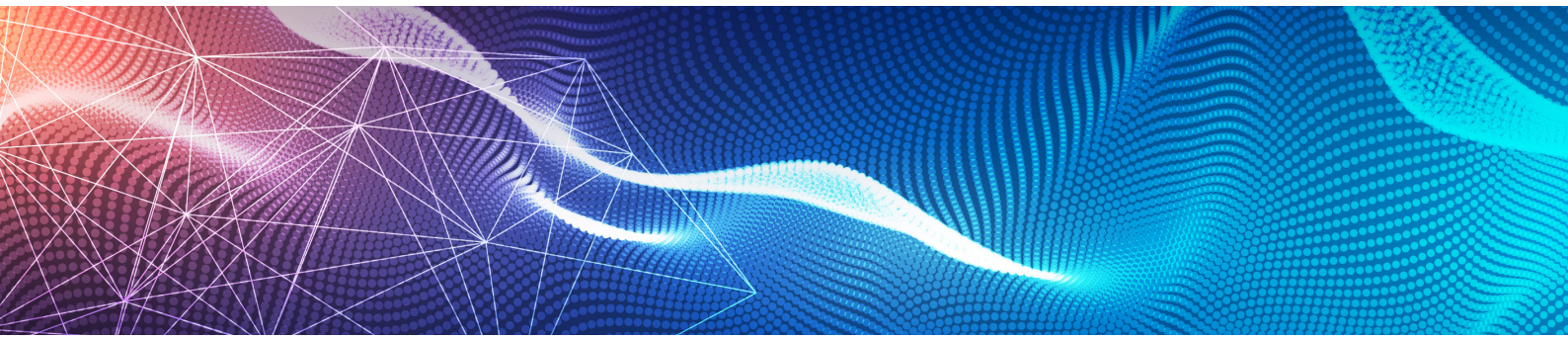
Brand Finance®



GReAT™ 2020

Estudio sobre los Cambios de Marca y Arquitectura de Marca en operaciones de M&A (GReAT™ por sus siglas en inglés)

Mayo 2020

Sobre Brand Finance 4

Detalles de contacto 4

Brandirectory.com 6

Brand Finance 6

En las operaciones de M&A: Los rebrandings ¿Suman o destruyen valor? Estudio cuantitativo 8

Colaboradores 9

Cómo usar el estudio de cambio de marca y arquitectura de marca 10

Razones por las que la empresa adquirente suele cambiar de marca (Y razones por las que no) 14

¿Cambio o no de marca? Tamaño, sector y estrategia como factores clave 16

Casos de Éxito: Enel y Eletropaulo 26

Sobre la decisión del cambio de marca y las decisiones subsiguientes 30

Nuestras áreas de conocimiento 40

Red de Brand Finance 42

Sobre Brand Finance.

Brand Finance es la firma consultora internacional, independiente líder en valoración y estrategia de marcas.

Creamos puentes entre las áreas de marketing y finanzas

Brand Finance se creó en 1996 con el objetivo de "tender puentes entre marketing y finanzas". Durante más de 20 años, hemos ayudado a empresas y organizaciones de todo tipo a conectar sus marcas con la cuenta de resultados.

Cuantificamos el valor financiero de las marcas

Publicamos casi 100 informes anualmente donde ponemos a prueba 5,000 de las marcas más grandes del mundo cada año de todos los sectores y países.

Ofrecemos una combinación única de experiencia

Nuestros equipos están formados por expertos en una amplia gama de disciplinas, desde marketing e investigación de mercados, diseño, estrategia de marca e identidad visual, hasta asesores fiscales y contabilidad.

Orgullosos de nuestro rigor técnico

Brand Finance es una firma de contables regulada por el Instituto de Contables Públicos de Inglaterra y Gales, y la primera consultora de valoración de marcas que se unió al Consejo de Normas Internacionales de Valoración.
Brand Finance colaboró en la elaboración de la Norma Internacional sobre valoración financiera de marcas ISO 10668, al igual que en la norma sobre evaluación de marcas, ISO 20671. Nuestra metodología ha sido certificada por auditores independientes globales - Estándares austriacos - como compatible con ambas normas, y recibió la aprobación oficial de la Junta de Estándares de Responsabilidad de Marketing.

Detalles de contacto.

Para realizar consultas relacionadas con proyectos, contacte:
Alex Haigh
Technical Director
+44 7711 597580
a.haigh@brandfinance.com

Para realizar consultas relacionadas con proyectos, contacte:
Lorenzo Coruzzi
Senior Consultant
+44 20 8078 2032
l.coruzzi@brandfinance.com

Para realizar consultas con el departamento de Comunicación, contacte con:
Cristina Campos
Communications Director
+34 690 234 872
c.campos@brandfinance.com

Para cualquier otro tipo de información sobre Brand Finance:
enquiries@brandfinance.com
+34 654 48 10 43

Para más información visita nuestra web:
www.brandfinance.com

linkedin.com/company/brand-finance
twitter.com/brandfinance
facebook.com/brandfinance
instagram.com/brand.finance

Brand Finance®

Solicita tu Informe de **Valoración de Marca**

Un Informe de Valoración de Marca proporciona un desglose completo de las suposiciones, la obtención de datos y los cálculos realizados para calcular el valor de tu marca.

Cada informe incluye recomendaciones de expertos para aumentar el valor de la marca con el fin de impulsar el rendimiento del negocio y, ofrece una visión rentable para mejorar así el conocimiento de su posición frente a la competencia.

¿Qué incluye el Informe de Valoración de Marca?

- Revelación
- Estrategia
- Estudio de Mercado
- Formación
- Comunicación
- Comprensión
- Beneficios del Informe de Valoración de Marca
- Resumen de la valoración de la marca
- Seguimiento de la Fortaleza de Marca
- Tasa de Royalty
- Análisis del Coste de Capital
- Resultados de la investigación de mercado
- Comparativa con la competencia

Brandirectory.com

Brandirectory es la base de datos más grande del mundo de valoraciones de marca actuales e históricos. Proporciona fácil acceso a todos los rankings, informes, documentos técnicos e investigaciones de consumidores de Brand Finance publicados desde 2007.

+ Explore miles de valores de marca publicados
+ Busque el valor, la fortaleza y la calificación de las marcas en las diferentes publicaciones y a lo largo del tiempo
+ Utilice gráficos interactivos para comparar valores de marca entre países, sectores y clasificaciones globales
+ Compre y desbloquee instantáneamente datos premium, complete clasificaciones de marca e investigue usted mismo

Para más información visite Brandirectory.com

Brand Finance.

Brand Dialogue®

Brand Dialogue
Brand Dialogue es la agencia de relaciones públicas del grupo Brand Finance especializada en el desarrollo de estrategias de comunicación capaces de crear un diálogo tal que impulse el valor de la marca. Brand Dialogue posee más de 25 años de experiencia en la realización de campañas cuya diferencia principal reside en la investigación, la medición y el pensamiento estratégico. Con un sólido conocimiento y experiencia en place branding, incluido el apoyo a marcas nacionales y marcas con denominación de origen protegida (DOP) o indicación geográfica protegida (IGP), Brand Dialogue gestiona las actividades de comunicación entre las empresas y la red del grupo Brand Finance.

BRAND EXCHANGE®
WHERE BRANDS MEET FINANCE

Brand Exchange
Brand Exchange es un club de miembros y espacio para eventos contemporáneo y exclusivo ubicado en el corazón de la ciudad de Londres. Fue inaugurado en 2015 con el objetivo de proporcionar a sus miembros un espacio privado para sociabilizar y networking. Desde entonces, el club ha celebrado numerosos eventos prestigiosos y ha acogido a muchas figuras clave en los sectores de marketing y finanzas como conferenciantes. Entre los miembros se encuentran profesionales de alto nivel de las marcas más fuertes y valiosas del mundo.

VI360

VI360
VI360 es una consultoría de gestión de identidad de marca que trabaja para clientes de todos los tamaños en temas de cumplimiento de marca, transiciones o cambios de marca y gestión de identidad de marca. VI360 realiza una gestión de marca directa y práctica que genera beneficios tangibles para su negocio.

Brand Finance®

La información sobre el cliente como motor de nuestras valoraciones

Nuestras valoraciones de marca están respaldadas por una profunda investigación de mercado llevada a cabo en una amplia gama de sectores, países y marcas.

Nuestra investigación integra todas las mediciones clave de la marca, vinculándolas con los resultados comerciales.

Los estudios de mercado se pueden adquirir por separado o integrado en un Informe de Valoración de Marca.

- Más de **1.500 marcas** analizadas cada año
- **29 países** y **10 sectores** cubiertos
- Más de **50.000 personas** encuestadas anualmente
- **Métricas clave** en todas las industrias y marcas
- Resultados **B2B** y **B2C**
- **Cuarto año consecutivo** realizando el estudio

En las operaciones de M&A: Los rebrandings ¿Suman o destruyen valor? Estudio cuantitativo.

Alex Haigh
Director de Valoraciones
Brand Finance

Lorenzo Coruzzi
Consultor Senior
Brand Finance

A medida que los modelos de negocio cambian y las compañías hasta ahora intocables se conviertan en objetivos de adquisición baratos, la crisis de COVID-19 traerá muchas oportunidades de crecimiento a través de fusiones y adquisiciones.

De hecho, la mayoría de las recesiones conducen a, al menos un primer año, cargado con reestructuraciones y operaciones de fusiones y adquisiciones y esas adquisiciones suelen tener mayor éxito que en tiempos normales. Sin embargo, durante este período, las apuestas también son más altas y arriesgadas y los equipos de fusiones y adquisiciones deben tener más cuidado del habitual si quieren ofrecer valor. Para ayudarles, Brand Finance ha llevado a cabo un estudio sobre los efectos financieros de los cambios de marca tras las fusiones y adquisiciones a escala mundial, el primer estudio de estas dimensiones.

Al observar todas las adquisiciones de cotizadas en el mundo por encima de los 500 millones de dólares en negocios en los últimos cinco años, identificamos las tendencias clave de 3.000 adquisiciones, que representan el 80% del valor total de las adquisiciones de cotizadas en el mundo, para determinar cómo asegurarse de que el próximo cambio en la arquitectura de su marca ofrezca valor.

Descubrimos que aproximadamente una quinta parte (21%) de las adquisiciones conllevó a un cambio de marca, pero esa cifra casi se duplica para las adquisiciones más grandes (a 37%) a medida que los equipos de M&A buscan todas las ganancias de valor que pueden.

Los sectores también cambian de marca en diferente medida siendo las empresas farmacéuticas, los que más cambian de marca en términos de número de adquisiciones y el sector de telecomunicaciones, el más grande si se tiene en cuenta el valor de las adquisiciones con cambio de marca. Nuestro análisis también identificó que el cambio de marca crea una atmósfera de disciplina que reduce el riesgo de la posible disminución de rendimiento.

Sin embargo, la vanidad y los cambios de marca mal planificados, particularmente en el sector bancario, reducen el retorno medio en las adquisiciones con cambio de marca siendo mas bajo en estas que en las adquisiciones generales sin cambios de marca.

Esta tasa de éxito depende significativamente del sector, del modelo de negocio, de la fortaleza de las marcas adquiridas, de la idoneidad de la nueva marca y la ejecución de la transición de la marca. Por lo tanto, para resaltar los beneficios y riesgos de las transiciones de marca después de las adquisiciones, nuestro análisis contiene muchos estudios de casos, como Enel, United Rentals y Oracle, para explorar qué hace que una transición de marca sea exitosa.

Este informe y sus webinars de apoyo están destinados a:

1. Identificar las tendencias clave en el cambio de marca después de las adquisiciones;

2. Describir, utilizando estudios de casos y ejemplos de nuestro estudio, por qué algunos cambios de marcas han agregado más valor a unas empresas que a otras;

3. Explicar, en términos prácticos, qué pueden hacer los equipos integrados de estrategia de marca y de fusiones y adquisiciones, y qué herramientas utilizar para decidir si se cambian las marcas de las adquisiciones y también para determinar la mejor manera de ejecutarlas.

Nuestra intención es que este estudio sea el primero de muchos centrados en las transiciones de marca después de las adquisiciones. Ampliaremos el estudio durante los próximos meses y años para identificar muchos temas nuevos como: cómo superar los problemas de contabilidad para las marcas adquiridas después del cambio de marca; Cómo cambian las tendencias en recesiones y cómo los cambios de marca y las actualizaciones parciales difieren en cuanto a rendimiento de los cambios de marca completo. Damos la bienvenida a cualquier otro desafío y solicitud.

Os invitamos a leer el informe, escuchar el webinar y participar en la discusión sobre cómo tomar una de las decisiones más importantes en un acuerdo de M&A sin problemas y con éxito.

En colaboración con:

Atos

Vi360

T

United Rentals

Cómo usar el estudio de cambio de marca y arquitectura de marca.

La decisión de cambiar la marca es una de las decisiones más importantes que se deben tomar durante y después de una operación de M&A. Sin embargo, dado que la información sobre las inversiones en marketing y marca está más fácilmente disponible que la información sobre el rendimiento financiero en general, también se toman estas decisiones con el objetivo principal de ahorrar costes, mediante la fusión de las funciones de marca y marketing, en lugar de revisar los ingresos y, por lo tanto, el retorno con claridad a la hora de decidir sobre ello. La base de datos que hemos creado está diseñada específicamente para proporcionar toda la información relevante del mercado necesaria para tomar la decisión. Se actualizará periódicamente e incluye información sobre:

+ **Factores relativos al sector** que influyen en la tendencia al cambio de marca.
+ **Perfiles geográficos del adquirido** y el adquirente así como las tendencias
+ **Estudios de casos específicos** de la empresa sobre los motivos (o no) de la transición de las marcas adquiridas, tales como:
    - Geografía del adquirido,
    - Justificación estratégica,
    - Tamaño de la operación,
    - Tipo de operación
    - Número de adquisiciones realizadas por la empresa.
    - Línea de tiempo para la transición de la marca si se implementa.
    - Efecto sobre las percepciones de los clientes sobre los cambios de marca.
    - Efecto sobre el precio de las acciones, ganancias y otros rendimientos financieros

Nuestro estudio, y su base de datos, brinda a los CEO, departamentos corporativos, asesores de M&A y a sus equipos de marketing y estrategia de marca un análisis claro y cuantitativo de qué esperar de una decisión de cambio de marca o no.

Proporciona claridad sobre lo que hace que las transiciones de marca sean exitosas y cómo maximizar el valor, y debería ser útil en cada etapa:

+ Fase de pre-acuerdo: al decidir si una marca adquirida funcionará o si una marca adquirida puede extenderse a otras partes del negocio;
+ Fase durante la transición de la marca: determinar cómo mantener y mejorar la consideración y la fidelidad mientras se reducen los costes; o
+ Fase post-acuerdo: mitigar riesgos y mantener y aumentar cualquier beneficio inicial.

