

LLYC
IDEAS

DICIEMBRE, 2023

¿Sientas a la marca en la mesa?

LA IMPORTANCIA DE LA MARCA EN LA TOMA
DE DECISIONES EMPRESARIALES





01 INTRODUCCIÓN

02 UNA SILLA IMPRESCINDIBLE E INEVITABLE

03 CUÁNDO SENTAR A LA MARCA EN LA MESA

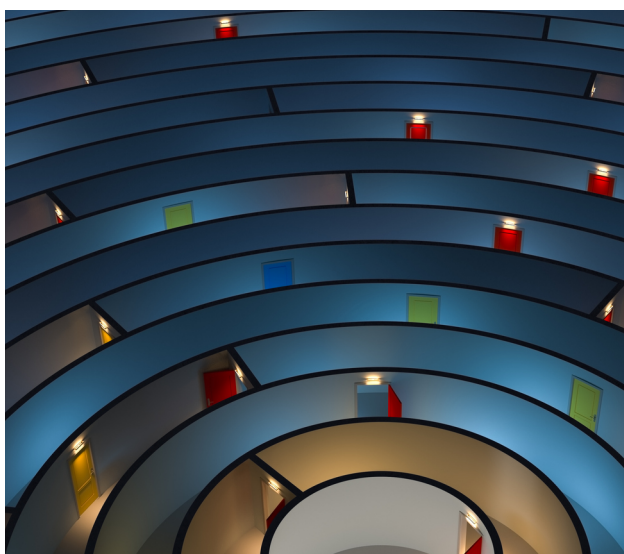
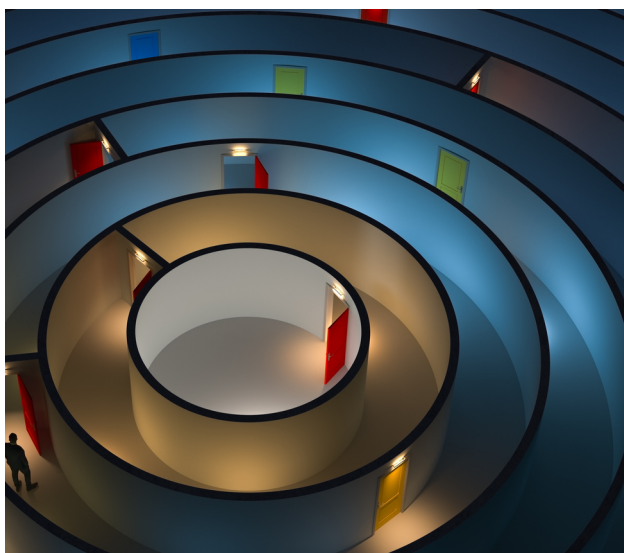
Cuando se producen cambios
estructurales en la compañía

Cuando se producen cambios
en el comprador

Cuando el mercado está saturado

Cuando se necesita reforzar el
alineamiento interno

04 NO TE ARREPENTIRÁS



INTRODUCCIÓN

La toma de decisiones en el ámbito empresarial se ha convertido en una de las artes más difíciles de dominar y, al mismo tiempo, más importantes. Los marcos normativos y regulatorios cambian con frecuencia y son cada vez más limitantes, el ecosistema de *stakeholders* es cada vez más amplio e interconectado, y las decisiones implican una diversidad de áreas, disciplinas y funciones nunca vista. Finanzas, marketing, IT, operaciones, ESG, ventas... Todos los departamentos tienen una influencia que trasciende a su ámbito de competencia.

Esta toma de decisiones colaborativa e interfuncional parece haber llegado para quedarse. Pero, ¿están las compañías y sus líderes preparados para este *new normal*? Según [McKinsey](#), sólo el 20 % de los líderes empresariales considera que su empresa destaca por la efectividad en la toma de decisiones. Pero la toma de decisiones ineficiente cuesta al año a una empresa típica de Fortune 500 530.000 días de tiempo de sus directivos, lo que equivale a unos 250 millones de dólares en salarios anuales. Además, la investigación revela que los ejecutivos dedican una parte importante de su tiempo (casi el 40 % de media) a tomar decisiones. Sin embargo, creen que la mayor parte de ese tiempo está mal empleado. Luchamos tanto con las decisiones que llegamos a agotarnos porque tenemos que decidir demasiado. Es un fenómeno conocido como *decision fatigue*.

