Universidad de Vigo, la Facultad de Ciencias Físicas y la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Santiago de Compostela, y la Facultad de Informática de la Universidad de A Coruña.

A lo largo de su trayectoria, Televés ha desarrollado en el ámbito de la innovación una estrecha colaboración con centros universitarios

Televés ha sido seleccionada para probar sus soluciones para el Hogar Digital y el Edificio Digital sobre BonFIRE, la mayor plataforma Cloud de Test de Europa para la realización de experimentos y pruebas a gran escala orientada a empresas. La participación de Televés en el proyecto permitirá probar sus soluciones para el Hogar y el Edificio Digital y contribuirá al propio desarrollo de esta potente plataforma de test en la nube.

3.4 Arquitectura de marca

Televés es mucho más que una marca. Es un complejo grupo de 20 empresas tecnológicas que compiten en nichos tecnológicos específicos del sector de las telecomunicaciones. Este grupo de empresas conforman la Corporación Televés. Sergio Martín explica que “existe una sinergia de conocimientos que son compartidos entre las empresas, donde el resultado final de solución o producto puede ser comercializado como marca Televés, o como marca propia de cada empresa, dependiendo de las condiciones específicas del mercado al que se atiende”. Algunas marcas destacadas de la Corporación son: TRedess, Gsertel, Arantia, Gamelsa, ISF, o GCE.

Por ejemplo, TRedess está especializada en el diseño, desarrollo y fabricación de equipos para completar la cobertura de la Televisión Digital Terrestre (TDT). Por su parte, Gsertel se dedica al desarrollo y fabricación de equipos profesionales de medición, que permiten analizar la calidad de la señal de radio-televisión y suponen una herramienta imprescindible para los instaladores profesionales.

4. Plan de comunicación

4.1 Gestión de marca

Aunque Televés ha gestionado desde sus inicios la comunicación, fue al intensificar su expansión internacional en 2008 cuando la compañía creó el Departamento de Marketing y Comunicación. En la empresa se asumen que tanto la relación comercial como la gestión de la comunicación son fundamentales para potenciar su crecimiento en los diferentes mercados.

Las decisiones y los planes de comunicación se ejecutan en base a los planes estratégicos generales de la Corporación Televés en cada mercado. El Responsable de Comunicación es el encargado de la elaboración de los planes de comunicación, en los que se definen los conceptos y valores de marca y producto. El objetivo es

adaptarse a los distintos mercados en los que opera Televés según sus líneas de negocio y producto por producto.

4.2 Mensajes

Televés resalta en su discurso la estrecha vinculación de los orígenes de la compañía con el nacimiento de la televisión en España y que desde entonces ha sido protagonista de los hitos que se han producido en el sector como: la llegada de la televisión en color, las cadenas autonómicas y privadas y, más recientemente, la transición de la televisión analógica a la Televisión Digital Terrestre (TDT). El papel protagonista de Televés en estos avances forma parte de la estrategia de storytelling de la compañía y refuerza la identidad de su marca.

Su capacidad para responder al mercado con agilidad ha sido una de las claves que han permitido a la compañía responder al reto del dividendo digital, y reseña la estrategia de diversificación de negocio, con proyectos para el sector socio-sanitario y tecnología hospitalaria.

One-Stop-Shop

El hecho de que Televés controle al 100% todo el proceso del producto es una garantía de calidad para la empresa compradora. En Televés son conscientes de que su proceso es más caro pero entienden que eso es un valor de



marca y que el mercado así lo percibe. Sergio Martín explica: "Somos una marca de calidad, que por tanto no compite por precio, pero porque nosotros hacemos todo aquí, en Europa, en España, en Santiago. Tenemos un control de calidad y eso es un valor de garantía que el mercado aprecia". Para destacar esta capacidad de ofrecer un servicio integral de toda la cadena de valor del sector, la empresa comunica que Televé es sinónimo de One-Stop-Shop.

"Passion for Quality" en cada producto

En la promoción de cada línea de negocio y de cada producto se utilizan mensajes a nivel corporativo, pero también específicos que reflejan la calidad y los valores corporativos. "Todo es un entramado bien organizado, con acciones que se definen en un plan de comunicación general que a su vez se nutre del plan estratégico", concreta el Director de Comunicación.