Fase de preacuerdo	+ ¿ Cuánto esta impactando la marca? + ¿ Cómo encajaría la marca en el portfolio actual o potencial? + ¿ Cuál es nuestra posición sobre el cambio de marca y/o el roll-out del resto del negocio? + ¿ Encajan nuestras culturas corporativas?
Transición de Marca	+ ¿ Qué ocurrirá con la adquisición y retención de clientes si se cambia la marca, el marketing o el servicio? + ¿ Cuál es la expectativa real de las sinergias en marketing? + ¿ Cuales son los costes y los tiempos para el cambio de marca? + ¿ Qué gestión de registro o licencias deberíamos considerar?
Fase de post acuerdo	+ ¿ Cómo retendremos o incrementaremos la consideración y fidelidad de los clientes si cambiamos la marca? + ¿ Cómo aseguraremos el compliance de marca o mitigaremos los riesgos ? + ¿ Cómo mediremos y haremos seguimiento de la marca?

Nuestro enfoque

Seleccionamos el universo de todas las operaciones de M&A comunicadas en todo el mundo de la base de datos Bloomberg. Como primer paso, descargamos todas las adquisiciones realizadas entre el 1 de enero de 2014 y el 31 de diciembre de 2018.

Al revisar la extensión del tamaño de la adquisición, identificamos que las adquisiciones de más de $ 500 millones en el tamaño del acuerdo constituían el 80% del volumen global del acuerdo. También llegamos a la conclusión de que el desempeño de las transacciones por encima de ese tamaño tendría un impacto notable en los retornos del negocio resultante. Por lo tanto, decidimos revisar el desempeño de esas, aproximadamente 3.500 operaciones.

Posteriormente, clasificamos a cada empresa (adquirente y adquirida) involucrada en cada acuerdo en sectores correspondientes a la clasificación de los sectores de Brand Finance de la siguiente manera:

+ Aerolíneas
+ Aerospacial y Defensa
+ Alimentación
+ Automóviles
+ Bancario
+ Bebidas
+ Distribución y distribución alimentaria
+ Farmaceutico
+ Gas y Petróleo
+ Ingeniería y Construcción
+ Inmobiliario
+ Internet y Software
+ Logístico
+ Medios de Comunicación
+ Minería, Hierro y Acero
+ Ocio, Turismo y juego
+ Químico
+ Salud
+ Seguros
+ Servicios wcomerciales
+ Tecnología
+ Telecomunicaciones
+ Textil, Relojes y Joyas
+ Utensilios para el hogar
+ Utilities

Criterios de exclusión

Nuestro equipo de analistas revisó una por una cada adquisición. Al hacerlo y con el fin de crear una población de empresas adquiridas que en teoría podrían cambiar de marca, eliminamos:

+ Adquisiciones de propiedades sin marca (como edificios de apartamentos o oleoductos)
+ Adquisiciones de consideraciones parciales donde la empresa adquirida ya estaba bajo control efectivo.

Revisión de Cambio de marca

Después de eso y para determinar qué adquisiciones habían cambiado de marca, verificamos si:

+ La marca original había cambiado (ya sea un cambio de marca completo o una adición o cambio de marca)
+ Para cualquier adquisición en la que la marca ya no estaba en uso, la fecha en que se anunció el cambio de marca.

Resultado del Análisis

Proporción de las operaciones: este análisis nos permitió analizar la proporción de operaciones que resultan en cualquier tipo de cambio de marca principal.

Velocidad de transición de la marca: el análisis también identificó la velocidad con la que las empresas comienzan a cambiar la marca de las adquisiciones tanto por sector como por tamaño del acuerdo.

Rentabilidad relativa de las acciones: después de haber clasificado las transacciones por sector y entre las que han sido con y sin cambio de marca, revisamos el crecimiento del precio de la acción para las empresas resultantes.

Resultados de análisis

Para comprender los rendimientos relativos y evitar tantas diferencias de rendimiento basadas en el tiempo / mercado como sea posible, decidimos basar el rendimiento relativo en la variación de los rendimientos del mercado para cada transacción por separado.

Los rendimientos del mercado se determinaron revisando los rendimientos diarios a nivel de sector en un promedio del S&P 500.

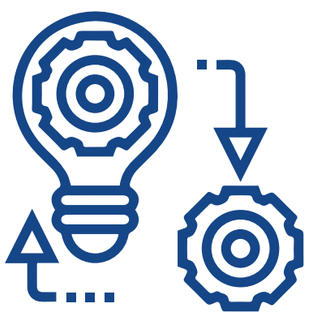
Para los acuerdos de cambio de marca, comparamos el crecimiento del precio de la acción un año después del anuncio del cambio de marca con los rendimientos de las empresas del sector durante ese período de 365 días.

Para los acuerdos sin cambio de marca, comparamos el crecimiento del precio de la acción un año después de la finalización del acuerdo con los rendimientos de las empresas del sector durante ese período de 365 días.

A partir de este análisis, pudimos identificar la variación relativa de los rendimientos del crecimiento del precio de las acciones entre adquisiciones con y sin cambio de marca por sector.

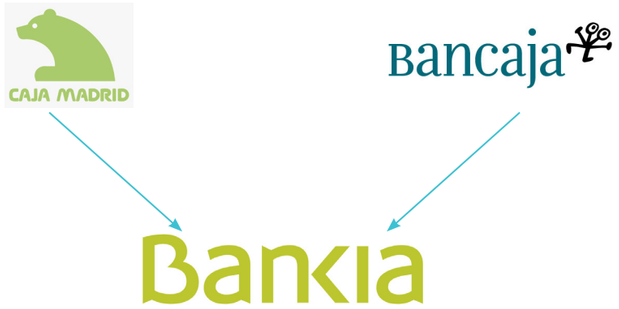
Propoción de acuerdos

Velocidad de la transición de marca



Cuota de retorno

Cambio de marca o nueva marca



Cambio de marca a la matriz

Marca Dual

Razones por las que la empresa adquirente suele cambiar de marca (Y razones por las que no)

Los factores comerciales típicos que contribuyen a por qué las compañías pueden querer o necesitar cambiar la marca incluyen:

+ La marca adquirente es más fuerte que la marca adquirida: el adquiriente posee una marca que estimularía la demanda de manera más efectiva que la marca adquirida.
+ La marca adquirente es más débil que la marca adquirida en un mercado importante: particularmente para los cambios parciales de marca, la adquirente puede querer transferir la visibilidad, familiaridad y la fuerza de una submarca a su propia marca en un mercado objetivo.
+ Estrategia de marketing superdivisional (p. Ej., Regional): la publicidad y la publicidad regionales, como el patrocinio olímpico, pueden hacer que sea más efectivo y eficiente tener una marca única para muchos mercados.
+ Cambio e integración organizacional: el adquirente desea realizar cambios generales en la adquisición, en particular para integrar a los equipos, y quiere de esta manera significarlo a los empleados y otras partes interesadas.
+ Cambios en la oferta de la empresa: mostrar a los clientes un servicio mejorado o modernizado basado en la nueva experiencia y capacidades del adquirente. Esto puede tener el beneficio adicional de destacar los otros productos del adquirente y estimular la venta cruzada.
+ Ahorro de costes: las adquisiciones múltiples en industrias similares pueden significar que productos y servicios similares se vendan y comercialicen bajo diferentes marcas, aumentando la complejidad y duplicando los costes de marketing, desarrollo de marca y gestión. Los cambios de marca pueden ser efectivos para eliminar o al menos reducir esos costes adicionales.
+ Por exigencias reglamentarias y contractuales: cuando se venden divisiones de una empresa y la marca original todavía se utiliza en parte de la empresa original, puede ser legalmente necesario cambiar de marca para evitar confusiones.

Sin embargo, las adquisiciones a menudo no se renombran. Las razones para esto incluyen:

+ Fuerte marca adquirida: en muchos casos, la compra de la marca era el propósito del acuerdo y es esencial para mantener el valor de la adquisición. Esta es la razón por la cual las industrias con marcas fuertes localmente, como los bienes de consumo, tienden a tener tasas de cambio de marca mucho más bajas.
+ Interrupción: los grandes cambios en las marcas pueden indicar grandes cambios en el servicio o en la forma de trabajar de la empresa, lo que puede dañar la lealtad de clientes y empleados.
+ Diferencias culturales: una fuerte lealtad interna hacia la marca original y grandes diferencias culturales entre el adquirido y el adquirente pueden hacer que la ejecución sea más difícil y cara.
+ Complejidades contables: el cambio de marca puede requerir la anotación contable del valor de la marca comprada, lo que reducirá las ganancias contables del primer año a pesar de no afectar realmente al rendimiento.
+ Desinversiones planificadas: el adquirente puede querer vender partes de la adquisición y venderlas es más fácil si el próximo adquirente no tiene que renombrar.
+ Coste y complejidad del cambio: el cambio de marca puede llevar una gran cantidad de tiempo de gestión y pensamiento. Como los resultados son a menudo inciertos, a menudo se prefiere mantener el statu quo.

Comprender estos posibles conflictos nos ayuda a leer los datos, a entender las estrategias de marca orientadoras para las adquisiciones observadas y a descifrar las tendencias por sector y tamaño del acuerdo.

¿Cambio o no de marca? Tamaño, sector y estrategia como factores clave

En la mayoría de las adquisiciones modernas se mantiene alguna consideración a las marcas adquiridas y casi siempre se hacen cambios sutiles para integrar las nuevas empresas visualmente, al menos internamente y, a menudo, externamente.

Nuestro estudio está interesado en los cambios reales de marca, donde la marca que se adquiere ya no es la que era en el momento en el que se compró. Esto puede incluir: la adopción de una marca propiedad del adquiriente; la adopción de una nueva marca; o el cambio de una marca a una marca nombrada conjuntamente usando elementos de la antigua.

Sin embargo, no incluimos recomendaciones, donde solo hay un matiz, y que, para fines prácticos la marca es la misma que antes.

Usando estos criterios, encontramos que el 21% de las grandes adquisiciones (por encima de $ 500 millones) se renombran, mientras que el 79% no se renombran. Aunque los beneficios a menudo pueden ser grandes, el acto de cambio de marca es un esfuerzo complejo y costoso y el proceso debe planificarse y ejecutarse cuidadosamente. Como resultado, la mayoría de las adquisiciones se dejan como están.

Sin embargo, descubrimos que la probabilidad de cambio de marca está fuertemente vinculada al tamaño del acuerdo.

Casi dos quintos (37%) de las adquisiciones más grandes hacen cambio de marca.

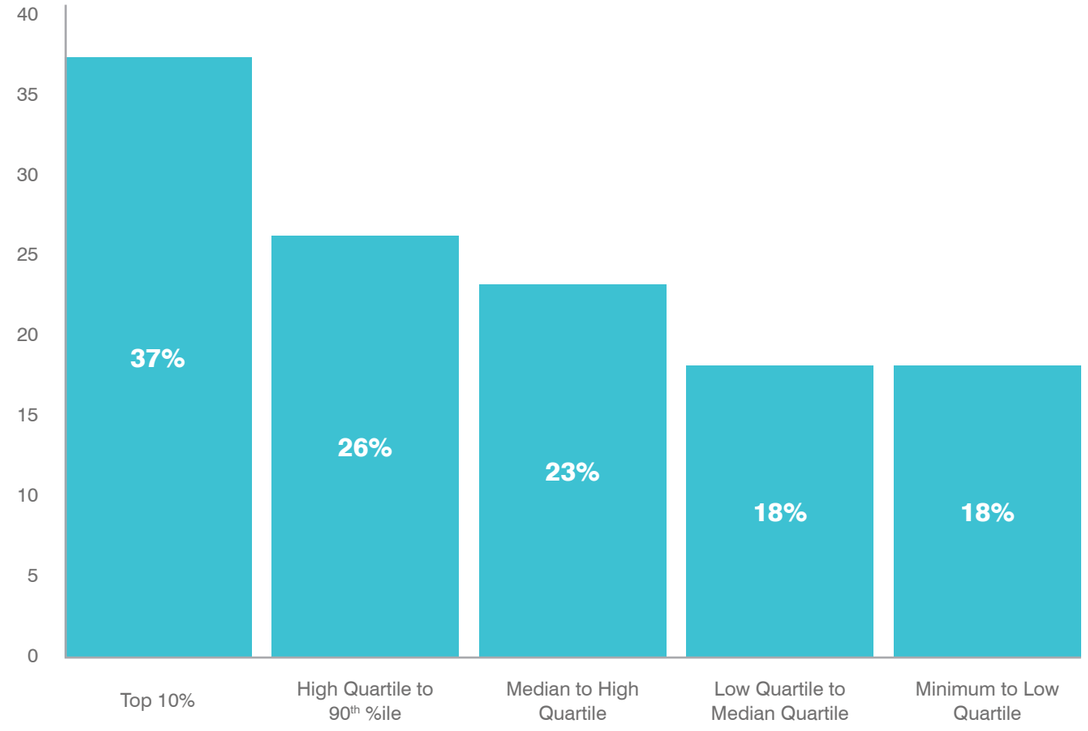
Las adquisiciones de negocios muy grandes tienden a estudiarse muy bien y a explorar cada vía posible que genere valor, lo que ayuda a explicar esta tendencia.

Sin embargo, no hay una razón inherente por la cual las grandes empresas tengan mejor desempeño que las pequeñas después de un cambio de marca. De hecho, dado su tamaño y (por lo tanto) la fortaleza de sus marcas, en muchos casos, las adquisiciones más grandes podrían ser peores opciones para realizar cambios de marca.

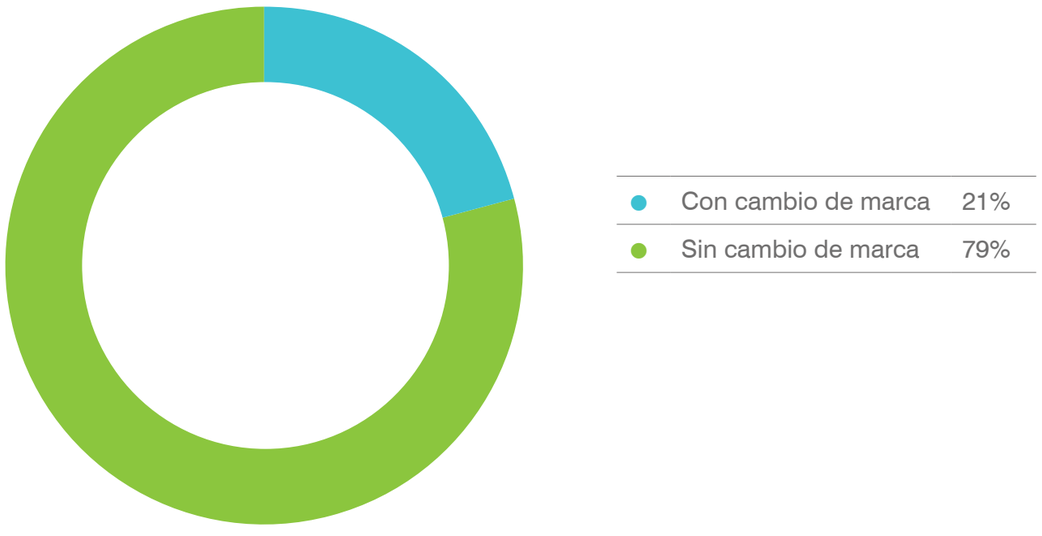
Lo que sugiere, por lo tanto, es que los compradores de compañías más pequeñas están dejando sobre la mesa potenciales aumentos de valor al no explorar oportunidades para actualizar y cambiar la marca después de la adquisición.