Pensemos en quiénes toman las decisiones, en cómo se toman y qué tienen en cuenta. ¿Existe algún elemento que habitualmente no se considere? ¿Algo que aumente la efectividad del proceso, garantice la seguridad y la confianza de los líderes y les facilita la vida? La respuesta es afirmativa. Sí, existe, y es momento de sentarlo a la mesa. **Demos la bienvenida a la marca.**

“La toma de decisiones ineficiente cuesta al año a una empresa típica de Fortune 500 530.000 días de tiempo de sus directivos”

UNA SILLA IMPRESCINDIBLE E INEVITABLE

Toda compañía tiene una marca que desempeña un papel crucial en todas sus decisiones. No hay excepciones; todas las organizaciones, independientemente de su tamaño o su sector, son, en esencia, marcas. El verdadero interrogante radica en si son conscientes de este hecho, si han erigido su identidad de manera deliberada, si la gestionan estratégicamente y si la emplean como una poderosa herramienta para el bien. O si, por el contrario, la descuidan, permitiendo que opere sin dirección y en contra de sus propios intereses. En este sentido, es esencial que la alta dirección tome el control de manera proactiva. La diferencia entre el éxito y la mediocridad recae en la habilidad de una empresa para esculpir y activar su propia identidad.

Según los datos de [DGIPYME](#) de 2023, en España hay 2.952.864 empresas. Y, de acuerdo a los que publica [Statista](#), se estima que en 2023, a nivel global, hay 333,34 millones. Millones de marcas. Pero que este dato no nos lleve a la confusión. Pues el poder y la trascendencia de estas marcas no tienen nada que ver con su tamaño, tiene que ver con el hecho de haberlas construido a conciencia o no.

CUÁNDO SENTAR A LA MARCA EN LA MESA

En la toma de decisiones, la marca funciona como una navaja multiusos. Por un lado, tiene el rol de filtro estratégico de los escenarios que se valoran y, por el otro, funciona como una herramienta eficaz para

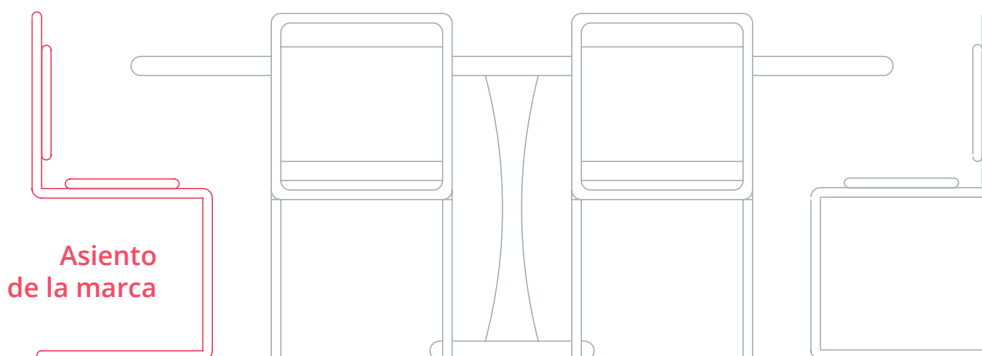
activar la decisión. En tanto que filtro, evaluamos las alternativas de cada decisión por su capacidad para resguardar y comunicar eficazmente la propuesta de valor de la empresa. En tanto que herramienta de activación, sirve para encontrar formas de tangibilizar la decisión tomada (por ejemplo, cambios en la experiencia de compra, comunicaciones a empleados, campañas de publicidad, etc.)