4.3 Acciones de comunicación

Los distribuidores son los mejores embajadores de la marca. Por ello, Televé hace un gran esfuerzo para asegurarse de que sus partners comerciales sean capaces de transmitir y representar los valores y mensajes que se quieren comunicar en cada mercado.

Los distribuidores son los mejores embajadores de la marca

Un eje principal de la comunicación de la compañía son los eventos sectoriales. La condición sine qua non de Televé para la selección del país donde hacer un evento sectorial es tener compatibilidad tecnológica con el mercado concreto. Desde la compañía se señala la importancia del *know how* de su red comercial para identificar los mercados emergentes o más incipientes para los próximos años. Algunas de

las ferias sectoriales de repercusión internacional en las que Televé ha presentado sus nuevas gamas de productos durante este último año son:

- Feria de la Asociación Colombiana de Ingenieros (ACIEM): mostró sus líneas de producto certificadas para el mercado colombiano, dirigidas a ofrecer soluciones globales tanto en edificación como a operadores y al emergente sector Hospitality.
- ANGACOM en Colonia, Alemania, la feria europea de referencia para los sectores Broadband, Cable y Satélite: destacó el interés que suscitaron entre el público profesional las soluciones de Fibra Óptica para la hibridación de servicios de RFOG (radio frequency over glass) y datos en banda ancha a través de redes GPON y CoaxData.
- NAB Show en Las Vegas sobre contenidos multimedia: presentó sus soluciones para redes de TV y datos de alta velocidad.

Roadshows

Una herramienta particular que utiliza Televé tanto a nivel promocional como a nivel formativo son los *roadshows*. Desde hace varios años sus unidades móviles recorren toda Europa con los objetivos de dar a conocer la marca y de brindar soporte técnico a sus instaladores.

Su compromiso con la puesta en valor de la Formación Profesional (FP) se reflejó en el patrocinio de la edición 2013 de la competición Worldskills Spain. Esta iniciativa, que tiene una larga tradición, tiene por objetivos promocionar las enseñanzas de FP, estimular a los alumnos, reconocer la labor de los profesores y crear un punto de encuentro entre los profesionales de hoy y los de mañana.

Los canales de comunicación de Televé son cuidadosamente seleccionados en función de las características que definen a los públicos objetivos de cada mercado y a cada línea de negocio. En el caso de los medios de comunicación, la compañía no solo mantiene una especial relación con los medios sectoriales, sino que también la mantiene con los medios generalistas de mayor difusión. Los esfuerzos de comunicación se concentran en un tipo de medio u otro en función de la información



a transmitir y del mercado de difusión. Cuando la información es más técnica Televes la comparte con federaciones y asociaciones.

Comunicación bidireccional

Televes también cuenta con una página web en ocho idiomas y un CRM (software de gestión comercial integral) que utilizan como plataformas de comunicación directa con sus clientes, con el objetivo de mantenerles informados de sus novedades. La plataforma, tal y como explica Martín: “Es un canal bidireccional en el que los clientes nos pueden transmitir sus inquietudes. Esta información, que se retroalimenta constantemente con el mercado, está disponible para las redes de venta y los departamentos de diseño de futuros productos”.

La empresa también está presente en redes sociales como: Facebook, Twitter, LinkedIn o Youtube. Es destacable su esfuerzo por llevar la estrategia multi-idiomática a estas plataformas, de modo similar a como se hace en la web corporativa, para conectar de manera directa con todos los públicos. En las redes sociales se lanza contenido corporativo o contenido más técnico, como vídeos en Youtube para los instaladores.

Televes también le da una gran importancia a su propio canal de contenido para posicionarse

como referente y líder de su sector internacionalmente. La empresa cuenta con una newsletter, INFO Televes, que envía con periodicidad bimestral a todos sus clientes, partners y contactos seleccionados de sus grupos de interés. A través de ella se promocionan formaciones, novedades en productos y los acontecimientos en los que participan. Las encuestas de satisfacción anual corroboran el gran éxito de esta herramienta, ya que aparece como la más apreciada por los clientes.