Como resultado de que las adquisiciones más grandes tienen más probabilidades de ser renombradas, la proporción del valor total de las adquisiciones con cambio de marca es notablemente más alta que la proporción del número total. De hecho, el 31% del valor total de las adquisiciones cambia de marca de acuerdo con nuestros datos.

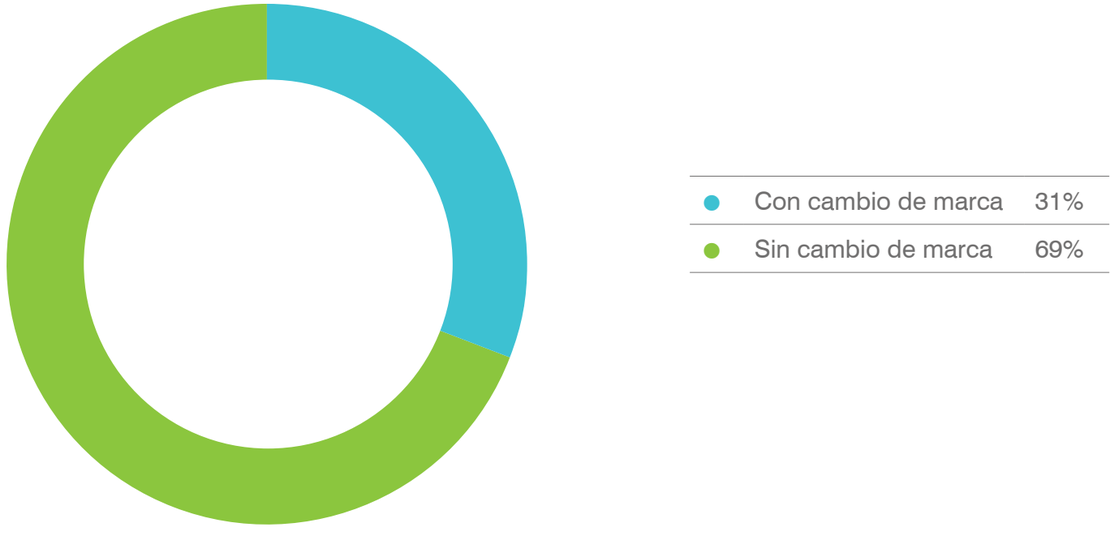
Porcentaje de cambios de marca por tamaño de la operación



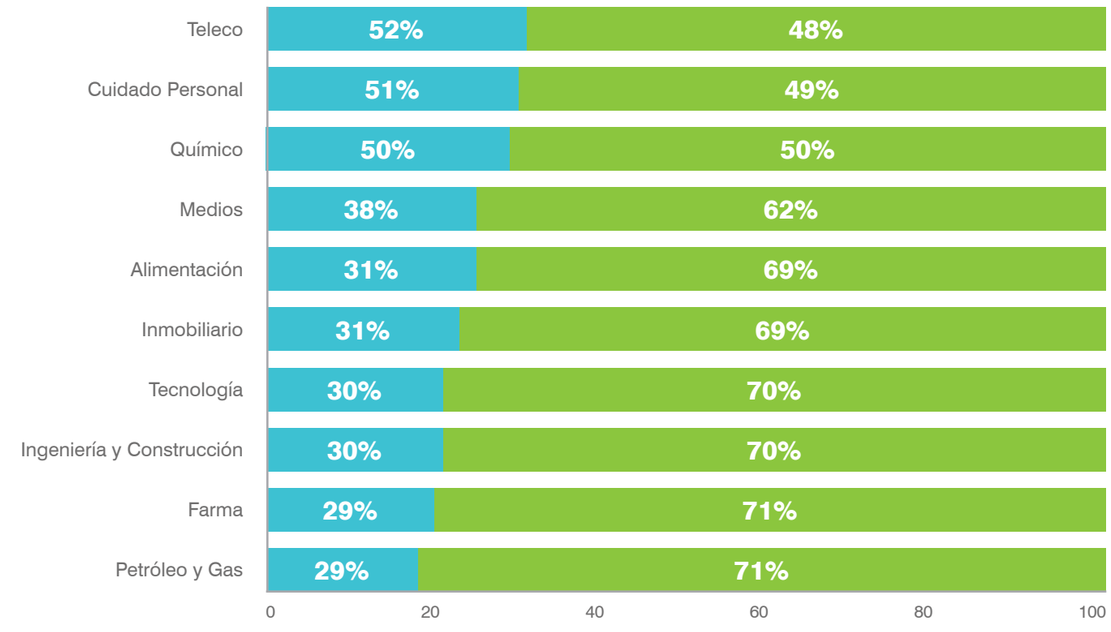
Tasa total de cambios de marca (N° de adquisiciones)



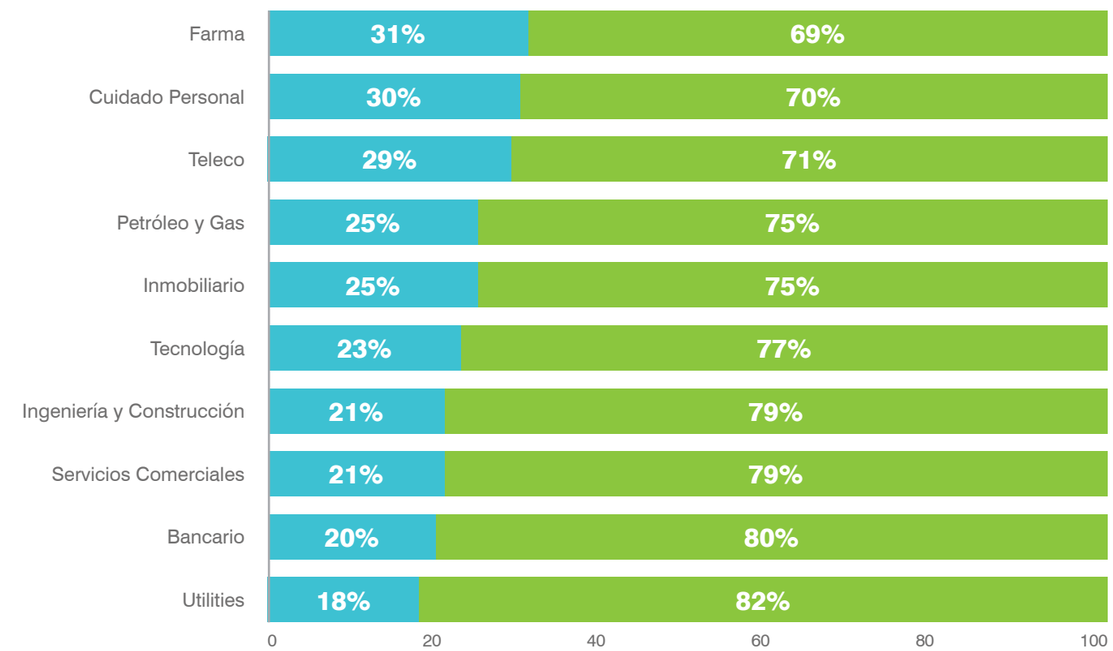
Tasa total de cambios de marca (Valor de adquisiciones)



Porcentaje de cambios de marca por sector del adquirente (Valor de adquisiciones)



Porcentaje de cambios de marca por sector del adquirente (N° de adquisiciones)



¿Cambio o no de marca? Tamaño, sector y estrategia como factores clave.

Sectores

El segundo factor que influye fuertemente en la probabilidad de cambio de marca es el sector. Algunos sectores tienen muchas más probabilidades de cambiar de marca que otros y por diferentes razones.

Sector farmacéutico

Según la proporción del número de adquisiciones con cambio de marca, el sector farmacéutico sale el primero. Esto generalmente es el resultado de dos tendencias.

El primero son las altas tasas de adquisición de pequeñas compañías farmacéuticas con ensayos de fármacos prometedores para comercializarlos, como la adquisición de Naurex por Allergan para comprar su prometedor programa de salud mental.

La superioridad en marketing y las redes de clientes de los players más grandes se prestan a la tendencia de cambio de marca por este motivo. Además, dado que a menudo hay beneficios positivos para la reputación del desarrollo de nuevos medicamentos, el cambio de marca puede ayudar a un rendimiento empresarial más amplio a través de la asociación.

El segundo es la adquisición de desinversiones estratégicas de competidores (como la venta de Novartis Animal Health a Eli Lily). Estos a menudo requieren un cambio de marca para evitar confusiones con el vendedor original.

Sin embargo, estas tendencias también significan que, a diferencia de la mayoría de los otros sectores, las adquisiciones con cambio de marca no son más notables que las adquisiciones sin cambio de marca. Como resultado, la proporción del valor con cambio de marca por sector es del 29% siendo el más bajo de los 10 sectores con mas adquisiciones.

Telecomunicaciones

El sector Teleco destaca en el ranking por número y tamaño de adquisiciones con cambio de marca. El 29% del número de adquisiciones se hace con cambio de marca y una mayoría del 52% del valor del sector es con cambio de marca.

Las marcas de telecomunicaciones generalmente tienen una oferta de servicios similar a los productos genéricos. El cambio de marca puede eliminar la necesidad de encontrar nichos específicos para las marcas en un mercado donde no hay nichos.

También necesitan proyectar conectividad internacional y nacional y, a menudo, invertir en patrocinio y marketing local, proporcionando un fuerte beneficio de una sola marca dentro de un mercado e incluso internacionalmente.

Finalmente, tienden a tener centralizadas las funciones de marketing y de marca, en lugar de equipos basados en productos o divisiones, como vemos en los productos de consumo, por ejemplo. Como resultado, es mucho más fácil encontrar y reducir la duplicidad de costes.

El cambio de marca de STC de VIVA en Kuwait y la fuerte tendencia de las compañías de telecomunicaciones de Oriente Medio a crear marcas locales únicas a medida que adquieren marcas locales pequeñas y de baja fortaleza muestra todas estas tendencias.

Sin embargo, la industria también tiene muchas marcas fuertes que significan que el cambio de marca no siempre es la mejor opción. La reticencia de BT a cambiar la marca de EE en el Reino Unido resalta cómo la lealtad de los clientes hacia marcas locales fuertes a veces puede ir en contra de la eliminación de marcas locales.

Las compañías de telecomunicaciones también suelen comprar marcas de infraestructura o servicios que funcionan para los competidores de las marcas matrices. El cambio de marca en esos casos, a menudo es una mala idea.

Sector Sanitario

El sector sanitario, principalmente en Estados Unidos ha sido muy solvente y ha ido adquiriendo una fuerte participación dentro del sector seguros en los últimos años. También es uno de los sectores más proclives para cambiar el nombre de marca de sus adquisiciones.

Los grandes beneficios y el efectivo disponible facilitan la decisión de cambio de marca para las empresas, en un sector que se presta a los cambios de marca. Las empresas de gestión de beneficios sanitarios y farmacéuticos ofrecen una gran cantidad de servicios poco relacionados entre si, a una pequeña cantidad de clientes comerciales y gubernamentales. Una única marca, que integrara todos estos servicios, ayudaría a las empresas a realizar venta cruzada a sus clientes.

La integración de Catamaran en Optum, de UnitedHealth Group y Covidien en Medtronic son ejemplo de que en el sector salud las adquisiciones son a menudo un medio para ampliar la oferta central en lugar de centrar la estrategia en las marcas sólidas.

Banca
El sector más grande del mundo por valor de marca, la banca, también es un sector importante para el cambio de marca.

Muchas de las tendencias en telecomunicaciones se replican en el mundo de la banca. Por ejemplo, muchos servicios pueden ser tan razonablemente simples y similares entre los diferentes bancos que la fortaleza y solidez de las marcas de la entidad, nacional o internacional, es muchas veces el diferenciador que ayuda a la captación de clientes. Las funciones de marca y marketing también están generalmente centralizadas y es relativamente fácil encontrar ahorro de costes entre las marcas. HSBC es ejemplo de ello con éxito con su estrategia de marca de “Banco Local Mundial”.

Sin embargo, muchos clientes tienen una relación cercana con sus marcas bancarias y son muy reacios a los riesgos cuando ven que cambian. Los cambios repentinos e inexplicables a menudo pueden afectar seria y negativamente la lealtad del cliente en este sector.

Tecnología e Informática
El sector Tecnología e Informática ha tenido el mayor número y el mayor valor total de adquisiciones en los últimos cinco años. Sin embargo sorprendentemente, quizás dado el tamaño y el valor de las marcas del sector tecnológico, la tasa de cambio de marca no es particularmente alta.

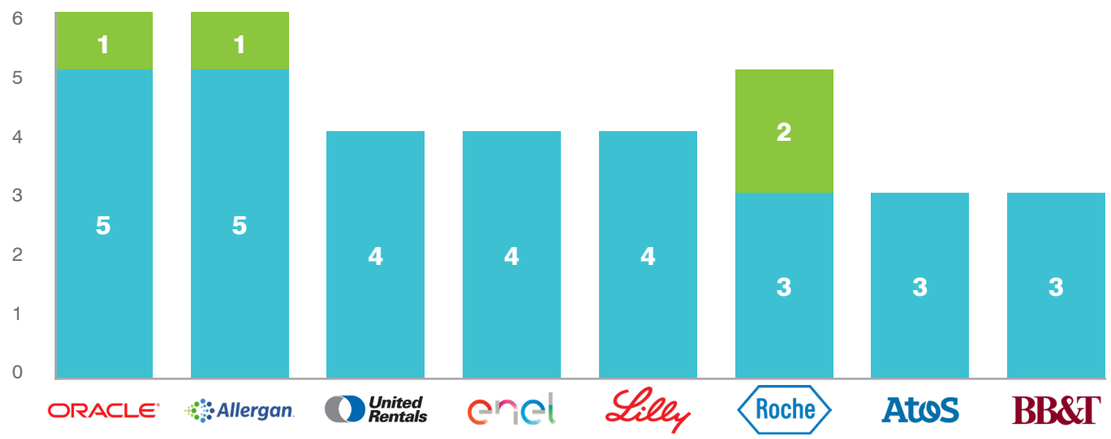
Las adquisiciones tecnológicas están llenas de marcas reconocidas por los clientes como WhatsApp, iZettle, WebMD, McAfee y LinkedIn, por ejemplo. El principal atractivo de estas ofertas tiende a ser el acceso a los clientes y sus datos, así como la tecnología que sustenta la empresa. Cambiar la marca a menudo se considera demasiado inquietante para los clientes como para que valga la pena considerarlo, especialmente debido a la reciente preocupación por la protección de los datos y la reputación de los compradores.

A menudo, los clientes comprenden bien estas marcas, ya que generalmente se refieren a conjuntos de servicios y beneficios que son difíciles de explicar y de diferenciarse cuando se incorporan a la marca principal que los adquiere.

Dicho esto, muchas compañías tecnológicas cambian de marca y cuando lo hacen, el éxito depende en última instancia de su estrategia. Como veremos, Oracle, por ejemplo, recientemente ha creído firmemente en el cambio de marca de sus adquisiciones para ampliar el conjunto central de servicios para sus clientes.