La pregunta a la que queremos dar respuesta es ¿qué situaciones decisivas generan la necesidad de plantear refinamientos e incluso cambios significativos en nuestra marca? Hablaremos de cuatro casos concretos:

CUANDO SE PRODUCEN CAMBIOS ESTRUCTURALES EN LA COMPAÑÍA

Si tu compañía está planteando realizar operaciones como una fusión, una adquisición o un cambio de propiedad, es el momento de comenzar a trabajar cuanto antes en la fórmula marcaria óptima para representar mejor estos movimientos. Este ejercicio proactivo garantizará que se proteja el valor generado por la marca y, a su vez, que se lance el mensaje correcto tanto a los empleados, que vivirán el cambio intensamente, como al mercado, que será quien deposite su confianza en la decisión tomada o no.

Con frecuencia hemos visto sólidas operaciones empresariales de compañías que, al ignorar la importancia que juega la marca, no solo no han generado mayor valor, sino que lo han destruido. Y es que, mientras que la contribución directa de la marca al valor del negocio es ya algo incuestionable, la difícil medición de esta contribución hace que la marca sea un activo al que no se invite a todas las fiestas.



En movimientos de esta naturaleza, es crucial hacer de la marca una prioridad estratégica y trazar una estrategia de *branding* sólida. Para ello, es importante hacerse todas las preguntas que nos conducirán a los planteamientos correctos. Algunas de ellas serán:

- ¿Se debe mantener la marca adquirida? Además de su rendimiento financiero, productivo y laboral, ten en cuenta su reconocimiento y su valor de marca.
- ¿Cómo encaja la marca adquirida en el portafolio existente? Lejos de valorar la marca adquirida de manera aislada, redefine el rol estratégico de todas las marcas de la cartera.
- ¿Cuáles son los atributos de imagen que la marca adquirida trae y puede “transferir” al resto del portafolio? No lo deduzcas; pregunta, escucha y observa. Acude a la data para encontrar las respuestas que realmente necesitas.
- ¿Cuál será la relación óptima entre las diferentes marcas del portafolio que garantice claridad y sinergias? Reflexiona sobre el modelo de vinculación que existe entre las marcas del portafolio.
- ¿Qué implicaciones internas tiene el nuevo modelo de liderazgo en la cultura empresarial? No subestimes el impacto de este tipo de operaciones en los empleados, porque un paso en falso provocará que dejen de estar del lado de la compañía.

Estrategia	Cambio marca	Compañía que lidera la adquisición		Compañía adquirida		Ejemplos		
		Nombre mantenido	Visual mantenido	Nombre mantenido	Visual mantenido	Antes adquisición	Antes adquisición	Resultado después
Respaldo a la marca más fuerte	Estándar	Sí	Sí	No	No			
	Inverso	No	No	Sí	Sí			
	Temporal	Sí	Sí	Sí	No			
Fusionando las marcas	Combinación	Sí	Sí	Sí	No			
Nueva marca	Nueva marca	No	No	No	No			

BONUS TRACK

es importante recordar que, cuando en una compañía se producen fusiones, adquisiciones o cambios en la propiedad, nos encontramos con una magnífica oportunidad para desarrollar un cambio de marca, que denominamos *rebranding*. Hablamos de un cambio estratégico e identitario que nos ayudará a cambiar la forma en la que la marca y, por tanto, la empresa es percibida por nuestros clientes y empleados. Es decir, tendremos una oportunidad para repensar nuestra historia y la forma de contarla al mercado, poniéndola en valor ante los clientes, los accionistas y los empleados.