La antena parabólica en el Museo Nacional

En el imaginario colectivo, la marca Televes está estrechamente ligada a las antenas parabólicas pintadas del característico color naranja corporativo. En julio de 2013 una de estas antenas entró a formar parte de la colección del Museo Nacional de Ciencia y Tecnología en su sede de A Coruña, como ejemplo de un desarrollo tecnológico que ha tenido una repercusión real en las vidas de los ciudadanos. Televes considera un orgullo haber podido aportar al MUNCYT una pieza que es digna representante de su vocación innovadora.

Televes considera un orgullo haber podido aportar al MUNCYT una antena que es digna representante de su vocación innovadora

4.4 Medición y control

La empresa utiliza una herramienta de CRM (software de gestión comercial integral) para vincular los departamentos de desarrollo de producto, de fabricación, de soporte técnico y los comerciales con toda la información que se genera. Por ejemplo, tiene una herramienta de medición de feedback para los técnicos antenistas con el objetivo de recabar la opinión de los instaladores.

El CRM vincula los departamentos de desarrollo de producto, fabricación, soporte técnico y comercial

Además, con cierta periodicidad Televés realiza encuestas para todos los mercados con el fin de conocer las preferencias de sus usuarios. También puede realizar encuestas ad-hoc a petición específica de un responsable de mercado que quiere conocer la opinión de su entorno más directo.

Televés evalúa a los actores de los mercados y analiza a los distribuidores cuando tienen la intención de introducirse en un mercado mediante tomas de contacto in situ.

5. Aprendizajes

- **El ADN se forja poco a poco.** La empresa ha forjado su ADN a partir de los retos que ha tenido que superar para progresar.

- **Pasión, calidad y control son la clave valor.** El secreto reside en la pasión por la calidad y el control absoluto de todo el proceso, para no dejar ningún detalle al azar y transmitir confianza a cada uno de los clientes en cual-

quier parte del mundo.

- **En sectores de alta tecnología B2B la marca es esencial.** Se trata de fabricar productos innovadores de larga vida útil y es aquí donde la marca gana especial relevancia en la toma de decisión de un comprador empresarial o institucional.

- **Competir por precio es un error.** Competir por precio sería un error de posicionamiento y haría que la competencia asiática ocupase todos sus nichos de mercado. Cada empresa tiene que estudiar el posicionamiento con el que puede ganar más mercado.

- **Utilizar la marca España solo cuando conviene.** El efecto de la marca España es distinto en función de los mercados. Por ello, lo ideal es adaptar el posicionamiento respecto a ella en función del país de implantación.