Compañías
Nuestra base de datos tiene miles de adquisiciones. Sin embargo, para descifrar los factores específicos del negocio que influyen en la probabilidad de cambio de marca, hemos ampliado la muestra tomando la mayor cantidad de compañías que han cambiado el nombre de la mayoría de las adquisiciones. El resultado es que las empresas resultantes del estudio ofrecen información sobre una gran variedad de sectores.

Mayores cambios de marca



¿Cambio o no de marca? Tamaño, sector y estrategia como factores clave.

Los casos de United Rentals, Enel y Atos se describen en otras partes de este informe, por lo que en esta sección nos hemos centrado en Oracle y Roche. Ambos, grandes compradores que tienen adquisiciones con y sin marca en su cartera.

Oracle
En general, Oracle se ha centrado en la estrategia de marca única, cambiando rápidamente el nombre de sus adquisiciones. Sin embargo, no ha adoptado un enfoque único para todos y ha dejado una adquisición fuera de sus planes de cambio de marca en su proceso.

Dos adquisiciones, los sistemas Ravello y Textura, se incorporaron completamente a la marca Oracle y se integraron con sus servicios. Adquirió su cartera de clientes y oferta de servicios, pero eliminó sus marcas ya que eran relativamente débiles.

Otras tres adquisiciones, Micros, Aconex y NetSuite, se renombraron solo parcialmente. La marca maestra de Oracle se unió a estas marcas de productos, que ya eran empresas de éxito en el mercado y razonablemente conocidas. Agregar la marca Oracle explica a significó ampliar la conectividad y a los clientes se les explicó que ahora contaban además con servicios más amplios gracias a Oracle. Mantener la marca original ayudó a asegurar que habría continuidad en el servicio y la calidad y distinción que habían tenido asociada con ellos.

Opower, la marca de software para servicio de atención al cliente especializado para el sector Utilities, fue la única de las seis adquisiciones más importantes de Oracle que mantuvo el nombre tras la adquisición. Oracle evidentemente identificó la fortaleza de su marca. Ahora, la marca se utiliza en toda la división de atención al cliente de la especialidad de servicios públicos de Oracle.

Roche
Al igual que con Oracle, Roche es un buen ejemplo de estrategia de cambio de marca flexible. Durante el período, Roche adquirió Ignyta, Intermune y Seragon, y sufrieron un cambio de marca. El objetivo principal de estas adquisiciones eran los productos: medicamentos con mucha proyección comercial en lugar de la marca de la adquisición, por lo que una vez que los activos se integraron en el negocio, las marcas se retiraron del mercado.

Con cambio de marca

InterMune®

ignyta®

SERAGON PHARMACEUTICALS

Sin cambio de marca

flatiron

FOUNDATION MEDICINE

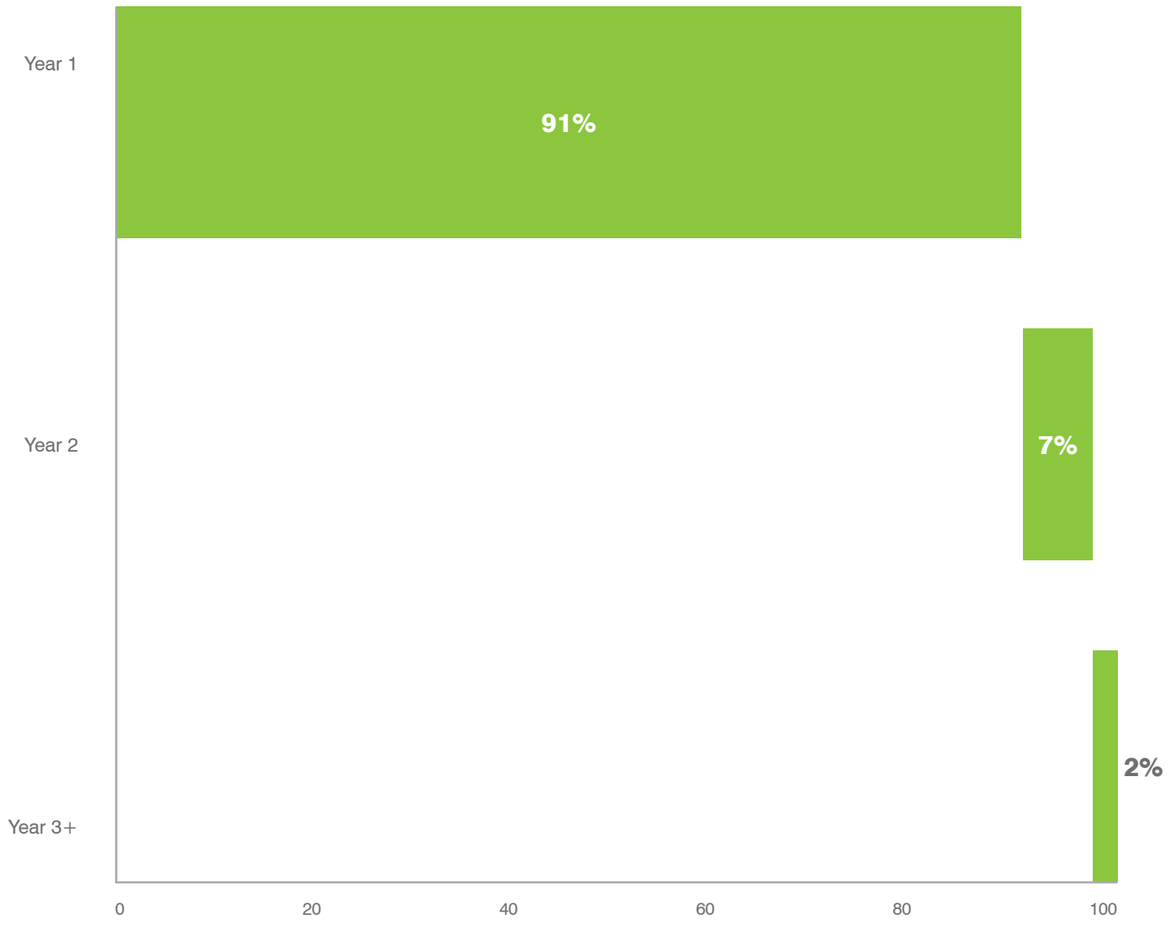
Sin embargo, Flatiron, una compañía de tecnología médica, y Foundation Medicine, una compañía de información molecular, tenían sus propios clientes y socios y tenían marcas fuertes en sus campos. Por lo que se mantuvo la marca.

Sincronización

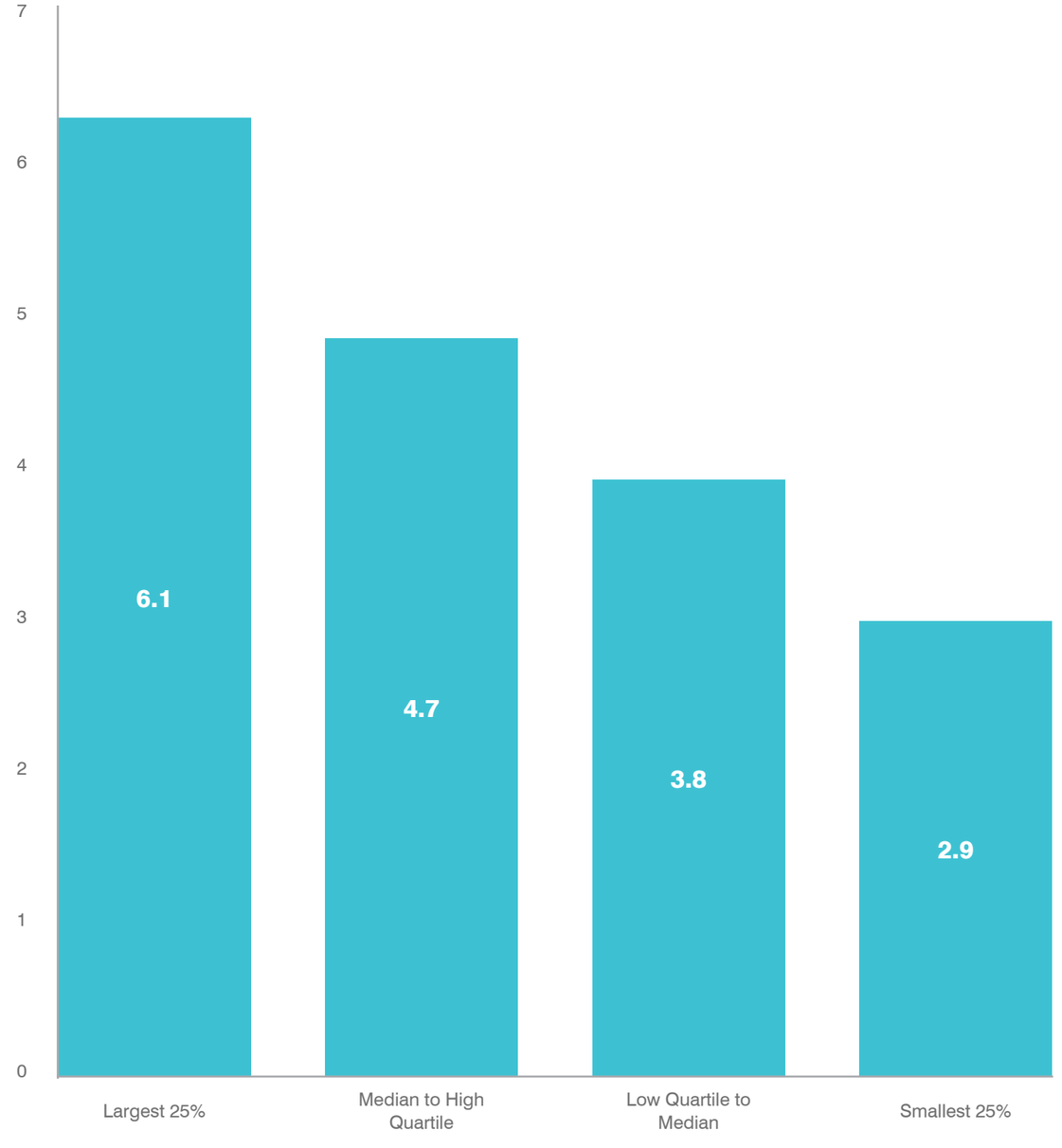
Nuestro análisis del ritmo de las transiciones de marca indica que las empresas buscan realizar cambios rápidamente después de la finalización del acuerdo. Se anuncian nueve décimas de transiciones dentro de un año de la finalización del acuerdo, lo que indica que las empresas se mueven rápidamente para que sus integraciones de marca publiquen un acuerdo.

Desafortunadamente para muchas compañías, aunque les es útil moverse rápidamente para reducir costes, cambiar las marcas demasiado rápido a menudo daña las relaciones con los clientes y no les da tiempo suficiente para transferir correctamente el conocimiento de la marca entre los no clientes a la nueva marca. Por lo tanto, cambiar de marca rápidamente tiene el riesgo de perder más valor a través de pérdidas de demanda que las que encuentran en costos reducidos.

Fecha de anuncio de cambio de marca



Meses para el cambio de marca desde su anuncio basado en tamaño de la operación



Como era de esperar, dado su tamaño y complejidad, las transiciones de marca generalmente tardan mucho más tiempo para grandes adquisiciones que para las más pequeñas. De hecho, las adquisiciones más grandes generalmente tardan el doble de tiempo que las más pequeñas.

Retorno
Para evaluar el rendimiento relativo de adquisiciones con y sin cambio de marca, comparamos el rendimiento total de los accionistas con el rendimiento total del índice de referencia del sector dentro del S&P 500 durante un año. Para las compañías que han cambiado de marca, identificamos la fecha de inicio del año en revisión como la fecha de cambio de marca y para la fecha de inicio sin cambio de marca fue la fecha de finalización del acuerdo.

Esto destaca los rendimientos relativos de las marcas en el corto y medio plazo, pero no identifica si las marcas ofrecen o no valor a largo plazo.

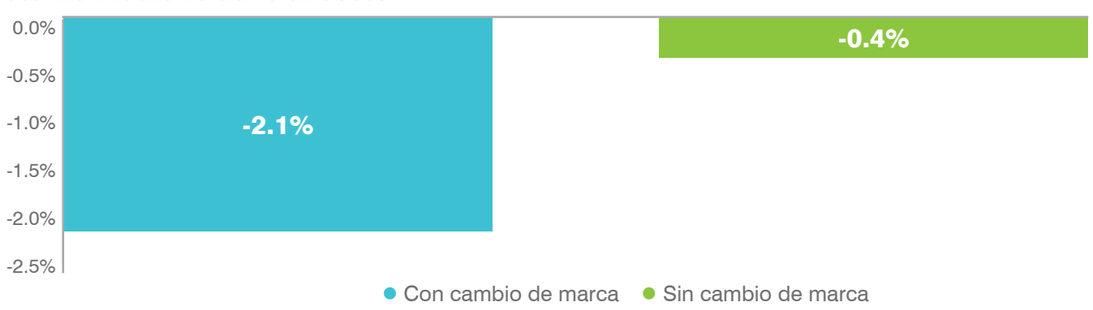
Nuestro análisis demostró que después de un año, en promedio, las compañías que habían cambiado de marca obtuvieron peores resultados, con un rendimiento aproximadamente 1.8% menor que las compañías que no habían cambiado.

Esto destaca un punto muy importante para los equipos que gestionan la marca después de la adquisición: que es muy probable que el rendimiento sea peor a corto plazo después de un cambio de marca debido a los principales cambios y rupturas comerciales que crea. Sin embargo, eso no significa que deban detenerse ya que su éxito a menudo es a largo plazo y requiere coherencia.

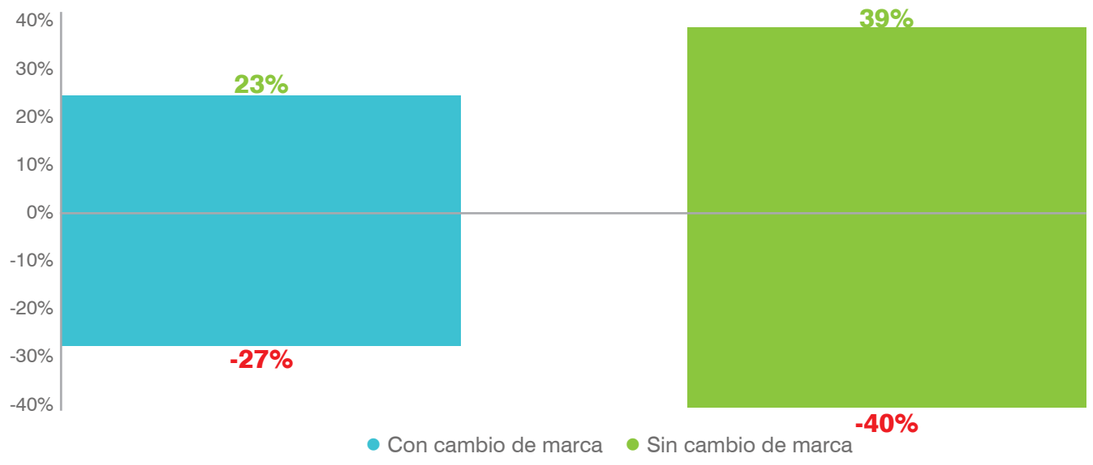
Un segundo punto a tener en cuenta es que las marcas deben estar bien planificadas y fundamentadas en claros beneficios estratégicos. Por nuestra experiencia, los cambios de marca a menudo se deciden y se acuerdan basándose en razones corporativas y de vanidad en lugar de tener una base comercial sólida lo que reduce significativamente la probabilidad de éxito.