“Cuando en una compañía se producen fusiones, adquisiciones o cambios en la propiedad, nos encontramos con una magnífica oportunidad para desarrollar un cambio de marca”



“Las empresas no solo deben adaptarse a las nuevas necesidades de sus consumidores actuales, sino que también deben centrarse en ajustarse a sus futuros consumidores: la Generación Z”

CUANDO SE PRODUCEN CAMBIOS EN EL COMPRADOR

En un informe de 2022, Ipsos introdujo el concepto de “tiempos líquidos”. Este se basa en la teoría del sociólogo Zygmunt Bauman, que describe una nueva forma de vida en la que el pensamiento, la planificación y la acción ya no nos benefician como lo hacían en el pasado. En este período de incertidumbre y cambio rápido, las actitudes de las personas y, en definitiva, de los consumidores evolucionan impulsadas por nuevas necesidades:

- **Seguridad holística:** como respuesta al miedo y la ansiedad provocados por las policrisis (económicas, políticas, sociales, emocionales) que se han desarrollado en los últimos años.
- **Autenticidad y transparencia:** a consecuencia no solo de las cantidades inagotables de información, sino también de información falsa que hace más difícil que nunca discernir la realidad.
- **Búsqueda acrecentada de valor:** debido a los continuos tumultos económicos.
- **Optimismo y esperanza:** para ayudar a cicatrizar los años de pandemia que recién empezamos a dejar atrás.
- **Practicar un consumo consciente:** los consumidores demandan a las empresas productos y servicios que les permitan practicar un consumo responsable.
- **Búsqueda del wellness y el bienestar:** de carácter mental, físico, emocional y espiritual.

Estas necesidades, sin duda, afectan a la relación entre las personas y las marcas, tanto del B2B como del B2C.

El escenario actual presenta varios frentes. Las empresas no solo deben adaptarse a las nuevas necesidades de sus consumidores actuales, sino que también deben centrarse en ajustarse a sus futuros consumidores: la Generación Z. Esta generación (la de los nacidos entre mediados de los 90 y mediados de los 2000) son hoy un tercio de la población global, y representan aproximadamente 2.560 millones de personas de los 7.400 millones de población global (Fuente: [Truelist.com](https://www.truelist.com)). Según [Bloomberg](https://www.bloomberg.com), en 2022 tenían un poder adquisitivo valorado en 360.000 millones de dólares.

Cualquier empresa/marca que proyecte su crecimiento en el futuro deberá atender a esta nueva generación y prepararse para poder entender y satisfacer sus necesidades, sus características y sus motivaciones.

Ante la necesidad de tener que adaptarnos en este entorno líquido, una vez más, la marca se convierte en un salvavidas estratégico: unifica y guía las decisiones que garantizarán su relevancia y, por ende, su supervivencia.

Existen numerosos ejemplos de cómo esta adaptación a las necesidades de nuevos clientes da sus frutos. Son múltiples y multi-industriales, como [Burberry's](#), [Minute Maid](#), [Starbucks](#) u [Old Spice](#).

CUANDO EL MERCADO ESTÁ SATURADO

“¿Más de lo mismo?” Es importante diferenciarse ante una comoditización que acecha a todos los sectores.

La inmensa cantidad de marcas existentes y la rapidez con la que aparecen y desaparecen complejiza cada día más el contexto empresarial. Solo en España, en 2021 la creación de nuevas empresas se disparó un 27,7 %, según [Cinco Días](#). Y no solo eso, también aumentó en un 17,1 % el número de empresas que se disolvieron.

El aumento de los competidores provoca una homogeneización no sólo de la oferta comercial, sino también de los mensajes que se trasladan a los empleados y los clientes. Eso dificulta a las empresas encontrar nuevas formas de generar valor y, a los clientes, diferenciar las propuestas. Tanto es así que, según el informe [Meaningful Brands](#) de 2021, el 75 % de las marcas existentes en el mundo podrían desaparecer y a los clientes les daría igual.

Este dato plantea un desafío crucial para las empresas: la construcción consciente y constante de las marcas. La clave no solo radica en tener una marca, sino también en definirla y gestionarla a lo largo del tiempo.