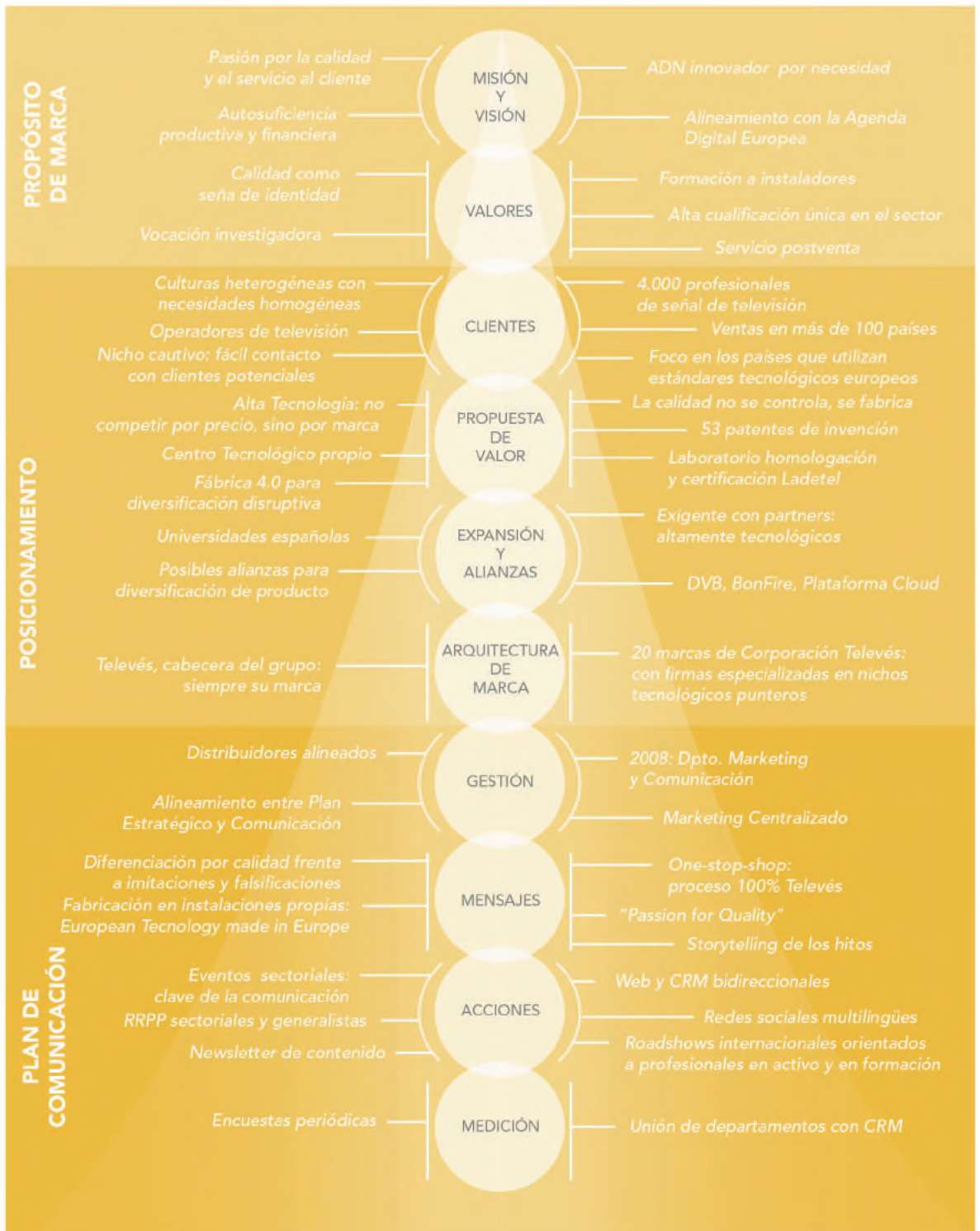
- **Poner foco minimiza el riesgo.** Recomendamos a las empresas que se vayan a internacionalizar que ataquen los mercados poco a poco. Si una marca pretende internacionalizarse y atender a todos los mercados, con todas sus particularidades, es muy difícil que tenga éxito.

- **Conocer bien el valor de tu producto es vital para posicionarse.** En base a su propio éxito, aseguran que la marca tiene que posicionarse para transmitir el valor que genera la oferta real de la empresa. Para ello, las empresas que tengan la intención de diversificar mercados deben conocer cuál es el valor de su producto, transmitirlo con la marca y ser consecuentes con ese valor a nivel internacional.

- **La estrategia internacional y la de comunicación deben seguir la misma dirección.** La comunicación está alineada con la línea estratégica de la empresa y es una de las herramientas que hay que utilizar para lograr dichos objetivos tanto a nivel corporativo como en cada mercado.



Pasión y autosuficiencia como modelo de internacionalización sostenible



4. CONCLUSIONES

1. La importancia de la marca en empresas B2B

Los cambios acaecidos en el entorno económico actual, tales como la globalización, la creciente homogeneidad en la calidad de los productos, la llamada comoditización de la oferta, los procesos de *outsourcing* y deslocalización productiva, y el número creciente de contactos y relaciones personales debido al incremento exponencial de las comunicaciones digitales, han incrementado el interés e importancia de la gestión de la marca B2B.

Los directivos de las empresas multinacionales españolas están convencidos de que la marca ya no es solo un elemento de competitividad fundamental para las empresas que comercializan productos o servicios B2C, sino que lo es también para aquellas cuyo negocio es básicamente B2B o B2G.

En sectores industriales de alta tecnología, donde se trata de fabricar productos innovadores de larga vida útil, la marca gana especial relevancia en la toma de decisión de un comprador empresarial o institucional. En estos sectores, las marcas son esenciales porque crean confianza y legitiman al decisor. Es frecuente que el decisor prefiera elegir minimizando su riesgo personal dentro de la organización y que prefiera "equivocarse" con una oferta más cara o con menos servicios y valores añadidos de alguien reconocido que arriesgarse con una oferta mejor de alguien con menor reputación.