A pesar de estos retornos promedio más bajos, los cambios de marca reducen significativamente el

Retorno medio relativo al sector



Rango de retorno con desvicación estandard de la media de 1



riesgo durante una adquisición. Revisando la difusión de resultados para el ~ 70% central de adquisiciones calculando las desviaciones estándar de cada conjunto de datos. Las adquisiciones con cambio de marca son mucho menos dispersas en sus resultados, una desviación estándar es del 24.8% y devuelve cada lado de la media, mientras que para las adquisiciones sin cambio de marca es del 39.2%.

Aproximadamente el 68% de las aproximaciones se encuentran dentro de una desviación estándar. Lo que esto significa es que solo el 16% de las adquisiciones con cambio de marca tendrán un rendimiento menor del -26.9%. La cifra equivalente para adquisiciones sin cambio de marca es del 25%.

Este hecho los hace casi dos tercios más propensos a causar daños graves a su negocio que las adquisiciones de marcas nuevas. Lo que destaca la fortaleza del cambio de marca como una herramienta para generar más valor de las adquisiciones al mejorar la integración.

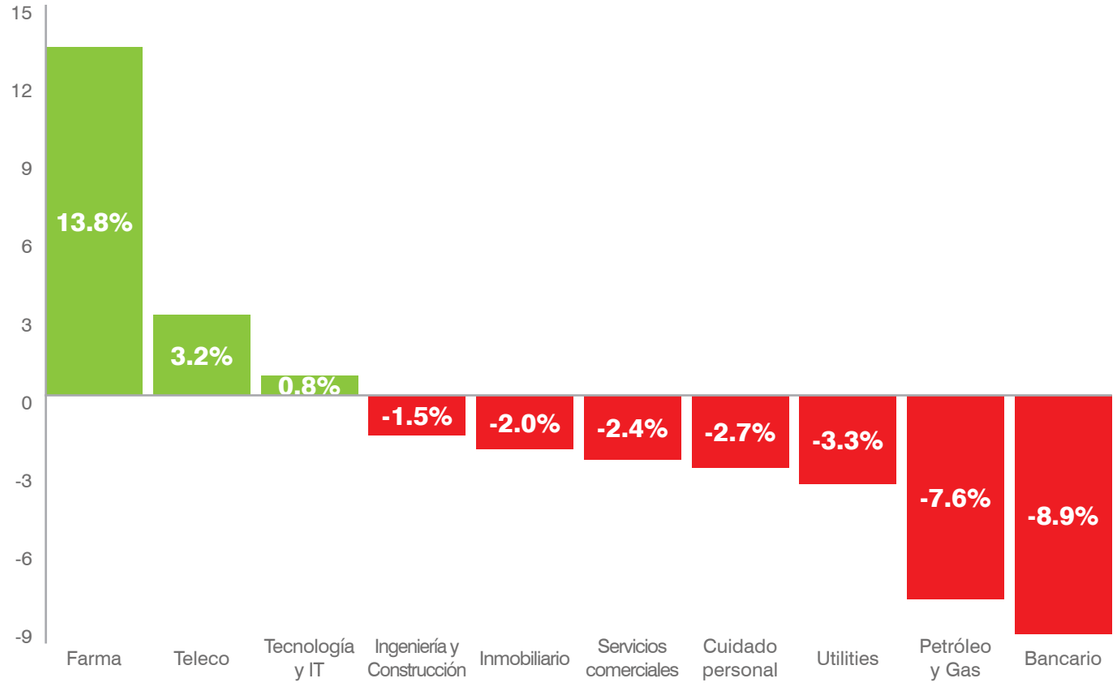
El éxito del cambio de marca depende en gran medida del sector. Por ejemplo, en productos farmacéuticos, donde las adquisiciones generalmente no han creado marcas fuertes, pero los compradores sí, las marcas tienen mucho éxito.

En telecomunicaciones, las marcas internacionales y nacionales suelen tener una imagen positiva para los clientes, ya que el posicionamiento de la marca se centra en la conectividad.

Sin embargo, es importante destacar que algunos sectores funcionan mucho peor. El sector que peor reputación tiene es el sector bancario, que ha pasado por tendencias de consolidación marcas similares a las que se han visto en el sector telecomunicaciones.

La lista de adquisiciones que han cambiado de marca que salieron mal incluye muchos bancos regionales pequeños con renombrados con nombres nacionales o internacionales. La banca, especialmente la banca local, es un negocio de relaciones en el que la estabilidad y la seguridad son extremadamente importantes. Muchos de estos cambios de marca subestiman el impacto en la lealtad del cliente como resultado de cambiar la marca bancaria de alguien y sufren como resultado.

Retorno por sector



Casos de Éxito: Enel y Eletropaulo.

En junio de 2018, la multinacional Enel alcanzó una participación del 93,3% en la empresa distribuidora de energía brasileña AES Eletropaulo por una suma total de 1.570 millones de Euros.

Los objetivos declarados con relevancia para la estrategia de marca en ese momento fueron:

+ Oportunidad para consolidar la presencia de Enel Americas en Brasil convirtiéndose en un jugador integrado líder en ese país […]
+ La mejor manera de aumentar la cartera de clientes con ~ 7 millones de clientes premium adicionales.
+ Oportunidad única para impulsar el crecimiento de Enel Americas en el mercado libre y en los nuevos servicios de energía digital para clientes

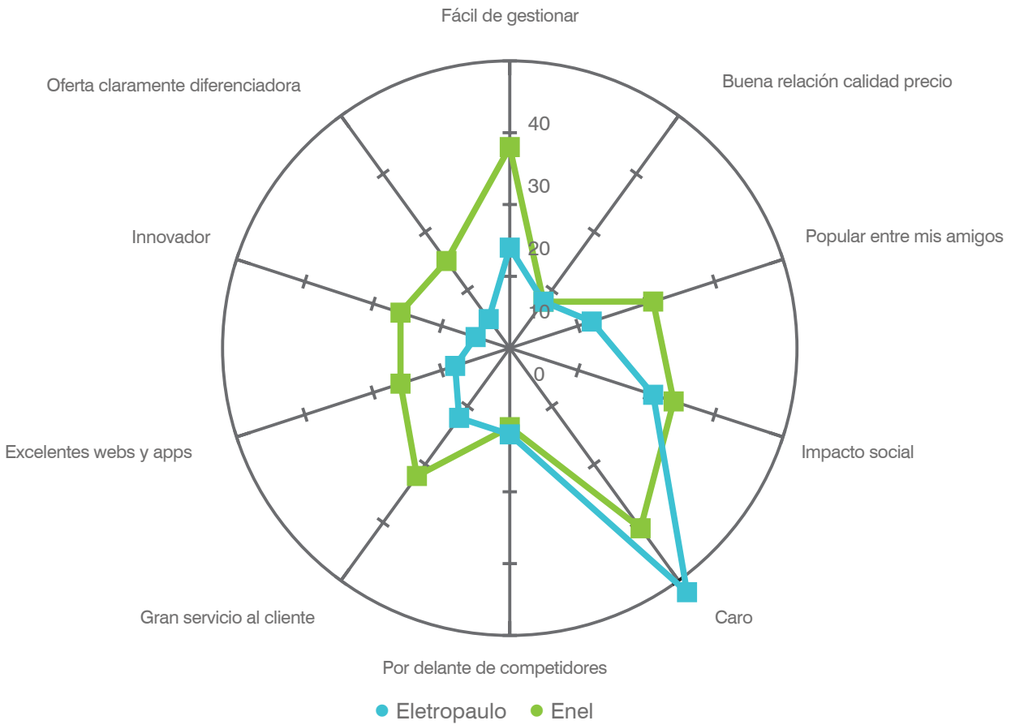
Potencial de crecimiento del volumen con recuperación económica ”

Esto fue un paso final de una estrategia a largo plazo para ver a Enel fortalecer su posición en LATAM como líder integrado y convertirse en el mayor distribuidor de energía en Brasil en términos de número de clientes.

Como resultado de la adquisición, Brasil también se convirtió en el segundo mayor mercado de clientes de Enel (17 millones), después de Italia.

En diciembre de 2018, seis meses después de la fusión, Eletropaulo cambió su nombre a Enel Distribuição Sao Paulo y adoptó el logotipo de la empresa matriz.

Re-transición y la razón de cambio de marca



Como parte del lanzamiento de la marca, Enel acordó invertir 3,1 mil millones de dólares en la compañía durante los siguientes tres años. Esta fue solo la primera etapa del progreso de la integración, que fue seguida por la mejora de la calidad del servicio, adoptando la tecnología de red de distribución más avanzada del país.

En Brand Finance hemos recopilado información sobre las percepciones de la marca en el sector energético en todo el mundo durante los últimos cuatro años. Por lo tanto, pudimos revisar las percepciones generales de Eletropaulo y Enel en el momento del cambio de marca.

Los resultados demostraron que la marca Enel era percibida como mucho mejor que Eletropaulo: mejor relación calidad-precio, mejor servicio y una empresa generalmente más responsable.

Es probable que aprovechar esta ventaja en todas las percepciones haya sido crucial en la decisión del cambio de marca y la estrategia general parece estar basada en evidencias sólidas.

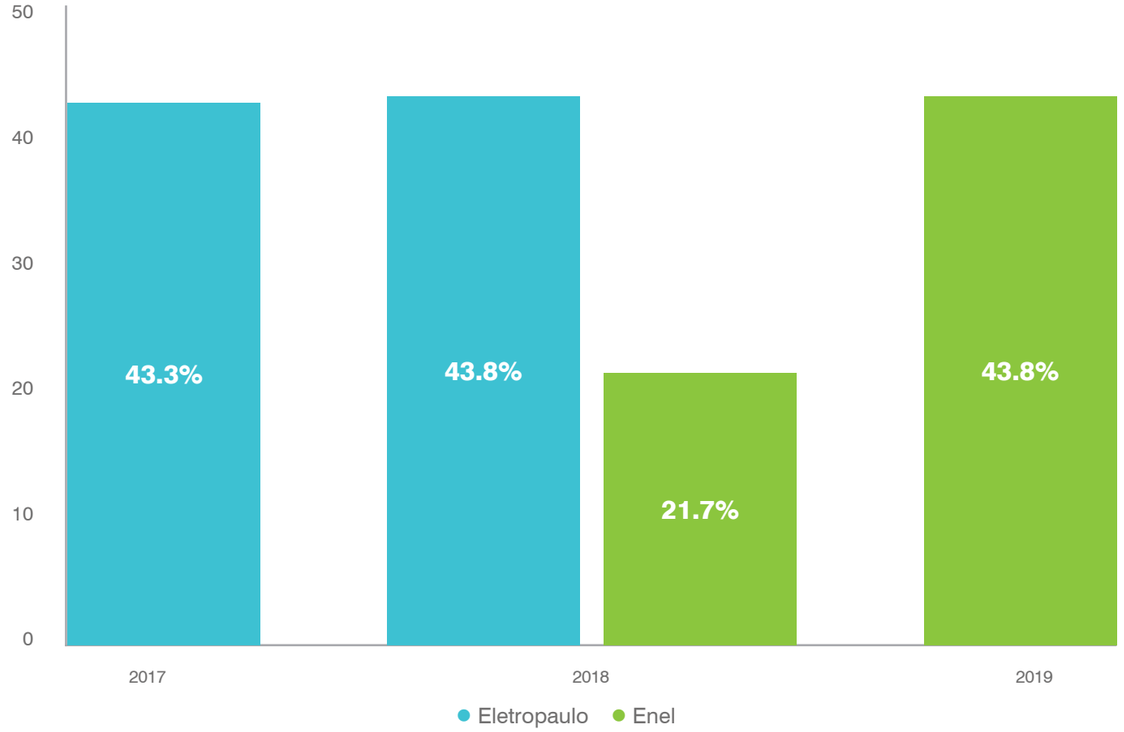
El proceso de cambio de marca

El período de transición de Enel duró alrededor de 6 meses, por lo que el cambio de marca se completó en diciembre de 2018.

En 2018, antes de la transición, la familiaridad con la marca Enel era considerablemente menor que Eletropaulo y la consideración de usar la marca era igualmente baja.

Sin embargo, la gran inversión de Enel combinada con una cuidadosa planificación y un mercado abierto a la nueva marca significó que la familiaridad y la consideración se recuperaron rápidamente y los clientes tenían más probabilidades de considerar a Enel que las preadquisiciones de Eletropaulo.

Familiaridad



Las inversiones sostenidas y la ejecución bien considerada le permitieron a Enel establecer las bases para desarrollar aún más su estrategia de marca y comercial, mejorando las percepciones y el conocimiento de la marca.

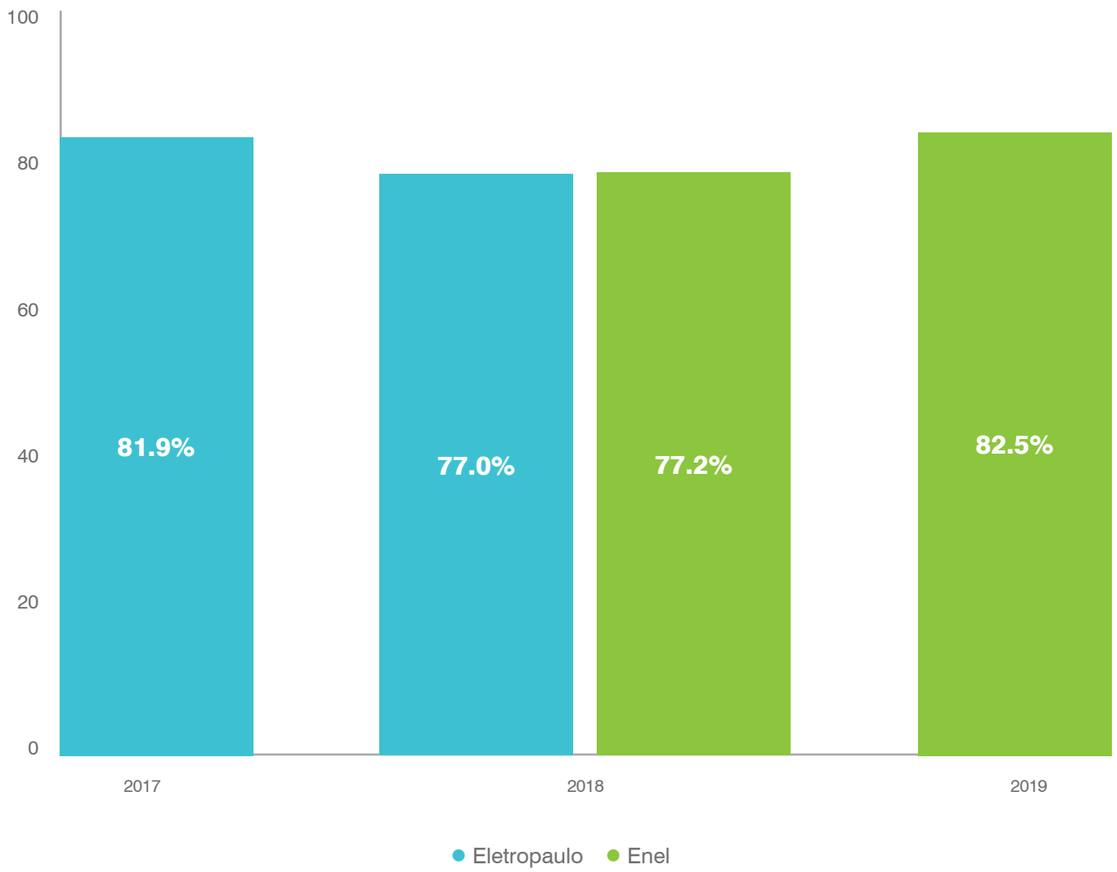
A pesar de este efecto positivo en la consideración en el mercado, la lealtad hacia el negocio comenzó a disminuir después del cambio de marca. Este es un efecto que se ve regularmente durante los cambios de marca, ya que algunos clientes rechazan la nueva marca.