Este proceso de construcción, lejos de ser estático, está en evolución constante. Se cimienta en un conocimiento profundo y riguroso que abarca diversos aspectos: desde la esencia misma de la compañía hasta las tendencias socioeconómicas, tecnológicas y culturales que configuran el escenario en el que operamos. A su vez, implica una inmersión

en el universo del *target*, desentrañando aspectos económicos, psicológicos, sociológicos y filosóficos. Y también consiste en un proceso de diseño estratégico en el que se da vida a cada elemento identitario para generar impacto, asociación, recuerdo, atracción, lealtad y, en última instancia, amor por la compañía.

La construcción de una marca a lo largo del tiempo consiste en un baile sincronizado de múltiples elementos y pasa por entender muy bien los siguientes conceptos:

La compañía tiene el poder de elegir y trabajar activamente sobre cada uno de los elementos para que funcionen como un *asset* estratégico del negocio.



CUANDO SE NECESITA REFORZAR EL ALINEAMIENTO INTERNO

La marca y la cultura corporativas son elementos interdependientes, no pueden (ni deben) vivir el uno sin el otro. Cuando estos dos elementos se alinean y se apoyan mutuamente, pueden crear una fuerza que impulsa el éxito y el crecimiento de la organización. Pero cuando están desconectados o existen incoherencias entre ambos, las consecuencias pueden ser muy negativas para el negocio.

Alinear la marca y la cultura crea una firme ventaja competitiva en todos los aspectos, desde la captación y la retención de talento hasta la productividad y los beneficios. La forma en que las empresas trabajan bajo un mismo foco repercute positivamente en cómo se muestran por fuera, por lo que fusionar ambos elementos es clave.

Para asegurar que la marca y la cultura de una empresa funcionan en armonía es imprescindible empezar por comprender claramente ambas. Para ello es necesario realizar una auditoría de la marca y una evaluación de la cultura para identificar los puntos fuertes y débiles de cada una. Contando, por supuesto, con las opiniones honestas de empleados, clientes y otros *stakeholders*.

Una vez identificados los puntos fuertes y débiles de la marca y la cultura, es esencial desarrollar un plan para alinearlos y reforzarlos. Esto puede implicar cambiar la cultura para reflejar la promesa de marca, o revisar la promesa de marca para reflejar mejor la cultura. En cualquiera de los casos, será imprescindible un plan que permita acortar distancias entre ambos elementos y alinearlos al máximo.



NO TE ARREPENTIRÁS

2024 viene cargado de nuevos y viejos desafíos que requerirán toda nuestra atención y representarán una oportunidad clara para introducir la marca en el proceso de toma de decisiones.

1. Proporcionar un marco de referencia para crecer. Cuando la compañía está representada por un concepto, y este a su vez por una identidad verbal y visual, es más sencillo emplearla para abanderar nuevas iniciativas, innovar o identificar nuevas oportunidades para productos o servicios sin desvirtuar la propuesta de valor.
2. Tener una mirada largoplacista. En la era de la urgencia, el carácter estratégico de la marca puede conseguir que las grandes decisiones no se basen en una recompensa inmediata, un modus operandi, una conveniencia o incluso estado de ánimo.
3. Aportar coherencia. La marca bien construida tiene herramientas que presentan y enseñan a usar pautas uniformes con el objetivo de unificar la imagen y el mensaje para todos los públicos y en todos los canales de marketing. Esto genera recuerdo, confianza y lealtad.
4. Alinear y crear sinergias. A partir de su capacidad para construir cultura, la marca sirve de guía y empoderamiento a los empleados para trabajar en pos de la misma experiencia, visión, valores y objetivos, optimizando recursos y esfuerzos.
5. Agilizar y facilitar el proceso de decisión. La marca es un faro que proyecta objetivos, argumentos y dirección al resto de la compañía.

No lo dudes, la marca es un sujeto que aporta (y mucho).

“En la era de la urgencia, el carácter estratégico de la marca puede conseguir que las grandes decisiones no se basen en una recompensa inmediata, un modus operandi, una conveniencia o incluso estado de ánimo”

AUTORES



BÁRBARA RUIZ.

Directora de Branding

bruiz@llorenteycuenca.com



MARÍA OLIVARES.