La globalización requiere un liderazgo muy flexible y profesional en las empresas: las marcas B2B hasta hace poco han dedicado demasiada

atención a los costes y las finanzas y poca al mérito comercial. Hay que mejorar el posicionamiento estratégico para construir marcas potentes en las mentes de clientes internacionales.

Los clientes industriales consideran tres atributos fundamentales en sus decisiones de compra: el producto ofrecido, los servicios aumentados y la reputación e imagen de marca. A través de estos últimos atributos la empresa genera una relación con los clientes que a la postre supone uno de los mejores vehículos de creación de valor de marca.

La influencia y experiencia de la marca B2B no está presente únicamente en los momentos de promoción, venta, compra y disfrute de un producto o servicio, sino que se trata de un proceso mucho más prolongado y complejo, lleno de interacciones con el cliente. En este proceso, todas las operaciones de una empresa deben estar alineadas con la promesa e imagen de marca.

En general, las empresas que atienden al mercado empresarial subestiman el poder del nombre e imagen de la empresa y tienden a realizar una inversión insuficiente en marca. No obstante, es un hecho indiscutible que la competitividad de las empresas depende en parte de los intangibles, y dentro de éstos, la marca resulta determinante. Tener un buen producto u ofrecer un buen servicio es condición necesaria pero no suficiente para tener éxito en el mercado. Es preciso diferenciarse de la competencia incorporando a los atributos físicos valores emocionales que concedan a la empresa una ventaja sensible y sostenible respecto a los competidores.

La identidad de la marca es la base inicial y fundamental de la estructura genética marcaria. Es lo que compone, fabrica y da el empuje, lo que determina el modo de actuar, las virtudes y las propias necesidades de una empresa. La tríada que forman la identidad, la imagen y la reputación son los pilares que sustentan la marca. De hecho, los mejores expertos españoles en *branding* internacional coinciden en que el ADN de la empresa es lo primero que éstas han de tener claro al constituir una marca consistente y

sostenible. Además, destacan la necesidad de ser consistentes y basarse en una estrategia que tenga duración en el tiempo al desarrollar una marca global.

El *employer branding* es si cabe más importante en las empresas B2B que en las B2C, tanto desde el punto de vista de la captación como de la retención de talento. Además, dado que la marca en empresas B2B se transmite a través de la excelencia de las personas, es necesario que éstas tengan un profundo conocimiento de la misma, de su origen y del camino recorrido. Este conocimiento favorece su adaptación a diferentes mercados, culturas y cambios del sector.

El nuevo prisma de las multinacionales de éxito se ha revertido: ven el mundo desde fuera hacia dentro para así poder adaptar su visión y misión a las necesidades y percepciones de una sociedad cambiante. La cultura de la empresa es el canal a través del cual se lideran los cambios. Para conseguir que la fuerza de ventas, directivos y cada empleado de la empresa transmita los valores diferenciales, es de suma importancia fomentar un fuerte sentimiento de respeto y orgullo por el origen y la herencia de la marca.

Muchas empresas B2B españolas se encuentran en un proceso de redefinición de sus valores, y siempre coinciden en sustentarlos en pilares como la excelencia, la integridad, la seguridad, la transparencia, la flexibilidad y la pasión por la innovación. Por ello, hoy en día es tan importante para los departamentos de recursos humanos (también llamados gestión de personas o cultura) seleccionar personas con talento, no solo con talento.

Para mantener la consistencia y fuerza de una marca B2B a nivel global es esencial contar con dos apoyos en la organización:

- La primera línea directiva involucrada y convencida de la importancia de la marca para dirigir las decisiones estratégicas de la misma.
- La figura de un *brand guardian* o *brand ambassador* que asegure la dirección y la identidad de la marca.

En lo que se refiere a la arquitectura de marca, la tendencia actual es mayoritariamente ir hacia una marca única global, ya que confiere más fuerza a la reputación internacional, permite *cross-selling* y facilita arrancar de manera multi-sectorial en un país.