Sin embargo, en este caso, parte de la lealtad puede explicarse por una apertura general del mercado a la competencia.

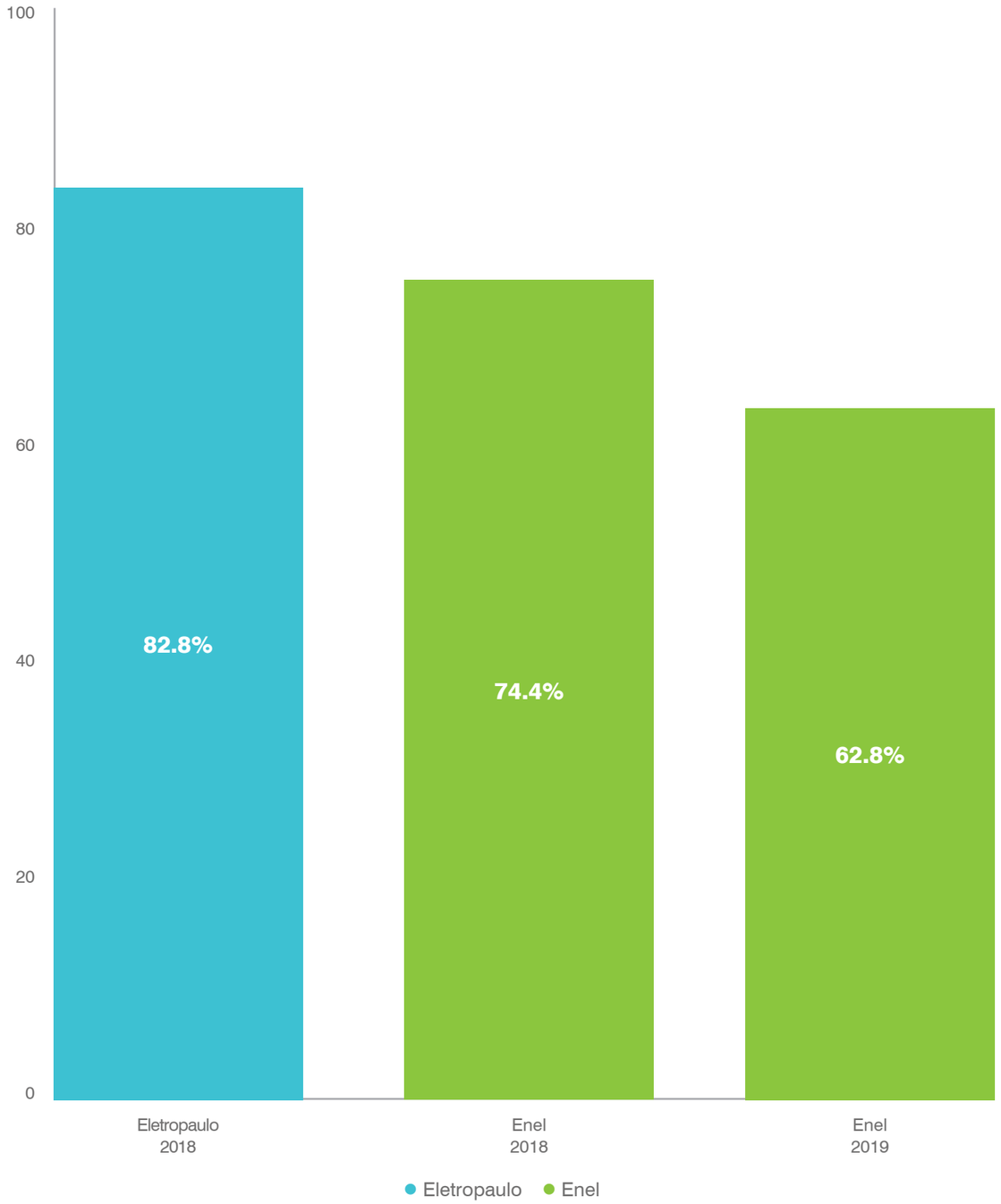
Conclusiones de la experiencia de Enel

+ Es necesaria una gran inversión, sostenida y continuada en comunicación para transferir percepciones positivas a la nueva marca y aumentar su conocimiento.
+ Los beneficios creados por la mejora de las percepciones en el mercado general se pueden reducir por caídas en la fidelidad del cliente.
+ Comunicar y transmitir a los clientes existentes que el cambio de marca será positivo para ellos es un elemento del proceso de cambio de marca que no debe pasarse por alto.

Consideración (Conversión desde familiaridad)



Fidelidad Electropaulo vs Enel



Sobre la decisión del cambio de marca y las decisiones subsiguientes.

Alex Haigh
Director de Valoraciones,
Brand Finance

¿Por qué tendría que optar por una transición de marca?

Las empresas de varias divisiones están considerando la estructura de sus carteras de marcas regularmente. A veces las cosas están bien, a veces cambian demasiado, pero a veces los factores parecen correctos, al menos para considerar la mejora potencial en el desempeño comercial de un cambio en la marca de una división, negocio o actividad.

Históricamente, las empresas han considerado la estrategia de marca como un medio para racionalizar las carteras y dotar de claridad y consistencia a la gestión de la marca. Sin embargo, este enfoque revisa implícitamente solo el gasto y la complejidad de las marcas sin tener en cuenta su capacidad para crear valor, tanto para mejorar las ganancias como para reducir los gastos en general. Afortunadamente, cada vez más empresas están reconociendo la necesidad de identificar todos los beneficios o desventajas y ven que la marca es mucho más que un gasto administrativo, pero en Brand Finance creemos que se debe hacer más para hacer que este punto de vista sea una práctica establecida.

Hay muchos factores desencadenantes que pueden brindar la oportunidad de agregar valor a un negocio a través de un cambio de marca. Por ejemplo:

+ M&A: las empresas adquirentes a menudo desean combinar los recursos de marketing con su adquisición para evitar ineficiencias. Esto suele ser la preocupación principal, y a menudo pasan por alto el impacto en la demanda producidos por los cambios y que generan reducciones significativas en el valor.
+ Marketing global o regional: es más probable que las filiales se beneficien del marketing global si están bajo la misma marca que la que se comercializa. El ascenso de la marca Vodafone se consiguió en parte a través del patrocinio global que generó espíritu para cambiar sus marcas locales.
+ Mayor competencia: una nueva marca en el mercado puede generar la necesidad de contraatacar con una respuesta competitiva. Cuando Uber entra en un nuevo mercado, por ejemplo, es necesario concentrarse y las sub-marcas competidoras pueden llegar a necesitar fusionarse para beneficiarse del marketing conjunto.
+ Cambio de gustos: los clientes pueden cambiar sus gustos y decidir, por ejemplo, que lo tradicional ahora es mejor que lo actual o que la transparencia se vuelve más importante que la simplicidad.
+ Lanzamiento de nuevos productos: cambiar el enfoque del producto o servicio de la entidad podría significar que el marketing funciona mejor bajo un nuevo posicionamiento. Un proveedor de gas que se lanza al Internet de las cosas, por ejemplo, puede necesitar un cambio de posicionamiento centralizado en la calidez, el cuidado y la confiabilidad a la tecnología y la seguridad.
+ Orden ejecutiva desde arriba: a veces la dirección de la compañía solo quiere pasar a una sola marca sin explicación. Encontrar la manera de minimizar el riesgo y maximizar el beneficio de un cambio es tan importante, si no más, que donde se identifica un beneficio específico.

Identificar si es posible

El primer paso en cualquier evaluación es determinar si es posible cambiar de marca.

A menudo, las compañías del grupo no pueden cambiar de marca debido a la falta de propiedad y control, lo que generalmente significa poseer el 50% o 75% o más de los derechos de voto. Sin esto, puede ser imposible o imprudente cambiar la marca debido a la falta de control sobre su uso potencial e, incluso donde exista, la falta de apoyo en la empresa matriz o subsidiaria puede hacer que la iniciativa no valga la pena. Los requisitos reglamentarios en algunas industrias, en particular la banca, también complican las cosas, lo que exige obstáculos de propiedad que deben cumplirse para usar o hacer referencia a una marca matriz.

Dicho esto, donde el control de gestión existe o no existe, pero la gerencia respalda un cambio de marca, muchas empresas pueden y deciden usar marcas diferentes o nuevas. Si optan por ello, a menudo lleva a cabo de la forma de estructura de licencia similar al modelo de negocio de Virgin, donde Virgin no posee o tiene una propiedad limitada de las compañías subyacentes, pero administra y protege su marca mientras obtiene una regalía.

Sin embargo, la concesión de licencias puede crear problemas, particularmente cuando la marca que está siendo autorizada es propiedad de un accionista importante. Las participaciones no controladoras analizan con acierto cualquier acción de un accionista importante que no se vea al alcance de la mano, lo que significa que las tasas de regalías apropiadas que se utilizarán deben analizarse y justificarse cuidadosamente.

Las consideraciones internas no relacionadas con la marca también pueden convertirse en puntos conflictivos. Cuando hay planes para vender el negocio que se está considerando para un cambio de marca, por lo general no tendría sentido hacer una transición de la identidad visual de la empresa a menos que esté planeando otorgar la licencia de la marca a la empresa adquirente; los costes de cambio de marca necesarios para el adquirente probablemente reducirían su oferta.

Preguntas a las que intentar responder

1 Churn	A. ¿ Cuál será el churn inmediato? B. ¿ Cuál aumentará el churn con el tiempo?
2 Adquisición	¿ Cuántas adquisiciones se ganarían en el mismo periodo de tiempo?
3 Coste / Tiempo	A. ¿ Cuánto más costaría? B. ¿ Cuánto más costaría?
4 Beneficios más amplios	¿ Cuales son los otros beneficios para el resto del grupo?

Identificar empresas de marca con potencial para el crecimiento de valor

Las preguntas fundamentales para establecer una oportunidad son:

+ ¿Cuánto afectará un cambio de marca a los clientes actuales? si es que lo hace
+ ¿Cuántos nuevos clientes atraerá? si es que lo hace
+ ¿Cuánto costará?
+ ¿Cuáles son los beneficios para el grupo más amplio? si es que los hay

¿Cuánto afectará un cambio de marca a los clientes actuales? si es que lo hace

En la mayoría de los casos, habrá aversión implícita, o incluso explícita, a la nueva marca impulsada por la lealtad a los problemas antiguos o perceptivos con la nueva. Pomgamos, por ejemplo, una empresa de logística que era propietaria de una empresa que opera terminales de clasificación y distribución bajo una marca diferente que estaba considerando cambiar de marca. Su subsidiaria ofreció servicios a los competidores de la empresa matriz, quienes, rápidamente se hizo evidente, tendrían menos probabilidades de clasificar y distribuir sus productos a través de los terminales de la subsidiaria si la subsidiaria cambiara el nombre a la marca matriz. Los beneficios de un cambio de marca pueden, por lo tanto, no superar los costes.

Este efecto también ocurre con las marcas de consumo. Una aplicación de entrega de alimentos en Estados Unidos, por ejemplo, estaba considerando cómo reorientar la empresa para luchar contra un nuevo competidor que estaba bien financiado y que crecía rápidamente. Recientemente había adquirido a otro competidor para eliminar su competencia

del mercado, adquirir sus clientes y combinar el desarrollo de productos y los presupuestos de inversión en una sola plataforma de marca única. Después de analizar el impacto del gasto de marketing en la conciencia de la marca principal y la submarca, quedó claro que el gasto de marketing de la marca principal fue mucho más efectivo para generar conciencia y crecimiento del usuario que la submarca, un hallazgo atribuido a que es más grande y mejor pensado en casi todos los segmentos del mercado. Parecía claro que el plan de cambio de marca debería ocurrir lo antes posible.

Sin embargo, revisamos las respuestas de los clientes de marca existentes a la nueva marca y su producto, muchos de los cuales fueron negativos. Entre el 4% y el 5% de los clientes dijeron que definitivamente no, y más del 20% probablemente no, a que ordenarían desde la aplicación si estuviera bajo la nueva marca, un número que aumentó al considerar solo a los usuarios habituales de la marca existente: el grupo de alto valor. Este análisis sobre la tasa de pérdida potencial de clientes se confirmó tras revisar dos adquisiciones que previamente habían cambiado de marca y que habían tenido entre un 15-20% de pérdidas de clientes.

También se observó que la aplicación adquirida era conocida por varios clientes potenciales que desconocían la marca principal. Un cambio en la marca eliminaría un canal de distribución para adquirir nuevos clientes, ya que aquellos que conocían la submarca pero no la matriz, no sabrían buscarla. Los riesgos mostraron que la solución era cambiar la marca lentamente, con muchos recordatorios y comunicación sobre el cambio.

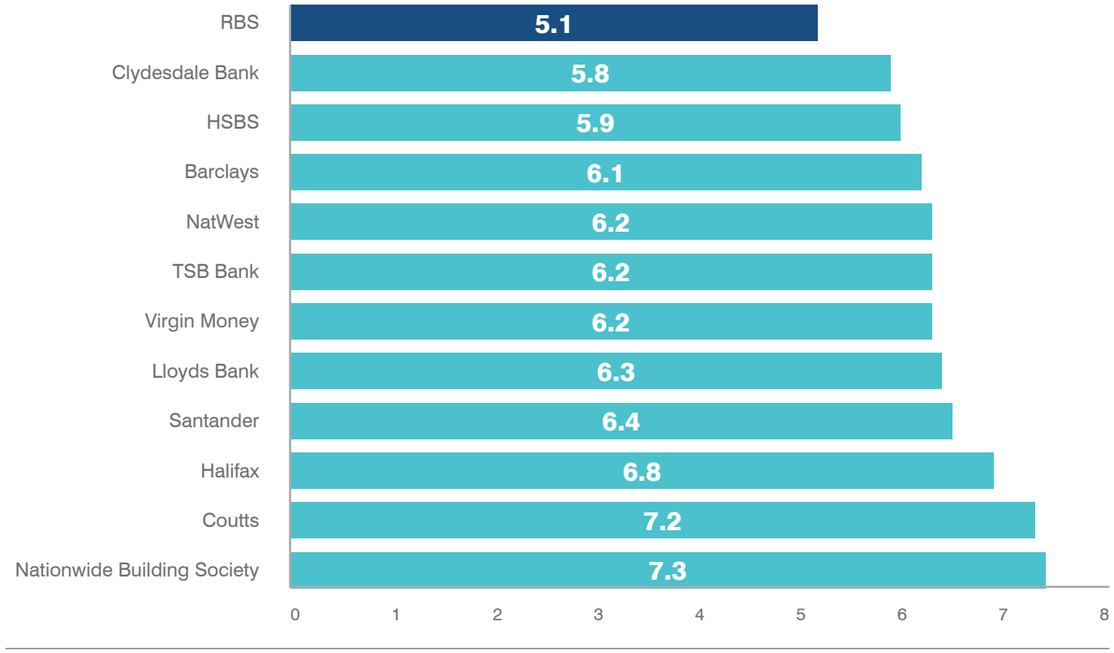
¿Cuántos nuevos clientes atraerá? si es que lo hace

Fundamentalmente y en todos los sectores, los clientes tienden a comprar más a las marcas cuando:

+ Conocen la marca;
+ Piensan que la marca representa algo que les gusta; y
+ Están vendiendo un producto que desean a un precio que les satisface.