Consultora Senior de Branding

molivares@llyc.global

Con la colaboración de **Alba Torres** y **Juan Jaliquias**

LLYC IDEAS

Dirección Global

José Antonio Llorente

Socio Fundador y Presidente
jallorente@llyc.global

Alejandro Romero

Socio y CEO Global
aromero@llyc.global

Luisa García

Socia y Chief Operating Officer Global
lgarcia@llyc.global

Arturo Pinedo

Socio y Chief Client Officer Global
apinedo@llyc.global

Tiago Vidal

Socio y Chief Talent y Technology
Officer Global
tvidal@llyc.global

José Manuel Casillas

Director Senior de IT Global
jmcasillas@llyc.global

Marta Guisasaola

Socia y Chief Financial Officer
mguisasaola@llyc.global

Albert Medrán

Director Global de Marketing,
Comunicación y ESG
amedran@llyc.global

Juan Pablo Ocaña

Director Senior de Legal &
Compliance
jpocana@llyc.global

Europa

Luis Miguel Peña

Socio y CEO Europa
lmpena@llyc.global

Gina Rosell

Socia y Directora Senior Healthcare
Europa
grosell@llyc.global

Rafa Antón

Chief Creative Officer Europa
Cofundador y Director General
Creativo de China parte de LLYC