Los productos y servicios B2B, en especial en sectores industriales, suelen ser complejos. Por tanto, el éxito de las acciones de comunicación no reside en la creatividad del “*copy*” (texto publicitario), sino en la simplificación de las características técnicas. Es decir, el reto (y por tanto la clave de la diferenciación a la hora de comunicar el posicionamiento) está en saber contar lo complejo de manera simple, comprensible y obvio para cualquier tipo de cliente en cualquier ambiente, de cualquier país y cultura.

Algunas recomendaciones a la hora de diseñar los mensajes de empresas B2B globales son:

- Las acciones de comunicación son sólo la guinda del pastel, lo importante son los objetivos, el plan estratégico y la visión.
- Los mensajes deben adaptarse a cada contexto, pero los valores del ADN deben permanecer intactos.
- Más vale calidad que cantidad.
- El *networking* en todas sus formas es la herramienta clave de transmisión de mensajes de forma natural y directa.
- Hay que diseñar mensajes no solo para los clientes directos (B2B), sino también para los prescriptores y clientes finales (B2C).
- Los mensajes no deben ir únicamente dirigidos a objetivos de promoción de productos y servicios, sino a objetivos meramente corporativos, como puede ser la captación de talento local.

En definitiva, hemos pasado del *marketing* al *branding*, hemos pasado de la táctica a la estrategia. Si la marca refleja la estrategia de la compañía, todas las acciones de la compañía refuerzan los valores de marca de forma consistente y coordinada, y crean valor.

España no es un país suficientemente reconocido por su tecnología, su capacidad de innovación o su industria, a pesar de contar con empresas que son referentes mundiales en sus sectores o categorías. Cambiar esa percepción y hacer que la imagen país aporte valor en los sectores industriales y tecnológicos, depende en gran medida de apalancarse en el éxito y el prestigio de dichas empresas, pero también en que esas empresas apuesten por poner en valor sus ventajas competitivas a través de la marca y la reputación.

2. Disrupción como valor diferencial

Las innovaciones tecnológicas, tales como las generadas por las *startups* de impresión 3D o de drones (especialistas en una parte del proceso de comercialización, distribución y transporte) están teniendo una fuerte entrada en el mundo del comercio y la logística. Este tipo de tecnologías hace lo complejo mucho más simple, por lo que las empresas que se encuentran en sectores entre lo industrial y lo puramente tecnológico tenderán a desaparecer si no actúan de forma rápida. Estas empresas, deben definir nuevas estrategias, nuevos modelos de negocio y formas de entregar los servicios.

El siglo XXI obliga a las empresas a pensar de manera global desde el principio, porque se mueven en entornos cambiantes y complejos. Los mercados están presentando una gran volatilidad durante los últimos años, por lo que las empresas tienen que asumir el riesgo que conlleva desarrollar su misión bajo una presión que dificulta la tarea de previsión y planificación.

Apostar por competir en costes no parece una estrategia sostenible ni deseable por parte de la empresa española. El reto es aumentar el grado de sofisticación y diferenciación de los productos y servicios internacionalizados y por tanto competir en valor, con marca.

Esta realidad provoca que las empresas tengan que desarrollar políticas globales que les permitan expandir sus horizontes. Las empresas, además, tienen que interiorizar la necesidad de contar con métodos flexibles a la hora de organizarse, siendo capaces de responder y estar alerta frente a los posibles cambios en el entorno, observar las oportunidades, los desafíos y utilizar diferentes metodologías eficaces con el fin de responder a retos globales.

En este entorno tan complejo y cambiante, la competitividad de las compañías B2B se enfoca más hacia vender soluciones a problemas, más que productos determinados. Para conseguir una internacionalización sostenible, estas soluciones deben ser constructivas y disruptivas y responder a problemas globales de manera anticipada. Las compañías que quieran sobrevivir deben convertirse en “*yes companies*” y customizar continuamente su oferta como modo de liderar los correspondientes mercados.

La capacidad de anticipación a las necesidades de los clientes es otra de las claves para lograr la diferenciación global en este nuevo siglo. Eso sí, las ideas innovadoras no surgen solas: los directivos de internacionalización y marca de compañías B2B coinciden en la necesidad de invertir tiempo y dinero en mantener una relación cercana y constante con los clientes directos, así como con los distribuidores y el consumidor final, para poder identificar posibles necesidades en cada interacción.