Suponiendo que la oferta del producto sería la misma tanto para la marca existente como para la nueva marca, las preguntas a responder se pueden reducir a la conciencia y al valor de la marca: percepciones mantenidas por los clientes y otras partes interesadas. El seguimiento de la marca y los datos de rendimiento empresarial son, por lo tanto, la información más útil que se utilizará para revisar las oportunidades de arquitectura.

¿Cómo de reputable consideras esta marca? Respuesta media (/10)



Las empresas con bajo rendimiento pueden representar una de esas oportunidades de arquitectura. En Brand Finance, hemos notado que la marca RBS del grupo Royal Bank of Scotland en el Reino Unido estaba cayendo en valor, los clientes de banca minorista de RBS abandonaban a un ritmo más rápido que el de su competencia y los nuevos clientes se unían más lentamente. También estaba volviendo a ser rentable más lentamente que otros bancos.

Habiendo encuestado sobre la reputación de la marca formulado la pregunta "¿Cómo valora la reputación de esta marca?" a una muestra de 1000 desde 2015, concluimos que este bajo rendimiento estaba relacionado con el posicionamiento de la marca “como el gran banco peor percibido en el Reino Unido”. En los últimos años, RBS ha hecho la transición a NatWest en Inglaterra y Gales: el grupo claramente también notó la oportunidad de una renovación en su reputación.

Identificar los atributos que los clientes valoran en una marca y analizar su impacto en la demanda (análisis de impulsores) es clave aquí para identificar si habría oportunidades de un cambio de marca. Cuando Vodafone se embarcó en su estrategia de expansión global, quedó claro que en muchos mercados Vodafone se consideraba superior a las marcas de sus adquisiciones locales, en cobertura de red, prestigio internacional, confiabilidad y muchos otros impulsores importantes de la demanda, a pesar de no estar todavía presentes. en el mercado. Esos mercados ofrecieron la oportunidad más fácil para el crecimiento del valor, ya que se necesitaba poco más que cambiar la identidad de la marca para crear un beneficio.

¿Cuanto costará?

El cambio de marca requiere inversión en tiempo de gestión, investigación, capacitación, pautas de marca, desempeño continuo y auditorías de cumplimiento por nombrar solo algunas de las áreas principales de actuación. Requiere la actualización de todo, desde empaquetado, uniformes, vehículos de empresa y sistemas de entrega hasta tarjetas de presentación, campañas publicitarias y papelería corporativa. También crea la necesidad de una inversión incremental que explica el cambio a través de la publicidad y la promoción.

Estos costes pueden llegar a ser significativos. Una compañía naviera con cincuenta mil contenedores cada uno con un coste de cambio de marca de 1,000 USD enfrentará un coste de 50 millones de dólares para completar lo que solo sería una pequeña parte de la transición general.

Al igual que los impulsores de la demanda de marcas difieren entre sectores, también lo hacen las actividades y los costes asociados con la marca y el marketing y, por lo tanto, ¿qué se debe hacer para que una nueva marca tenga éxito?

Uno de los primeros pasos en un cambio de marca es identificar qué será necesario actualizar y qué tan factibles y costosos son los cambios. Un paso que generalmente se completa mejor después de hablar con especialistas en gestión de identidad de marca y equipos internos más cercanos a la acción que la oficina central.

¿Cuáles son los beneficios para el grupo más amplio? si es que los hay

Los beneficios para el grupo dependen de la estrategia que se persiga.

Construir una estructura de grupo de una sola marca puede tener beneficios, entre ellos:

+ **Generar credibilidad y confianza:** la percepción de una mayor escala puede crear una mayor confianza y disposición para tratar con la marca entre los clientes. Por ejemplo, una empresa que necesita demostrar que puede ofrecer un servicio global de alta calidad puede querer cambiar a usar una marca para aumentar la probabilidad de ganar trabajo con multinacionales.
+ **Crear una cultura de marca y compartir las mejores prácticas:** una sola marca en una cartera o portafolio de marcas puede ayudar a los empleados a sentirse parte del grupo y a operar de manera consistente por encima de fronteras nacionales y culturales.
+ **Generar eficiencia de marketing:** puede permitir que los gastos por encima de presupuesto e utilicen de manera más eficiente, beneficiando a todas las compañías dentro del grupo, y crea otras eficiencias en los cotes de producción. En particular, las campañas de patrocinio global y patrocinio de famosos probablemente tendrán el mismo efecto que la publicidad local por un coste menor cuando hay suficientes países que están bajo una misma marca.
+ **Maximice el potencial de crecimiento:** una marca más fuerte y más grande puede ayudar a entrae en un mercado y asegurar nuevas asociaciones. La combinación de marcas también puede aumentar la venta de productos similares, ligados o mejoras de las compras existentes.

Las marcas no siempre cambian para convertirse en lo mismo que sus matrices porque la transición a una estructura multimarca puede ayudar a generar valor al:

+ **Permitir propuestas dirigidas:** las marcas fuertes se pueden adaptar a diferentes negocios y segmentos de clientes. El uso bien dirigido del gasto en marketing centrándose en audiencias específicas puede ser más eficiente y efectivo.
+ **Capitalizar el valor de marca existente:** el uso de una marca conocida localmente en lugar de una marca paraguas podría beneficiarse de las percepciones existentes en lugar de tener que construirlas desde cero.
+ **Reducción del riesgo de contagio:** ejecutar múltiples marcas evita el riesgo de contagio de daños reputacionales de una parte del negocio, a toda la organización.
+ **Creación de flexibilidad estratégica:** marcas separadas o diferentes otorgan una mayor flexibilidad para la actividad estratégica (por ejemplo, fusiones y adquisiciones, desinversiones).

Se pueden crear modelos de los efectos de cada beneficio, ya sea por en base a su impacto en la demanda o en el coste. Esto es importante ya que la transición a una nueva marca con frecuencia puede destruir valor en lugar de crearlo o aumentarlo. Por lo tanto, equilibrar cualquier pérdida potencial con un beneficio más amplio es clave para establecer si la decisión vale la pena.

Obtener el visto bueno y planificar la ejecución

De acuerdo con el bien establecido objetivo de negocio de la maximización del valor para el accionista, el enfoque apropiado para determinar si una marca debe cambiarse y de qué manera, se debe primero identificar la opción que crea el mayor valor comercial. Esto se determinará: limitando los costes y alarganodlos lo más posible en el futuro; a la vez que se maximizan las ganancias lo antes posible.

Para modelar estos elementos fundamentales del desempeño del negocio, los pasos generales a seguir son:

1. Comprender la marca y los impulsores de valor de la empresa

2. Clarificación de objetivos, escenarios e hipótesis iniciales.

3. Planificación de acciones posteriores al cambio

1. Entendiendo los drivers de valor de la marca y del negocio

Para identificar el impacto comercial y el retorno de la inversión de cualquier decisión de marca, es importante establecer los drivers o impulsores de valor en el negocio.

El primer paso para analizar el potencial de valor es comprender estos factores y utilizar este conocimiento para crear un modelo de valoración empresarial flexible que se pueda ir ajustando para diferentes escenarios.

Pueden estar relacionados con los precios, por ejemplo. Los proveedores de servicios públicos encuentran que su retorno está extremadamente relacionado con el margen que pueden recaudar en las ventas de combustible y electricidad. Cualquier impacto de un cambio en la marca en el precio que puede cobrar podría reducir en gran medida su rentabilidad. Si no se reducen los precios para mantener los márgenes, se podrían perder clientes, reduciendo las ganancias generales.

También pueden estar relacionados con la adquisición de clientes. Uber es una empresa en un mercado de alto crecimiento y su valor depende de su capacidad para aumentar su base de clientes con la expectativa de que una gran cuota de mercado generará ganancias a largo plazo.

Pueden estar relacionados con la retención de clientes. Los bancos obtienen su valor de su capacidad de tener costes de prestamos mas bajos por medio de las cuentas corrientes y de ahorro de sus clientes sumado a su capacidad de venta cruzada de otros productos. Dado que es un sector de bajo crecimiento pero de alta competencia en la mayoría de los países desarrollados, mantener esa base de clientes es clave.

O pueden ser otra cosa: un proveedor mayorista de energía estará más interesado en las agencias reguladoras que le permitirán acceder a los mercados mayoristas; una empresa de servicios profesionales puede estar más interesada en la captación; y otra compañía puede encontrar que los costes de proveedores como determinantes en la aportación de valor al negocio.

2. Clarificación de objetivos, escenarios e hipótesis iniciales

Como ya hemos establecido, se esperan muchos beneficios de la transición de una marca a otra. Como recordatorio, algunas de las ideas clave son:

+ Que se espera que la marca sea más eficiente traduciendo el dinero de marketing en preferencia
+ Es más efectivo crear un mercado para el lanzamiento de nuevos productos.
+ Está destinado a reducir el coste global de markeeting del grupo

La creación de modelos se basa en probar el impacto de estos objetivos. Cada efecto requiere diferentes tipos de investigación y diferentes elementos en un modelo de valoración. Dado que analizar elementos innecesarios puede resultar bastante caro, confuso e inútil, aclarar desde el principio cuáles son estos es esencial.

De manera similar, cuando se analiza un cambio de marca, generalmente no es tan simple como revisar el impacto de un modelo de negocio contra un modelo de negocio totalmente diferente, ya que el paso de uno a otro es tan importante como el resultado final en sí. Este paso podría incluir: el tiempo necesario para preparar el mercado para el cambio; si es necesario un período de aprobación; el diseño del logotipo nuevo o endosado; y el nivel de apoyo a la inversión en marketing.

Se necesita un análisis inicial de la fortaleza de la marca, la efectividad del canal de medios, el gasto disponible en medios y los recursos disponibles en el negocio para identificar un pequeño número de posibles opciones para elegir.

Una vez que se establecen estas opciones, crear hipótesis iniciales sobre los efectos de los escenarios puede ayudar a establecer los modelos y corroborar los hallazgos. Por ejemplo, si la comunicación con los clientes generalmente genera un mayor churn independientemente del contenido o de que usen los competidores anuncios negativos, puede ser necesario revisar esos efectos al modelar los posibles impactos. Alternativamente, si sabes que el 15% de los clientes de una marca previamente en cambio rotó a cambiar de marca, entonces obtener resultados significativamente diferentes para los escenarios analizados serían una razón para revisar las suposiciones.

Una vez que estos análisis e hipótesis se han utilizado para crear una jerarquía de opciones, con una sensibilidad de resultados identificada, se puede tomar una decisión sobre el mejor enfoque.

3. Planificación de acciones posteriores al cambio

El paso anterior permite evaluar las diferentes opciones de marca en condiciones de igualdad. Sin embargo, una vez que se elige una opción en particular, es necesario identificar el enfoque más efectivo para la transición en los puntos de contacto de la marca, ver si hay eficiencias en la inversión en marketing y el método para rastrear el rendimiento durante cualquier período intermedio y las condiciones previas para transición completa

Por lo general, hay muchos elementos donde se ve la marca que deben actualizarse, como merchandising y material de oficina, sitios web y otra infraestructura de IT, señalización exterior, vehículos logísticos, eventos y empaquetado, por nombrar algunos. Realizar el cambio de marca de todo a la vez puede crear un "big bang" que mejora el impacto del cambio de marca.

Sin embargo, puede ser un gasto enorme y, dado que cambiar demasiado rápido puede tener un impacto en la calidad, no siempre ofrece el impacto positivo previsto. Por lo tanto, algunos puntos de contacto que se ven con menos frecuencia o tienen menos impacto pueden dejarse y reemplazarse al final de sus periodos de cambio, mientras que otros deben cambiarse de inmediato. Por lo tanto, identificar el coste y el impacto de la transición de cada punto de contacto es necesario en esta etapa.

También es posible utilizar los medios disponibles de manera más efectiva para aumentar el impacto de cualquier cambio. La clásica newsletter que puede llegar al 20% del mercado o un patrocinio que puede llegar al 15% puede generar mayor visibilidad y preferencia casi sin inversión, ya que solo la aplicación de la marca debe cambiar. Interesantemente, las notas de prensa o la publicidad también pueden mejorar el impacto por un gasto similar por lo que debe testarse.

Por lo general, todos estos elementos e incluso los cambios organizacionales, tendrían un impacto que podrían modelarse a través de un modelo basado en estudios de mercado e información financiera. Sin embargo, estos modelos se basan en la expectativa que identifica el resultado más probable, no el resultado exacto. Por lo tanto, es importante realizar un seguimiento del rendimiento a lo largo del tiempo y realizar cambios en las actividades para garantizar que se cumplan los plazos y los objetivos. El tipo de seguimiento depende de los objetivos a largo plazo, pero en su forma más simple, comprender la familiaridad y la preferencia por la nueva marca frente a la antigua es una forma sencilla de realizar un seguimiento, ya que esto permite que el contenido y la cantidad de cualquier inversión en medios se actualicen a medida que progresan los clientes del por el embudo de marketing.

Qué hacer con tu antigua marca

Si la marca es muy fuerte o incluso moderadamente fuerte, muchas personas lo recordarán y pensarán positivamente durante mucho tiempo. A pesar de esto, las empresas de manera sorprendentemente frecuente, deciden suspender el uso de la marca. Esto puede tener un impacto en el rendimiento financiero, que no cubriré aquí, y también en el rendimiento comercial real del negocio.

La capacidad de las marcas para mantener su fuerza durante una cantidad considerable de tiempo se ilustra mejor a través de ejemplos de uno de los libros más importantes sobre branding, Managing Brand Equity de David A. Aaker (1991, Free Press):

Datsun: a pesar de presentar la marca Nissan en Japón después de la Segunda Guerra Mundial, la marca Datsun se usó cuando la compañía ingresó al mercado de automóviles de EE. UU. En 1961, pero veinte años después, entre 1982 y 1984, la estrategia global dictaminó que el cambio de marca de Datsun a Nissan en EEUU

Al comienzo de este período, prácticamente no se conocía el nombre de Nissan, el cambio de marca se llevó a cabo gradualmente pero, aún así, se estimó que se gastaron aproximadamente US $ 240 millones en la campaña publicitaria "El nombre es Nissan" y en la publicidad total. Los costes se estimaron en más de $ 500 millones.