rafa.anton@llyc.global

MADRID

Jorge López Zafrá

Socio y Director General
jlopez@llyc.global

Amalio Moratalla

Socio y Director Senior Deporte
y Estrategia de Negocio
amoratalla@llyc.global

Iván Pino

Socio y Director Senior Crisis y Riesgos
ipino@llyc.global

Marta Aguirrezabal

Socia Fundadora y Directora Ejecutiva



marta.aguirrezabal@llyc.global

Pedro Calderón

Socio Fundador y Director Ejecutivo



pedro.calderon@llyc.global

BARCELONA

María Cura

Socia y Directora General
mcura@llyc.global

Oscar Iniesta

Socio y Director Senior
oiniesta@llyc.global

Alejandra Aljure

Directora General de LLYC Colombia
aaljure@llyc.global

LISBOA

Marlene Gaspar

Directora General
mgaspar@llyc.global

Américas

Juan Carlos Gozzer

Socio y CEO América Latina
jcozzer@llyc.global

Javier Marín

Director Senior Healthcare Américas
jmarin@llyc.global

José Beker

Chief Creative Officer Américas
Cofundador y CEO de Beso by LLYC



jose.beker@llyc.global

ESTADOS UNIDOS

Darío Álvarez

CEO U.S.
dalvarez@llyc.global

Rebecca Bamberger

CEO de BAM by LLYC



rebecca@bamtheagency.com

REGIÓN NORTE

David González Natal

Socio y Director General Regional
dgonzalez@llyc.global

Mauricio Carrandi

Director General LLYC México
mcarrandi@llyc.global

Michelle Tuy

Directora General de LLYC Panamá
michelle.tuy@llyc.global

Iban Campo

Director General LLYC República
Dominicana
icampo@llyc.global

REGIÓN ANDINA

María Esteve

Socia y Directora General Regional
mesteve@llyc.global

Daniel Titingher

Director General LLYC Perú
daniel.titingher@llyc.global

Gonzalo Carranza

Director General LLYC Ecuador
gcarranza@llyc.global

REGIÓN SUR

Juan Carlos Gozzer

Socio y Director General Regional
jcozzer@llyc.global

Maria Eugenia Vargas

Directora General LLYC Argentina
mevargas@llyc.global

Thyago Mathias

Director General LLYC Brasil
tmathias@llyc.global

Juan Cristóbal Portales

Director General de LLYC Chile
juan.portales@llyc.global

Deep Digital

Adolfo Corujo

Socio y CEO de Deep Digital
acorujo@llyc.global

Javier Rosado

Socio y Director General Deep Digital
Américas
jrosado@llyc.global

Federico Isuani

Director General de Deep Digital
Región USA
Cofundador y CEO de Beso by LLYC



federico.isuani@llyc.global

Jesús Moradillo

Director General Deep Digital
Europa CEO y fundador de
Apache Digital



jesus.moradillo@llyc.global

Daniel Fernández Trejo

Director Senior de Deep Digital
y CTO global
dfernandez@llyc.global

Anahí Raimondi

Directora de Operaciones Deep
Digital
araimondi@llyc.global

Luis Manuel Núñez

Dirección General de Estrategia y
Desarrollo de Negocio de Deep Digital
en Américas
luisma.nunez@llyc.global