Las empresas B2B exitosas son las que llevan la innovación más allá del ámbito operativo. La innovación debe ser transversal y abarcar también áreas como la de Recursos Humanos y la de Gestión del Talento para que aporte un valor real a las potenciales empresas compradoras del “buen hacer”.

Estas empresas ya no consideran la innovación como un valor añadido, sino más bien como un atributo higiénico, básico para competir en los mercados actuales. Es decir, las empresas ya han interiorizado la necesidad de adaptarse a un mundo globalizado que gira constantemente. El reto futuro de las empresas ya no se enfocará en cómo innovar para diferenciar nuestra marca a la

hora de internacionalizarnos, sino más en cómo diferenciarnos de manera global, a través de las estrategias globales de experiencia de clientes.

La nueva obsesión de las empresas modernas es ser “*customer centric*”. Es decir, enfocar todos los esfuerzos productivos hacia la mejora de la experiencia completa del cliente, ya no a la mera satisfacción. Los directivos de marketing internacional B2B centran ahora sus objetivos en superar las expectativas de sus clientes directos. De hecho, el servicio postventa tiene tanta importancia como la propia venta.

La propuesta de valor diferenciadora de las empresas españolas B2B que han conseguido convertirse en verdaderamente globales se puede categorizar en 3 modelos diferentes:

- La innovación disruptiva, a través de trajes a medida de las necesidades de cada cliente.
- La especialización sectorial, para así ser capaces de alcanzar la mayor sofisticación y reputación de sus productos y servicios.
- El control integral *end-to-end*, al convertirse en aglutinadores de soluciones, más que meros fabricantes de un solo producto.

El viejo modelo de gestión empresarial, basado en la maximización del beneficio, con una visión cortoplacista, ha demostrado ser perjudicial para la sociedad y para los propios accionistas. Ahora, los directivos se están dando cuenta de que hay que pasar de la idea del valor del negocio a redefinirlo en negocios con valores. Las empresas B2B han evolucionado de un modelo de negocio en el que perseguían únicamente valores económicos y beneficio monetario, a desarrollar interés por modelos de negocio orientados a la creación de un impacto social a través, por ejemplo, de estrategias de responsabilidad social corporativa.

En su tarea de definición y propuesta de valor única y diferenciada, las empresas B2B han de definir sus nuevos modelos de negocio a través de tres acciones:

1. Redefinir las necesidades de productos y servicios de sus clientes e incluso “reinventar” el cliente.
2. Redefinir la productividad de su cadena de valor en cada mercado o país.
3. Redefinir su rol en el mercado a través de la elección del espacio en el que verdaderamente aportan un valor diferencial.

Por último, la política de gestión de patentes también es crucial para la competitividad a medio y largo plazo de las empresas B2B internacionales, ya que es uno de los activos fundamentales que construyen con su actividad de I+D. En este sentido, los directivos más visionarios apuestan por el talento de las personas como catalizador de una propiedad intelectual valiosa.

3. Internacionalización colaborativa

La internacionalización debe ser una apuesta estratégica y no coyuntural para la empresa española. De esa expansión internacional y de la menor dependencia de un mercado doméstico necesariamente limitado, dependen la competitividad, la sostenibilidad e incluso la propia supervivencia de muchas empresas.

La internacionalización de una marca B2B, más que de exportar o internacionalizarse, trata de buscar los negocios allí donde estén y adaptarse a las condiciones locales para implantar equipos en cada mercado “caliente”. Para la implantación B2B en nuevos mercados, no siempre es suficiente con la capacidad de nuestra empresa, sino que en la mayoría de los casos debemos contar con socios en origen o en destino. Para ello, apostar por la innovación abierta es el mejor método para liderar un mercado cada vez más global. Cuando se trabaja en red es más sencillo innovar. La gestión del

conocimiento debe ser a través de la innovación abierta, colaborando con todos los grupos de interés implicados.

Para la mayoría de los directivos españoles de empresas B2B internacionales, lo más importante a la hora de implantarse en un nuevo país es hacer una apuesta clara y firme por él. Mostrar compromiso y consistencia a largo plazo con los clientes refuerza enormemente las marcas B2B, ya que la confianza es el factor decisivo más importante. En línea con esta recomendación, los directivos B2B aconsejan poner foco en atacar los mercados paso a paso y de forma segura para minimizar el riesgo. Si una marca pretende internacionalizarse y atender a todos los mercados, con todas sus particularidades, es muy difícil que tenga éxito. Priorizar, analizar y valorar.