A pesar de esto, el reconocimiento y la estima de Datsun en 1988 fue esencialmente el mismo que el de Nissan a pesar de la ausencia del nombre de Datsun en el mercado durante cinco años y todo el dinero y el esfuerzo que se había puesto detrás del nombre de Nissan.

GE y Black & Decker: Black & Decker adquirió el negocio de electrodomésticos de General Electric (GE) en 1985, cambiando el nombre casi de inmediato. Una campaña publicitaria de US $ 100 millones aumentó la visibilidad de Black & Decker como fabricante de pequeños electrodomésticos de cocina del 15% al 57% durante los primeros 18 meses. Sin embargo, el nombre de GE resultó persistente. Tres años después del cambio, la marca GE se prefería cuatro veces más que la de Black & Decker.

DATSUN

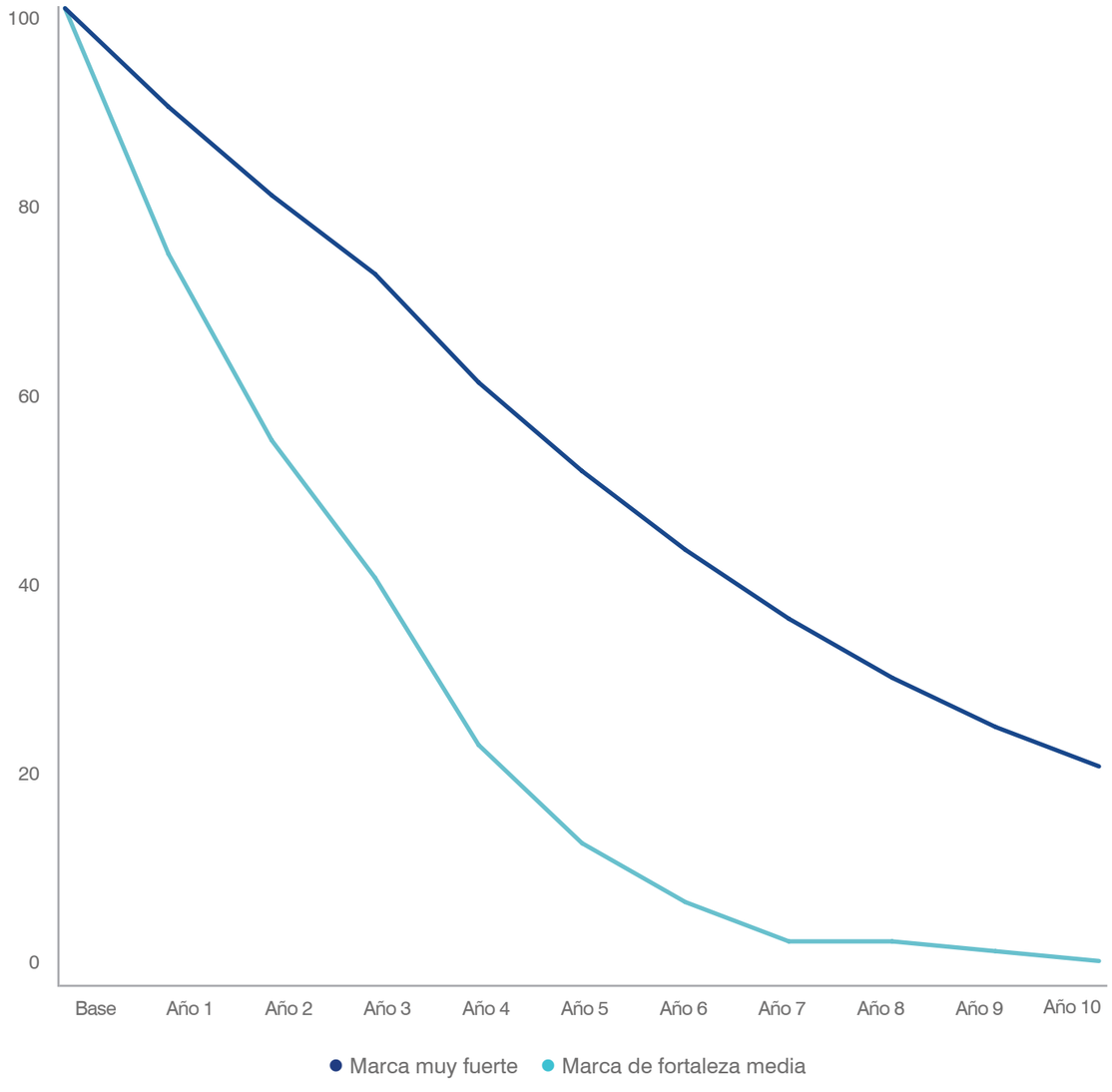
Logo de Datsun, 1972

NISSAN

Logo de Nissan, 1983

Fortaleza de marca	Tasa de deterioro				Siguientes
	Años 1-3	Años 4-7	Años 8-10	Siguientes	
Muy fuerte	Lenta	Moderada-Rápida	Moderada-Lenta	Muy Lenta	Moderada Lenta
Media	Moderada	Rápida	Moderada	Lenta	Lenta

Tasa de deterioro: Ilustrativo



Sobre la decisión del cambio de marca y las decisiones subsiguientes.

Estos ejemplos pueden mostrar a algunas personas una transición de marca ineficaz o inútil, pero mi propósito de mostrarles aquí no es emitir un juicio. Más bien, es para resaltar el hecho de que las marcas conservan su valor durante mucho tiempo después de dejar de usarse. Si bien la conciencia de retirada inmediata puede caer rápidamente, se puede reavivar a través de la publicidad en el futuro y las percepciones subyacentes pueden hacerlos mucho más efectivos que usar una marca totalmente nueva.

Aunque las tasas de deterioro en la percepción de la marca son diferentes entre sectores, mercados y marcas, a continuación se muestra un resumen general de lo que se suele ver.

Esto presenta una oportunidad para generar grandes cantidades de dinero, que las empresas suelen dejar sobre la mesa después de un cambio de marca. Muchas empresas simplemente almacenan sus marcas en sus calendarios de marcas esperando mientras se marchitan y mueren, lo que sorprende, ya que hay muchas oportunidades para usarlas: venderlas a través de la floreciente industria de los intercambios de marcas, como LIPEX; continuar administrando su uso en categorías diferentes; o licenciarlos a terceros.

Teniendo en cuenta que el uso se rige por reglas no competitivas estrictas y auditadas, muchas marcas pueden encontrar una nueva vida de otras maneras. Solo hay que mirar a Dunhill para ver cómo una marca reducida en una categoría puede tener un gran éxito en otra, en el caso de Dunhill Tabaco hasta vestimenta de lujo

Incluso si finalmente se decide que el riesgo de arruinar el éxito del cambio de marca es demasiado alto, un nuevo uso de la marca anterior siempre debe considerarse durante la planificación, ya que el dinero potencial involucrado puede influir en la decisión inicial.

¿Y después?

Las decisiones de cambio de marca pueden ser complicadas, políticas y caras. La creación de evaluaciones monetarias sólidas de los posibles enfoques, o de hecho si una marca debe hacer el cambio, puede facilitar las decisiones colegiadas y mejorar los resultados generales.

Para tener esta calidad de análisis, los pasos a seguir son:

1. Revisión interna: crear una buena comprensión del propósito de cualquier cambio de marca a través de talleres, seminarios o cuestionarios en toda la organización.

2. Revisión externa: Desarrollar una comprensión de las tendencias entre marcas similares y el éxito de esos casos.

3. Análisis de valoración: cree modelos de valoración de marca de alto nivel para identificar hasta qué punto un cambio puede generar valor simplemente alterando la fuerza de la marca, para crear una plataforma para el cambio.

4. Considere los argumentos financieros detallados: desarrolle una comprensión del impacto potencial sobre el valor a través de efectos directos en la adquisición, churn y actualización

5. Crear escenarios de análisis estructurados: compare los efectos del tiempo, el diseño, la inversión y otros factores para limitar sus opciones a una lista muy corta de posibles opciones donde elegir.

6. Planifique y realice un seguimiento de la ejecución: cree un plan para lograr el mayor impacto con la mejor calidad y el menor coste a través de cambios en los puntos de contacto de la marca, planifique la inversión en medios y configure un sistema de seguimiento.

7. Usar o perder su marca anterior: decida si es apropiado vender, usar o licenciar su marca anterior.

Cada vez más, muchas de las mejores marcas están considerando y probando todas las decisiones basadas en la marca bajo el prisma del valor para los accionistas y el retorno de la inversión. Estas son buenas noticias y las técnicas utilizadas pueden ser simples siempre que los supuestos sean claros y los argumentos financieros sean inteligibles.

Elevar la discusión superando el argumento del coste y llevándola a una comprensión de cómo los cambios impactan a los clientes y a la demanda, y como aportan valor a los accionistas es algo que puede hacerse por todas las marcas. Introducir asuntos de marcas y marketing a la sala de juntas es una buena noticia para todos.

Nuestras áreas de conocimiento.

1. Valoración: ¿Cuánto valen mis activos intangibles?

Las valoraciones pueden realizarse con fines técnicos y establecer una línea de base con la que se puedan evaluar posibles escenarios de marca estratégicos.

+ Valoración de negocios de marca
+ Valoración de marcas
+ Valoración de activos intangibles
+ Contribución de marca

2. Análisis: ¿Cómo puedo mejorar la eficacia de nuestro marketing?

Los servicios analíticos ayudan a descubrir los impulsores de la demanda. La identificación de los factores que impulsan el comportamiento de los consumidores permite comprender cómo las marcas crean un impacto en ellos.

Seguimiento del cuadro de mando de la marca +
Rentabilidad de inversión en marketing +
Análisis de marcado +
Auditorias de marca +

4. Transacciones: ¿Es un buen negocio? ¿Puedo mejorar el valor de mis activos intangibles?

Los servicios de transacción ayudan a los compradores, vendedores y propietarios de negocios de marca obtener un mejor acuerdo aprovechando el valor de sus intangibles.

+ Diligencia de Fusión y Adquisición
+ Franquicias y licencias
+ Impuestos y precios de transferencia
+ Testigo experto

3. Estrategia: ¿Cómo puedo aumentar el valor de mi negocio de marca?

Los servicios de marketing estratégico permiten que las marcas sean usadas para incrementar el valor del negocio. Creando varios escenarios se pueden identificar las mejores oportunidades, asegurando que los recursos se asignen a aquellas actividades que tienen mayor impacto en el valor de la marca y del negocio.

Gobernanza de la marca +
Arquitectura de marcas y gestión de cartera +
Transición de la marca +
Posicionamiento y gestión de la marca +

MARKETING	FINANZAS	IMPUESTOS	LEGAL
Ayudamos a relacionar sus marcas con el rendimiento del negocio mediante la evaluación del retorno de la inversión (ROI) basadas en la marca.	Proporcionamos a los financieros y auditores una evaluación independiente de todas las formas de valoración de activos de marca y activos intangibles.	Ayudamos a comprender las implicaciones de los diferentes impuestos, precios de transferencia y acuerdos de propiedad de la marca.	Ayudamos a explotar sus derechos de propiedad intelectual proporcionando asesoramiento de expertos independientes dentro y fuera de la sala del tribunal.

Brand Dialogue®

Value-Based Communications

With strategic planning and creative thinking, we develop communications plans to create dialogue with stakeholders that drives brand value. Our approach is integrated, employing tailored solutions for our clients across PR, marketing and social media.

SERVICES
- Research and Insights
- Integrated Communications Planning
- Project Management and Campaign Execution
- Content and Channel Strategy
- Communications Workshops

For more information, contact enquiries@brand-dialogue.co.uk or visit www.brand-dialogue.co.uk

Brand Dialogue is a member of the Brand Finance plc group of companies

BRAND EXCHANGE®
WHERE BRANDS MEET FINANCE

BECOME A MEMBER TODAY

A CONTEMPORARY AND EXCLUSIVE
MEMBERS' CLUB
IN THE HEART OF THE CITY OF LONDON

CHARACTERFUL SPACE *for* MEETINGS & PRIVATE EVENTS
MEMBERS' EVENTS *with* FOCUS ON MARKETING & BRANDING
DISCOUNTED ROOM HIRE *for* MEMBERS

3 Birchin Lane, London, EC3V 9B +44 (0)207 389 9410 enquiries@brandexchange.com

Brand Exchange is a member of the Brand Finance plc group of companies

Red de Brand Finance.

Para más información sobre los servicios de Brand Finance, por favor, contacte su representante local:

Pais	Contacto	Email	Teléfono
Africa	Jeremy Sampson	j.sampson@brandfinance.com	+27 82 885 7300
Asia Pacific	Samir Dixit	s.dixit@brandfinance.com	+65 906 98 651
Australia	Mark Crowe	m.crowe@brandfinance.com	+61 282 498 320
Canada	Charles Scarlett-Smith	c.scarlett-smith@brandfinance.com	+1 514 991 5101
Caribbean	Nigel Cooper	n.cooper@brandfinance.com	+1 876 825 6598
China	Scott Chen	s.chen@brandfinance.com	+86 186 0118 8821
France	Bertrand Chovet	b.chovet@brandfinance.com	+33 6 86 63 46 44
Germany	Holger Muehlbauer	h.muehlbauer@brandfinance.com	+49 151 54 749 834
India	Ajimon Francis	a.francis@brandfinance.com	+91 989 208 5951
Indonesia	Jimmy Halim	j.halim@brandfinance.com	+62 215 3678 064
Ireland	Simon Haigh	s.haigh@brandfinance.com	+353 087 669 5881
Italy	Massimo Pizzo	m.pizzo@brandfinance.com	+39 02 303 125 105
Japan	Jun Tanaka	j.tanaka@brandfinance.com	+81 90 7116 1881
Mexico & LatAm	Laurence Newell	l.newell@brandfinance.com	+52 55 9197 1925
Middle East	Andrew Campbell	a.campbell@brandfinance.com	+971 508 113 341
Nigeria	Tunde Odumeru	t.odumeru@brandfinance.com	+234 012 911 988
Romania	Mihai Bogdan	m.bogdan@brandfinance.com	+40 728 702 705
Spain	Teresa de Lemus	t.delemus@brandfinance.com	+34 654 481 043
Sri Lanka	Ruchi Gunewardene	r.gunewardene@brandfinance.com	+94 11 770 9991
Turkey	Muhterem Ilgüner	m.ilguner@brandfinance.com	+90 216 352 67 29
UK	Richard Haigh	rd.haigh@brandfinance.com	+44 207 389 9400
USA	Laurence Newell	l.newell@brandfinance.com	+214 803 3424
Vietnam	Lai Tien Manh	m.lai@brandfinance.com	+84 90 259 82 28

Brand Finance®

Contáctenos.

Brand Finance es una consultora independiente, líder mundial en estrategia y valoración de marcas.

T: +34 654 48 10 43
E: enquiries@brandfinance.com
www.brandfinance.com

BRAND·FINANCE®