Ernesto Gonzalez

Director de Deep Digital
Región Norte
egonzalez@llyc.global

José Prinz

Director de Deep Digital
Región Andina
jose.prinz@llyc.global

Diego Olavarría

Socio, Director General de Deep
Digital Región Sur
dolavarría@llyc.global

Carmen Gardier

Directora Senior Influencia Digital
Américas
cgardier@llyc.global

Alejandro Dominguez

Director Influencia Digital Europa
adominguez@llyc.global

Fernanda Hill

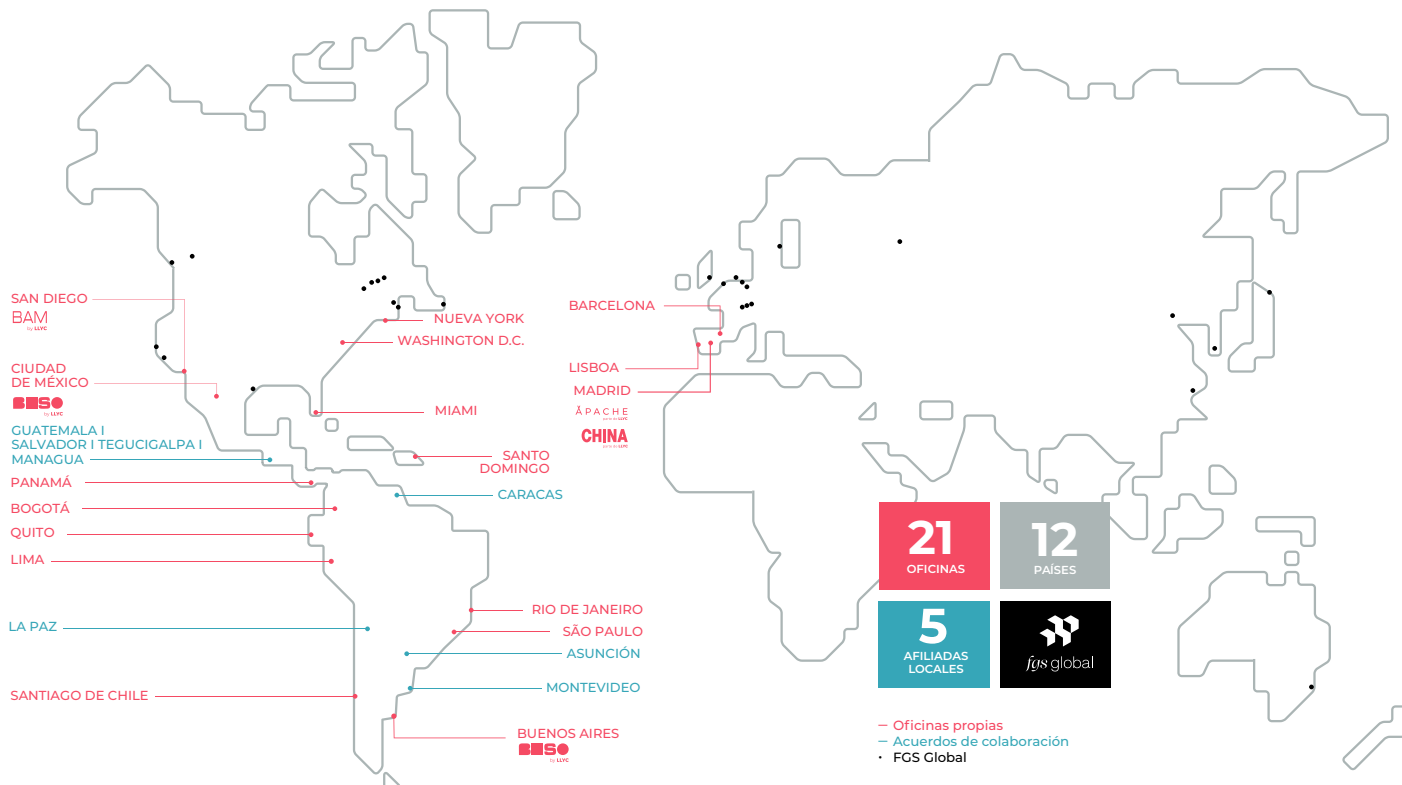
Directora General Beso by LLYC



fernanda.hill@llyc.global

LLYC IDEAS

Oficinas



LLYC

Madrid

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid, España
Tel. +34 91 563 77 22

Barcelona

Muntaner, 240-242, 1º-1ª
08021 Barcelona, España
Tel. +34 93 217 22 17

Lisboa

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.
1250-142 Lisboa, Portugal
Tel. + 351 21 923 97 00

Miami

600 Brickell Avenue, Suite 2125
Miami, FL 33131
United States
Tel. +1 786 590 1000

Nueva York

3 Columbus Circle, 9th Floor
New York, NY 10019
United States
Tel. +1 646 805 2000

Washington D.C.

1025 F st NW 9th Floor
Washington D.C. 20004
United States
Tel. +1 202 295 0178

Ciudad de México

Av. Paseo de la Reforma 412
Piso 14, Colonia Juárez
Alcaldía Cuauhtémoc
CP 06600, Ciudad de México
Tel. +52 55 5257 1084

Panamá

Sortis Business Tower
Piso 9, Calle 57
Obarrio - Panamá
Tel. +507 206 5200

Santo Domingo

Av. Abraham Lincoln 1069
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
Suite 702, República Dominicana
Tel. +1 809 6161975

San José

Del Banco General 350 metros oeste
Trejós Montealegre, Escazú
San José, Costa Rica
Tel. +506 228 93240

Bogotá

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4
Bogotá D.C. - Colombia
Tel. +57 1 7438000

Lima

Av. Andrés Reyes 420, piso 7
San Isidro, Perú
Tel. +51 1 2229491

Quito

Avda. 12 de Octubre N24-528 y
Cordero - Edificio World Trade
Center - Torre B - piso 11
Ecuador
Tel. +593 2 2565820

Sao Paulo

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111
Cerqueira César SP - 01426-001
Brasil
Tel. +55 11 3060 3390

Rio de Janeiro

Rua Almirante Barroso, 81
34º andar, CEP 20031-916
Rio de Janeiro, Brasil
Tel. +55 21 3797 6400

Buenos Aires

Av. Corrientes 222, piso 8
C1043AAP, Argentina
Tel. +54 11 5556 0700

Santiago de Chile

Avda. Pdte. Kennedy 4.700,
Piso 5, Vitacura
Santiago
Tel. +56 22 207 32 00
Tel. +562 2 245 0924

ÁPACHE

parte de LLYC

Arturo Soria 97A, Planta 1
28027, Madrid, España
Tel. +34 911 37 57 92

CHINA

parte de LLYC

Velázquez, 94
28006, Madrid, España
Tel. +34 913 506 508

BESO

by LLYC

El Salvador 5635, Buenos Aires
CP. 1414 BQE, Argentina

Av. Santa Fe 505, Piso 15,
Lomas de Santa Fe,
CDMX 01219, México
Tel. +52 55 4000 8100

BAM

by LLYC

702 Ash Street, Unit 100,
San Diego, CA 92101, US
United States

DICIEMBRE, 2023

LLORENTE Y CUENCA