Asimismo, y en relación con la nueva tendencia a crear negocios con valor y no valor de negocio, el factor clave a la hora de elegir a un nuevo socio local ya no se centra tanto en la cuota de mercado, sino en la similitud de los valores que comulga la posible empresa hermana.

De esta manera, la reputación de marca estará más fácilmente alineada, y la transmisión de valores (una de las tareas más arduas en la internacionalización de empresas B2B) se tornará más liviana.

4. Resumen de conclusiones

A continuación, se presenta un cuadro esquemático que recoge a forma de compendio las conclusiones más relevantes del presente estudio en torno a los bloques presentados: marca, innovación e internacionalización:

Marca:

- En los entornos B2B y B2G es un elemento de competitividad tan importante como en los B2C.
- Las empresas infravaloran su influencia real en los procesos de compra-venta.
- Los atributos de mayor valor para los clientes en procesos de compra industriales son: el producto, los servicios aumentados y la marca.
- Es un activo de competitividad que aglutina los valores y la diferenciación de la empresa.
- Es necesario para generar garantía de calidad y servicio.
- Crea confianza y legitima al decisor de la compra.
- Incorpora a los atributos físicos, valores emocionales que permiten generar una ventaja sensible y sostenible respecto a los competidores.
- La consistencia y la coherencia son sus atributos fundamentales.
- En el ámbito industrial su valor se establece en el proceso de “relación con los clientes”, que es lo que en última instancia genera la experiencia con la marca y el concepto de reputación.
- Es necesario diseñar una arquitectura de marca acorde al posicionamiento estratégico.
- La complejidad de los mercados B2B hace que el factor humano esté mucho más presente, lo que lo convierte en un factor mucho más influyente de lo que a priori podría parecer.
- La complejidad e importancia de su gestión es mayor a consecuencia de la globalización, la deslocalización productiva de las empresas, la homogeneización de la oferta y el incremento exponencial de las comunicaciones digitales.

Innovación:

- Es la palanca clave de diferenciación en el entorno competitivo actual.
- La innovación abierta genera oportunidades de crecimiento.
- En las empresas *customer centric* (centradas en el cliente), el foco de actividad siempre se inicia pensando en anticiparnos a las necesidades de los clientes.

Internacionalización

- Una apuesta estratégica a largo plazo es la única forma no depender de un mercado doméstico limitado y ser por tanto competitivo y sostenible.
- El éxito reside en competir por valor gracias a un mayor grado de sofisticación y diferenciación de los productos, no del precio.
- Es una fuente de oportunidades y vía de sostenibilidad.
- La adaptación a cada mercado es imprescindible.
- Los socios comerciales y/o productivos deben compartir nuestros valores de marca.

Las marcas constituyen un factor de extraordinaria importancia para medir la salud y la competitividad de una economía y cómo disponer de un número importante de marcas líderes en diversos sectores es una garantía de sostenibilidad económica, de generación de empleo de calidad y de creación de riqueza para cualquier país.

El estudio de **La Marca en la Internacionalización de la empresa B2B** nace del esfuerzo conjunto del Foro de Marcas Renombradas Españolas y de la Escuela de Organización Industrial con el fin de impulsar la importancia de la marca para la expansión internacional y analizar las claves del éxito de la gestión internacional de la marca en las empresas B2B (Business to Business).

Este trabajo refleja la importancia de la marca en el proceso de expansión de las empresas a partir del análisis de las acciones implementadas por 15 empresas españolas B2B internacionalizadas con éxito. Se ha realizado un minucioso trabajo de entrevistas en profundidad a los Directores de Marketing, Comunicación e Internacionalización de las empresas seleccionadas para profundizar en:

El papel de la innovación y la tecnología

La conjunción del mensaje global y local

La extrapolación y adaptación de los modelos de negocio

El impacto de la marca país

La cultura como habilitadora de alianzas empresariales

La búsqueda y retención del talento

La estrategia de alianzas locales

La experiencia de cliente

La propiedad intelectual e industrial